

New Work needs Inner Work

Breidenbach / Rollow

2. Auflage 2019
ISBN 978-3-8006-6137-4
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

New Work needs Inner Work


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

New Work needs Inner Work

Ein Handbuch für Unternehmen auf dem
Weg zur Selbstorganisation

von

Joana Breidenbach

Bettina Rollow

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Über die Autorinnen

Joana Breidenbach ist Gründerin von Deutschlands größter Spendenplattform [betterplace.org](https://www.betterplace.org) und dem Think-and-Do-Tank [betterplace lab](https://www.betterplace.org).

Bettina Rollow entwickelt Organisations- und Führungsformen, u. a. mit dem [betterplace lab](https://www.betterplace.org) und [Ashoka Deutschland](https://www.ashoka.de).

**beck-shop.de**

ISBN Print: 978-3-8006-6137-4

ISBN E-Book PDF (deutsche Ausgabe): 978-3-8006-6138-1

ISBN E-Book ePub/mobi (deutsche Ausgabe): 978-3-8006-6139-8

ISBN E-Book PDF (englische Ausgabe): 978-3-8006-6140-4

ISBN E-Book ePub/mobi (englische Ausgabe): 978-3-8006-6141-1

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmst. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck


Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG

Gutenbergstr. 8, 93051 Regensburg

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
In Anlehnung an die Voraufgabe,
gestaltet von Heimann + Schwantes, Berlin

CO₂
neutral


[vahlen.de/nachhaltig](https://www.vahlen.de/nachhaltig)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlofrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Dieses Buch möchte Dir als Leserin oder Leser dabei helfen herauszufinden, welche Führungsstile und Formen der Zusammenarbeit zu Dir und Deinem Unternehmen passen. In einer Zeit, in der viel über neue Arbeitsformen diskutiert wird und Tausende von Firmen „Change“ und „New Work“ einführen, sehen wir die Notwendigkeit, präziser und differenzierter zu erforschen, welche Organisationsformen sich für welche Teams, Aufgaben und Märkte eignen. Wir verstehen unter New Work eine Transformation der Arbeitswelt, die den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten ins Zentrum stellt, in der Hierarchien verflacht oder sogar ganz abgeschafft und von gemeinsamer Führung oder Selbstorganisation abgelöst werden. Aber sollte jedes Unternehmen seine hierarchischen Strukturen umkrepeln und selbstorganisiert arbeiten? Und welche Voraussetzungen und Schritte sind notwendig, damit neue Arbeitsformen zum Erfolg führen? Diesen Fragen wollen wir in diesem Buch nachgehen.

Unser Handbuch ist praxisorientiert und folgt dem Arbeitsprozess einer Organisationsentwicklung. Viele Schritte können von Teams alleine, auch ohne äußere Unterstützung, gegangen werden. Für einige weitere Entwicklungen, insbesondere wenn es darum geht, Spannungsfelder zu identifizieren und zu bearbeiten, erscheint uns eine externe Begleitung in Form eines Coaches notwendig. Aber auch hier ist das Handbuch nützlich, da es dem Leser einen Leitfaden liefert, um die Qualität des Coaches oder Organisationsentwicklers einzuschätzen. In unserer Erfahrung kursieren nämlich viele Konzepte und Werkzeuge, die zu pauschal und oberflächlich sind. In der Folge scheitern Change-Prozesse und lassen Führung und Teams frustriert zurück.

Ein maßgeblicher Grund für das Scheitern von Organisationsentwicklungen steht im Zentrum unseres Interesses: Fast alle Change-Prozesse konzentrieren sich auf die äußere, sichtbare Dimension des Wandels. Aber jede äußere Veränderung von Strukturen und Prozessen muss notwendigerweise von einer inneren Transformation begleitet werden. Deshalb widmen wir dieses Buch insbesondere der „inneren Innovation“ von Teams. Darunter verstehen wir die Art und Weise, wie Mitarbeiter und Teams reifen und wachsen können, sodass sie ihre komplexe, flexible Außenwelt kompetenter, sicherer und glücklicher gestalten können. Wie der Titel sagt: New Work needs Inner Work.

Aus der Startup-Welt kommend, sehen wir dieses Buch als ein MVP (Minimum Viable Product), also ein Produkt, mit dem wir unsere eigenen Erkenntnisse aus fünf Jahren New Work und Selbstorganisation möglichst zeitnah und leicht zugänglich mit Menschen teilen wollen, die gerade ihre eigenen Erfahrungen mit neuen Arbeits- und Führungsformen machen. Deshalb ist dieses Buch auch eine Einladung, sich mit uns auszutauschen und co-kreativ das Thema New Work voranzutreiben. Wir sind auf Euer Wissen neugierig. Schon alleine deshalb, weil unsere eigenen Erfahrungen auf der Arbeit mit kleinen und mittelgroßen Unternehmungen (zwischen 12 – 120 Mitarbeitern) in Deutschland und Europa basieren und wir nicht wissen, ob diese auch auf viel größere transnationale Konzerne übertragbar sind. Ein kollaborativer Ansatz ist notwendig, wenn wir die Potenziale und Grenzen von neuen Arbeitsformen besser verstehen wollen. Unser Erkenntnisinteresse ist nicht allein auf die Arbeitswelt beschränkt: Wir sind davon überzeugt, dass neue, flexiblere Organisationsformen und die damit einhergehenden Prinzipien und Kompetenzen eine wichtige Rolle in der nächsten Phase der Menschheitsentwicklung spielen. Wie Peter F. Drucker schrieb: „Nur wenige Veränderungen beeinflussen die Zivilisation derart nachhaltig wie eine Änderung des Prinzips, auf dem die Organisation der Arbeit beruht“ (Drucker 2002). Die in diesem Buch beschriebenen Fähigkeiten sind notwendig, um die großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern.

Wie Du schon gemerkt hast, duzen wir unsere Leser und Leserinnen. Das entspricht unserem Verständnis von der Beziehung, die wir im Buch aufbauen wollen: Wir möchten den Dialog nahbar und auf Augenhöhe führen. Wenn wir die (Arbeits-)Welt verbessern wollen, geht das nur, wenn wir uns füreinander öffnen und echte Beziehungen aufbauen. Um der besseren Lesbarkeit willen haben wir uns zudem gegen eine strenge geschlechtsneutrale Form entschieden und schreiben stattdessen abwechselnd in der weiblichen, männlichen und neutralen Form. Gemeint sind immer alle, die lesen.

Um das Buch so nützlich wie möglich zu machen, haben wir am Ende des Buches eine Auswahl praktischer Übungen integriert, die Dir und Deiner Unternehmung dazu dienen sollen, das Gelesene möglichst einfach in der Praxis auszutesten. Die Übungen stammen alle aus Bettinas Arbeitsrepertoire und können à la Creative Commons frei übernommen und adaptiert werden.

Danksagung

Dieses Handbuch ruht auf starken Schultern und wir möchten uns bei vielen Menschen bedanken. Allen voran den Unternehmungen, die wir in unseren verschiedenen Funktionen begleiten und von denen wir lernen durften. Für diejenigen, die meinen, sich darin wiederzuerkennen: Die Schilderungen basieren auf unseren subjektiven Wahrnehmungen und erheben keinen Anspruch auf Objektivität.

Joana dankt allen ehemaligen und heutigen Mitarbeitern des **betterplace lab** für ihren Enthusiasmus und Mut, ihr Durchhaltevermögen und ihren stetigen Einsatz, immer wieder neue Wege der Arbeit zu gehen. Ohne euch – Nadine Brömme, Dennis Buchmann, Barbara Djassi, Moritz Eckert, Isabel Gahren, Hanna Gleiss, Nora Hauptmann, Katja Jäger, Franziska Kreische, Yannick Lebert, Gesa Lüdecke, Ben Mason, Stephan Peters, Medje Prahm, Sebastian Schwiecker, Carolin Silbernagl, Lavinia Schwerdersky, Michael Tuchen, Angela Ullrich, Kathleen Ziemann sowie unseren Werkstudenten und -studentinnen – würde es dieses Buch nicht geben! Dabei gilt ein besonderes Dankeschön Dennis, der Joana 2014 zum ersten Mal von **Reinventing Organizations** erzählte und damit den Impuls für den **betterplace lab**-Entwicklungsprozess, intern „Team Transformer“ genannt, setzte.

Bettina dankt ebenfalls dem **betterplace lab** für den Pioniergeist. Ihr weiterer Dank gilt allen anderen Unternehmen, die ihr vertraut und sich auf einen experimentellen Entwicklungsprozess eingelassen haben. Dazu zählen insbesondere die Teams von **Ashoka Deutschland** und **Ashoka Europa** rund um Rainer Hoell, Oda Heister, Marie Ringler und Matthias Scheffelmeier sowie das **European Forum**. Unsere gemeinsamen Erfahrungen rund um New Work sind maßgeblich in dieses Buch eingeflossen. Ein besonderes Dankeschön gilt auch Nadjeschda Taranczewski, die Bettina mit vielen der hier beschriebenen Werkzeuge und Übungen bekannt gemacht hat.

Unsere Herangehensweise, New Work in Form von bestimmten Prinzipien zu beschreiben und diese für Organisationsentwicklung fruchtbar zu machen, verdanken wir Thomas Hübl. Thomas ist ein spiritueller Lehrer, dessen Arbeit sich mit mystischen Prinzipien, also den grundlegenden Wirkungsweisen von Leben und Schöpfung, Innovation und Entwicklung, beschäftigt. Vieles, was wir

über Inner Work schreiben, haben wir in seinen Gruppen gelernt und erfahren. Das Buch setzt aber nicht voraus, diese mystische Weltsicht zu teilen; es soll Jede und Jeden ansprechen.

Schlussendlich bedanken wir uns bei einander. Ohne Joana hätte Bettina dieses Buch nie geschrieben und Joana hätte ihrerseits ohne Bettina nie New Work und Selbstorganisation so gründlich erforscht und verstanden.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Danksagung	VII
Kapitel 1 Von Hierarchie zur Potentialentfaltung	1
Organisationsentwicklung im digitalen Zeitalter	2
Wieso Inner Work?	4
Bettinas Reise	6
Joanas Ausgangspunkt	6
Wie wird man zu einer selbstorganisierten, ganzheitlichen Unternehmung?	7
Für wen ist dieses Buch?	8
Prinzipien als Anker der Navigation	10
Beliebte Missverständnisse	14
Kapitel 2 Außen und Innen	17
Erst die Standortanalyse, dann die Veränderung	18
Woraus besteht eine Organisation?	19
Veränderung in Organisationen	21
Kapitel 3 Instrumente für die innere Navigation	27
Die individuelle innere Dimension	29
Erfahrungen und Erleben	31
Bedürfnisse, Werte und Interessen	31
Lernen in der Inspirationszone	35
Die kollektive innere Dimension	36
Wie werden Organisationsstrukturen flüssiger?	37
Kapitel 4 Standortbestimmung: Führung und Zusammenarbeit	41
Grundelemente guter Führung	43
Wie entsteht psychologische Sicherheit?	44
Führung in verschiedenen Wertesystemen	46
Kapitel 5 New Work als Vermeidung	51
Herausforderungen bei der Machtübergabe	53
Kapitel 6 Flucht oder Inspiration?	57
Verankerung im Arbeitsalltag	59
Woher stammt die Motivation?	60

Spannungen bewusst konfrontieren	62
Innen und Außen bei Push-Effekten	63
Inspiration für den nächsten Schritt – Pull-Effekte	64
Kompetenzen kennen	65
Kapitel 7 Innere Klarheit und das große Ganze	67
Gute Sensoren als Grundlage für Selbstorganisation	69
Als ganzer Mensch erscheinen	71
Selbstreflexion und Selbstkontakt	73
Ich kann das. Du kannst das nicht.	76
Empathie, Co-Kreation, Feedback und Konflikt	76
Metareflexion, Multiperspektivität und das große Ganze . . .	79
Warum ist Metareflexion so wichtig?	81
Negative Folgen fehlender Multiperspektivität	84
Kapitel 8 Die Balance zwischen Reflexion und Umsetzung.	87
Reflexion ist kein Selbstzweck	88
Manifestationskompetenz	90
Temporäre Kompetenzhierarchien	91
Selbstverantwortung	93
Kapitel 9 Die Organisation neu gestalten	97
Wie sich die Organisation bis hier verändert hat	100
Die nächsten Schritte	102
Rahmenbedingungen und Produkt: Anforderungen klären.	102
Team: Leitwerte definieren	104
Team: Kompetenzen definieren	106
Neue Strukturen und Prozesse	107
Leitfragen und Prinzipien für ein neues Führungs- und Zusammenarbeitsmodell	108
Übergabe von Macht und Verantwortung	125
Ausklang	128
Literatur	129
Prozess-Fragenkatalog zur Selbstorganisation	131
Übungen	133