

Lydia Schültken



kostenlos mobil
weiterlesen

workhacks

Sechs Angriffe auf eingefahrene Arbeitsabläufe



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

workhacks

Lydia Schültken, Michael Tomoff, Patrick Baumann,
Céline Iding, Stefan Decker, Rainer Kruschwitz, Markus Mathar

workhacks

> 3 Zeilen Abstand

>

Sechs Angriffe auf eingefahrene Arbeitsabläufe

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-10424-8 Bestell-Nr. 10246-0001
ePub: ISBN 978-3-648-10425-5 Bestell-Nr. 10246-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-10426-2 Bestell-Nr. 10246-0150

Lydia Schültken, Michael Tomoff, Patrick Baumann,
Céline Iding, Stefan Decker, Rainer Kruschwitz, Markus Mathar
workhacks

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Lektoratsbüro Peter Böke, Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Grafik: Klaus Lutsch, DUOTONE Medienproduktion

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
So ist das Buch aufgebaut	15
Ein Gespräch zur Einführung: Wirksame Transformation an der Basis	17
1 Workhack Fokuszeit	25
1.1 Kurzgeschichte: Zeitinseln für konzentriertes Arbeiten	25
1.2 Reflexion: Unsere Erfahrungen mit der Fokuszeit	46
1.3 Der <i>workhack</i> im Überblick	50
2 Workhack Slack Time	51
2.1 Kurzgeschichte: Wie freie Zeit zu Innovationen führt	51
2.2 Reflexion: Unsere Erfahrungen mit der Slack Time	68
2.3 Der <i>workhack</i> im Überblick	72
3 Workhack Timeboxing	73
3.1 Kurzgeschichte: Durch Zeitbegrenzung zu mehr Produktivität	73
3.2 Reflexion: Unsere Erfahrungen mit dem Timeboxing	95
3.3 Der <i>workhack</i> im Überblick	98
4 Workhack Stärkenfokus	99
4.1 Kurzgeschichte: Die Gorilla-Taktik – Stärken gezielt nutzen	99
4.2 Reflexion: Unsere Erfahrungen mit dem Stärkenfokus	124
4.3 Der <i>workhack</i> im Überblick	129
5 Workhack Retrospektive	131
5.1 Kurzgeschichte: Eine Kultur der Offenheit fördern	131
5.2 Reflexion: Unsere Erfahrungen mit der Retrospektive	148
5.3 Der <i>workhack</i> im Überblick	153

6	Workhack Y-Talk	155
6.1	Kurzgeschichte: Das Warum-Experiment	155
6.2	Reflexion: Unsere Erfahrungen mit dem Y-Talk	177
6.3	Der <i>workhack</i> im Überblick	182
	Stichwortverzeichnis	183

Vorwort

Workhacks sind eine Revolution. Eine leise Revolution. Als minimalinvasive Eingriffe in die Zusammenarbeit und die Organisation von Teams entfalten sie mehr Wirkung als jedes verordnete Change-Programm. Agil, selbstbestimmt und nachhaltig.

Warum das nötig ist? Weil mehr und mehr die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen über ihren Erfolg entscheidet. Dafür sind aber leider nur die wenigsten Unternehmen hierzulande gerüstet. Kaum ein Unternehmen trainiert den Umgang mit permanenter Veränderung. Zwar rufen die Unternehmensführer und Manager nach mehr Agilität, Innovation und Kundenorientierung, aber was das heute und morgen konkret in einer Marketing-, Forschungs- oder Vertriebsabteilung heißen soll, bleibt meist ein Rätsel.

Aber nicht nur der Markt fordert Veränderungsfähigkeit. Auch die Mitarbeiter selber sehnen sich nach besserer Zusammenarbeit und respektvollem, wertschätzendem Umgang. Nicht erst seit der Generation Y, den Millennials, Digital Natives oder wie immer man die junge Mitarbeiterschaft nennen möchte, die so viel Wert auf ein gutes Klima, Abwechslung, Mitsprache und Sinnerfüllung legt. In den großen Konzernen und im bedeutenden deutschen Mittelstand steht man diesen Wünschen und Anforderungen noch immer eher hilflos gegenüber.

Die Antworten der letzten zwei Jahrzehnte waren und sind aufwendige Change-Management-Programme, neuerdings als »Transformation!« bezeichnet. Zudem bevölkern vor allem exklusive Entwicklungsprogramme für Führungskräfte die internen Weiterbildungskataloge: Dort wird analysiert, reflektiert und Rollenspiel betrieben. Diesen Programmen lagen zwei Hypothesen zugrunde. Erstens: Veränderung ist das Ergebnis hinreichender Analysen der Ist-Situation und daraus resultierender Programme für die Soll-Konzeption. Zweitens: Die Führungskräfte spielen dabei eine besonders wichtige Rolle.

Und weil Planungssicherheit für das Management so wichtig ist, soll auch die Veränderung selbst geplant und durch individuelle Konzepte sichergestellt werden. Es ist dann die Funktion der Führungskräfte, die Veränderungskonzepte »auszurollen«, sprich: sie herunterzubrechen in den Abteilungen.

Soweit die bisherige Theorie. Was geschieht aber, wenn sich Verhaltensänderungen nicht über den ersten Schritt hinaus planen lassen? Müssen wir nicht anerkennen, dass Unternehmen als soziale Systeme zu komplex sind, dass sie heute innerlich und äußerlich zu vernetzt funktionieren, als dass wir eine Veränderung des ganzen Systems von oben planen könnten? Mit anderen Worten: Sollten wir uns nicht längst daran gewöhnen, dass wir die Veränderung von Unternehmen immer nur punktuell und in kleinen Schritten planen können? In der Tat: Wenn Change-Management nicht mehr und nicht weniger bedeutet, als dass menschliches Verhalten verändert werden soll, wird der Ausgangspunkt immer der einzelne Mensch in seinem Kontext sein müssen. Und dazu müssen wir genau hinschauen, *warum und wann* Menschen *in ihrer jeweiligen Arbeitsumwelt* überhaupt ihr Verhalten ändern.

Heißt das, wir sollten die Belegschaft abstimmen lassen, wie sich die Firma verändern soll?

Leider nein: ausgehandelte Redezeiten, endlose Meeting-Marathons und Abstimmungen, bei denen bis zu 49% der Stimmen verlieren können, machen es auch nicht besser. Auch diese demokratisch anmutende Scheinlösung versucht ja die große Strategie für alle.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Veränderung von sowohl großen als auch kleinen Unternehmen im Ganzen nicht planbar ist. Zu viele Variablen bedingen sich gegenseitig, zu viele verschiedene Bedürfnisse spielen eine Rolle. Das lässt sich durch ein einziges, übergreifendes Konzept nicht auflösen. Auch nicht durch eines, das demokratisch per Mehrheitsbeschluss zustande kommt.

Deshalb brauchen die Unternehmen ein neues Verfahren der Veränderung. Ein Verfahren, das einerseits »lokal angreift« – auf der Ebene des Mitarbeiters und seiner unmittelbaren Umgebung – und andererseits »global wirkt« – auf das ganze Unternehmen und seine Kultur.

Ein Verfahren also, welches sowohl das »kulturelle« Fernziel des Managements nach mehr Agilität, Innovation und variabler Kundenorientierung im Auge behält, als auch den einzelnen Mitarbeiter in seinem jeweiligen Arbeitskontext.

Mit *workhacks* haben wir ein Veränderungsdesign entwickelt, das diesen Ansprüchen gerecht wird und dem Mitarbeiter zudem mehr Raum gibt für Autonomie, ein wertschätzendes, respektvolles Miteinander und für die Beschäftigung mit der Frage nach der Sinnhaftigkeit seiner Arbeit.

Das Veränderungsdesign von *workhacks* beruht auf vier Prinzipien:

1. *Workhacks* verändern Arbeitsabläufe, brechen eingefahrene Routinen auf, ohne dabei irreparable Schäden zu hinterlassen. Sie ermutigen Teams zu mehr Selbstverantwortung, Effektivität, Innovation und manchmal nur zu besserer Zusammenarbeit.
2. *Workhacks* werden nicht von oben angeordnet. Jedes Team und jede Abteilung kann die Veränderung für sich entscheiden – statt Befehlsverweigerung zu provozieren, machen *workhacks* Lust auf die Veränderung.
3. *Workhacks* werden als Experimente eingeführt und konsequent wieder abgeschafft, wenn sie nicht hilfreich sind. Sie werden aber auch konsequent weitergeführt, wenn sie hilfreich sind.
4. *Workhacks* können schnell eingeführt werden – ohne langwierige Vorstandsentscheide, ohne Soll-Ist-Analysen, ohne systemische Strategieberatung. Sie sind praktisch und intelligent zugleich.

Dieses Buch stellt die »Mechanik« von *workhacks* vor. Systematisch – worauf sie beruhen, wie sie funktionieren, was man beachten muss – und anschaulich: durch sechs Kurzgeschichten aus der Arbeitswelt, die jeweils einen speziellen *workhack* präsentieren (Kapitel 1 bis 6). Warum Geschichten? Weil wir an die Macht der Erzählung glauben. Nichts ist so langweilig wie eine Bedienungsanleitung, also schreiben wir keine. Warum nur sechs? Weil wir hoffen, dass der Leser die Methodik oder Mechanik in den *workhacks* erkennt und inspiriert wird, selbst welche zu erfinden: ebenso minimalinvasiv, praxisnah und mit großer Hebelwirkung wie die vorgestellten *workhacks*.

Workhacks können unabhängig vom Erfinder eingesetzt werden – es gibt keine Zertifizierung ohne die man nicht loslegen kann. Es ist kein geschlossenes System, sondern eher wie eine Art *open source code*. Er steht allen zur Verfügung, und wer ausreichend Energie, Kraft und Zeit hat, kann die workhacks gut selbst einsetzen. Wer sich begleiten lassen will und unser Erfahrungswissen nicht missen möchte, findet uns auf www.workhacks.de.

Die Autorinnen und Autoren

Wenn ich »wir« sage, meine ich ein Schriebteam, das aus sieben Autoren besteht. Das sind alles Leute aus der Praxis, die selbst *workhacks* einsetzen und immer wieder neue Arbeitstechniken in Teams ausprobieren. Sie kommen aus sehr unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen und Arbeitsfeldern: angestellt, selbstständig, als Interims-Manager, Berater oder Teammitglied. Dieses Buch wäre ohne sie niemals so facettenreich geworden:



Michael Tomoff ist Diplom-Psychologe, arbeitet als Trainer, Berater und systemischer Coach in und für Organisationen, hat an der University of California in Berkeley Positive Psychology studiert und bildet Mitarbeiter in Unternehmen zu Leuchttürmen der Corporate Happiness® aus. In seinem Blog »Was Wäre Wenn« geht er währenddessen schreibend seinen Leidenschaften nach und gibt Impulse – die man teilweise auch als *workhacks* bezeichnen kann – zu einer Vielzahl von Themen wie Dankbarkeit, Komplimenten, dem Nein-Sagen, Grenzensetzen oder auch der stärkenfokussierten Führung.



Patrick Baumann hilft seit zehn Jahren meist kleinen Unternehmen als Freelancer im Online-Marketing, verfolgt eigene Geschäftsprojekte wie einen Billardsalon in Berlin und schreibt Bücher. Seine Verbindung zu *workhacks* besteht darin, permanent sich selbst und seine Arbeitsweisen zu hinterfragen und zu verbessern. Er experimentiert mit Produktivitätstechniken oder Ernährungsmethoden und hat als einer der ersten »digitalen Nomaden« in Deutschland seine Abhängigkeit von Orten und materiellem Besitz radikal zurückgedreht.



Céline Iding ist immer auf der Suche nach spannenden Herausforderungen und findet sie: als Projektkoordinatorin während ihres Studiums der Wirtschaftskommunikation, in der Kommunikationsarbeit in Beratungen und Start-ups oder als Softskills-Trainerin. Mit Jahrgang 1993 sieht sie sich als Teil einer Gruppe von jungen, ambitionierten Menschen, die anders arbeiten wollen: global vernetzt, eigenständig, produktiv und in einem positiven Umfeld – und nutzt und entwickelt dazu *workhacks* aktiv in den Teams, in denen sie arbeitet.



Stefan Decker ist davon begeistert, immer wieder effizientere Arbeitsabläufe und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu finden. Nachdem er die alte Arbeitswelt als Consultant bei Ernst & Young kennenlernen konnte, hat er sich voll und ganz der Start-up-Welt verschrieben. Als Mitgründer eines Mobile-Start-ups (stylemarks, Verkauf an junique in 2014) und einer Lifestyle-Marke hat er die Freiheit, laufend neue *workhacks* zu entwickeln und zu testen. Außerdem arbeitet er als Freiberufler in kleinen Unternehmen und hat so die Möglichkeit, immer wieder ungefiltertes Feedback zur Wirksamkeit einzelner Methoden zu sammeln und diese weiterzuentwickeln.



Rainer Kruschwitz ist Interims-Manager und Organisationsentwickler. Er betreut Teams in Zeiten des Umbruchs und in Krisen. Seit 25 Jahren begleitet er digitale Innovationen in Unternehmen aller Größenklassen – vom Start-up bis zum Konzern. Seit zwölf Jahren weiß er, dass man seine Arbeitsweise als agil und lean bezeichnet. Und er ist schon immer überzeugter Anwender von dem gewesen, was wir jetzt *workhacks* nennen. Auch bei seiner eigenen Agentur Neofonie Mobile waren es diese vielen kleinen Methoden gepaart mit der Offenheit für Experimente und der kontinuierlichen Bereitschaft zum Lernen, die das Team zum Erfolg geführt hat bei Projekten wie der Bild-Zeitung, Welt, FAZ, SZ, den Berliner Philharmonikern und vielen anderen.



Markus Mathar arbeitet als freier Trainer und Berater auf den Gebieten Projektmanagement, Innovations-Coaching, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Er hat Physik, Philosophie, Computerlinguistik und Didaktik studiert und nie aufgehört, über Technik, Sprache, Denken und Lernen zu grübeln. Fragt man ihn, was er im Tiefsten seiner Seele ist, dann sagt er: »Vermittler! Ich erarbeite mir Techniken und Wissen und gebe das dann weiter. Ganz einfach eigentlich.« Beruflich tätig war er vor allem in der IT- und Telekommunikationsbranche, zuletzt zum Thema »Enterprise 2.0«. Als er das erste Mal vor einem Jahr vom Prinzip der *workhacks* hörte, konnte er gar nicht fassen, wie einfach und explosiv diese Idee ist. Er spricht seitdem mit jedem darüber.



Lydia Schültken ist die Hauptautorin und Initiatorin dieses Buchs. Zudem ist sie die »Erfinderin« von *workhacks* und zu finden auf: www.workhacks.de
Sie arbeitet seit zehn Jahren als selbstständige Beraterin, hat viele digitale Unternehmen und Start-ups beraten und ist mit Feuereifer dabei, gelungene Instrumente für den Kulturwandel zu finden. Diese findet und erfindet sie mit viel gesundem Menschenverstand – besonders inspiriert durch Erkenntnisse aus Verhaltenspsychologie, Neurobiologie, Positiver Psychologie, agilem Management, Design Thinking, Lean-Start-up und Selbstorganisation. Sie sieht den Schlüssel für echte Veränderung in der Entwicklung neuer, besserer Routinen. Sie weiß selbst, wie schwer es ist, neue Routinen anzunehmen, und unterstützt Teams dabei, geeignete Routinen für sich zu finden und auch dann dranzubleiben, wenn es anfängt, schwer zu werden. Sie ist Unternehmerin mit Leib und Seele, denn: »Machen ist wie wollen, nur krasser.«
In der Entstehung des Buches haben wir selbst auf gute Teamarbeit geachtet und regelmäßig »hacks« eingesetzt. Das hat uns inhaltlich und als Gruppe sehr gut getan. So haben wir beispielsweise besprochen, wie wir mit Schreibblockaden umgehen, und sind auf den »write or nothing«-Hack gestoßen, den einige von uns oft und gern genutzt haben. So ist auch dieses Buch mit guten »hacks« viel besser geworden, und wir hatten viel Freude daran, unsere »hack«-Mentalität auf das Schreiben anzuwenden.

Wir hoffen, dass man aus den Kurzgeschichten heraushören kann, wie viel Freude uns die Arbeit an diesem Buch gemacht hat.

So ist das Buch aufgebaut

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Sachbuch zu schreiben. Wir haben uns entschieden, ein Buch so zu schreiben, dass wir es selber gerne lesen würden: unkompliziert, frisch und wie ein belauschtes Gespräch.

Deswegen beginnen wir mit einer Einführung in Form eines Gesprächs. Darin erfahren Sie, woher *workhacks* kommen und wie sie funktionieren. In diesem Gespräch sind sechs Kurzgeschichten eingeflochten, die jeweils einen *workhack* in den Mittelpunkt stellen (Kapitel 1 bis 6). Dabei geht es nur selten darum, die innere Mechanik der einzelnen *workhacks* zu erklären – oft gibt es da nicht viel zu sagen, so minimalistisch wie *workhacks* sind.

Uns geht es vor allem um die Praxis: Was kann schiefgehen, worauf muss man achten, welche Einwände gibt es, mit welchen Rückschlägen muss man rechnen? Unsere Protagonisten sind auch keine Angestellten mit Superkräften, sondern gewöhnliche Beschäftigte in einem von uns ausgedachten Unternehmen: der Krageltec GmbH. Das ist eine klassische deutsche, mittelständische Maschinenbaufirma, inhabergeführt in der dritten Generation mit 637 Mitarbeitern. Wie viele Mittelständler heute steht sie unter großem Innovationsdruck. Die *workhacks* werden in unterschiedlichen Abteilungen der Krageltec GmbH eingeführt und ihr Einsatz in einem lebendigen Unternehmensumfeld erläutert.

Nach jeder Kurzgeschichte nehmen wir unser (fiktives) Gespräch wieder auf und reflektieren unsere Erfahrungen mit dem jeweils vorgestellten *workhack*. Anschließend erhalten Sie eine Kurzübersicht mit wichtigen Hinweisen zum jeweiligen *workhack*.

Ein Gespräch zur Einführung: Wirksame Transformation an der Basis

Das folgende fiktive Gespräch reflektiert die häufigsten Fragen rund um *workhacks* seit ihrer Erfindung. Die Antworten werden von Lydia Schültken gegeben.

Wenn man workhacks in zwei Sätzen erklären müsste, wie würden diese lauten?

Ein *workhack* ist eine erprobte, minimalinvasive Regel oder Methode, um die bestehende Zusammenarbeit und die Arbeitsergebnisse zu verbessern. Mit ihm helfen wir, ungünstige Verhaltensmuster und Routinen zu unterbrechen, und zeigen Teams spannende und unterhaltsame Alternativen zu eingefahrenen Arbeitsabläufen.

Und was genau ist der »hack« daran? Warum heißt es nicht einfach »Methode«?

Mir gefällt der Wikipedia-Eintrag zum Thema »Hack«: »Tüfteln im Kontext einer verspielten selbstbezüglichen Hingabe im Umgang mit Technik wird Hacken genannt; eine Art einfallsreiche Experimentierfreudigkeit (»playful cleverness«) mit einem besonderen Sinn für Kreativität und Originalität (»hack value«).«

Workhacks sind genau solche einfallsreichen und originellen Methoden, die Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse von Teams verbessern können. Das »Hackige« dabei ist auch, dass der Einsatz von *workhacks* nicht einhergeht mit unternehmensweiten Change-Prozessen, inklusive monatelanger Analysen. Nein, *workhacks* werden einfach eingesetzt, jetzt, heute. Teams können sich von einem *workhack* begeistern lassen und ihn bereits am nächsten Tag in ihrer Arbeit ausprobieren.

Workhacks sind kleine Anschlagser für Veränderungen. Das habe ich verstanden. Aber müssen wir immer überall verändern, überall verbessern, ist das wirklich nötig? Wir optimieren uns doch schon fast zu Tode.