



Ich war noch niemals in
NEW WORK

Theorie & Methoden
einer agilen Arbeitskultur

iB

13. Juni 2024
Erweiterter Leitungskreis
Keynote von Karl Hosang

Agenda Keynote

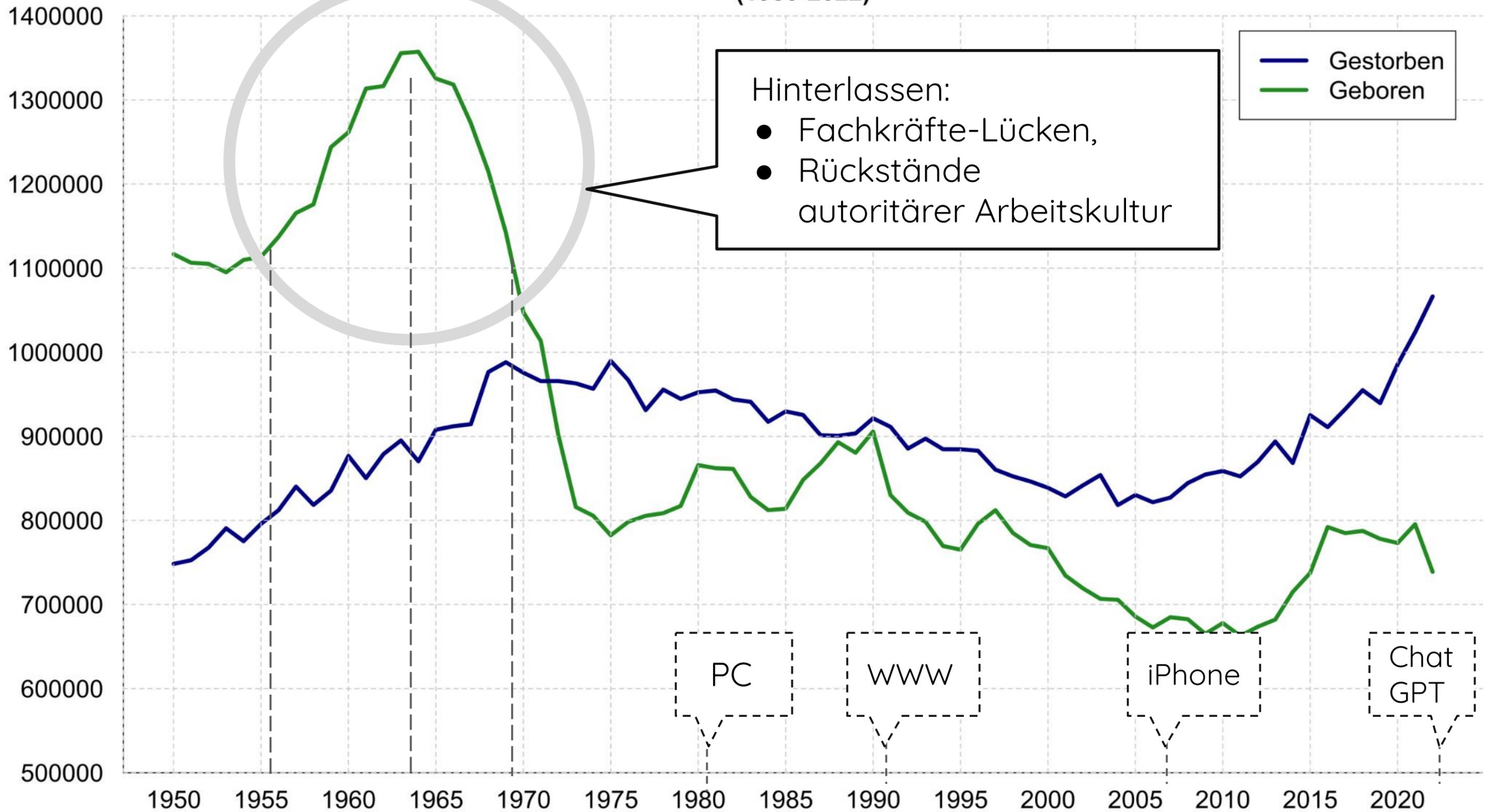
1. **Einführung** New Work
& Kopfstand: *Wie können wir scheitern?*
2. **Psychologische Grundlagen**
von guten Teams & Mitarbeiterbindung,
3. **New Work** auf Organisationsebene
4. **Methodenkoffer**
 - a. Agile Organisationsentwicklung
 - b. Selbstorganisation



Mensch Niels, warum wollen diese jungen Leute von der GenZ nicht mehr ordentlich arbeiten?

Baby Boomer gehen in den Ruhestand

Bevölkerungsentwicklung in Deutschland (1950-2022)



Hinterlassen:

- Fachkräfte-Lücken,
- Rückstände autoritärer Arbeitskultur

— Gestorben
— Geboren

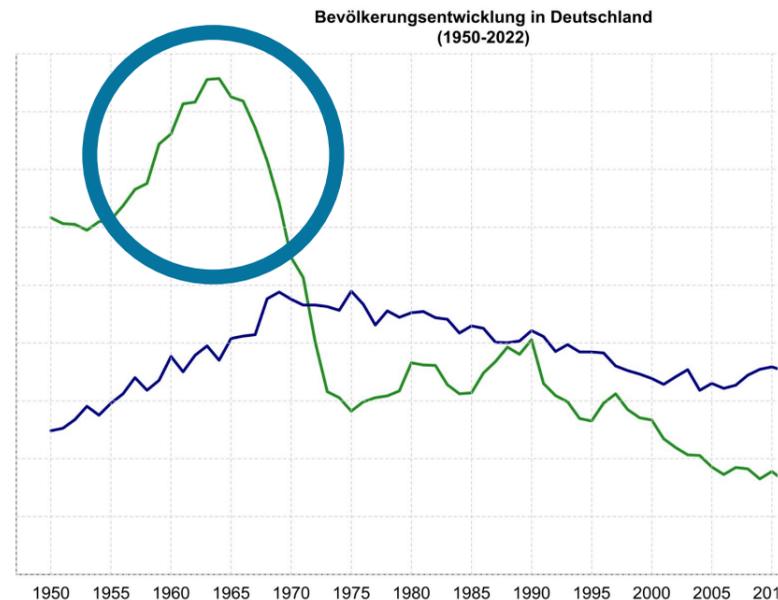
PC

WWW

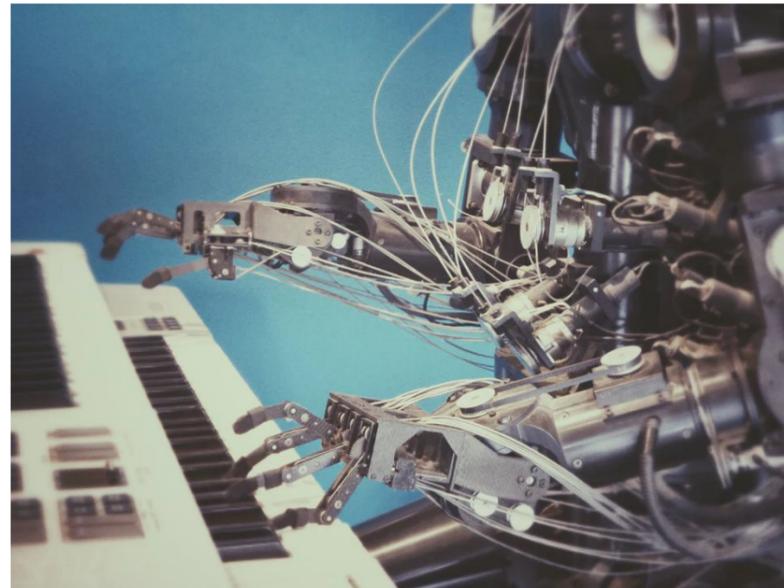
iPhone

Chat GPT

New Work = Entwicklungs-Reaktion der Arbeitswelt auf die Herausforderungen unserer Epoche, mit steigender sozialer & geistiger Komplexität



Demografischer
Wandel



Technologischer
Fortschritt,
Digitalisierung, KI,

Beschleunigter
Informationsfluss



Klimawandel &
ökologische Krisen



Aber Albert,
auf solch komplexe
Fragen gibt es *viele*
einfache falsche
Antworten.

Kopfstand

1. **Effektiver Untergang:**

*Wie zerstören wir Vertrauen
und bringen unsere Mitarbeiter
zum Weglaufen?*

*2 min alleine Ideen sammeln
3 min in 2-3er Gruppen*

2. Kurze Reflexion im Plenum.



Psychologische Grundlagen von New Work

Kapitel 2/5

4 Quadranten menschlicher Systeme

Äußerlich

Verhalten

Struktur
& Prozesse

Organisation

Individuell

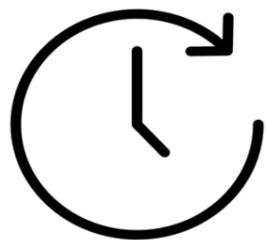
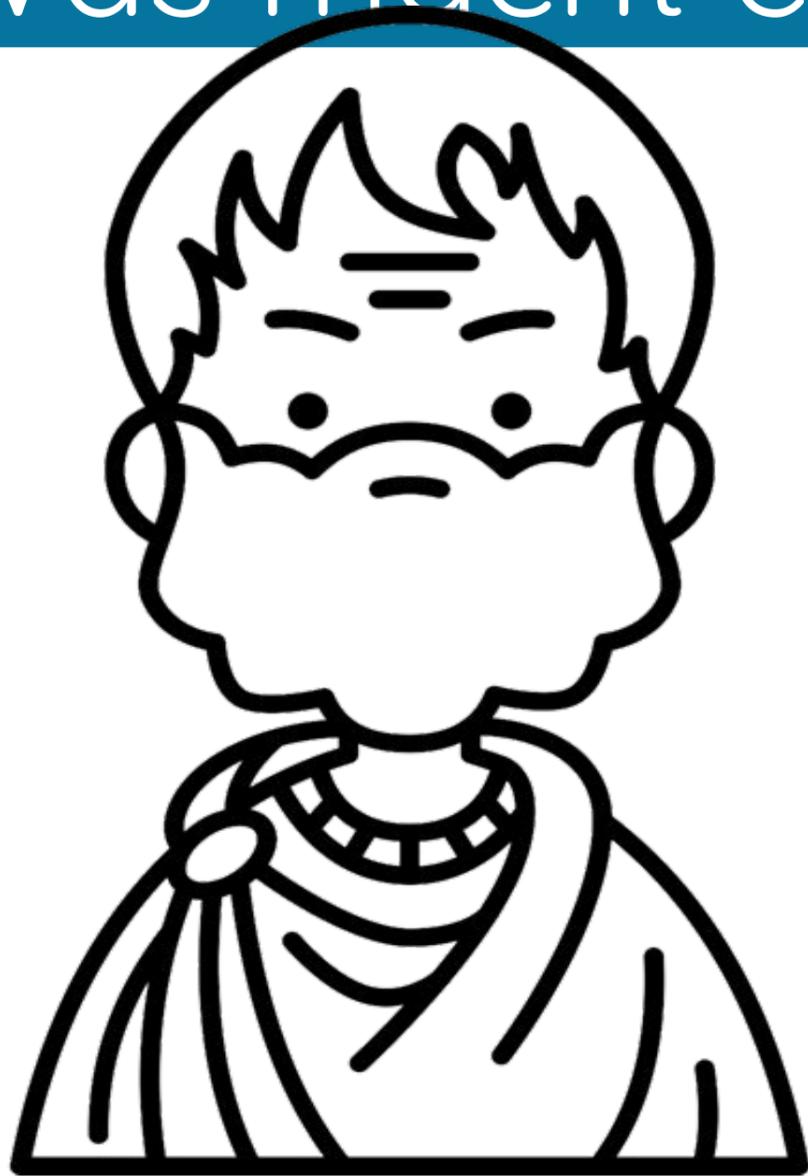
Bedürfnisse

Kultur

Innerlich

Google's »Aristoteles Studie«:

Was macht ein erfolgreiches Team aus?



2
Jahre



180
Teams



37.000
Mitarbeiter

1

Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2

Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3

Structure & Clarity

Team members have clear roles, plans, and goals.

4

Meaning

Work is personally important to team members.

5

Impact

Team members think their work matters and creates change.

re:Work

4 Quadranten menschlicher Systeme

Äußerlich

Struktur
& Prozesse

Verhalten

3 Structure & Clarity
Team members have clear roles, plans, and goals.

5 Impact
Team members think their work matters.

2 Dependability
Team members get things done on time and

Individuell

Organisation

Kultur

4 Meaning
Work is personally important to

1 Psychological Safety
Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

Bedürfnisse

Innerlich

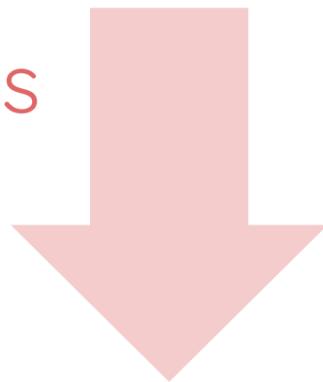
268 Harvard-Studenten vs. 456 junge Männer aus sozialen Brennpunkt-Milieus

75 Jahre erforscht:
Beruf, Gesundheit,
Familie

Harvard Grant Study

Welche Faktoren machen uns glücklich, gesund & finanziell erfolgreich?

Alkoholismus



herzliche
Beziehungen

»Happiness is love.
Full stop.«
George Vaillant



Krisen durchstehen

Wie wirkt Psychotherapie?

40 % Leben außerhalb der Therapie ,

30 % therapeutische Beziehung,

15 % passende Therapieform und

15 % Placebo-Effekte (***Selbsterfüllende Prophezeiung***)



T. Asay, M. Lambert: Empirische Argumente für die allen Therapien gemeinsamen Faktoren: Quantitative Ergebnisse. In: M. Hubble, B. Duncan, S. Miller (Hrsg.): So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Verlag modernes Leben, Dortmund 2001, S. 41-81.

Hattie's Wirkungs-faktoren (selektiv) für Lernerfolg

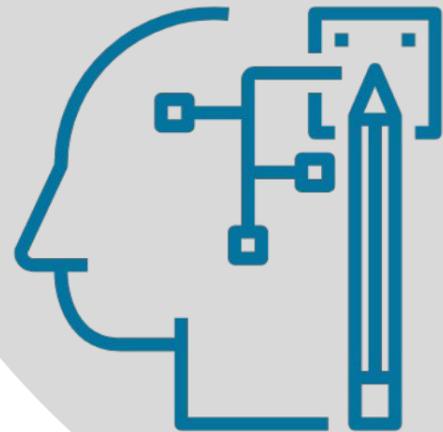
Feedback,
Feedback,
Feedback



**Beziehungs-
Qualität**



Kreativitäts-
training



Haltung der Lehrperson:
Klarheit & Begeisterung



Menschliche Systeme zu führen ist wie Elefantenreiten

Reiter

*rational, analytisch,
strategisch,
bewusst, reflektiert*



Elefant

*unbewusst, intuitiv,
instinktiv,
handelt aus
Gewohnheiten heraus,
entscheidet schnell,
verändert langsam*

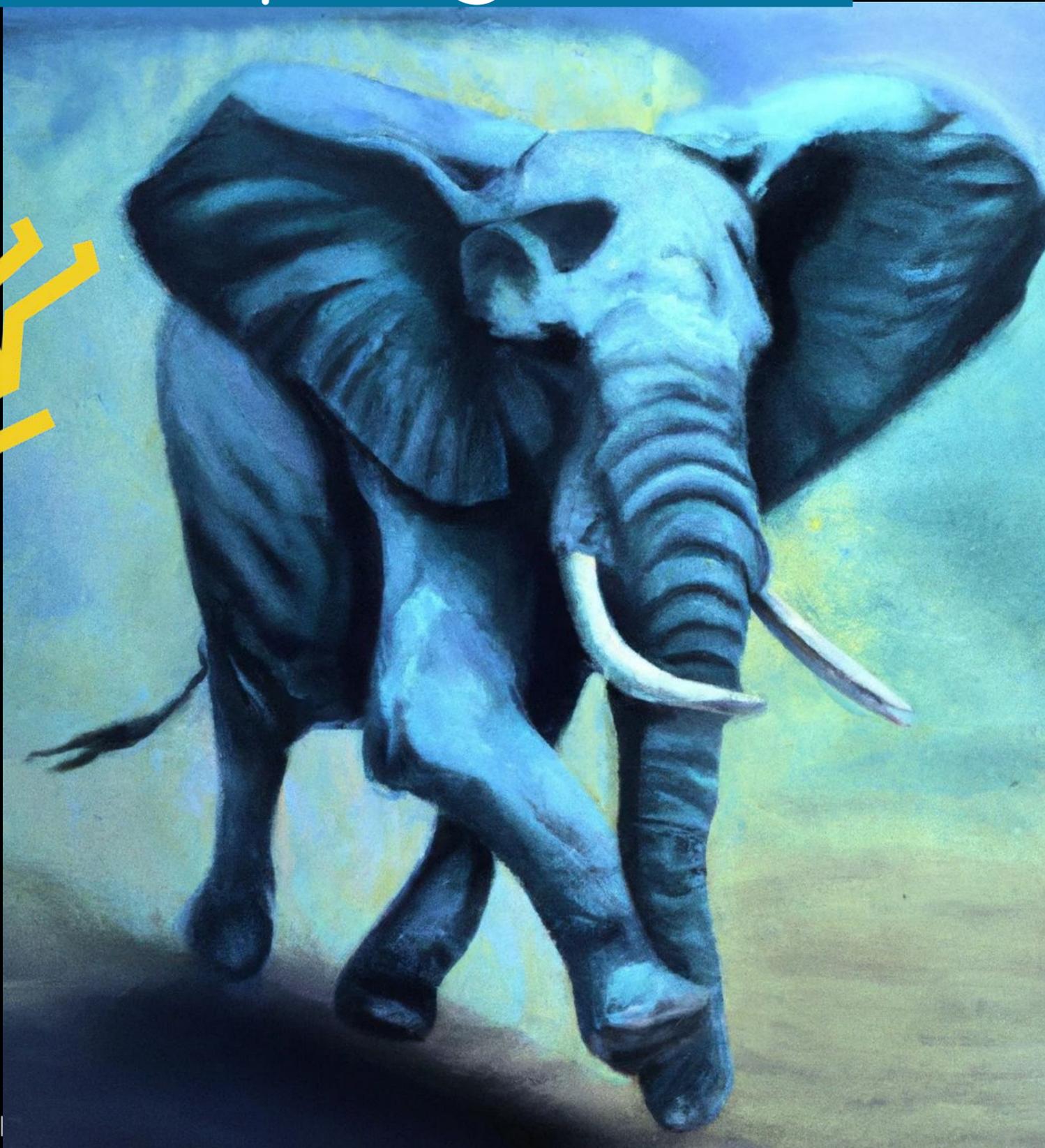
mehr dazu unter:

<https://karlhosang.de/veraenderung-gestalten/>



Zielzustand

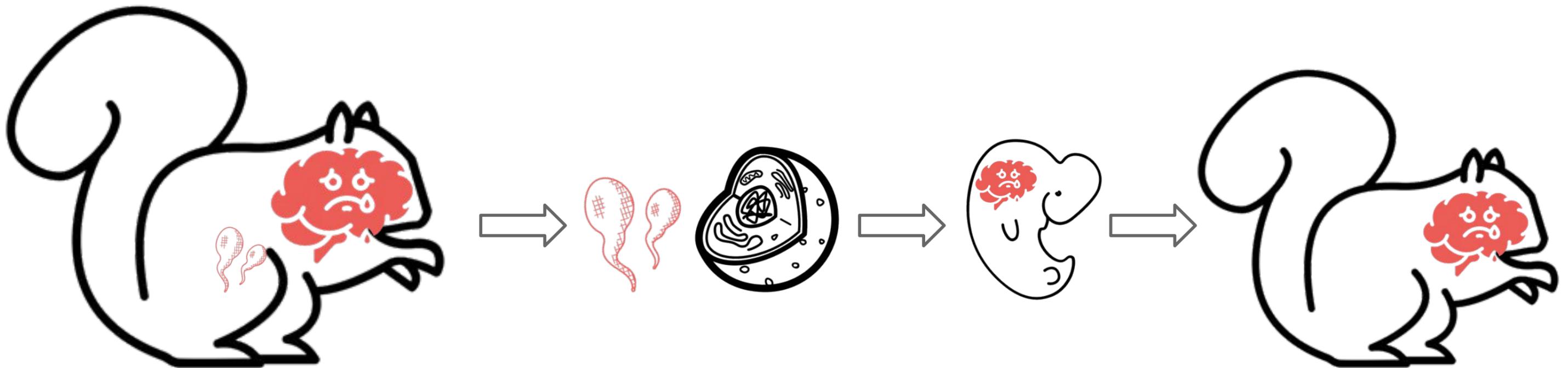
Angst & Stress: Notfallprogramm



- **Fight,**
- **flight**
- **oder freeze**

Isabell Mansuy:

»Traumatischer Stress kann über
2-4 Generationen epigenetisch vererbt werden«



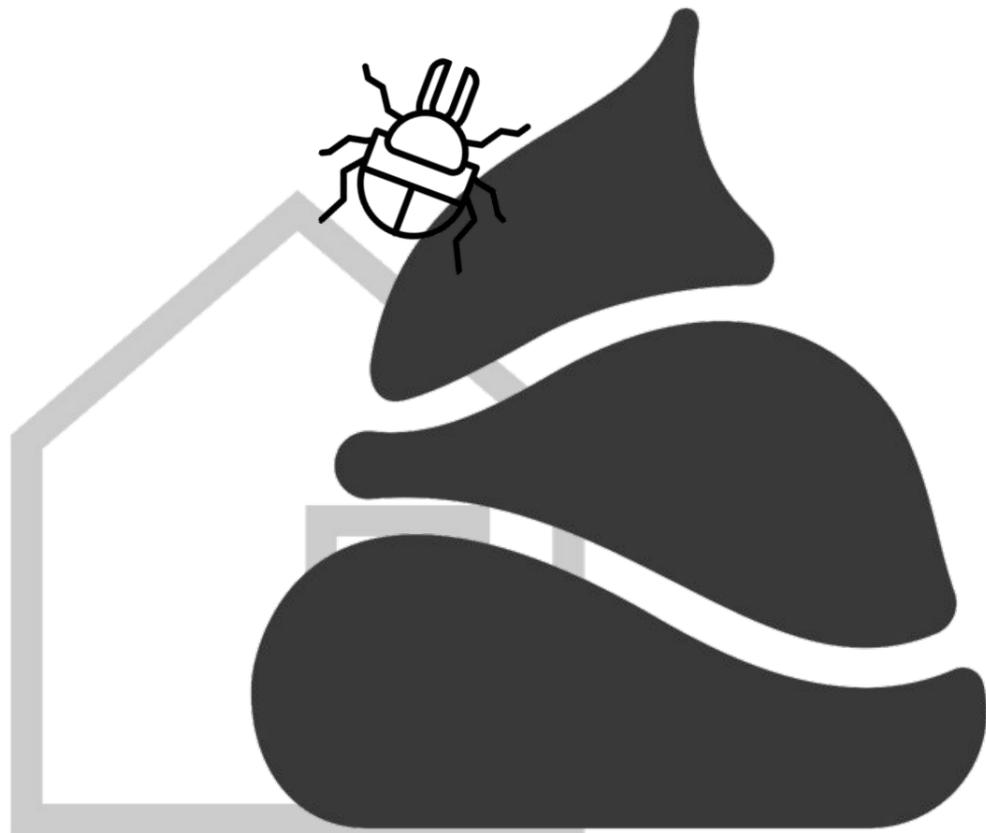
Jawaid, Ali, Martin Roszkowski, and Isabelle M. Mansuy. „Transgenerational epigenetics of traumatic stress.“
Progress in molecular biology and translational science. Vol. 158. Academic Press, 2018. 273-298.

Stress-Vererbung durch *Bedürfnis-Paradiese*



Alltagsstress, Reibung, **Ballast** der Vergangenheit...

*Was machen wir mit dem
Misthaufen vor unserer Tür?*



Akzeptieren & Anpacken

Alltagsstress, Reibung und Altlasten sind
*Dünger für unseren Garten als
Bedürfnis-Paradies*



4 Quadranten menschlicher Systeme

Äußerlich

Verhalten

Wirtschaftlicher Erfolg

Organisation

Individuell

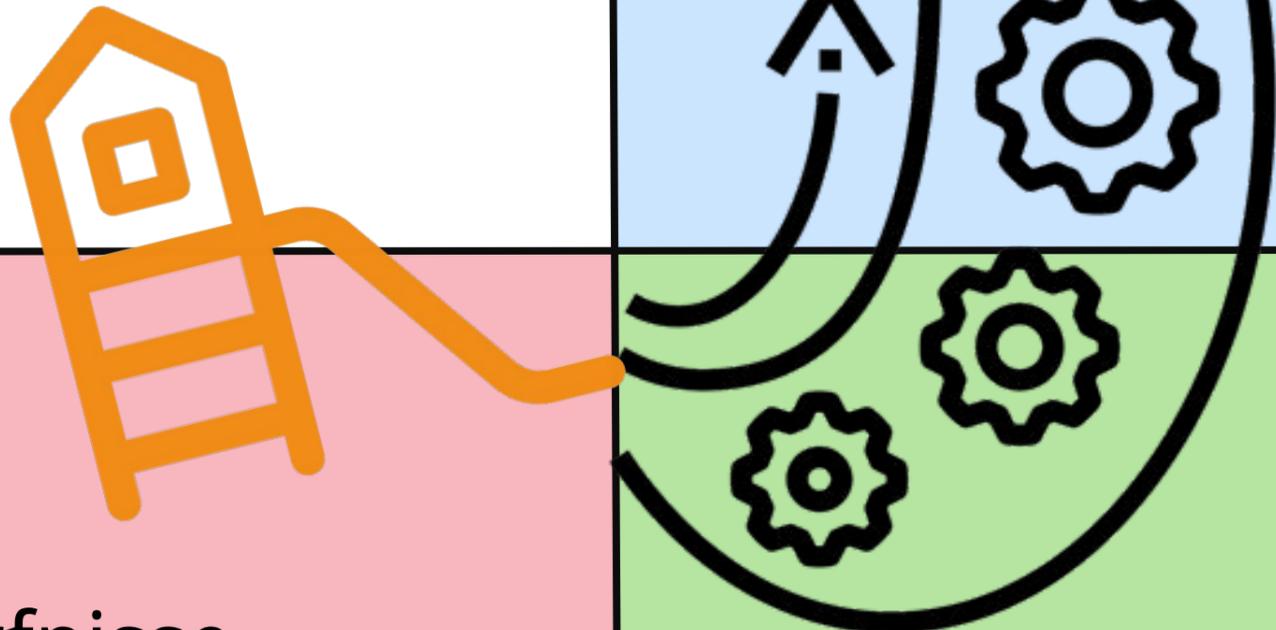
Bedürfnisse

Kultur

1

Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.



Übung: Psychologische Sicherheit durch **aktives Zuhören**, ohne zu bewerten

1. **Rollen verteilen:**

A erzählt, **B** hört zu.

2. Übung Aktives Zuhören:

Wann / wo hast du psychologische Sicherheit erfahren - oder wann / wo nicht?

*3 min A redet, **B zuhören**,
2 min **B spiegelt** Gehörtes*

3. Kurze Reflexion im Plenum.



Mitarbeiterbindung & -Gewinnung

Wirkfaktor	Effektstärke (Cohen's d)	Erläuterung
Unternehmenskultur und Werte	0.70	Unternehmenswerte stimmen mit persönlichen Werten überein
Führungsqualität	0.42	Direkter Einfluss auf Mitarbeiterengagement und -bindung
Lern- & Entwicklungsmöglichkeiten	0.65	Fördert Loyalität und Karrierestreben der Mitarbeiter
Organisationsklima	0.58	Beeinflusst die allgemeine Arbeitsatmosphäre und Mitarbeiterbindung
Vergütung und Benefits	0.45	Einfluss auf die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter
Work-Life-Balance	0.55	Wichtig für die langfristige Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
Interpersonelle Beziehungen	0.49	Positive Beziehungen reduzieren Fluktuation
Job-Sicherheit	0.50	Wichtiger Faktor für Mitarbeiterbindung in unsicheren Zeiten
Anerkennung & Wertschätzung	0.60	Motiviert Mitarbeiter und fördert das Zugehörigkeitsgefühl
Soziale und ökologische Verantwortung	0.55	Unternehmen, die soziale und ökologische Verantwortung ernst nehmen, ziehen Gen Z an und halten sie langfristig



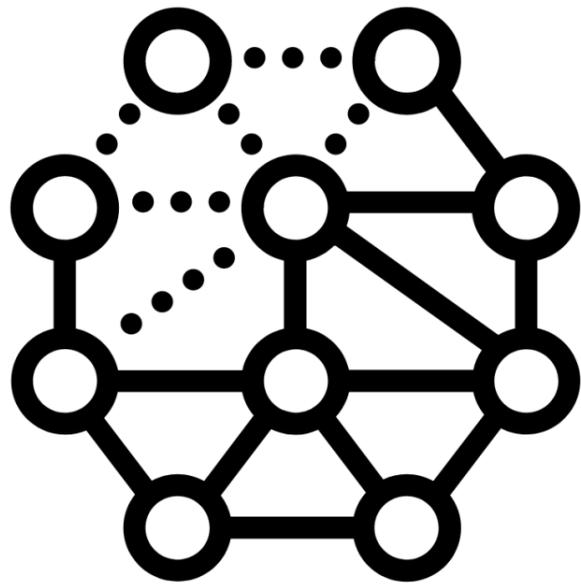
New Work auf Organisationsebene

Kapitel 3/5

Beispiel New Work in der Pflege



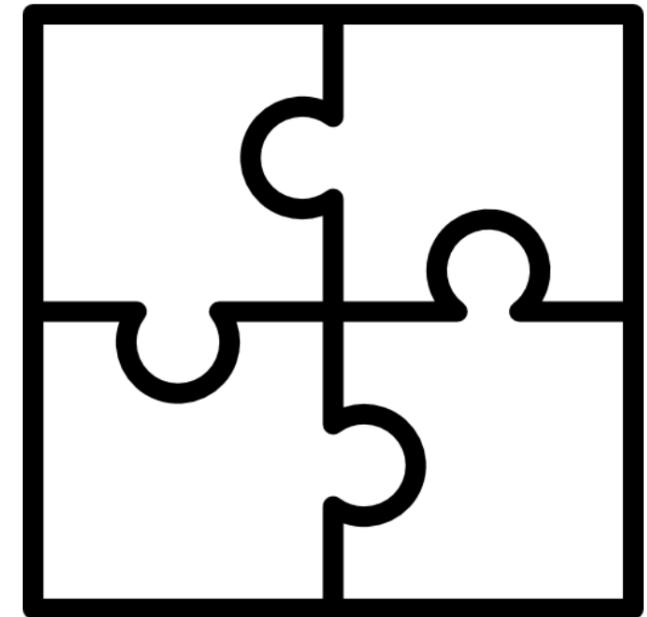
Prinzipien für New Work



Selbst-
organisation

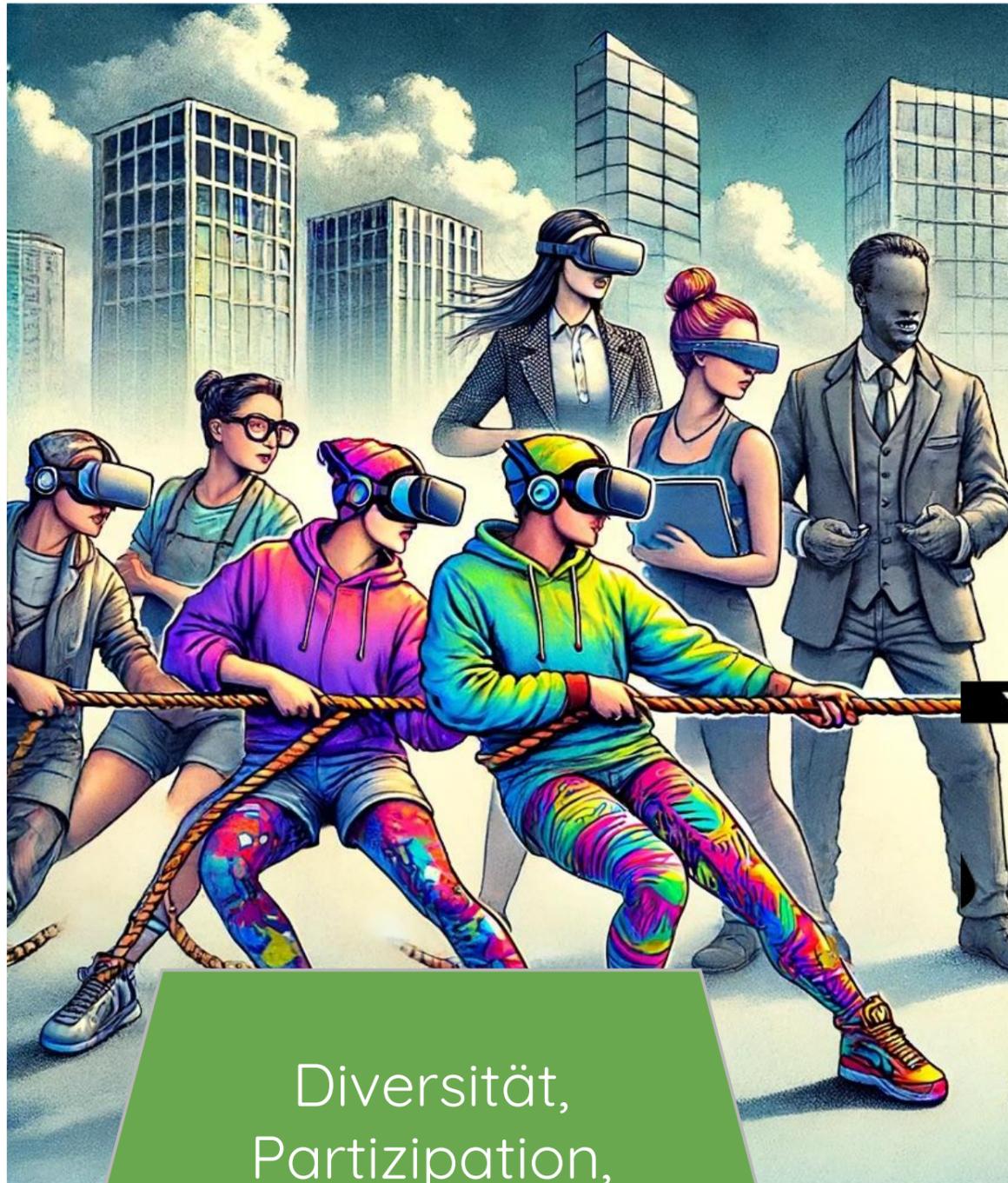


Agile
Entwicklung



Ganzheit-
lichkeit

Jede Veränderung sorgt für Widerstand



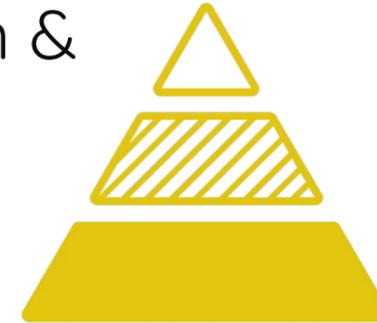
Diversität,
Partizipation,
Autonomie,
Flexibilität,
Selbstbestimmung &
Selbstorganisation



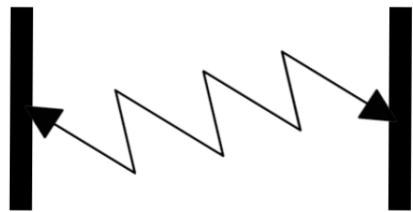
Tradition,
Bewahren,
Kontrolle,
Ergebnisse,
Hierarchie, Profit &
Effizienz

Entwicklungs-Strategien

1. Auf **Vision** hinarbeiten, Ziele setzen, Projekte starten & managen, Weiterbildung, Motivation fördern, an einem Strang ziehen,



2. **Widerstände integrieren,**
Fehler erlauben, akzeptieren
& daraus lernen



Methodenkoffer ½

Agile Organisations- Entwicklung

Gewinnen durch Positive Vergebung



Revolutionäre
Aufstände in Thailand
in den 70er Jahren
durch **kommunistische
Guerilla-Gruppen.**

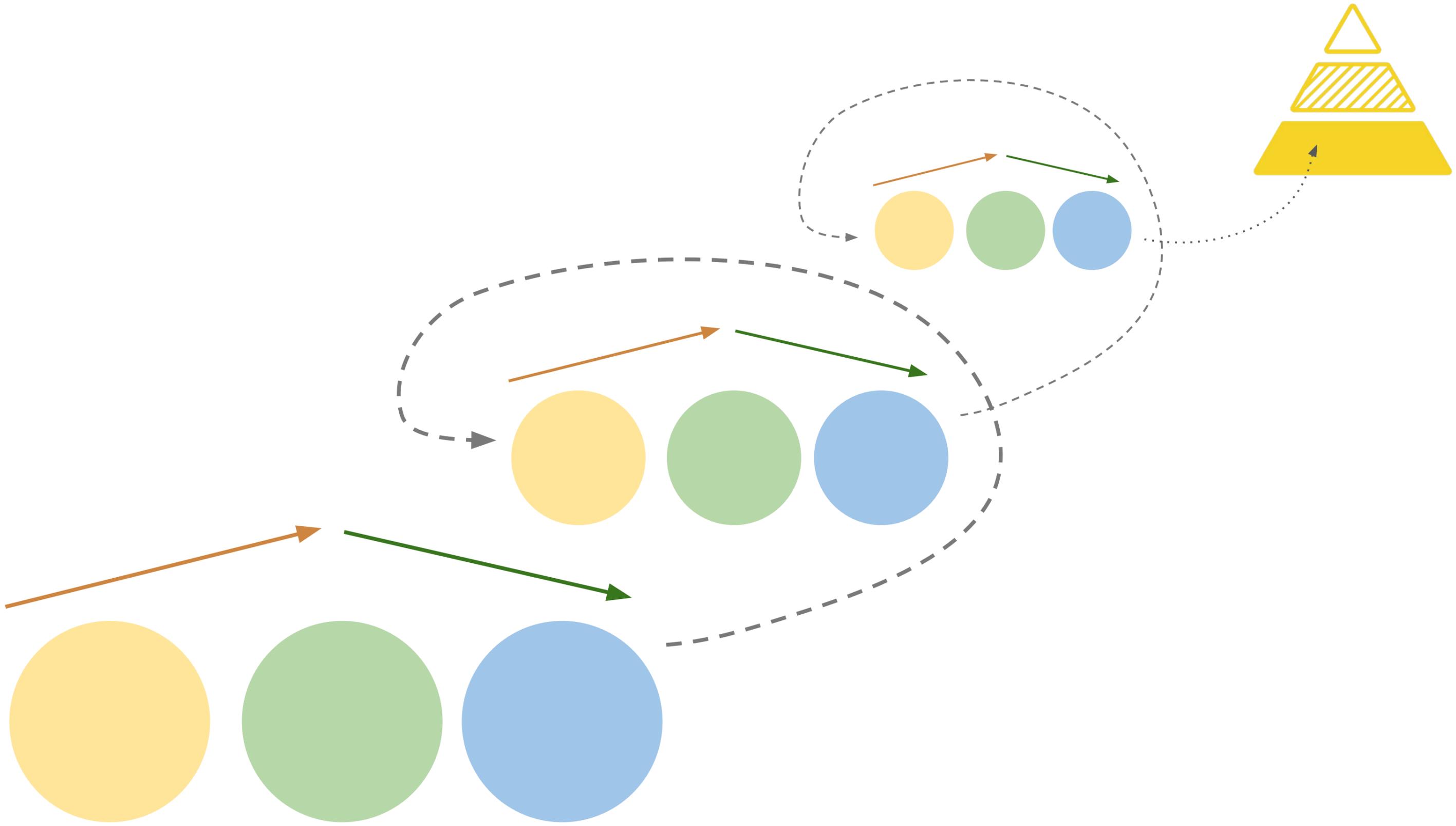
Anweisung Nr. 66/2523:
Ursachen lösen statt Probleme bekämpfen

1. **Sozialversicherung**, Straßenbau, Schulen bauen
2. **Straffreiheit** für alle, die ihre Waffen niederlegen
3. **Stellenangebote** für Guerilla-Anführer



Zielzustand

Agiler Prozess



SCRUM für agile Teams

Rollen



Scrum Master



Developer



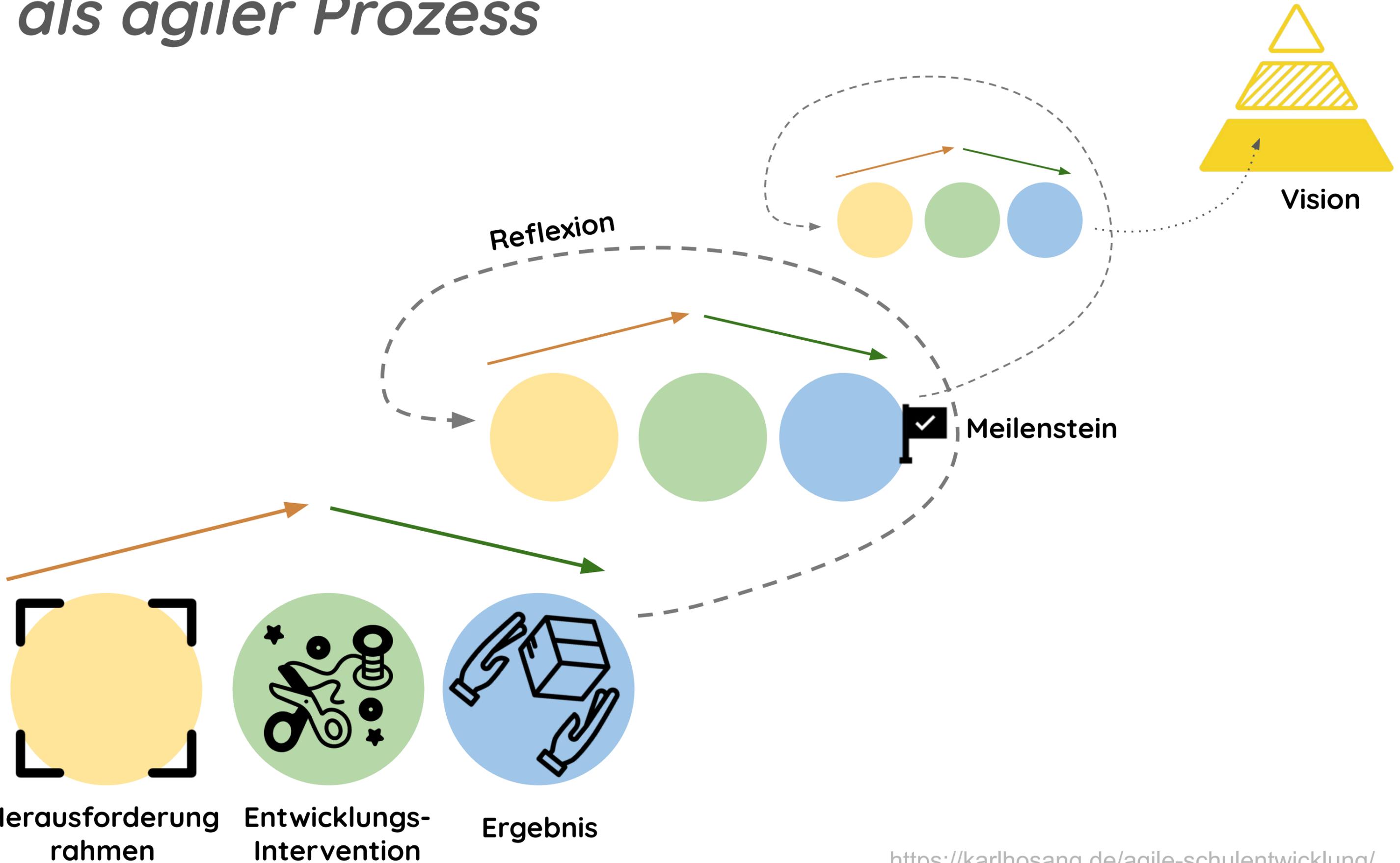
Product Owner

Prozess

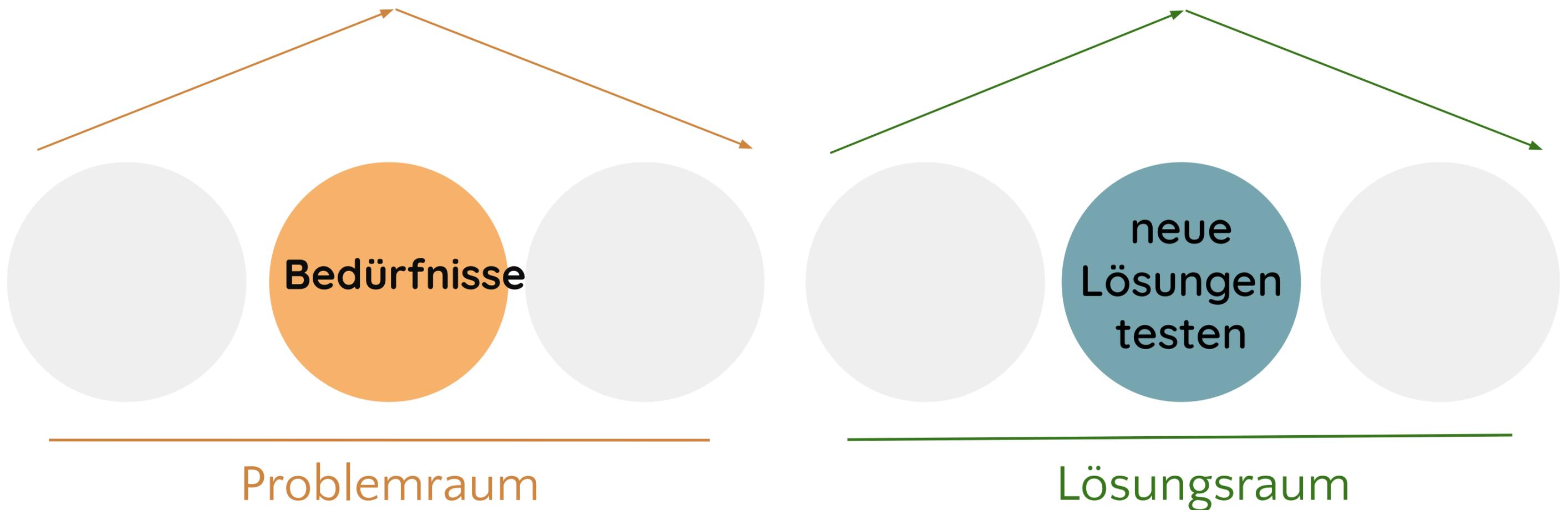


*Als NUTZER
will ich FUNKTION,
damit NUTZEN.*

Organisationsentwicklung als agiler Prozess

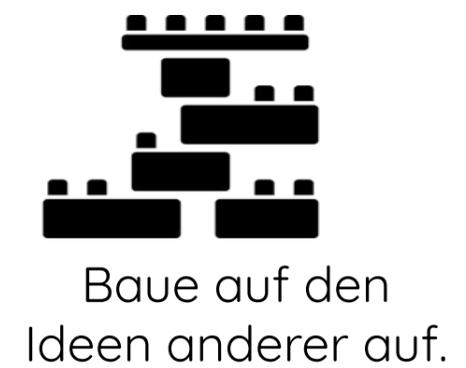
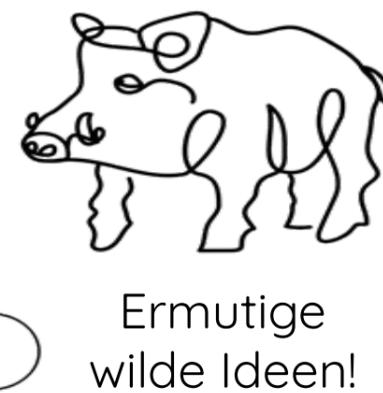
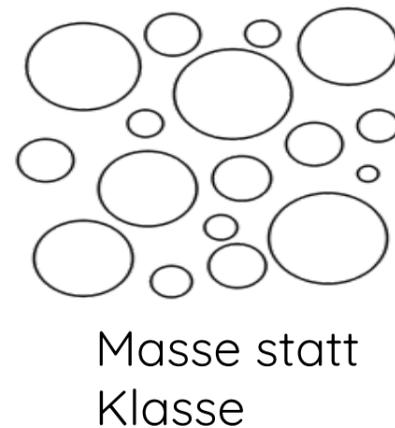
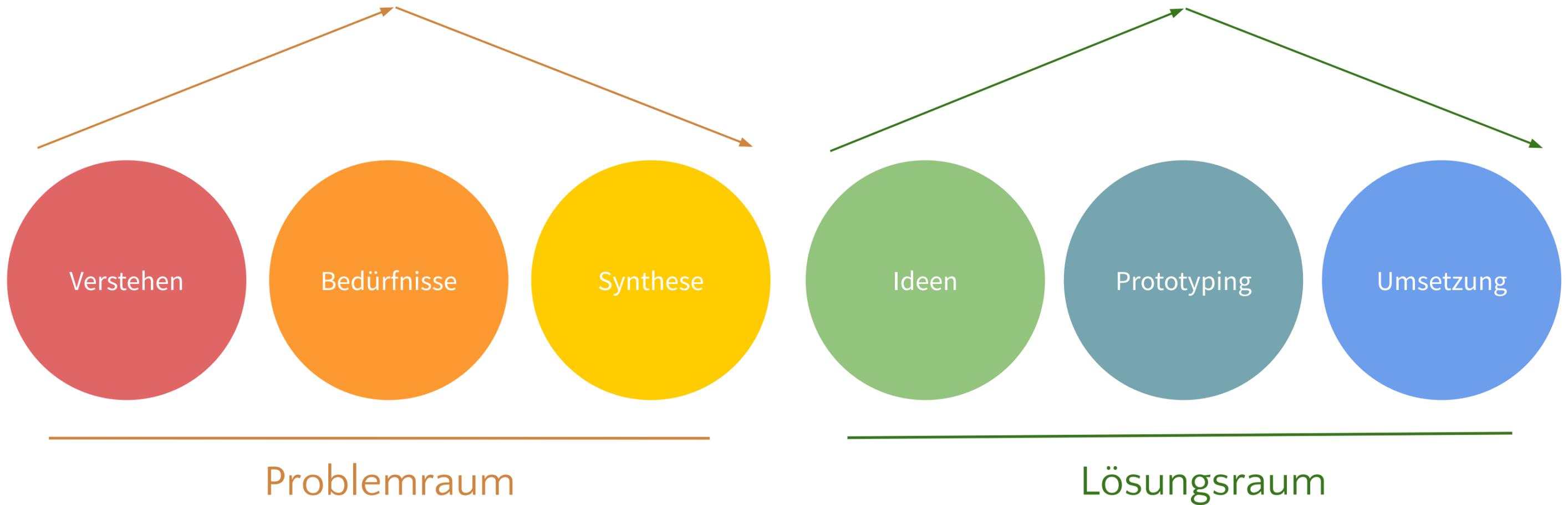


Design Thinking Methode: *Gestalte* schöne Kulturen & Umgebungen



mehr zu Design Thinking unter
karlhosang.de/design-thinking/

Design Thinking Prozess & Kultur



Methodenkoffer 2/2

Selbstorganisation

Ansatz für Selbstorganisation: Spannungsbasiertes Arbeiten

Spannungen als Impulse nutzen, um

- **Informationen** zu teilen & zu erhalten,
- **Konflikte** ansprechen,
- klare **Verantwortlichkeiten** verteilen,
- **Struktur & -Prozesse** verbessern,
- Selbstmanagement fördern,
- **Innovationen** anzustoßen, Projekte zu managen



Bestandsaufnahme im Team

	A) Ressourcen	B) Frustration & Spannungen
Beschreibe die Phänomene und ordne sie einer Ebene zu.	<p>Was läuft gut? Was sind Stärken?</p> <p>Was motiviert mich?</p> <p>Wofür stehe ich morgens auf?</p>	<p>Wo drückt der Schuh?</p> <p>Wo ist Frustration?</p> <p>Was sind wiederkehrende Spannungen?</p>
Individuell		
Team		
Schule als Organisation / Kollegium / Schulleitung		

- Stehe zu den Spannungen.
- Erachte sie als wertvoll.

Spannung ansprechen

Thema: _____

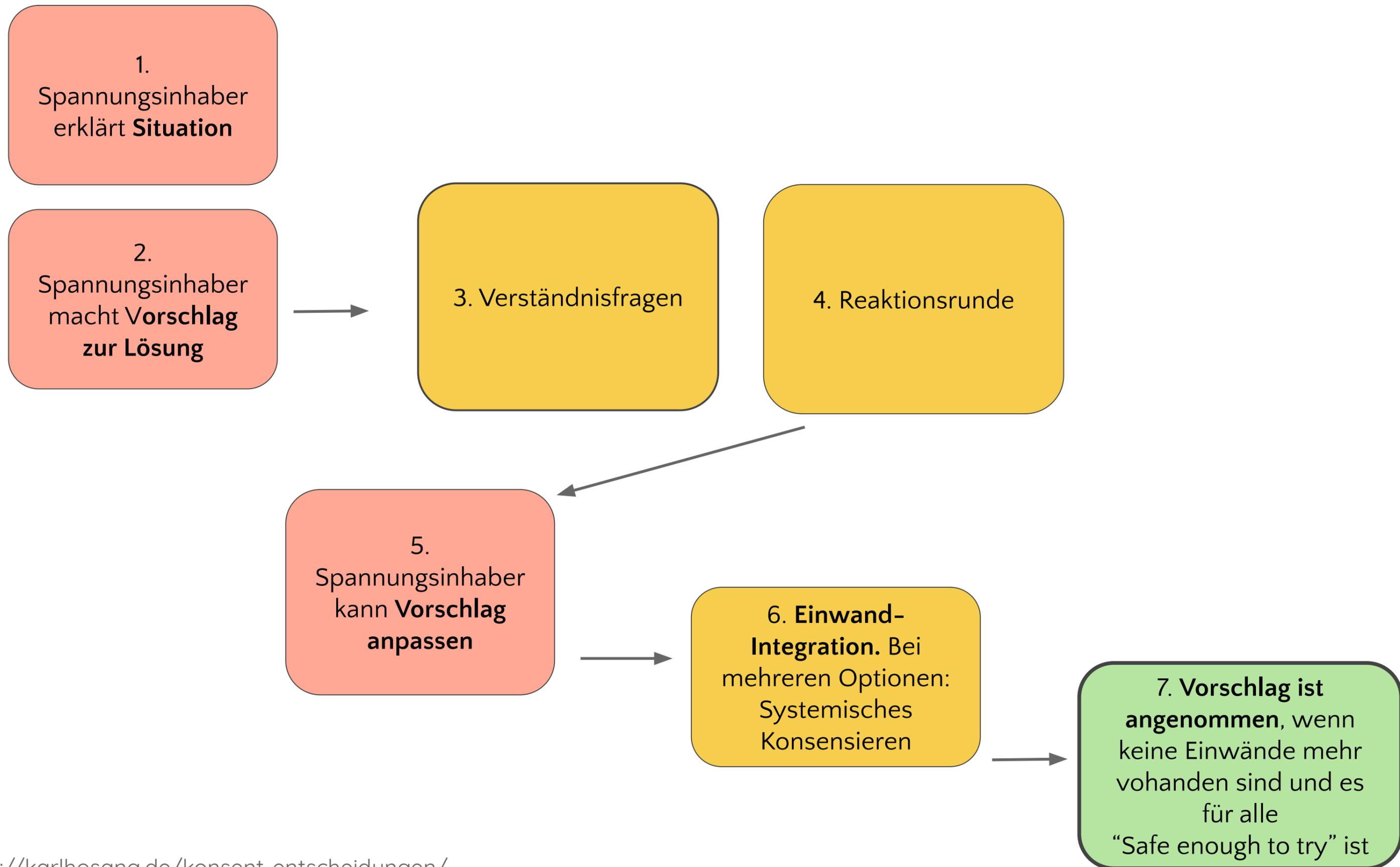
<p>Welches konkrete Verhalten konnte ich beobachten? Wie ist die Faktenlage?</p>		
<p>Wie fühlte ich mich in der Situation? <i>[heiter, verärgert, traurig, albern, locker, ängstlich, irritiert, überrascht, enttäuscht]</i></p>		
<p>Welches Bedürfnis entstand in mir / wurde evtl. verletzt? <i>[Sicherheit, Respekt, Anerkennung, Ruhe, Erfolg, Verbundenheit ...]</i></p>		
<p>Welche Bitte habe ich an mein Gegenüber, oder an mich selbst? (Du kannst auch eine Bitte formulieren, ohne sie aussprechen zu müssen)</p>		

Widerstandsabfrage **Beispiel**

Wie könnten wir als Frankfurter Bank unser CSR-Budget für eine bessere Welt investieren?

Option	Details <small>(Fragen, Einwände, Erweiterungen)</small>	Individuelle Widerstände [1-5]	Summe Widerstände
Flüchtlingskinder	Begegnungsort, Kurse anbieten, Feste, Ausflüge	1,3,0,2,1,3	10
Fluss Main schützen	Biodiversität am Ufer fördern, Schutzräume für Molche, Reinigungs-Aktionen, Lobbying, Bade-Aktion	1,0,1,2,0,1	5
Klimaschutz	Lobbying, Fahrradstraßen & Kiez-Blöcke, Müll- und Tierprodukte reduzieren	3,2,4,1,0,2	12
Stiftung, an der man sich bereichern kann	Urlaube, geile Parties, Autos, schicke "Firmenklamotten", Steuertrick-Berater	4,5,3,5,5,4	26

Von der Spannung zur Entscheidung



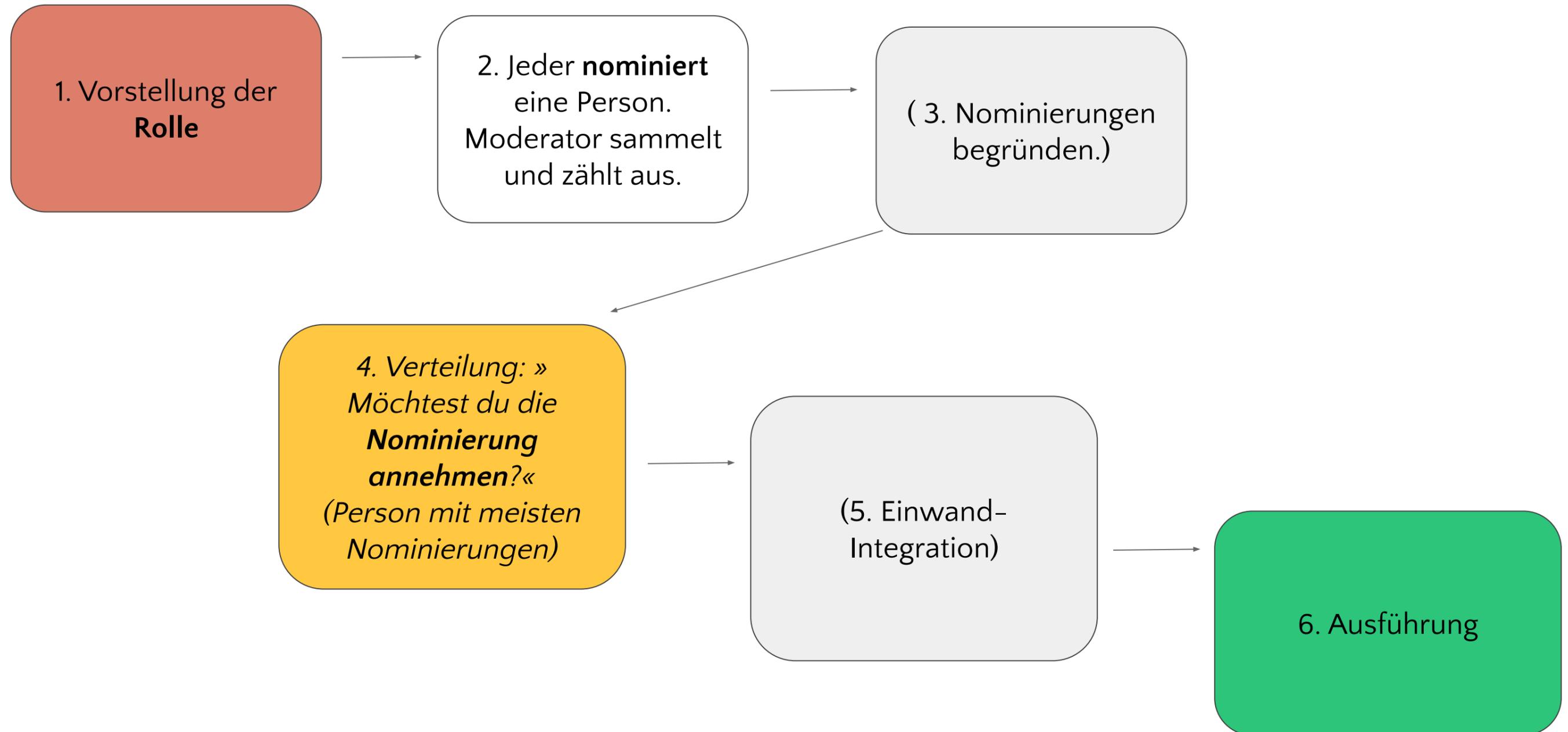
Perfekt

*Good enough for now,
safe enough to try.*

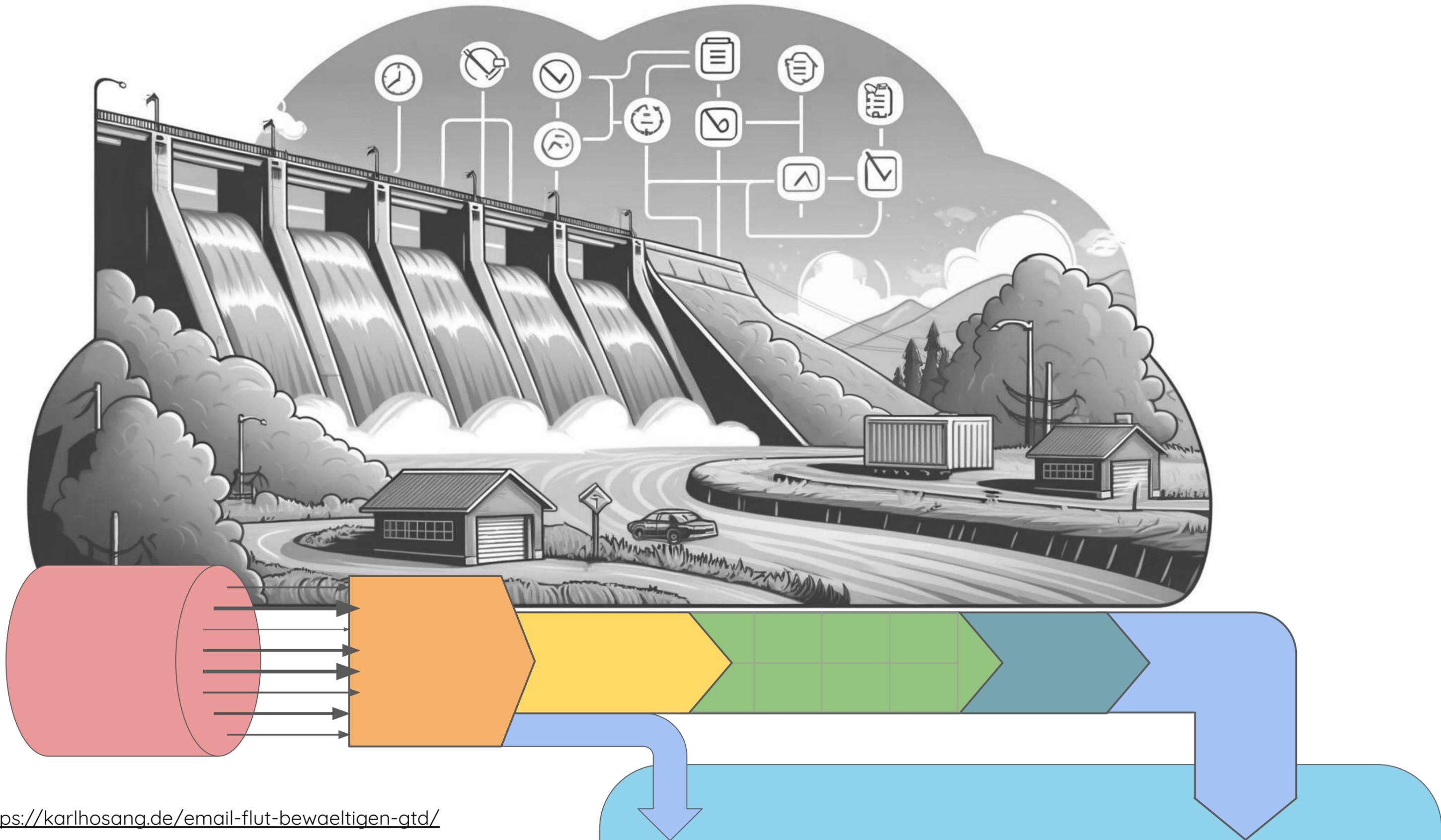
RACI - Verantwortlichkeiten definieren

Aufgabe	Responsible	Accountable	Consulting	Informed
Beschreibe den Aufgabenbereich	responsibility for execution, delegation, decision making	budget, legal frame (typically directors)	gives useful informations, helps	receives updates

Prozess-Schema: Rollen verteilen



Getting Things Done Methode: Ein Staudamm für die Informationsflut





Vielen Dank für eure
Aufmerksamkeit



Profil: Karl Hosang

Berater & Trainer für Personal- und Organisationsentwicklung

Weiterbildungsangebote für Schulen, :

- **Agilität**,
- **Innovation** & Kreativität,
- Personalentwicklung & Coaching,
- Führung, Change Management

Beruflicher Hintergrund

- Studium Physik und Neuropsychologie (Master of Science, FU Berlin)
- 2. Staatsexamen als Gymnasiallehrer für Mathe & Physik (Berliner Senatsverwaltung)
- Design Thinking (HPI Potsdam)



Webseite: karlhosang.de

Referenzen (Auswahl)

