

# Visionary Leaders

Podcast Transkript, 4. Oktober 2021

## Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Transformation, Arbeit, Coronakrise New Work, Führungsstrategie, Empowerment, Hybrid Working, Teambuilding, Teamleitung, digitale Tools

## Sprecher

Shirley Sheffer, Michael Trautmann

### Shirley Sheffer

Herzlich willkommen zu unserem Strategy Podcast #tomorrowtoday. Und wir wollen hier unternehmerische Herausforderungen zu New Normal, Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie Diversität mit euch besprechen. Mein Name ist Shirley Sheffer, ich bin Geschäftsführerin bei Accenture und verantworte den Bereich Talent and Organisation und Human Potential. Ich begrüße heute sehr herzlich Michael Trautmann, Unternehmer und vor allem Experte für New Work. Ich freue mich sehr, Michael, dass du heute dabei bist.

### Michael Trautmann

Liebe Shirley, vielen Dank. Ich freue mich auch sehr!

### Shirley Sheffer

Sehr cool! Michael und ich haben sehr interessante Themen zu besprechen heute und zwar geht es natürlich sehr viel um nachhaltige Arbeit, aber ihr werdet sehen, auch Digitalisierung und Diversität spielen

alle in den tollen Begriffen New Work und alles, was damit zu tun hat, mit rein. Natürlich haben wir einen sehr einfachen, aber auch hochinteressanten Aufhänger. Die Coronakrise hat unseren Arbeitsalltag natürlich völlig aus den Angeln gehoben und das auf der ganzen Welt. Michael, als jemand, der sich kaum wie ein anderer im deutschsprachigen Raum mit diesem Thema schon lange auseinandersetzt, würde mich echt interessieren, inwiefern glaubst du, dass dieses Thema jetzt wirklich Weichen stellt für eine neue Zukunft, und was können wir daraus lernen, wie können wir produktiv besser zusammenarbeiten? Was ist so deine Zusammenfassung von der letzten Zeit, die wir da erlebt haben?

### Michael Trautmann

Ja, das ist eine sehr, sehr gute Frage, das ist die Frage aller Fragen zum Thema New Work. Ich glaube, wir haben eine historische Chance, denn wir sind

im letzten Jahr im März quasi gemeinsam aus der Komfortzone geschubst worden. Mark Read, der Chef von WPP, einer der größten Werbeholdings der Welt, hat gesagt, was wir in zehn Jahren nicht hinbekommen haben, haben wir in einer Woche hinbekommen müssen. Das ist die Chance. Und wir alle haben gezeigt, dass es funktioniert, wir alle haben gezeigt, dass wir die Menschen in den Büros nicht kontrollieren müssen, ob sie arbeiten, sondern dass sie selbstbestimmt Dinge viel, viel besser hinbekommen zum großen Teil. Aber wir laufen Gefahr, dass es ein, sagen wir mal, ein Strohfeuer bleibt, wenn wir uns darauf beschränken und sagen, New Work ist gleich Remote Work. Das ist es nicht, und selbst auch bei Remote Work haben wir noch nicht alles richtig hinbekommen. Aber für mich überwiegen die Chancen-Anteile an dieser Situation, und ich möchte gerne helfen, dass wir das gemeinsam packen. Ich weiß, du bist auch jemand, der da schon lange mit streitet und von daher: Große Chance, aber auch ein kleines Risiko, dass viele sagen, na ja, ist doch super, jetzt können wir Remote, jetzt haben wir New Work eingeführt.

### **Shirley Sheffer**

Ja. Ja, da bin ich bei dir. Also New Work ist sehr viel mehr als Remote-Arbeit. Und die ganzen Konzepte zu hybriden Arbeitsmodellen, ich glaube, dass die zumindest gefühlt auch noch in der Entstehung sind. Also ich glaube, es gibt auch erste Ideen und Theorien und Unternehmen und Menschen, die sich mit mehr als Remote, sondern wie geht es wirklich im hybriden Zustand, beschäftigen. Dennoch sehe ich auch natürlich Herausforderungen in diesem traditionellen Begriff, wie wir Arbeit verstanden haben und ob man den ein-

fach so in ein hybrides Modell überführen kann. Deswegen, was ich mich frage und da interessiert mich, was du denkst, müssen wir den Begriff, wie gearbeitet wird, was gute Arbeit ist, vielleicht für eine nachhaltige Transformation nicht wirklich auch neu definieren? Und nicht nur übersetzen in ein anderes Modell, in eine andere Mechanik?

### **Michael Trautmann**

Ich glaube, das ist ein sehr, sehr guter Ansatz, zu sagen, lass uns das neu verhandeln. Wir werden da sicherlich keine Lösung finden, die auf jede Situation, auf jedes Land, auf jedes Unternehmen eins zu eins anwendbar ist, aber ich glaube, Unternehmen, die die Offenheit haben, Unternehmer und Führungskräfte, die Offenheit haben, das mit ihren Leuten neu anzugehen, zu verhandeln, die sind im Vorteil. Und ich glaube, es hat eine Menge damit zu tun, Asynchronität, Synchronität von Arbeit neu zu überlegen, das Thema Führung, Delegation neu zu überlegen, das Thema Zeit gegen Geld neu zu überlegen. Ist es nicht viel wichtiger, dass Ergebnisse stimmen? Und da sind eine ganze Reihe von Aspekten, die genau unter deiner Überschrift "Arbeit neu definieren, neu verhandeln" stehen, und ich glaube, das ist der richtige, ein richtiger Zugangspunkt zu dem Thema.

### **Shirley Sheffer**

Superviele Dinge, die du jetzt schon genannt hast. Daran merkt man, finde ich, dass es einfach eine richtig tiefgreifende Transformation ist in die Art, wie wir auf der Welt arbeiten und wie wir Wert schaffen. Also ich habe den Eindruck, dass das etwas ist, was eine ganze

Weile gehen wird in dieser Neudefinition. Und wenn man sie mal noch kurz betrachtet in Kombination mit dem anderen sage ich jetzt mal Megatrend, mit dem Thema Nachhaltigkeit und Sustainability, der ja in sehr vielen Bereichen auch sehr, sehr, sehr wichtig und immer wichtiger für uns wird, auch den Kern unserer Strategie zum Beispiel bei Accenture ausmacht. Was ist so deine Quintessenz, was macht denn nachhaltig gute Arbeit, mir fällt jetzt kein besseres Wort ein, oder gesunde Arbeit für dich aus?

### **Michael Trautmann**

Man kann das gut anfangen, wenn man auf das Individuum guckt und sich wirklich mit dem Menschen beschäftigt. Ich glaube, wir haben alle gemeinsam die Chance, jetzt noch mal eine Phase der Selbstreflexion zu gehen. Ich glaube, viele haben das schon genutzt, die Coronakrise, sich selbst zu fragen, bin ich eigentlich am richtigen Fleck? Sind meine Talente, die ich habe, meine Stärken richtig eingesetzt? Und für mich ist der Schlüssel hier, stärkenorientiert Menschen einzusetzen, sehr stark an überfachlichen Qualifikationen zu arbeiten, Menschen mehr Möglichkeit zu geben, zu lernen zuzuhören, zu lernen zu interagieren, aber auch für sich zu sorgen. Also für mich fängt New Work beim Selbst, beim Ich an. Das Stärken des Ichs, und da gehört für mich auch dazu, ernähren sich die Leute richtig, bewegen die sich genug, schlafen die genug, eins der unterschätztesten Themen, die es gibt. Sind die mindful, machen die irgendwas für ihre Seele? Und von daher geht es da los, und wenn wir das schaffen, dass Menschen sich selber noch mal hinterfragen und sagen, okay, es gibt Aspekte an meiner Persönlichkeit, die finde ich schon

ziemlich gut, die sind auch ganz gut mit dem Arbeitsleben kombinierbar, andere vielleicht nicht, dann haben wir eine gute Chance. Wenn wir dann Teams, Konstellationen, auch so komponieren, dass wir stärkenorientiert Teams komponieren und wirklich auch Fähigkeiten, die sich ergänzen, sehr auf Diversität in Teams achten und zwar nicht nur Geschlechterdiversität, sondern auch Alter und andere Aspekte von Diversität. Dann haben wir, glaube ich, eine Chance, Arbeit noch mal richtig neu faszinierend zu machen und deutlich effektiver zu arbeiten, dann auch sicherlich effizienter zu arbeiten. Und auch das, was der Frithjof Bergmann, der diesen New-Work-Begriff ja als Utopie Ende der 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts formuliert hat, Menschen wieder durch Arbeit stark zu machen und nicht zu schwächen.

### **Shirley Sheffer**

Ja, das war natürlich jetzt sehr viel, ich meine, versuche mal zusammenzufassen. Wenn man jetzt mal aus Organisationskontext betrachtet, dann kann sich die Organisation dann im Grunde genommen nur transformieren, wenn jeder einzelne an sich arbeitet. Das war jetzt mal ein bisschen einfach zusammengefasst, aber im Prinzip geht sozusagen die individuelle Veränderung von Sinn bis Stärken, Schwächen, bis wie kann ich nachhaltig gesund arbeiten, sozusagen von mir erst mal aus, vom Einzelnen, kumuliert sich dann, wenn man das mal so zusammenfassen möchte, in einem Team, was produktiv sein kann, wenn es an sich arbeitet. Und im Prinzip sind dann natürlich viele produktive Teams gemeinsam eine sich

transformierende, eine sich immer wieder neu erfindende und lernende Organisation, wie wir sie ja auch viel im agilen Kontext so beschreiben.

### **Michael Trautmann**

Ich würde gerne, wenn ich da mal einhaken darf? Und dann kann daraus auch ein Beitrag für Gesellschaft entstehen. Deswegen ist für mich so der Dreiklang "Better Me, Better We, Better Society". Und es gibt Organisationen, die das auch schon vor Corona gezeigt haben, dass das funktioniert. Und genau das ist der Weg, ja, oder ein Weg, es gibt sicher auch andere, aber das ist der Weg, glaube ich.

### **Shirley Sheffer**

Ja. Und von diesem Dreiklang mal ausgehend, hast du Bedingungen gesehen oder gespürt oder wie du sagst, vielleicht schon auch vor der Krise wahrgenommen, die jetzt in den 18 Monaten verstärkt irgendwie unterstützt wurden, wo irgendwas richtig gemacht wurde, um diese Veränderung einzuleiten? Also ich könnte mal sozusagen einfach sagen, man muss ja erst mal überhaupt offen sein für Veränderung. Also das ist ja so eine Grundvoraussetzung, dass man in einer Krise überhaupt Offenheit für etwas Neues schafft und das begreift als Chance. Das hast du schon gesagt. Aber wenn du dich umguckst, du siehst ja viele Unternehmen, auch viele Menschen in Unternehmen, die versuchen, in die richtige Richtung zu arbeiten. Was für Bedingungen, was für einen Nährboden können wir vielleicht - jeder von uns, vielleicht Führungskräfte, vielleicht Strukturen - schaffen, damit dieser Dreiklang mal beginnt sozusagen zu fliegen und sich entfalten kann. Was siehst

du, was hast du gesehen?

### **Michael Trautmann**

Ich habe einige Unternehmen gesehen, in denen festgestellt wurde - also gerade Wissensunternehmen -, dass die Menschen, die vorher schon die Leistungsträger waren, in der Krise noch mehr gearbeitet haben, sich fast verausgabt haben und einige wirklich in Richtung Burn-out gegangen sind. Auf der anderen Seite Menschen, die vorher schon ruhiger waren, die vielleicht auch eine andere Form von Ansprache brauchen, um ihre Leistung optimal abrufen zu können, stiller geworden sind, sich zurückgezogen haben, in den Videokonferenzen die Kameras ausgeschaltet haben und es da, also grob vereinfacht, dann Tendenzen in Richtung depressiv, Depression ging. Und dann gab es die Selbstoptimierer, die gemerkt haben, wow, ich kann ja hier diese Zeit auch nutzen, um mich gesünder zu ernähren, mehr Sport zu machen, die quasi so fast gestählt aus dieser Zeit hervorgehen. Und diese unterschiedlichen Mindests jetzt irgendwie wieder zusammenzubringen, das wird eine Aufgabe sein. Und wenn ich sehe, was da/ Also allein die Analyse fand ich schon gut, habe ich in einigen Unternehmen so gehört. Dann da aber auch zu reagieren und zu sagen, okay, wie kann ich dadurch, dass ich als Führungskraft außerhalb des normalen Kontextes - wir haben irgendwie unseren Daily-Stand-up, wir haben die und die Meetings - Menschen direkt ansprechen und ihnen Hilfe anbieten. Auch mal andere Formate wähle, nicht die ganze Zeit in die Kamera die Leute gucken lasse, sondern sage, pass auf, liebe Shirley, ich hätte mal Lust, mit dir

mich auszutauschen, wollen wir morgen mal spazieren gehen? Du gehst bei dir um den See, ich gehe bei mir um den See und wir telefonieren einfach. Wir gucken uns nicht an dabei, aber wir führen ein Gespräch. Dieses Gesprächsführen mit Menschen, um die abzuholen, zu erreichen, ist für mich eine der vielen Beispiele, die ich gesehen habe. Mein Podcast-Partner Christoph Magnussen hat das gemacht, der hat 30 Menschen, 40 Menschen in ganz Deutschland verstreut, und der ist die einzeln abgefahren und ist mit ihnen wirklich physisch spazieren gegangen, mit Sicherheitsabstand und Maske, wenn es sein musste, aber hat die alle erreicht. Und das hat einen großen Effekt gehabt so. Solche Beispiele habe ich gesehen. Und ich glaube, die Überschrift ist, ein Gefühl dafür entwickeln, wo stehen die einzelnen Menschen. Ich habe ein Beispiel aus England, was es schon vorher gab, dort gibt es den psychologischen Ersthelfer. Also es gibt dort die Möglichkeit einer Ein-Tages-Ausbildung, so wie man auch einen Erste-Hilfe-Schein für physische Leiden machen kann, für Unfälle machen kann, gibt es dort diese Möglichkeit. Gibt es jetzt auch in Deutschland. Ich glaube, das zu machen, zu implementieren jetzt auch auf breiter Basis, dass in Unternehmen für diese Dinge Sorge getragen wird, denn das Remote-Thema wird ja bleiben und wir werden weiterhin Phänomene sehen, dass Menschen damit gut umgehen können, einige, und andere nicht so gut.

### **Shirley Sheffer**

Ja, superspannend. Ich habe, während ich so zugehört habe, die Assoziation gehabt, dass auch alles irgendwie mit lernen oder neu lernen beginnt. Also wenn man es mal aus der Vielleicht-Sicht eines Teamleiters,

aber auch eines Mitarbeiters betrachtet, muss ich eigentlich ja die Bedingungen jetzt noch mal verstehen und übersetzen in, was bedeutet mein Stärken-Schwächen-Profil im Team jetzt? Also unter den Bedingungen, wie du gesagt hast, dass einige Mitarbeiter anders sind als vorher, anders mit der Arbeitswelt zurecht kommen, unterschiedliche Stärken und Schwächen haben, unterschiedlich arbeiten wollen. Auch vielleicht den - zu Recht - Anspruch entwickelt haben, auch jetzt auf unterschiedliche Arbeitsmodelle für immer umzusteigen, muss ich doch eigentlich so eine Art, wie wir das so nennen, Re-Skilling erst mal bei mir selbst betreiben und dann auch neu lernen, wie eigentlich die ideale - wenn man von ideal sprechen kann - gesunde, nachhaltige Komposition von meinem Team, von meiner Gruppe, von mir selbst, von der Orchestrierung von Arbeit jetzt aussieht. Und das ist - würde ich behaupten - relativ aufwendig, weil wir ja selbst kaum die gesamten Bedingungen und die Weichen für die Zukunft schon komplett verstanden haben. Ich könnte mir vorstellen und ich sehe teilweise auch, dass es natürlich auch nicht überall jedem so leicht gelingt. Also, es sind ja auch gewisse Fähigkeiten, die man dafür braucht, um überhaupt zum Beispiel Empathie oder eben ein bestimmtes Gefühl für wie Arbeit strukturiert werden kann und so weiter zu entwickeln. Du hast diese Bedingungen genannt, hast auch ein Beispiel gegeben, wie man das ganz pragmatisch lösen kann durch sinnvolle Gespräche. Wie können wir helfen, dass mehr oder jeder sich in diese Veränderungen rein traut? Weil ich sehe schon auch viel Skepsis und

auch natürlich immer wieder Unternehmen oder auch Menschen, die aus Unsicherheit mit dieser Situation versuchen, in die alten Muster irgendwie zurückzukommen, weil es halt sicherer ist, weil sie dort wissen, wie es funktioniert, weil sie dort mehr Sicherheit haben, dass sie zum Beispiel auch ihre Leistung oder die Leistung des Teams abrufen können. Das heißt, wie können wir, jeder von uns, mehr Vertrauen in diese Sicherheit, dass man dort eben anfangen muss, wie können wir die geben? Welche Verhaltensweisen können wir zeigen, um zu ermutigen, diesen Schritt zu gehen?

### **Michael Trautmann**

Das ist eine wunderschöne Frage, vielen Dank, dass du sie mir stellst. Und es ist in der Tat so, das ist aufwendig. Und dann aber auf einer Seite auch wieder nicht so aufwendig, wenn wir einen Zugang in dieses Thema finden und den durchhalten. Also für mich ist der Zugang, der ist mir bewusst geworden, als ich mit Amy Edmondson von der Harvard Business School ein Podcast-Gespräch aufgenommen habe. Beziehungsweise schon vorher, als ich ihre Bücher und Artikel gelesen habe, aber durch das Gespräch noch mal. Amy ist weltweit wohl eine der führenden Expertinnen für das Thema Teambuilding. Und sie hat eigentlich als Erste herausgefunden, dass der Haupt-Erfolgsfaktor für Teams psychologische Sicherheit ist. Und das gilt in der aktuellen Situation mehr denn je. Und alles, was wir als Führungskräfte, Teamleiter, tun können, aber auch als Teammitglieder, ist, versuchen mithilfe von Tools - können wir gleich gerne darüber sprechen, was das für Tools sind - uns gegenseitig das Gefühl zu geben, ich bin safe, ich kann in dieser Gruppe auf Dinge

hinweisen, die nicht gut laufen, ich kann kritisieren, ich kann mich zeigen, ich kann mich mit meiner Verletzlichkeit zeigen. Wenn wir das schaffen, und das kann im kleinen Team anfangen, das kann im Leadership-Team anfangen und das wie so eine Welle durch das Unternehmen geht, dann sind wir einen großen Schritt weiter. Und das heißt nicht, dass sich immer alle lieb haben müssen, dazu gehört schon auch, dass man Konflikte aushält und darüber diskutiert. Aber Google hat das noch mal in einer Studie vor einigen Jahren nachgewiesen, als sie 190 Teams untersucht haben und haben überhaupt kein Erklärungsmuster gefunden, warum Teams funktionieren, bis sie dann auf die Forschung von Amy gestoßen sind, das noch mal neu untersucht haben, und genau dasselbe wieder rausbekommen haben, das ist der Zugang. Und das ist, glaube ich/ Das haben viele schon gemacht in der Krise, weil auf einmal der Chef im Meeting dann eben im Poloshirt da saß und nicht mit Krawatte und weil das Kind vom Chef reinkam und der auf einmal ganz liebevoll mit dem umgegangen ist und wir gesehen haben, boah, das ist ja ein total guter Vater. Wir haben wahrscheinlich auch negative Beispiele, aber ich glaube, das ist für mich der Zugang, und wenn wir das schaffen, dann können wir ganz viel gewinnen.

### **Shirley Sheffer**

Das ist ja, wenn man sozusagen das Thema mal so sieht, eigentlich eine relativ einfache Übung. Ich muss ja also im Prinzip so ein bisschen über meinen Schatten springen und eine gewisse Grundsicherheit ausstrahlen, oder eben so ein unsichtbares ich nenne das ger-

ne so ein Safety-Net, um meine Mitarbeiter, um mein Unternehmen, spannen, indem ich signalisiere, wir dürfen jetzt Fehler machen, wir dürfen das jetzt einfach mal ausprobieren, wie es ist irgendwo anders zu arbeiten. Und wenn es nicht gut läuft, dann ist es nicht so schlimm, dann versuchen wir es noch mal. Also relativ einfach eigentlich so eine Art Grundzutruen zu entwickeln und das auch als Wert im Unternehmen zu verankern. Weil es ist ja so, dass es eigentlich, finde ich, nicht reicht, wenn es immer nur die Top-Führungskräfte sind oder so, die etwas tun. Es geht ja darum, dass sie es a nachhaltig tun, man ihnen glaubt, und man sieht es ist dann eigentlich nicht so, dass wenn ich dann einmal etwas falsch mache, weil ich irgendwie ein neues Arbeitsmodell probiert habe und vielleicht einen Tag zu spät mein Konzept abgeliefert habe, dann werde ich bestraft, sondern nein, dann wird halt gesagt, nicht schlimm. Vielleicht hat diese Kombination nicht gut funktioniert, versuchen wir es nächstes Mal anders und gehen wir gemeinsam durch die schwierige Zeit. Und das muss ja eigentlich auf allen Ebenen funktionieren. Daher finde ich, es ist ein schöner Aufruf, auch an uns alle, level-unabhängig eigentlich und hierarchieunabhängig und branchenunabhängig, einfach mehr Zutruen zu haben, in uns selbst und in die anderen. Das würde ich sagen, ist eine Übung, die man einfach mal so machen kann. Ich habe sie auch mal versucht jeden Tag zu tun. Und man ist gar nicht so positiv, wie man immer denkt. Ich habe da über mich gelernt, dass ich teilweise viel misstrauischer bin in Situationen, die ich vorher gar nicht wahrgenommen habe. Also ich glaube, das lohnt sich das Experiment. Hast du irgendwelche Experimente in der Richtung mal

gemacht oder wie bist du da weiter gekommen?

### **Michael Trautmann**

Ganz einfache Tools, die habe ich auch schon vor Corona kennengelernt und wende die an, dass man in einem Meeting mit einem One-Word-Opening anfängt, dass jeder ein Gefühl, mit dem er in dieses Meeting reinkommt, benennt. Und wenn dann von zehn Leuten drei Leute sagen „müde“, dann sagt man vielleicht okay, lass uns mal eine kleine Atemübung machen, 60 Sekunden, einer macht eine Atemübung. Dann geht man auch mit dem One-Word-Closing raus und merkt dann irgendwie als Führungskraft, auch wenn jemand rausgeht, und die Leute werden ehrlicher, das merkt man ganz schnell, wie das passiert, dass man dann weiß, okay, diese drei Leute, die jetzt gerade gesagt haben, „verwirrt“, „erschöpft“, „unklar“, dass ich die danach anrufe, mit denen noch mal/ Ist eine ganz einfache Übung.

### **Shirley Sheffer**

Ja, gute Idee. Ich möchte noch mal einen Schwenk machen zu einem etwas anderen Thema, was uns aus meiner Sicht in dieser Krise genauso irgendwie begleitet und gefühlt aktuell auch ein bisschen fast überholt, und zwar das Thema Technik und Technologie. Weil, was ich auch beobachte, das sehen wir einerseits auch tatsächlich in der Geschäftsentwicklung jetzt von Accenture aber auch von anderen Unternehmen im Technologieumfeld und auch bei Kunden, haben wir natürlich durch die hybride, dezentrale Arbeitssituation einen sehr großen Bedarf entwickelt an

Technologie. Wir haben auch viele Studien gelesen, dass Digitalisierung einen Schub nach vorne bekommen hat und so weiter. Ich will gar nicht bewerten, ob das gut oder schlecht ist, ich glaube, es ist mittlerweile ein Fakt. Das heißt, wir drehen uns alle sehr schnell immer weiter und irgendwo treibt uns die Technologie auch so ein bisschen voran. Für New Work habe ich den Eindruck, dass es bedeutet, dass man in diesem hybriden Arbeitskontext sich eben schon auch mit Technologie, technologischen Tools, Kollaborationstools, Webcast-Themen und anderen sage ich mal einfachen Anforderungen auseinandersetzen soll. Also auch hier sind wir irgendwie herausgefordert, etwas Neues zu lernen. Und ich habe den Eindruck, dass das manchmal wie so ein Spannungsfeld produziert in den Mitarbeitern, auch in mir selbst. Also einerseits bin ich aufgefordert, für New Work mich optimal zu organisieren, mich komfortabler zu fühlen, so zu arbeiten, wie es für meinen Rhythmus gut ist, und, und, und. Also Stichwort nachhaltige Arbeit. Andererseits, um das in diesem hybriden Modell zu tun, muss ich mich ziemlich viel mit Technik auseinandersetzen und etwas lernen, was ich ehrlicherweise ursprünglich vielleicht gar nicht so gut kann. Und manchmal habe ich den Eindruck, dass das fast wie so ein bisschen diese Entwicklung von New Work auch zurückhält, weil es eine Dimension reinbringt, mit der wir erst mal umgehen lernen müssen. Genauso wie in den Trends Robotics, AI und anderen, die einerseits toll sind und uns alle weiterbringen, aber andererseits auch wirklich viele neue Skills mit sich bringen. Wie erlebst du dieses Spannungsfeld von New Work und Technologie, von dem viele sagen, wow, wie toll. Aber ich werfe einfach mal

hin, ich empfinde es gar nicht immer als so einfach und toll. Wie nimmst du das wahr?

### **Michael Trautmann**

Also in der Ursprungsdefinition von New Work von Frithjof Bergmann hat er quasi Technologie als den Treiber für New Work gesehen. Er hat gesagt, durch die neuen technologischen Möglichkeiten wird es uns möglich sein, uns Menschen, uns noch mal neu zu erfinden. Und das glaube ich auch. Es gehört da aber wieder dazu, auf allen Ebenen, auf der individuellen Ebene, auf der Gesellschaftsebene, auf der Unternehmensebene, dafür die Rahmenbedingungen zu schaffen. Das heißt, ich muss eigentlich in der Bildung anfangen, bei den Kindern, einen guten spielerischen Zugang, aber auch eine Schulung der Gefahren, wenn ich mich zu sehr in diese Welten reinfallen lasse, machen. Und das fängt eben dann auch an bei ganz einfachen, wie ist denn das Set-up? Was für Technologien nutzen wir? Die größte Herausforderung für mich ist, wenn wir weiter hybride Meetings machen, wie kriegen wir es hin, dass wir uns endlich mal wieder angucken? Wir beide gucken jetzt, damit unsere Hörerinnen und Hörer, die das visuell auch erleben, uns sehen. Jetzt gibt es ganz einfache Ideen, dass zum Beispiel ein Start-up hat eine Center-Kamera gebaut, die hängt man sich auf den Bildschirm. Das ist eine ganz kleine Kamera und ich gucke auf einmal mich wieder an. Ich weiß, dass Zoom und Microsoft auch an Lösungen der Kamera bauen, die schon im Bildschirm eingebaut ist. Einfache Dinge. Wenn ich Tools einführe, muss ich Schulungsmöglichkeiten für diese



Tools bereitstellen. Ich muss den Menschen wirklich helfen, dort reinzukommen. Es nützt nichts, mir jetzt Miro als Collaboration-Plattform einzuführen und dann stümpere ich da immer nur mit drei Post-its rum und weiß gar nicht, was da alles drin steckt. Also wirklich sagen, Schulungsvideos erstellen und zwar für die Firma ganz konkret, wirklich in Video-Learning, in E-Learning, investieren. Dann auch gucken, verbindliche Regeln, nicht zu viele, aber aufstellen, welche Tools sind eigentlich wofür? Und dann auch Tools wieder abschaffen. Also was nützt es mir, wenn ich die gesamte Microsoft-Welt nutze, dazu noch Slack und dann macht doch jeder wieder WhatsApp. Also wirklich daran arbeiten, im kleinen Team, im Unternehmen, zu sagen, was sind eigentlich die Kanäle. Und auch den Mut haben, Dinge wieder abzuschalten. Und das ganze Thema spielerisch zu machen, das heißt auch so was wie Reverse Mentoring. Die jungen Leute sind einfach viel entspannter und schneller mit diesen Technologien, also ruhig so Eins-zu-Eins-Paare mal bilden und sagen, warum hilft nicht die 23-jährige Bachelor-Absolventin dem grauen, weißhaarigen Michael dabei, sein Set-up bisschen neu zu machen, dafür kann er ja vielleicht ein bisschen ein paar Tipps darüber geben, wie man sich in einer so großen Organisation unfallfrei bewegt.

### **Shirley Sheffer**

Ich hatte neulich auch so ein Erlebnis zum Thema Reverse Mentoring und Miro, indem ich an einem Kurs teilgenommen habe, der auch Miro benutzt hat. Und ich war ganz offensichtlich die Älteste im Kurs und auch diejenige, die am schlechtesten mit Miro umgehen konnte. Und da habe ich mich genauso gefühlt, wie du eben

gesagt hast, mit diesen 3 Post-its komme ich bestimmt nicht weiter. Das heißt, noch mal zurück zu unserem Thema, brauchen wir nicht auch ein bisschen Zeit, um New Work auf einigen Ebenen oder vielleicht in einigen Bereichen im Unternehmen einzuführen? Und wie können wir die Menschheit davon überzeugen, dass wirklich etwas zu lernen und sich nachhaltig zu transformieren, hier ein bisschen Geduld auch mit uns erfordert ist und nicht alles so schnell geht wie die Installation eines Collaboration-Tools?

### **Michael Trautmann**

Genau richtig, da triffst du auch wieder einen tollen Punkt. Ich bin weit davon entfernt, zu sagen, hey, jetzt kommen wir von oben und rollen alles über die Organisation aus. Diese typische Change-Programm-Mentalität, die wir in den letzten 30 Jahren hatten, die greift so nicht mehr. Und ich will einmal auf dieses Beispiel, was ich vorhin angedeutet habe, für Firmen, die das schon gut machen. Es gibt in den Niederlanden eine Krankenpflegeorganisation, die heißen Buurtzorg. Die sind in über 1000 Teams von ungefähr zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern organisiert, die komplett selbstständig immer eine Region, eine Neighbourhood betreuen, weil in Holland eben das Thema ambulante Krankenpflege wichtig ist. Und die arbeiten total autark, die entscheiden selber, wer kauft, bestellt die Medikamente, wer macht die Dienstpläne, spezialisieren wir uns, sind wir Generalisten. Und es gibt 30 Consultants, Inhouse-Consultants, die im Prinzip nur die Best Practices sichtbar machen. Und da kann man eine Menge von lernen. Also,

dass man sagt, okay, wir führen Dinge ein, wir probieren Dinge, aber immer erst mal so als Testballons, und dann können die Teams dies machen, das eben auch teilen. Dann gibt es vielleicht so ein paar Facilitator, die dann sagen, guck mal, wir haben hier das gesehen, diese Gruppe hat jetzt mal sehr erfolgreich mehrere Workshops mit Miro gemacht, wir machen mal einen Zehn-Minuten-Zusammenfassungsfilm, was waren die Erfolgsrezepte, dass man wirklich sagt, wir lernen voneinander und das kontinuierlich. Und wir führen die Dinge ein, wenn sie für uns Sinn machen. Und ich würde möglichst wenig, so „das muss jetzt aber bei allen so sein“ machen. Sondern eher sagen, wir haben hier so einen Baukasten von Tools, die in der Anwendung sind, wir haben Best Practices, und wir lernen weiter, was gut funktioniert.

### **Shirley Sheffer**

Und wir machen sozusagen auch sichtbar, wenn ich dich richtig gehört habe, was gut funktioniert. Das heißt, wir brauchen, glaube ich, auch eine Möglichkeit, gute Arbeit irgendwie oder gute Best Practices sozusagen zu visualisieren, zu teilen und dann die Chance zu geben, diese auch anzunehmen. Weil manchmal sind ja eben so kleine Dinge wie wir haben dann vielleicht mal ein erfolgreiches Reverse Mentoring durchgeführt, und dadurch haben vielleicht zehn, zwanzig Prozent ein neues Tool bedienen gelernt, und dadurch hat sich die Kollaboration verbessert. Das muss man ja auch überhaupt erst mal wissen, mitteilen und dann sozusagen ermutigen, daran weiter zu arbeiten. Also ich, wenn ich das so höre, denke ich einerseits, wir brauchen mehr Freiheit auch in Teams, mehr Vertrauen, darüber haben wir schon gesprochen. Es kommt mir aber dabei

auch noch mal das Thema, was wir ja auch in unsrem Podcast haben, das Thema Diversität in den Kopf. Weil, wenn wir mehr Freiheit zulassen, sage ich mal, wird ja, werden ja Dinge für Innovation und Produktivität vor allem gut genutzt, wenn sie von verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Ja, das wissen wir ja, dass diverse Teams viel mehr Innovation hervorbringen. Und wenn wir jetzt sozusagen lernen wollen, neu erfinden wollen und uns dabei dann selbst bestärken, dann brauchen wir irgendwo auch so ein Diversitätssprungbrett, finde ich, wo überhaupt diese neuen Ideen auch herkommen. Was denkst du, könnte hier vielleicht noch verbessert werden? Wenn wir unsere Arbeitslandschaft hier im deutschsprachigen Raum anschauen, dann haben wir schon das Thema ganz gut, sage ich mal, benannt und erkannt. Ich habe aber das Gefühl, dass wir uns manchmal in der Umsetzung der Diversität noch ein bisschen schwertun. Und dass wir auch nicht wirklich richtig inklusiv vorgehen, wenn wir an Diversität denken. Weil es ist natürlich sehr unterschiedlich ausgeprägt. Hast du vielleicht eine Idee im New-Work-Kontext oder was siehst du vielleicht, was könnten wir tun, um ehrlicher und im Kontext von New Work vielleicht auch mit der Flagge von New Work mehr echte Diversität in Teams und in Unternehmen reinzubringen?

### **Michael Trautmann**

Du hast schon das Zauberwort in deiner Frage verwendet, nämlich das Wort Inklusion. Bei Spotify gibt es so ein Sprichwort, das sagt, Diversity ist die Einladung zur Party und Inklusion ist,

dass man auch zusammen tanzt. Und das habe ich dann mal in einem Podcast mit Simone Menne, ehemalige erste CFO, weibliche CFO in einem DAX-Konzern, nämlich bei der Lufthansa, ganz stolz erzählt. Da sagt sie ja, okay, und dann nach Inklusion kommt noch Equity. Und dann habe ich gesagt, okay, also das heißt dann, es wird nicht nur zur Party eingeladen, zusammen getanzt, sondern die Gewinne von der Party werden auch gleichmäßig aufgeteilt. Genau. Und ich glaube, es reicht eben nicht, einen weiblichen Vorstand zu haben, wenn die Old Boys dann doch immer zusammen stehen und dann abends beim Bier noch mal Sachen auskaspern, wo dann vielleicht die weibliche Vorständin eben sagt: „Nee, ich gehe um sieben aber jetzt mal zu meinen Kindern.“ Grob vereinfacht. Dann ist das eben Mist. Und ich glaube, wir sehen ganz viele tolle Initiativen, Frauen wie Verena Pausder, die dann eben auch mit Druck dafür sorgen, dass die Gesetze angepasst werden, dass ein weiblicher Vorstand eben nicht mehr zurücktreten muss, sondern eben quasi in so eine Ruhephase gehen kann. Also ja, Diversity, Inklusion, Equity. Wir müssen da einfach das zu Ende denken, und es reicht eben nicht, Quoten zu erfüllen. Ich glaube im Moment, dass Quoten uns helfen, aber sie reichen eben nicht aus.

### **Shirley Sheffer**

Ja, das finde ich ein sehr, sehr schönes Schlusswort ehrlich gesagt, auch mit diesem Dreiklang. Da würde ich auch sagen, New Work ist einfach eine tolle Gelegenheit, hier Beispiele zu bringen, wie man das umsetzen kann. Und ich finde es ganz inspirierend, was es scheinbar auch schon wirklich für viele Modelle und Themen gibt. Und anstatt eine klassische Abmode-

ration am Ende unseres Podcasts habe ich ein bisschen zugehört und würde vorschlagen, wir machen einen Check-out. Daher, Michael, ein Wort?

### **Michael Trautmann**

Energetisiert - von dir.

### **Shirley Sheffer**

Wow. Dann sage ich: Inspiriert. Und vielen, vielen Dank. Es war mir eine große Freude und Ehre, diesen Podcast mit dir durchzuführen. Ich habe wieder viel gelernt und ich freue mich auf sehr viel mehr New Work. Danke, Michael.

### **Michael Trautmann**

Vielen, vielen Dank, liebe Shirley. Und hoffentlich sehen wir uns bald mal wieder in echt.

### **Shirley Sheffer**

Dankeschön!