

Audiodatei

Finanzrauschen Folge 28: Wirksam handeln. Radikal Arbeiten.

Transkript

00:02 Ares

Agiles Arbeiten heißt flexibel zu sein und schnell auf Veränderung zu reagieren und im Team zu arbeiten...so in Kürze. Doch genau dort, wo viele Unternehmen gerade anfangen, agil zu arbeiten, sagt Markus Väth, das reicht nicht mehr.

Markus Väth ist Arbeitspsychologe, Initiator des radikalen Arbeitens und gilt als einer der führenden Köpfe für Neues Arbeiten. Seine Ideen und Erfahrungen dokumentiert er in mittlerweile sechs Büchern und über 70 Artikeln und Interviews, unter anderem für ARD und RTL, er ist Kolumnist für das Magazin Capital, Host des Podcasts „Der radikale Salon“ und betreibt eine eigene Community unter radikalarbeiten.de.

Hallo Markus, wow, was für ein Lebenslauf! Schön, dass wir heute trotz deines vollen Terminkalenders sprechen können. Von wo bist du denn dazu geschaltet?

00:56 Markus

Ich sitze heute in Nürnberg, das ist meine Homebase, wenn ich nicht gerade im Land herumfahre. Und, genau, Nürnberg ist mein Zuhause.

01:04 Ares

Sehr schön. Markus, du beschäftigst dich ja mit radikalem Arbeiten. Dein Ansatz ist, dass Arbeit mehr Sinn stiften muss, Menschen wirklich wirksam machen und Angstfreiheit schaffen soll. Erst mal konkret, was genau ist denn der Unterschied zwischen radikalem und agilem Arbeiten?

01:21 Markus

Also, radikales Arbeiten, das setzt sich zusammen aus fünf ganz einfachen Prinzipien. Ich nenne sie immer die Pearl-Prinzipien. Da ist eins dabei, was so ein bisschen agil klingt: das heißt „Mach das was funktioniert und lass alles andere weg“. Das zweite Prinzip ist: Bring das Beste in dir und anderen hervor“. Das dritte Prinzip ist: „Schütze dein Privatleben vor deiner Arbeit“. Das vierte Prinzip lautet: „Begegne anderen mit Respekt und Hilfsbereitschaft“. Und das fünfte, das ist wieder ein bisschen auch so Richtung Agilität: „Erweitere täglich dein Wissen und Können“. So, das heißt, ein Unterschied zwischen agilem Arbeiten und radikalem Arbeiten ist: Agilität wird sehr oft als Methode verstanden, als Zusammenarbeits-Methode verstanden, auch missverstanden, und das radikale Arbeiten will eine Ebene tiefer und will sich eigentlich damit beschäftigen, wie Menschen im Arbeitsleben in ihrem Team zum Beispiel tatsächlich miteinander umgehen, egal welche Aufgabe sie bearbeiten, egal mit welcher Methode sie diese Aufgabe bearbeiten.

02:28 Ares

Dann heißt das ja praktisch, dass agiles Arbeiten eher auf die Arbeit bezogen ist, und radikales Arbeiten ist eher so ein Ansatz, der die Mitarbeitenden zusammenführen soll und auf den Menschen bezogen ist.

02:39 Markus

Das Schöne am radikalen Arbeiten ist ja, dass du wirklich überall in jedem Setting so arbeiten kannst. Du kannst in der Konzernhierarchie radikal arbeiten, in der Schule radikal arbeiten, du kannst in einem agilen Team radikal

arbeiten. Das sind ja nur die Systembedingungen, die Rahmenbedingungen. Also, man muss jetzt nicht super fashioned sein. Auch wenn du im Handwerk bist, kannst du radikal arbeiten, weil es darum geht, wie du dem anderen begegnest, und erst danach, welche Methoden du eigentlich einsetzt.

03:09 Ares

Du hattest ja gerade erzählt, was der Unterschied zwischen agilem und radikalem Arbeiten ist, aber warum genau braucht es denn jetzt radikales Arbeiten und warum hat agiles Arbeiten in dem Moment nicht gereicht?

03:20 Markus

Also, ich sage nicht, dass agiles Arbeiten nicht reicht. Es gibt Teams und Organisationen, für die funktioniert es wunderbar. Und jeder, der mag, der kann sehr gerne bis zum Lebensende agil arbeiten. Radikales Arbeiten stellt halt erstmal die Frage, wie können Menschen grundsätzlich zusammenarbeiten? Und du brauchst kein ganzes System dafür. Also, zum Beispiel, wenn ein Team agil arbeiten soll, das sind sechs Leute, ja, dann müssen alle sechs Leute agil arbeiten. Aber: radikales Arbeiten ist erstmal ein Entwicklungsprogramm für einzelne Menschen. Das ist eine Haltung, eine Idee davon, wie sich Menschen denn tatsächlich verhalten können im Arbeitskontext, oder, meinetwegen, auch im privaten Kontext. Agiles Arbeiten heißt immer, jeder muss auf diese Art arbeiten. Oder wenn du Lean magst, dann muss jeder Lean arbeiten. So, im radikalen Arbeiten wird erstmal betrachtet, was habe ich denn als Mensch, als Individuum für Entwicklungsmöglichkeiten und wie kann ich die dann in mein Team mit reinbringen? Das ist keine Managementmethode, das ist auch kein fixes Modell. Das ist ein flexibler Denkraum, in dem ich dann einige Ideen, einige Werkzeugangebote gemacht habe.

04:34 Ares

Wir hatten ja über das Thema Pearl gesprochen, bzw. hast du die Pearl-Begriffe in den Raum geworfen... kannst du ganz grob mal erklären, wie Teams im Alltag damit zusammenarbeiten können?

04:47 Markus

Ich habe zum Beispiel ganz konkret Teams, die nehmen sich das erste Prinzip vor die Brust. Das heißt: „Mach das, was funktioniert und lasst alles andere weg“. Und die machen dann sogenannte Bullshit-Boards. Also, die sammeln Dinge, Aufgaben, Prozesse, Kommunikationen, die nicht zielführend sind, die sie nicht mehr brauchen,

die auf gut Deutsch weg können. Und die werden erstmal gesammelt und alle zwei Wochen hocken sich die Teams dann hin und überlegen sich, wie können wir denn diese unnötigen Dinge aus unserem Arbeitsalltag rauskriegen. Also, dass Bullshit und Bürokratie tatsächlich abgebaut werden können. Das ist eine Idee. Die nächste Idee, die aus dem zweiten Prinzip kommt „Bring das Beste in dir und anderen hervor“, die beschäftigt sich mit der Frage, was kann ich als Einzelner eigentlich gut? Gibt es vielleicht versteckte Talente im Team, die wir heben können? Was braucht der andere im Team, damit ich gut arbeiten kann? Also, die gegensätzliche Aufgabenklärung, die gegensätzliche Erwartungshaltung. Also, du kannst eigentlich aus jedem Prinzip konkrete Ideen und Methoden rausziehen, die dann dafür sorgen, dass ein Team konfliktfreier arbeitet, auch effektiver arbeitet, aber auch menschlich angenehmer, möchte ich sagen.

05:58 Ares

Gab es einen Schlüsselmoment, wo dir klar wurde, so wie Arbeit heute abläuft, funktioniert es nicht mehr und dass du dann diesen Ansatz entwickelt hast oder mitentwickelt hast?

06:07 Markus

Also es gab nicht den einen Schlüsselmoment. Das sind einfach Erfahrungen, die kommen über die Jahre. Ich komme mit sehr vielen Organisationen in Kontakt, ich begleite sehr viele Teams und da gibt es nicht das eine Aha-Erlebnis. Es gibt vielleicht das Aha-Erlebnis im Sinne von „Jetzt habe ich eine Idee, was ich dagegen tun kann“. Das habe ich lange Jahre im New Work-Umfeld gehabt. Ich habe da ja auch ein Buch dazu geschrieben oder auch die New Work-Carta verfasst. Aber später habe ich dann zum Beispiel auch gesehen, der New Work-Weg, so wie er praktiziert wird, der führt eher in die Irre, als dass er den Organisationen weiterhilft. Und deswegen habe ich ja dann vor ein, zwei Jahren das radikale Arbeiten ins Leben gerufen.

06:45 Ares

Wenn wir jetzt mal auf die Führungskräfte schauen, du hattest ja mal gesagt, Freiheit von Angst ist ein Grundpfeiler, wie schaffe ich das denn als Führungskraft, ohne Kontrolle zu verlieren?

06:54 Markus

Naja, das eine hängt ja mit dem anderen zusammen. Also du hast ja oft Kontrollzwang aus Angst, oder Angst gebiert Kontrollzwang. Also wenn du es zum Beispiel als

Führungskraft erst mal in einer Selbstklärung schaffst, dich zu fragen, „Was löst denn bei mir Angst aus? Was sind denn meine kritischen Situationen?“ Das ist schon mal der erste wichtige Schritt. Und der zweite wichtige Schritt ist, dass man in einem Team ein Verhalten etabliert, wo man sich durchaus auch mal fetzen kann, da kann man sich auch mal streiten, aber wo jetzt nicht zum Beispiel hinten rum gearbeitet wird, oder so eine Fake-Freundlichkeit. „Wir sind alle lieb zueinander, aber wir haben jetzt nicht den Hintern in der Hose, um uns wirklich mal zu fetzen“, aber hinterher ist auch wieder gut. Also, wenn du das eine auflöst, also wenn du zum Beispiel die Angst auflöst, dann löst du damit auch Kontrollbedürfnis auf. Und wenn du Kontrollbedürfnis auflöst, löst du damit eigentlich auch die Angst auf. Das eine hat mit dem anderen zu tun, das kann eine Abwärtsspirale bilden, das kann aber auch eine Aufwärtsspirale bilden, wenn du als Führungskraft einmal darin investierst, dich selbst und deine Angst besser kennen zu lernen, aber auch darin investierst, wie kann ich denn ins Team rein einen Vertrauensvorschuss geben?

08:13 Ares

Das hängt auch ein bisschen mit der nächsten Frage zusammen. Stichwort Angst... warum tun sich denn gerade etablierte Organisationen so schwer mit Pearl, und was hast du denn für Tipps, wie man einen einfachen Einstieg finden kann?

08:25 Markus

Ich weiß gar nicht, ob sich etablierte Organisationen so schwer damit tun. Es gibt Organisationen, die haben das sehr schnell gecheckt und es gibt Organisationen oder auch Menschen, die tun sich damit härter. Aber das hat jetzt eigentlich nichts damit zu tun, ob das jetzt ein Konzern ist oder ob das jetzt ein Handwerksbetrieb ist oder eine Schule. Es kommt immer ein bisschen darauf an, wie sind denn die ersten Leute gestrickt, die sich mit diesen Programmen auseinandersetzen? Du brauchst ja nicht sofort alle. Also du brauchst ja 1%, 2%, 3% der Leute, die sagen, „das ist eine geile Idee, das machen wir jetzt“. Jetzt zur Frage, wie kann man denn anfangen? Ich würde immer mir ein Prinzip hernehmen und würde sagen, was sagt uns das? Können wir damit was anfangen? Wenn es darum geht, was heißt denn für uns Respekt? Was heißt denn für uns Hilfsbereitschaft? Woran sehen wir, dass wir hilfsbereit sind? Also ich bin immer dagegen, Leuten ein bestimmtes Mindset ins Gehirn pflanzen zu wollen, das ist so übergriffig, sondern ich mache das immer fest an konkretem Verhalten. Was tun wir denn im Team? Was tun wir als Führungskräfte, das dem anderen zeigt, hier ist eine Hilfsbereitschaft da, hier ist Respekt da. Hier will

man wissen, was ich kann, welche Talente ich habe zum Beispiel. Also, sowas immer auf einer ganz individuellen Ebene beginnen, das ist eigentlich so ein gelungener Anfang für radikal arbeiten. Nicht gleich das große Change-Programm ausrufen, sondern da suchen sich ein paar Leute zusammen und wollen das dann mal ausprobieren und so kann man das dann eigentlich starten in dem Team oder einer Organisation.

09:54 Ares

Weil du ja gerade auch über Talentförderung gesprochen hast, das ist ja wahrscheinlich etwas, was vielen Unternehmen vielleicht fehlt oder wo sich auch viele Mitarbeiter nicht richtig repräsentiert fühlen, kann ich mir vorstellen. Was macht denn die moderne Arbeitswelt mit unserer Psyche bzw. auch da, weil du ja darüber gesprochen hast, warum radikales Arbeiten so wichtig ist, was ist denn an dem Konzept der alten Arbeit nicht mehr in Ordnung?

10:17 Markus

Das füllt ja Bücherregale! Also was zum Beispiel nicht mehr funktioniert, die psychologische Forschung weiß das schon längst, sind externe Belohnungen. Also unser ganzes Incentive-Programm läuft ja auf Belohnungen raus, auf Gehaltserhöhungen, auf materielle Dinge und so weiter. Also wir wissen längst, dass es einen schwachen oder keinen Effekt hat auf Produktivität oder Motivation oder so. Aber unsere ganzen Systeme sind ja noch so gebaut, dass wir keine Wege gefunden haben, intrinsische Motivation zu verstärken. Wir schaffen es ja nicht einmal uns gegenseitig in so kleinen Gesprächen anzuerkennen. Zum Beispiel, ich habe mal so eine kleine Methode, die heißt „Circle of Respect“. Wenn ich das mit Teams mache, die gucken mich an wie so ein Kaninchen und sagen „Wie, ich soll jetzt dem anderen sagen, dass er was gut gemacht hat?“ oder so. Ja, also ich kann dem anderen sagen, was er blöd gemacht hat. Aber ihm zu sagen, dass ich ihn für einen tollen Kerl halte, das fühlt sich irgendwie komisch an. Oder dieses ganze Beförderungsding. Also, Chef wird der, der fachlich der Beste ist. Das funktioniert einfach nicht mehr, weil du in der Führung völlig andere Dinge im Moment brauchst. Du bist da eher so was wie ein Trainer. Eine Führungskraft macht die anderen groß, die unter ihm sind und es bringt einen sofort in Statusparadoxien rein. Aber sowas musst du erstmal checken und du musst auch erstmal in der Führungsentwicklung in der Organisation so was mal verankern, dass es das überhaupt gibt und dass du dir keinen aus der Krone brichst, wenn du deine Mitarbeiter selbst groß machst. Wie gesagt: zweites Prinzip: wenn du

versuchst, das Beste mit ihnen zusammen rauszuholen. Also, das sind so zwei Dinge, die mir spontan einfallen.

11:57 Ares

Ja, du hattest ja gerade auch über Belohnungen gesprochen und, sage ich mal. Kritisieren. Das fängt ja auch schon in der Schule an. Müsstest diese Pearl-Prinzipien nicht eigentlich auch schon während der Schulzeit beginnen oder müsste man da nicht schon anfangen, radikal zu arbeiten?

12:12 Markus

Ja, absolut. Also es gibt in der psychologischen Forschung das sogenannte Dynamische Selbstbild. Das sorgt dafür, dass du weiter lernst und motiviert bleibst, auch wenn du Rückschläge erleidest. Und dieses Dynamische Selbstbild wird schon in der Kindheit und in der Jugend geprägt. Also mit 15, 16 ist es eigentlich abgeschlossen. Also danach ist es nur sehr schwer veränderbar. Das heißt, wenn wir davon sprechen, dass Menschen in der Arbeitswelt immer sagen, „Ja komm, lern doch was Neues“, und „Du machst das jetzt“, „Komm, wir arbeiten jetzt agil“, und so. Was dann nie thematisiert wird, ist, dass viele Menschen dort eigentlich mit so einem fixen Selbstbild rumrennen. Das fällt ihnen unfassbar schwer, Neues zu lernen, nicht weil sie dumm sind, sondern weil sie internalisiert haben, schon als Kinder und Jugendliche, „ich bin eigentlich gar nicht fähig Neues zu lernen. Ich komme da an eine Grenze, weil ich so bin wie ich bin“. Das ist eine Sache, die wird in der Schule gelegt. Und eine zweite wichtige Sache ist, wir Menschen, wir entwickeln alle eine Problemlösungs-Strategie. Auch die entwickeln wir bis zum Alter von 17, 18, 19, und diese Problemlösungs-Strategie ist den wenigsten Menschen bewusst, und das ist etwas, was in der Schule absolut krass vernachlässigt wird. Dass man Kinder dabei unterstützt, ihnen spiegelt, wie löst du eigentlich Probleme und wie kannst du das besser machen. Und jetzt der Übertrag in die Arbeitswelt: Wenn wir immer davon sprechen, Probleme zu lösen, oder agil zu arbeiten, oder Teamarbeit... jeder von uns rennt ja entweder rum mit einem dynamischen Selbstbild oder mit einem fixen Selbstbild, und jeder von uns rennt rum mit einer bestimmten Problemlösungs-Strategie. Aber wenn ich die selbst gar nicht kenne, wie kann ich sie denn dem anderen vermitteln, und wie kann denn der andere kompetent damit umgehen? Und diese Grundlagen, die deckt dieses radikale Arbeiten auf. Wertschätzend, aber ehrlich. Und das ist eine völlig neue Grundlage der Zusammenarbeit, und dann ist es eigentlich auch wurscht, ob du jetzt agil magst oder Wasserfall oder was auch immer. Du lernst dich selbst besser kennen, und du lernst besser, mit anderen Men-

schen umzugehen. Und darum geht es eigentlich in der Arbeit, weil wir müssen ja alle irgendeinen Job erfüllen. Wir haben einen Organisationszweck zu erfüllen, und das ist eigentlich das, was hinten rauskommt und dafür brauchen wir radikales Arbeiten.

14:23 Ares

Wenn wir uns jetzt die Arbeitswelt von morgen anschauen und du drei Kernregeln festlegen könntest, welche wären das?

14:31 Markus

Also das erste wäre, man sollte starre Regeln so oft wie möglich durch flexible Handlungsprinzipien ersetzen. Denn bei einer Regel kannst du immer die Verantwortung auf irgendwas schieben, auf's Gesetz, auf die Organisation, auf den Prozess. Wenn du das in flexiblen Prinzipien formulierst, das triggert deine eigene Verantwortungsübernahme. Du musst etwas entscheiden, du musst Verantwortung übernehmen. Und das hilft einer Organisation dabei, zu reifen. Das zweite wäre, in alle kritischen Prozesse und Projekte Lernschleifen einzubauen. Also, im Grunde war das ja mal ursprünglich der agile Gedanke, bevor er irgendwie in die Erstarrung und in die Lethargie gefallen ist. Also, wir brauchen organisatorisch einfach Runden der Reflexion und Runden des Lernens. Das gehört zum Beispiel im Militär völlig selbstverständlich dazu. Nach jedem Manöver machst du ein De-Briefing und fragst dich, „was hat funktioniert, was hat nicht funktioniert, was hat uns überrascht und was lernen wir daraus für das nächste“. Und so eine Kultur des Lernens brauchen wir auch in Organisationen. Und mein dritter Tipp wäre tatsächlich, dass wir Organisationen vielleicht so umbauen, dass wir möglichst viel Autonomie von unten haben. Das Prinzip, das heißt Subsidiarität, das kennt man aus der Politik. Das heißt, du wohnst in der Stadt, in der Kommune, und da gibt es kommunale Regeln. Das kannst du in der Stadt lösen. Dann gibt es bestimmte Dinge, die kannst du nicht auf Stadtebene lösen. Da musst du dann in den Bezirk rauf. Und dann gibt es obendrüber das Bundesland, wenn du Dinge hast, die im Bundesland gelöst werden müssen. Und dann gibt es Sachen, die kannst du nicht im Bundesland lösen, die musst du für ganz Deutschland lösen, Gesetze oder so. Und das sollte man in der Organisation auch so machen: Dinge auf kleinstmöglicher Ebene von unten her lösen, und erst, wenn es gar nicht mehr anders geht, dann geht es auf die nächste Ebene höher. Damit man sich eine gewisse Flexibilität, eine Wachheit bewahrt und auch eine gewisse Schnelligkeit. Also, was mir ganz wichtig ist: radikal arbeiten, das ist kein großes Change-Programm. Es ist aber auch auf der anderen Seite kein Programm zur

Mindset-Programmierung, sondern es ist irgendwo in der Mitte zwischen beiden, es ist so was wie ein Action-Set. Also, mir geht es um konkretes Verhalten. Ich spreche damit zuerst einmal einzelne Menschen an, egal wo sie arbeiten, weil ich möchte, dass das radikale Arbeiten eine Art Bewegung wird. Das ist ja universell einsetzbar. Also, ich würde gerne wollen, dass sich Menschen überall mit dem radikalen Arbeiten auseinandersetzen und möglichst viel rausziehen für ihre Arbeit, aber auch für ihr Privatleben. Dass sie zum Beispiel ihre Kinder ganz neu anschauen und sagen, „ich bringe das Beste in dir hervor. Was ist das? Mit welchen Augen muss ich dich anschauen, damit ich dich fördern kann? Was sehe ich heute, was ich gestern nicht gesehen habe? Wie kann ich selber mich vielleicht weiterbilden? Wie kann ich selber lernen? Gibt es in meinem Leben Bullshit, Bürokratie, irgendwas, was ich nicht mehr brauche, was mich aufhält und wo ich leichter werde, wenn ich es vielleicht loslassen kann?“ Also, das sind Impulse jetzt nicht nur für die Arbeit, sondern meiner Meinung nach auch für das gesamte Leben.

17:48 Ares

Also radikales Arbeiten lässt sich auch in zwischenmenschliche Beziehungen übertragen und nicht nur auf Arbeit, kann man zusammenfassen.

17:54 Markus

Ja, würde ich so sagen.