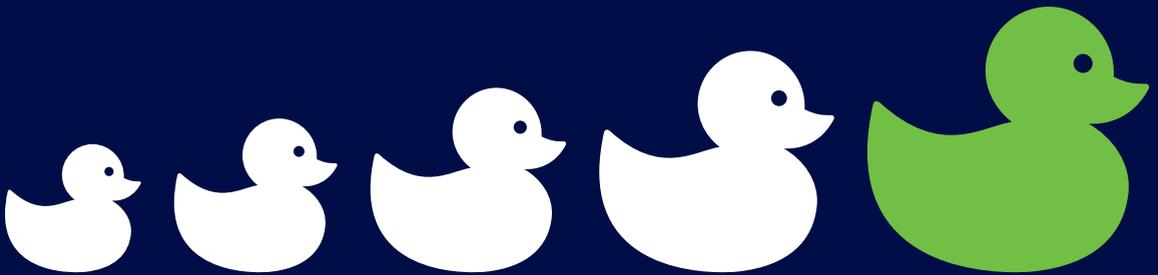


DER POWER DUCK WEG

IN 5 SCHRITTEN
SICHER UND MESSBAR ZU
MOTIVIERTER ZUSAMMENARBEIT



Praxisbuch
Vital@Work-
Methode

CHRISTIAN CZUPALLA · MICHAELA JÜNGLING · CLAUDIA SCHLICHT ·
BRIGITTE BISCHOFF · ERNESTO SCHMUTTER · WERNER SCHIECHE

HAUFE.

Christian Czupalla

DER POWER DUCK WEG

In 5 Schritten sicher und messbar zu motivierter
Zusammenarbeit

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

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 978-3-648-17564-4 Bestell-Nr. 12048-0001
ePub: ISBN 978-3-648-17565-1 Bestell-Nr. 12048-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-17566-8 Bestell-Nr. 12048-0150

Christian Czupalla

DER POWER DUCK WEG

1. Auflage 2024

© 2023 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de

Bildnachweis (Cover und Abbildungen): © Claudia Schlicht/WIN-WIN FOR WORK GmbH

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Warum den visuellen Spielregeln die Zukunft gehört	12
Teil A: Theorie für souveränes Denken	19
1 Die Zukunftserwartungen vor Augen schärfen den Blick auf den Weg und das Ziel	21
1.1 Die einfachen Fünf: Visuelle Spielregeln von Vital@Work	22
2 Nur Zahlen lesen und vermuten führt zum Tod	23
2.1 Was denken Sie: Wer tötet die Produktivität in Ihrem Unternehmen?	23
2.2 Im Schein des Wachstums – Wer hat die Produktivität getötet? Ein Wirtschaftskrimi	24
3 Vordenken: Die Zukunft ist jetzt!	43
3.1 Interview mit Dr. Klaus Doppler	43
4 Die Arbeitswelt als reales Drama in einem Dilemma	47
4.1 Gedanken des Autors zum Thema Zukunft der Arbeitswelt	47
4.2 Wie ein Mangel zu Innovation und neuen Wegen führt	48
5 Der Mensch ist der Schlüssel zur neuen Dynamik	73
5.1 Das Vital@Work-Modell verfolgt ein klares Ziel	74
5.2 Körpersprache und Gesichtsausdruck als Indikatoren	97
5.3 Glück als Bedürfnis des Menschen auf den Punkt gebracht	117
5.4 Bewusst Gestaltungsenergie im Zusammenspiel erzeugen	118
5.5 Bremsen vermeiden: Gestaltung steuern	123
5.6 Die vier Ziele des Vital@Work-Modells	148
5.7 Der Vital@Work-Motor – Antrieb der Produktivität	153
5.8 Die Vital@Work-Schritte prägen das neue Zusammenspiel	168
5.9 Perspektivenwechsel – Zusammenarbeit als Mannschaftssport	172
Visuelle Zusammenfassung der Theorie als POWER DUCK WEG	177
Teil B: Praxis für souveränes Handeln	181
6 Vital@Work Installationsprogramm – die Anleitung	185
6.1 Motivierender Warnhinweis: Vor der Installation lesen und bestätigen	187

7	Schritt 1: Kennenlernen	191
7.1	Erkunden und verstehen, um besser verstanden zu werden	191
7.2	Tipps und Tricks, die beim Kennenlernen helfen	194
7.3	Raum für eigene Notizen Ihrer Beobachtungen	201
7.4	Kick-off als Abschluss von Schritt 1	220
8	Schritt 2: Vertrauen	225
8.1	Fakten schaffen und »wertungsfrei« Vital@Work üben	225
8.2	Eine Vital@Work-Übung mit Informationsgehalt	226
8.3	Aufbau und Anleitung der Projektteams	228
8.4	Tipps und Tricks für die Übung und Projektarbeit	230
8.5	Ziel der Projektaufgaben ist ein Dialog	232
9	Schritt 3: Motivieren	235
9.1	Gemeinsam lernen, Sicherheit geben und gewinnen	235
9.2	Die unverhandelbaren fünf visuellen Vital@Work-Spielregeln	237
9.3	Der Vital@Work-Rahmen für jede Rolle: Fokusbereich	240
9.4	Schritt für Schritt von Layer zu Layer	260
9.5	Orientierungshilfe mit persönlichem Notizbereich	260
10	Schritt 4: Entwicklung	275
10.1	Mit dosierter Dynamik zur Gestaltungsenergie	275
10.2	»Reduce to the Max« als Orientierung der Zukunftserwartung	277
11	Schritt 5: Leben	293
11.1	Aktiv praktisch & souverän Gestaltungsenergie produzieren	293
11.2	Training mit Spaß: Die Vital@Work-Mastermind-Events	293
11.3	Die Methodik vom Killer-Dreieck zum Happy-Dreieck	297
11.4	Die wirksame Prävention vor Killer-Dreiecken	310
11.5	Führungsvertrauen ist der Treibstoff zum Gestalten	311
11.6	Nützliche Perspektive für mehr Führungsenergie	314
11.7	Das »POWER DUCK«-Geheimnis	318
11.8	Leitgedanke: Die HUMANE ZUKUNFTSWIRTSCHAFT	319
	Persönliche Danksagung Ihres Autors	322
	Das Teamwork hinter diesem Buch	323
	Literatur und Quellenverzeichnis	327
	Stichwortverzeichnis	329

Vorwort

Bei diesem Buch handelt es sich um das Praxishandbuch für die sichere Gestaltung einer produktiveren Zusammenarbeit in Unternehmen mithilfe des visuellen Vital@Work-Modells und seiner Methode.

Eine sichere Kompetenz entwickelt sich im Laufe der Zeit durch Wiederholung von Theorie und Praxis: Im Laufe dieses Buches kommt es daher an verschiedenen Stellen mit voller Absicht zu Wiederholungen. Diese dienen dazu, dem Leser, also Ihnen, die Vorteile im Zusammenhang der Wirkungsweise von Vital@Work aus verschiedenen Kontextperspektiven näherzubringen. Diese Kontextperspektiven, die in ihren Wechselwirkungen und Abhängigkeiten betrachtet werden, sind: der Mensch im Unternehmen, das Unternehmen als soziales Gebilde und die Wertschöpfungskette, in welcher die motivierte und produktive Zusammenarbeit messbar wird.

Als Autor möchte ich Sie ungern aus dem Lesefluss bringen, indem ich Sie durch Verweise hin und her blättern lasse. Ich hoffe, Sie können mir meine positive Absicht nachsehen, auch wenn die ein oder andere Wiederholung sicherlich anfängt, Sie zu nerven. Wie Professor Dr. Ebbinghaus 1885 schon herausgefunden hat, ist eine Wiederholung über die Zeit das beste Training für den Kopf, um nachhaltige Kompetenzen für eine erfolgreiche Praxis zu erlangen. Dieser Erkenntnis folgend ist es das Ziel des Buches, dass Sie, wenn Sie es möchten, Vital@Work erst komplett durchdringen, um es im Nachgang sicher in einer Organisation zur Anwendung zu bringen.

Haftungsausschluss des Autors:

Die Veränderung einer Organisation ist ein ernstes Thema, bei der es am Ende um Menschen geht und nicht um »kurzfristige« Gewinne. Aus diesem guten Grund erhält das Buch ernst gemeinte Warnhinweise, Hinweise, Goldene Regeln und Tipps und Tricks. Bitte nehmen Sie diese entsprechend ernst und tun Sie nichts Unüberlegtes.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Form hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keinerlei Wertung.

Widmung

Die toxische Vergangenheitswirtschaft ist kein gesunder Zustand mehr. Für eine wertschätzende und wirtschaftlich nachhaltige Zukunft ist der POWER DUCK WEG gleichermaßen allen Menschen und Unternehmen gewidmet.

DIE POWER DUCK



Der Titel dieses Buches – DER POWER DUCK WEG – erscheint als logische Konsequenz:

Die Ente in Form der POWER DUCK ist das Sinnbild für den Weg in die HUMANE ZUKUNFTSWIRTSCHAFT und damit in die moderne Arbeitswelt von morgen.

Auf dem Weg zum Finale dieser Lesereise bis zum Kapitel 11 werden Sie den Leitgedanken des POWER DUCK WEGES, die HUMANE ZUKUNFTSWIRTSCHAFT und die Bedeutung der POWER DUCK ausführlich kennenlernen. Sie werden der POWER DUCK auf ihrem Weg mehrfach begegnen, in Worten, in Perspektivenwechseln und in bunter Bildsprache.

Um Sie jetzt schon gedanklich auf diese Lesereise mit der POWER DUCK einzustimmen, möchte ich Ihnen die bemerkenswerten Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Enten kurz vorstellen:

- ENTEN bevorzugen Gesellschaft und suchen sie aktiv.
- ENTEN leben in lockeren Gruppen ohne Rangfolge.
- ENTEN-Gruppen können aus verschiedenen Artgenossen bestehen.
- ENTEN pflegen ein achtsames, beschützendes Miteinander.
- ENTEN besitzen ein wasserdichtes Federkleid, das beim Tauchen trocken bleibt.
- ENTEN schwimmen, laufen und fliegen bis zu 110 km/h schnell.
- ENTEN passen sich ideal unterschiedlichen Lebensräumen an.

Vielleicht ahnen Sie jetzt schon, warum sich die POWER DUCK im Laufe der Entstehungsgeschichte dieses Buches langsam, aber sicher zur Titelheldin entwickelt hat. Wenn nicht, dann wird dieses Buch für Sie zu einem spannenden Perspektivenwechsel in Richtung Zukunft der Arbeitswelt! Wenn ja, dann wird Ihnen dieses Buch Antworten auf die Fragen liefern, die der Begriff NEW WORK für Menschen und Unternehmen in der Praxis offenlässt.

Warum den visuellen Spielregeln die Zukunft gehört

In einer zunehmend schnelllebigen Arbeitswelt drängen sich immer häufiger neue Fragen auf. Auf diese Fragen alte Antworten zu geben, scheint bisher wenig verändert zu haben. Gefühlt werden die Fragen immer lauter und die Intervalle, in denen sie gestellt werden, immer kürzer. Daher braucht es kein weiteres Buch, welches mit gut klingenden Schlagwörtern und verbalen Erfolgskonzepten ein ideales Bild zeichnet, wie es in Unternehmen und der Arbeitswelt besser laufen würde. Davon gibt es bereits in ausreichender Menge theoretische Literatur.

Zeiten mit stetig steigender Komplexität und zunehmenden Dynamiken benötigen etwas anderes: Ein neuer praktischer Ansatz muss her, der in einer interkulturellen Arbeitswelt von allen Menschen einfach universell verstanden und gelebt werden kann. Getrieben von diesem Gedanken und der erfolgreichen Suche nach diesem »Anderen« ist das visuelle Vital@Work-Modell entstanden, das in diesem Buch vorgestellt wird.

Ein Bild sagt bekanntlich mehr als tausend Worte. In einer sich weiter beschleunigenden Arbeitswelt ist Geschwindigkeit, um die Zusammenarbeit für Menschen und Unternehmen auf einen Nenner zu bringen, wichtiger als jemals zuvor. Nach mehr als drei Jahren Beobachtung, Forschung und Auswertung der Vital@Work-Studie hat sich der Weg hin zu einer von visuellen Spielregeln geleiteten Arbeitswelt als gewinnbringende Strategie in der Praxis herauskristallisiert – für Menschen und Unternehmen.

In dem Prozess, das Vital@Work-Modell mit seiner Methode und den visuellen Spielregeln zu entwickeln, haben sich in den Beobachtungen und Feedbackgesprächen folgende Vorteile gegenüber vorwiegend verbalen und weniger visuellen Methoden gezeigt:

- Der visuelle Kern des Modells, in dessen Zentrum sich das Killer-Dreieck (Bremsenergie) mit dem Happy-Dreieck (Gestaltungsenergie) befindet, ist in einem Bild selbsterklärend und verständlich zu vermitteln.
- Die visuelle Botschaft des Modells wird, wie etwa auch bei Verkehrsschildern, über kulturelle und sprachliche Grenzen und Landesgrenzen hinweg verstanden. Dieser Umstand ist ein gewichtiger Vital@Work-Mehrwert in einer immer internationaleren Arbeitswelt.
- Die Menschen zeigen Feedback in Form eines bejahenden Nickens und stimmen auch verbal in großer Mehrheit zu, wenn sie das Modell auf einem Bild zum ersten Mal erblicken.
- Es ist keine besondere Vorbildung notwendig, um Vital@Work auf einen Blick zu durchdringen und schnell mit der Anwendung zu beginnen.



Abb. 1: Killer-Dreieck mit Bremsenergie und Happy-Dreieck mit Gestaltungsenergie

- Über die leichte Verständlichkeit verringert sich die Komplexität im Kontext der Führung und der Zusammenarbeit im Unternehmen. Das wiederum entlastet die Menschen.
- Vital@Work ist ein ganzheitlicher Ansatz mit einem klaren Modell, das jeder Mensch im Unternehmen aus jeder Perspektive nachvollziehen kann.
- Die fünf visuellen Spielregeln tragen das Modell. Diese geben den Menschen die nötige Orientierung, indem sie ein einheitliches Bild über den zwischenmenschlichen Umgang und die Führungsphilosophie in den Unternehmen einfach und transparent vermitteln.
- Je länger und konsequenter die visuellen Spielregeln in einem Unternehmen eingehalten werden, desto weniger kostspielige Reibungsverluste belasten Menschen und Unternehmen.
- Killer-Dreiecke sind so einprägsam und störend für Menschen, dass die Vermeidung und Umwandlung dieser teuren »Biester« in produktivere Happy-Dreiecke schnell zur Routine in der Zusammenarbeit und in Arbeitsabläufen werden. Es entsteht eine Art tragende Selbstmotivation als Teil der Gruppendynamik. Menschen und Unternehmen lernen schnell, dass es ihnen ohne Killer-Dreiecke einfach besser geht.
- Unternehmen, die das Vital@Work-Modell nutzen, können mit der Zeit die Kosten für externes Coaching und für Teambuilding-Workshops senken.
- Eine Vital@Work-Organisation entwickelt in Eigenverantwortung Souveränität darin, Innovation, Wachstum und Zukunftsfähigkeit harmonisch im Konsens mit den Menschen zu meistern.

Warum Vital@Work mit seinen visuellen Spielregeln einen Beitrag zu einer modernen Arbeitswelt leistet? Weil LOSE-LOSE kein gewinnbringender und tragfähiger Zustand mehr ist. Viele Menschen, so wie ich auch, haben selbst ausreichend beobachtet und intensiv erlebt, wie Unternehmen in dem Prozess der Wertschöpfung einem instabilen Wechselspiel aus Bedürfnissen, dem gezielten Einsatz von Ressourcen, dem Verfolgen von Zielen und dem Ausüben von Macht unterliegen. Interne so wie externe Personen und Gruppen spielen ein stabiles Match, in dem kein einheitliches Verständnis über die Regeln besteht. Dieser Umstand, gespickt mit Missverständnissen und Fehlinterpretationen in einem Umfeld, welches von Wachstum, Innovation und Wettbewerb getrieben ist, macht über die Dauer Menschen unzufrieden und Unternehmen unproduktiv. Also ein LOSE-LOSE im weitesten Sinne! In diesem LOSE-LOSE steckt zu viel Bremsenergie, die in Zeiten steigender Dynamik Fortschritt unmöglich macht.

Auch alle logisch klingenden Ansätze, alle strukturellen Änderungen und technischen Innovationen lösen selten ihr Leistungsversprechen ein, das Zusammenspiel von Menschen und Ressourcen in Unternehmen wie geplant zu optimieren. Die gleiche Mannschaft spielt sozusagen das gleiche Spiel. Egal, wie oft der Verein das

Stadion umbaut oder der Verein ein anderes Spiel spielen möchte: Es wird immer komplexer, bleibt aber in seinen Mechanismen und inhaltlich aus der Perspektive der Menschen unverändert.

Ein häufiger Auslöser für eine Veränderung sind Kostendruck und Optimierung im Wettbewerb. Damit steigt die Belastung und Komplexität im Zusammenspiel der Menschen, die alle zusammen eine Geschichte schreiben, welche sich in Bilanzergebnissen des Unternehmens als Schlusskapitel Jahr für Jahr nachlesen lässt. Damit stellt sich doch die legitime Frage: Wie müssten die Spielregeln lauten, damit alle Menschen abhängig vom Umfeld besser zusammenspielen können und wollen, damit das Schreiben von Erfolgsgeschichten wirtschaftlich sinnvoller und gleichzeitig menschlich erfüllender abläuft? Also ein ganzheitlich erfüllender Zustand, der mehr Gestaltungsenergie als Bremsenergie liefert.

Die Zeit scheint reif zu sein. Mit offensichtlicher Dringlichkeit zeigt sich die größte Herausforderung in der Arbeitswelt immer deutlicher: Menschen für ein Unternehmen nachhaltig zu begeistern, damit die Herausforderungen der Zukunft gesellschaftlich, strukturell, ökonomisch und ökologisch in Zeiten disruptiver Technologien wie zum Beispiel der künstlichen Intelligenz gemeistert werden können, wirtschaftlich tragfähig und im Einklang mit den Menschen. Die Gestaltungsenergie und die wirtschaftliche Kraft einer WIN-WIN-Dynamik, die im Konsens zwischen menschlichen Bedürfnissen und Wirtschaftswachstum steckt, versetzt Unternehmen in die Lage, das gesamte Wissen, Können und Wollen einer Organisation zukunftsorientiert einzusetzen.

Das nutzbare Wissen, Können und Wollen der Menschen wird in einer immer schnelleren und digitalen Welt zum essenziellen Erfolgsfaktor. Mit dem Vital@Work-Modell kann jedes Unternehmen über die einfache Installation von fünf visuellen Spielregeln alle Menschen im Unternehmen im Laufe der Zeit zum Motor des Erfolges machen.

Warum ein gelebtes WIN-WIN mehr Gestaltungsenergie liefert, um auf dem Weg die Zukunftserwartungen zu erfüllen und wie Sie mithilfe von visuellen Spielregeln Menschen und Unternehmen sicher motivieren können, um ihre eigene Zukunft besser zu gestalten? Das erleben Sie praxistauglich als Lesereise in diesem Buch. Ihre Reise beginnt mit Mark und Andrea in der Bunte Farbe AG und führt Sie durch verschiedene Perspektivenwechsel zum visuellen Vital@Work-Modell. In einer praktischen Installationsanleitung bekommen Sie den Weg aufgezeigt, wie Sie methodisch und strukturiert die Vorteile visueller Spielregeln im Arbeitsalltag eines ganzen Unternehmens sicher nutzbar machen können. Am Ende des Buches können Sie und sollten Sie auch erst entscheiden, ob Sie visuelle Spielregeln in Ihren Arbeitsalltag einbauen möchten. Wenn nicht, stellen vielleicht einzelne Inhalte dieses Buches einen Praxisnutzen mit Mehrwert für Sie dar und diese Seiten bedruckten Papiers werden zu einem Nachschlagewerk, wenn die Zeit reif ist.

Insgesamt möchte dieses »Praxishandbuch« ein innovatives und andersartiges Angebot machen: ein wirksames Modell mit visuellen Spielregeln zu nutzen, damit Menschen erfüllter arbeiten und Unternehmen die Zukunft der Arbeitswelt souverän gestalten können. In diesem Praxishandbuch lernen Sie das **Vital@Work-Modell** und die darin enthaltene **Vital@Work-Methode** kennen.

Vital@Work-Modell: Es wird von fünf visuellen Spielregeln getragen mit allen Abbildungen und visuellen Elementen, die es Menschen und Unternehmen leicht begreiflich ermöglichen, ein gemeinsames Verständnis für Führung und Wirtschaftswachstum in der täglichen Zusammenarbeit lebendig werden zu lassen, in Harmonie mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Im Zentrum des Modells stehen das Killer-Dreieck (Bremsenergie) und das Happy-Dreieck (Gestaltungsenergie). Dieses einfache Modell einer Organisation oder einer Gruppe von Menschen stellt richtungsweisende Verkehrsschilder mit Ampelfunktion (Rot/Gelb/Grün) zur Verfügung, die den unfallfreien Umgang miteinander auf dem Weg in Richtung Zukunft sicherer macht. Über das einfache Prinzip von Sehen und Verstehen wird präventiv das Bremsen verhindert und proaktiv durch Gestaltungskraft der Vortrieb gefördert. Diese Grundidee ist so leicht verständlich, dass in dieser Einfachheit der Schlüssel zum Erfolg in der Anwendung und Umsetzung liegt.

Vital@Work-Methode: Die Messbarkeit, die im Wechselspiel zwischen Brems- und Gestaltungsenergie liegt, zeigt über das Vital@Work-Scoring die zwei wichtigen Ebenen auf, die für ein tragfähiges WIN-WIN zwischen Menschen und Unternehmen fundamental sind. Erstens, wie rund, zielgerichtet und zufriedenstellend die Zusammenarbeit in einem Unternehmen, einem Team oder einer Gruppe abläuft. Zweitens zeigt das Scoring auch die wirtschaftliche, monetäre Perspektive auf, welche produktiven Potenziale in der Organisation ruhen. Um diese Potenziale im WIN-WIN-Rahmen zu heben, liefert Vital@Work eine strukturierte Methode, wie Menschen und Unternehmen gemeinsam wachsen und beide von teuren, belastenden Killer-Dreiecken und ihrer Bremsenergie befreit werden. Diese Bremsenergie wirkt sich negativ auf Menschen und Unternehmen aus. Vereinfacht betrachtet liefert das Modell die visuellen Spielregeln mit allen Elementen (Verkehrsschildern). Die Methode gibt strukturierte Sicherheit, um mit den Spielregeln und Elementen »nützlich« umzugehen. Das Ziel der Methode besteht darin, eine sichere Kompetenz zu erlangen, das Arbeitsumfeld von produktiveren Happy-Dreiecken und Gestaltungsenergie dominieren zu lassen, die Unternehmen und Menschen glücklicher machen.

In einem ausgleichenden Miteinander, in dem das gelebte »Sowohl-als-auch« das starre »Entweder-oder« ersetzt, kann der Weg in die Zukunft viel leichter beschriftet werden, als er heute noch aussieht.

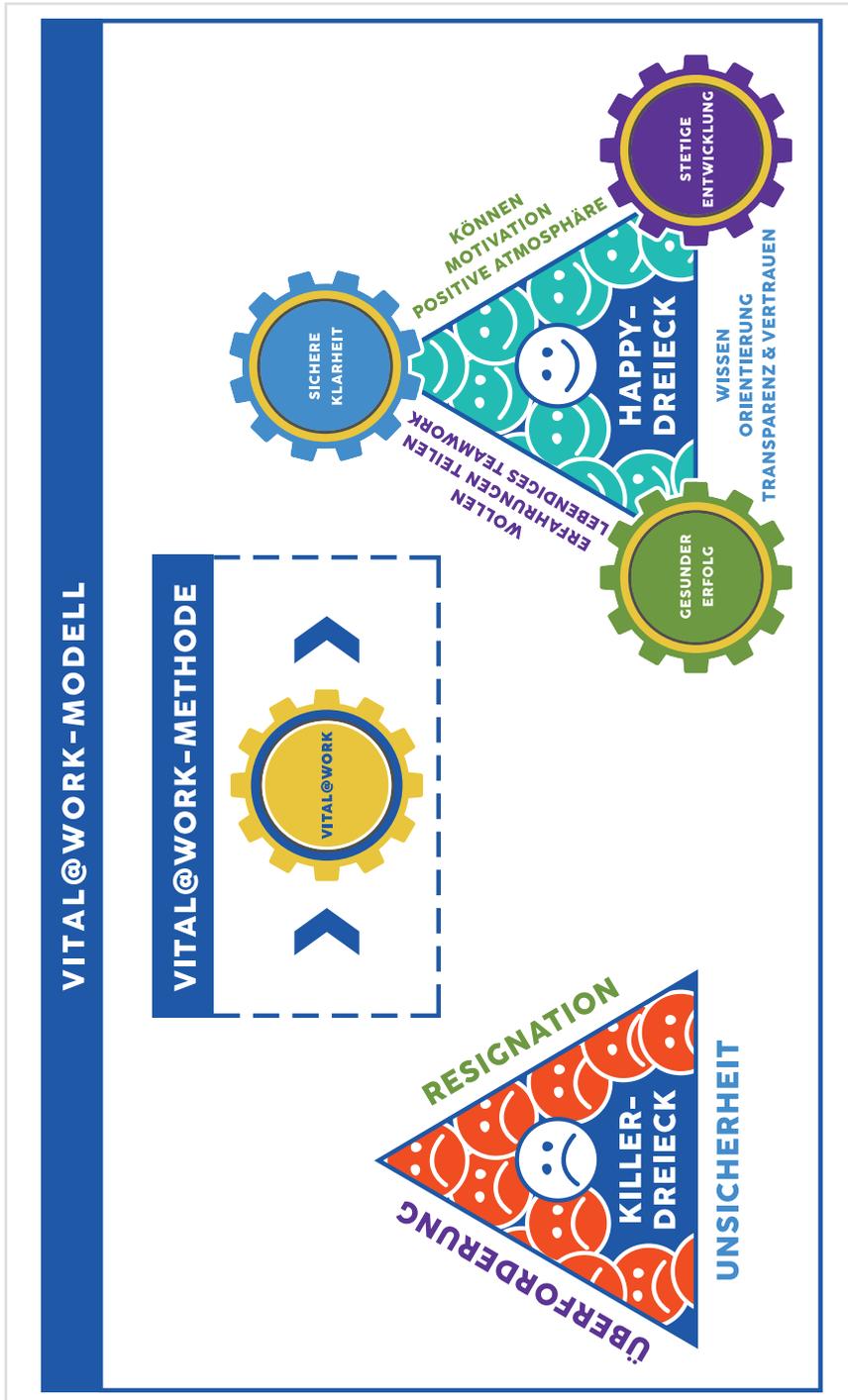


Abb. 2: Das Vital@Work-Modell und die Vital@Work-Methode

2019 habe ich den Entschluss gefasst, ein einfaches, messbares, konzeptionelles Modell zu entwickeln, das über motivierte Zusammenarbeit zu einem ganzheitlichen WIN-WIN zwischen Menschen und Unternehmen führt. Das Ziel hinter meiner Idee: Arbeit muss gleichermaßen ein Gewinn für Menschen und Unternehmen sein. Die Realisierung dieses Vorhabens wurde zu meinem persönlichen »All-in-Erlebnis«. Es hat mich durch unzählige Seiten der Management-Literatur geführt: über Studien, intensives Beobachten der gelebten Praxis und aktives Hinterfragen des Status quo bis hin zum leidenschaftlichen Schreiben dieses Buches. Dabei habe ich erkannt, wie zunehmend dringlich es wird, der Arbeitswelt einen humanen und gleichzeitig wirtschaftlichen, praktischen Weg für eine bessere Zukunft aufzuzeigen. Das für mich bemerkenswert Komische an diesem »All-in-Erlebnis« ist und bleibt: Aufgrund meiner Schreibschwäche hatte ich eigentlich niemals vor, ein Buch zu schreiben.

In diesem Sinne,

Ihr Autor



2 Nur Zahlen lesen und vermuten führt zum Tod

*Wow, das ist ein Aufschlag!
Sehr informativ.
Den Fall habe ich komplett gelesen.
Sehr gelungen!
Dann unendlich viel Wissenswertes.
Prof. Dr. phil. Jens Weidner*

2.1 Was denken Sie: Wer tötet die Produktivität in Ihrem Unternehmen?

Gedanken des Autors:

In jedem Kontext verbergen sich bei genauem Betrachten eine Bremsenergie und eine Gestaltungsergie. Im Kontext von Unternehmen ist die Bremsenergie bei genauer Beobachtung und mit etwas Detektivarbeit ganz gut zu erkennen. Nur wer ganz genau weiß, wo die Bremse wirkt, kann diese auch lösen. Zahlen, Berichte und Bilanzen zeigen aus dieser Perspektive betrachtet lediglich, wie das Wechselspiel aus Bremsenergie und Gestaltungsergie bis jetzt gelaufen ist. Mehr aber nicht! Wie sich in einer immer komplexeren und dynamischeren Businesswelt zeigt, liegt bei der Bremsenergie der Teufel im Detail und an verschiedenen Faktoren, die die Zahlen nicht direkt preisgeben. Das Vorhaben, die Bremsenergie mit immer größerer Anstrengung und hohem Verschleiß zu überwinden, um »schöne« Zahlen zu schreiben, führt auf Dauer zu einem Kraftakt, der weder gesund für die Menschen noch für Unternehmen ist. Um die Zukunft souverän zu gestalten, ist die verfügbare Gestaltungsergie, die eine Organisation erzeugen kann, die entscheidende Kraft, die zu Erfolg und Wachstum von Menschen und Unternehmen führt.

Hinweis auf den folgenden Krimi

Die folgende Handlung und die Personen sind frei erfunden. Ähnlichkeiten mit lebenden oder toten Personen sind rein zufällig und nicht beabsichtigt. Jedoch kann der folgende Wirtschaftskrimi in der Bunte Farbe AG so oder ähnlich in jedem Unternehmen mehr oder weniger zur Realität werden. In

letzter Zeit denke ich immer häufiger, dass die Suche nach diesem Mörder in Unternehmen schon seit Jahren unbewusst vorangetrieben wird.

2.2 Im Schein des Wachstums – Wer hat die Produktivität getötet? Ein Wirtschaftskrimi

2.2.1 Die schöne Erfolgsgeschichte

Die Tür öffnet sich wie jeden Morgen. Andrea betritt schwungvoll und gut gelaunt das Büro von Mark, dem CEO der Bunte Farbe AG, einem innovativen Familienunternehmen im Bereich Spezialfarben und Lacke. Wie die gesamte Bunte Farbe AG ist auch das Büro modern und harmonisch in warmen Farbtönen gestaltet. CEO Mark sowie Personalchefin und CFO Andrea ist es wichtig, dass die Bunte Farbe AG ein Ort ist, an dem sich Menschen wohlfühlen. Denn beide Vorstände teilen zu 100 Prozent die grundsätzliche Überzeugung: Eine angenehme Atmosphäre schafft Innovation und gute Arbeitsergebnisse.

Die solide Kapitalausstattung mit einer Eigenkapitalquote von 90 Prozent und der seit Jahrzehnten steigende geschäftliche Erfolg bestätigen Mark und Andrea in ihrer Strategie, die Steigerung der innovativen Produktivität des Unternehmens durch Investitionen voranzutreiben. Kein Wunder also, dass in die Bereiche Entwicklung, Produktion, IT-Infrastruktur und Arbeitsplatzqualität kontinuierlich investiert wird, seit Andrea und Mark die Führung des Unternehmens übernommen haben.

Daraus resultiert eine hohe Produktivität – das Erfolgsgeheimnis der Bunte Farbe AG – und ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Die hohe Flexibilität, mit bester Qualität und zu attraktiven Preisen zu liefern, macht die Bunte Farbe AG zu einem bevorzugten Lieferanten im Vergleich zu den viel größeren Anbietern der Branche.

Viele Wettbewerber schauen bewundernd auf die Leistungsfähigkeit und die finanzielle Robustheit der Bunte Farbe AG, und Andrea und Mark genießen hohe Anerkennung und Respekt innerhalb der Farbindustrie, weil sie aus einem angestaubten Familienunternehmen so etwas wie den Branchenprimus gemacht haben.

Dabei ist das Geheimnis des Erfolges ganz einfach: Die kontinuierliche Erhöhung der Produktivität in allen Bereichen des Unternehmens hat dazu geführt, dass die Bunte Farbe AG als *das* führende Unternehmen für Spezialfarben und Lacke in der Branche von Kunden und Wettbewerbern wahrgenommen wird. Den beiden Managern ist es gelungen, dass die Bunte Farbe AG weniger Zeit benötigt, eine Tonne Farbe in der gleichen Qualität, Anforderung und Güte herzustellen, als jedes andere Unternehmen

auf dem Markt. Das gilt für den gesamten Prozess der Wertschöpfung: Von der Entwicklung der Farbe bis hin zur Anlieferung beim Kunden hat die Bunte Farbe AG einen geringeren Stundenaufwand als alle anderen Farbenhersteller. Andreas und Marks Führungsstil hat eine echte Erfolgsgeschichte geschrieben.

2.2.2 Eine schreckliche Beobachtung

Ein fröhliches »Guten Morgen« durchdringt Marks Büro, der hinter seinem aufgeräumten und minimal bestückten Schreibtisch sitzt. Langsam hebt Mark den Kopf, als er mit wie versteinertes Miene antwortet: »Ich weiß nicht, was an diesem Morgen gut sein soll.«

»Du schaust, als sei jemand gestorben«, antwortet Andrea in ihrer spontanen, frischen Art.

»Ja«, erwidert Mark knapp, »unsere Produktivität ist gestorben. Das sagt zumindest unser Produktivitätsreport, den ich vor fünf Minuten bekommen habe.«

»Ach, Quatsch!«, sagt Andrea. »Da ist bestimmt ein Fehler im Report! So dramatisch wird es schon nicht sein.«

Der Produktivitätsreport ist eine Auswertung, der die fünf Ressourcen des Unternehmens – Finanzen, Strategie, Marketing, Kompetenz und Produkt – in zeitlichen Aufwand aufschlüsselt und diesen wiederum ins Verhältnis zur produzierten Menge an Farbe setzt. Dabei gibt es verschiedene Betrachtungsweisen in dem Report, in denen Sondereffekte im Zeitaufwand und in den verschiedenen Bereichen dargestellt oder bereinigt werden. Da Zeit Geld bedeutet, wird genau dieser Zusammenhang im Produktivitätsreport für die gesamte Bunte Farbe AG im Kontext der Wertschöpfung dargestellt. Andrea und Mark haben dieses Controlling-Instrument installiert, um schnelle Entscheidungen treffen zu können, bevor Themen, die nachgebessert werden müssen, in der Buchhaltung oder Finanzauswertung sichtbar werden.

Andrea läuft ein Schauer über den Rücken, als Mark den Monitor etwas dreht und Andrea die »-36 Prozent« erkennt. Ja, das kommt einem Tod gleich, denkt sich Andrea, wenn unsere Produktivität um 36 Prozent gesunken ist. »In den Finanzzahlen ist davon noch nichts zu sehen«, erwidert sie, etwas in der Defensive.

»Wir haben in den vergangenen 24 Monaten viel investiert, damit sich die Produktivität noch positiver entwickeln kann und wir ein Produktivitätsplus von drei bis fünf Prozent realisieren können«, sagt Mark. Seiner Stimme ist anzuhören, wie verwirrt und hilflos er sich angesichts der Zahlen fühlt.

»Was hat unsere Produktivität umgebracht?«, fragt Andrea mit einem leichten Lächeln, um der Situation etwas die Schwere zu nehmen. »Der Mörder kann doch nur ein Fehler im Report oder in der Zeiterfassung sein. Also, bevor wir unserer Produktivität den Totenschein ausstellen, sollten wir das prüfen«, meint sie, jetzt mit einem breiten Grinsen. Mark beruhigt Andreas erste Reaktion nicht wirklich, stimmt aber zu, die Datenquellen für den Report auf Fehler zu untersuchen. Andrea und Mark vereinbaren, die Fehleranalyse mit höchster Priorität durchzuführen, um sich so schnell wie möglich Klarheit über die Situation zu verschaffen. Andrea schlägt vor, sich am nächsten Tag zum Frühstück zu treffen, um das Ergebnis zu besprechen. Mark lacht und sagt: »Sehr gern. Entweder Leichenschmaus oder ein entspanntes Frühstück. Ich komme in jedem Fall im schwarzen Anzug.«

Der große, sportliche Mann mit dem etwas krausen Haar ist im Unternehmen für seinen mit intelligentem Humor gepaarten Scharfsinn berühmt. Mark ist ein schneller Denker, der sprachgewandt und aufgeschlossen Vertrauen ausstrahlt und mit seiner spitzbübischen Leichtigkeit Menschen begeistern kann. Die Mitarbeitenden schätzen an ihm seine bescheidene, nahbare Art, obwohl ihm die Firma gehört. Auf einige Mitarbeitende wirkt Mark etwas irritierend, da er sehr pragmatisch ist und wenig auf Position, Titel, Erscheinung und Äußerlichkeiten gibt. Das äußert sich auch in seiner ziemlich legeren Kleidung, die immer ein wenig den Stil der 80er verströmt. Jeder der gut 300 Mitarbeitenden in der Firma kennt Mark und seine einfache Erfolgsphilosophie für die Bunte Farbe AG ist: Wir möchten der produktivste und beste Partner für unsere Kunden in der ganzen Farbindustrie sein.

Andrea ist ein Sonnenschein. Zumindest sagen das die meisten Mitarbeitenden über sie. Ihre natürliche Wesensart und ihre hohe Fachkompetenz in den Bereichen Finanzen und Human Resources machen sie zu einer allseits beliebten und geschätzten Person im Unternehmen. Die blonde Frau mit den stahlblauen Augen, die im Gegensatz zu Mark immer sportlich und adrett gekleidet ist, gilt bei den Mitarbeitenden als sympathische Powerfrau, die Dinge bewegt und Ziele erreicht. Zusammen bilden Andrea und Mark den dynamischen Vorstand der Bunte Farbe AG.

»Kein schwarzer Anzug?«, fragt Andrea am nächsten Morgen. »So etwas besitze ich gar nicht«, grinst Mark und schaut Andrea dabei an, die schwungvoll den Raum betritt.

»Oh, danke für das üppige Frühstück!«, ruft Andrea spöttisch, als ihr Blick über den Besprechungstisch schweift, auf dem lieblos ein Teller mit zwei belegten Brötchen, zwei weitere Teller und Tassen sowie eine Kanne Kaffee stehen. »Dein kostenbewusster Pragmatismus begeistert mich immer wieder.« »Ja, wie du weißt, liebe ich einfache Lösungen. Und bei einer gesunkenen Produktivität von 36 Prozent ist ein üppiges Frühstück nicht mehr drin«, erwidert Mark etwas ruppig. »Solltest du jedoch den Feh-



4 Die Arbeitswelt als reales Drama in einem Dilemma

Oder führt das Dilemma zum Drama? Das ist alles eine Frage der Perspektive und der gesammelten Erfahrungen. Diese Frage muss daher jeder für sich selbst beantworten. Meine praktischen Erfahrungen der letzten 15 Jahre haben zu Gedanken geführt, die Sie als meine Perspektiven oder Antworten in Bezug auf die Zukunft der Arbeitswelt in diesem Buch lesen. Ich erhebe keinen Anspruch auf die Richtigkeit meiner Gedanken und Antworten. Ich möchte Sie nur inspirieren, mehr Perspektivenwechsel zu wagen. Vielleicht treffen wir uns eines Tages, um gemeinsam über die Zukunft zu sprechen.

4.1 Gedanken des Autors zum Thema Zukunft der Arbeitswelt

Je mehr Menschen ich in Unternehmen über ihre Wahrnehmung in Bezug auf die Arbeit, die Arbeitswelt, die Gesellschaft und ihre Sicht auf die Zukunft zuhöre, desto mehr habe ich das Wort Drama im Kopf. Dramen haben oft einen Prolog und einen Epilog. Bei diesem Gedanken ist mir aufgefallen, wie Menschen in den letzten Jahren in bemerkenswerter dramaturgischer Weise die belastende Entwicklung ihrer Arbeitswelt schildern. Retrospektiv betrachtet hat in meiner persönlichen Arbeitswelt das Drama zu folgendem Prolog geführt.

4.1.1 Mein Prolog: Warum die schwarzen Drachen sterben werden

Im Jahr 2008 machte ich die Beobachtung, dass Unternehmen ihren Fuhrpark, ihr Inventar und ihre Maschinen »achtsamer« behandeln als Menschen – das ergibt für mich moralisch, logisch und wirtschaftlich bis heute keinen Sinn. Ich verstehe seit damals die Arbeitswelt nicht mehr! Das praktizierte »LOSE-WIN-Prinzip« zwischen menschlichen Bedürfnissen und dem Wirtschaftswachstum ist keine gute Lösung – weder ökonomisch noch gesellschaftlich.

Wie Unternehmen mit den Menschen umgehen, ist wirtschaftlich und logisch keine kluge Strategie, um die mögliche motivierte Leistungsbereitschaft und die Fähigkeiten von Menschen in Unternehmen zu nutzen. Offensichtlich hat das monetär sehr erfolgreiche »Höher-schneller-weiter« und immer Komplexere in der Arbeitswelt als vermeintlich nachhaltiges Erfolgsrezept für viele Dummheiten gesorgt, die den Men-

schen nicht gutgetan haben. Das Paradoxe dabei war immer: Keiner wollte es, aber alle haben fröhlich mitgemacht!

Als Optimist empfinde ich die Zeit mit ihrer Dynamik als genau richtig, sodass ich den folgenden Epilog antizipiere. Dahinter steckt folgende Überzeugung: Souverän handelnde und entscheidende Menschen werden ihr Unternehmen und somit die Arbeitswelt verbessern. Das Streben nach Glück und das Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit von Menschen machen mich so optimistisch, dass mein antizipierter Epilog das Drama und das Dilemma beenden werden. Ich hoffe, dass Sie nach dem Lesen dieses Kapitels, in dem Sie erfahren, wie und warum Vital@Work entstanden ist, nachvollziehen können, warum ich diesen Ansatz gewählt habe:

4.1.2 Antizipierter Epilog: Den weißen Drachen gehört die Zukunft

Unternehmen sind wie schwarze Drachen, die Menschen fressen, um zu wachsen, damit der Drachenreiter glücklich ist. Das Wahnwitzige war und ist, dass die Menschen sich auch noch bereitwillig selbst zum Fraß hingeeben haben. Was passiert mit diesen schwarzen Drachen, wenn sich keine Menschen mehr fressen lassen wollen?

Jetzt herrscht Wind of Change in der Arbeitswelt! Ich denke, die schwarzen Drachen werden eines Tages sterben! Menschen wollen sich nicht mehr fressen lassen. Sie wollen New Work! (Was auch immer New Work ist, denn WORK bleibt WORK, oder?)

Den weißen Drachen, die ein WIN-WIN-Prinzip zwischen den menschlichen Bedürfnissen und dem Wirtschaftswachstum leben können und wollen, gehört die Zukunft!

4.2 Wie ein Mangel zu Innovation und neuen Wegen führt

Ein Großteil der Theorien und der praktischen Modelle, die sich mit der Verbesserung der Arbeitswelt, Steigerung der Produktivität und motivierender menschenorientierter Zusammenarbeit und Leadership beschäftigen, stammen aus dem letzten Jahrhundert. Diese Werke und Ansätze sind nicht falsch, scheinen aber ihre Wirksamkeit in einer immer komplexeren und schnelleren Arbeitswelt nicht mehr spürbar entfalten zu können. Nur so ist es zu erklären, dass versucht wird, die immer gleichen Fragen von Menschen und Unternehmen nach Wachstum und Entwicklung durch ein regelrechtes Hopping von Methode zu Methode zu beantworten. Mir scheinen die Menschen und Unternehmen bereits einer gewissen Müdigkeit zu unterliegen, sich alle zwei bis fünf Jahre wieder an neuen Führungsmethoden und Ansätzen für mehr produktive Zusammenarbeit zu versuchen. Wie wäre es, ein Modell zu entwickeln, welches so offen und skalierbar ist, dass es vom Unternehmen selbst immer wieder an den Business-

kontext und die milieubedingten Bedürfnisse der arbeitenden Menschen angepasst werden kann, aber in seiner Grundfunktion bestehen bleibt? Also, dass es seine unterstützende Wirksamkeit für Menschen und Unternehmen immer entsprechend optimal ausrichten kann, ohne dass man dafür viel Neues lernen muss. Das wäre ein innovativer Ansatz. Nichts weniger als diese Innovation strebt das Vital@Work-Modell an. Ein Modell, das sich an Menschen und Unternehmen anpasst und mitwächst, ohne dabei über die Zeit mehr Aufwand als Nutzen zu verursachen.

Gedanke des Autors:

Wenn ich zurückschauen und reflektiere, welchen finanziellen und zeitlichen Aufwand Unternehmen und Menschen treiben, neue Systeme für Leadership und die Verbesserung von Zusammenarbeit zu implementieren, und diesen Aufwand als Kosten von dem Ergebnis der real erreichten produktiven Verbesserung selbst nach Jahren abziehe, dann fällt das Ergebnis meist sehr ernüchternd aus – wenn sich die produktive Verbesserung innerhalb des Systems überhaupt messen lässt. Oft habe ich den Eindruck, dass – getrieben von Beratungsfirmen – immer mehr bekannte Methoden vermischt und mit neuen Namen verkauft werden. Damit soll vor allem die eigene Produktivität stabil gesteigert werden, mehr aber auch nicht. Dagegen scheinen mir Nachhaltigkeit und die flexible Skalierbarkeit eines ganzheitlichen Ansatzes im Bereich Verbesserung von Leadership und Zusammenarbeit wichtiger denn je zu werden. Ein »One fits all«-Modell, welches die Menschen und Unternehmen aus der Flut an parallel gefahrenen Ansätzen, in HR-Projekten und der Organisationsentwicklung befreit.



4.2.1 Vital@Work: Die Evolution einer inspirierten, sinnvollen Idee

Die Idee, Menschen und ihr Verhalten optimal in wirtschaftliche Abläufe zu integrieren, ist nicht neu. Schon sehr lange beschäftigt sich die Organisationsentwicklung mit Strategien, dem Verstehen und Steuern von gruppenspezifischen Prozessen und deren Wirkung auf die Organisationskultur von Unternehmen. Es geht um den Aufbau eines sozialen Prozesses auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse, die harmonisch mit betriebswirtschaftlichen Prozessen der Wertschöpfung so verzahnt werden, dass Menschen sich mit ihrem vollen Potenzial produktiver einbringen. Es geht in der Essenz, wie zu hören und zu lesen ist, um die Förderung des Humankapitals in Unternehmen.

Gedanke des Autors:

Ich hege schon immer großes Interesse an den Themen Gruppendynamik und Organisationsentwicklung und eine ausgeprägte Faszination für sie. Dabei hat sich für mich das Wort: »Humankapital« als Unwort des Planeten in meinem Hirn manifestiert. Mitarbeitende sind Menschen, mit denen ein achtsamer Umgang, sinnvoll und humanistisch betrachtet, das einzig Anständige ist. Vor allem sind Menschen als Wesen kein Kapital, das investiert, optimiert oder abzuschreiben ist. Wer Menschen wie Kapital betrachtet, behandelt und einsetzt, wird sein blaues Wunder erleben, denn das emotionale Wesen Mensch mit seinen Bedürfnissen ist nicht so steuerbar oder gar programmierbar, wie es sich manche vorstellen oder sich so sehr wünschen.

**4.2.2 NEW WORK: Ein ernster menschlicher Weckruf nach Wandel**

Die bemerkenswerten Krisenjahre der Coronapandemie haben den Begriff »NEW WORK« wie einen Weckruf durch die Arbeitswelt schallen lassen. In diesem Weckruf ist bei genauerem Hinhören auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit enthalten, die sich nicht mehr so einfach mit dem sturen Shareholder-Value-Mantra – immer höher, schneller, weiter bei gesenkten Kosten – ignorieren lässt. Aber dazu kommen wir später.

Wie haben der Begriff und die NEW-WORK-Theorie den Weg in diese Arbeitswelt gefunden? Die Theorie dieser guten alten Idee scheint immer aktueller zu werden. Hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzung, auf vielen Ebenen in Unternehmen und in der Gesellschaft, stehen jedoch offene Fragen im Raum. Im Folgenden eine kurze Geschichte dieser Idee.

»NEW WORK«: Wir sollen nicht der Arbeit dienen, sondern die Arbeit soll uns dienen. Diesem Gedanken folgend, gilt Frithjof Bergmann (24.12.1930–14.05.2021) als Philosoph und Anthropologe international als Begründer der NEW-WORK-Bewegung. Er ging davon aus, dass der Begriff Freiheit völlig missverstanden wird, und publizierte 1977 seinen ersten Philosophieband mit dem Titel: *Die Freiheit leben*. Die zentrale Botschaft dieses Buchs: Echte Freiheit wird dem Menschen erst möglich, wenn er erkennt, was er in und mit seinem Leben wirklich tun möchte und wenn ihm die Umsetzung seiner Erkenntnis ermöglicht wird. Auf dieser Überlegung aufbauend erschien 2004 das Buch »Neue Arbeit, Neue Kultur« in deutscher Sprache als theoretisches Grundlagenwerk. 2019 erschien dieses Grundlagenwerk unter dem Titel »NEW WORK NEW CULTURE« in englischer Spra-

che. Mit seinen Überlegungen, Theorien und Büchern legte Frithjof Bergmann den Grundstein für »NEW WORK« als Begriff und seiner Bedeutung.

Bergmann, Frithjof Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag 2017, 6. Aufl.

Bergmann, Frithjof/Friedland, Stella Neue Arbeit kompakt: Visionen einer selbstbestimmten Gesellschaft. Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag 2007.

Bergmann, Frithjof. Die Freiheit leben. Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag 2005

Bergmann, Frithjof. New Work New Culture: Work we want and a culture that strengthens us. Alresford: John Hunt Publishing 2019.

Bergmann, Frithjof. On Being Free. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press 1977.

Bergmann, Frithjof/Staehelin, Thomas/Steglich, Katrin Starting with New Work, Creating a New Culture. Flow Zone Edition, NewWorkNewCulture. Create Space Independent Publishing: 2014.

Im Jahr 2019 veröffentlichte Markus Väth Väth, ein deutscher Psychologe, die »New Work Charta«. Markus Väth versucht, mit dieser Charta eine Definition von »NEW WORK« für die Wirtschaft zu schaffen. In dem Ansatz von Väth leitet er dort die fünf Prinzipien von »NEW WORK« nach Bergmann für die Wirtschaft ab: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung.

Online Sarah Beha: <https://newmanagement.haufe.de/organisation/new-work-charta-auf-den-spuren-bergmanns>, Ausgabe 18.06.2019

4.2.3 Vital@Work als Betriebssystem für die wirtschaftlichere humane Arbeitswelt

Soziale Netzwerke prägen unser Leben. Sie fördern Austausch, Wissenstransfer, Transparenz, sind schnell in der Kommunikation und motivieren Menschen, sich einzubringen und zu beteiligen. Unternehmen versuchen über verschiedene Maßnahmen wie Training, Coaching, Weiterbildung und unzählige Aktionen im Rahmen der Organisationsentwicklung, Menschen zu motivieren, sich produktiv einzubringen und zu beteiligen und gleichzeitig Austausch, Wissenstransfer und schnellere Kommunikation herzustellen. Und gleichzeitig stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die NEW WORKer der jungen Generation Y und Z in ihre starren und hierarchischen Top-down-Strukturen in Form von Bereichen und Abteilungen mit Silodenken zu integrieren, ohne dass deren Motivation verloren geht. Was für eine komplexe und fast unlösbare Mammutaufgabe, die Menschen und Unternehmen oft mit Frust an ihre Grenzen bringt und sich für viele zu einer unlösbaren Aufgabe entwickelt!

5.1.3 Das Vital@Work-Scoring als messbare Ausgangslage

Sie werden sich nun wahrscheinlich fragen, warum Sie bis jetzt noch keine einzige Erklärung zur Vital@Work-Methode bekommen haben und trotzdem gleich das Vital@Work-Scoring ermitteln sollen.

Der Grund dafür ist, dass Sie Vital@Work im Verlauf dieses Buches praktisch anwenden, das Modell aktiv durchdringen und dadurch leichter verstehen können. Das Buch dient nicht dazu, Sie von Vital@Work zu überzeugen. Sie sollen die Vital@Work-Perspektive des Modells sehen, verstehen, erleben und dann am Ende selbst entscheiden, welchen Weg Sie mit Ihrer Organisation und Ihrem Unternehmen in Zukunft in der Entwicklung beschreiten möchten. Um dies zu erreichen, bedienen wir uns einer Weisheit von Elmar Schenkel – Anglist, Autor, Übersetzer und Maler –, die zum Verstehen und Durchdringen von Zusammenhängen Gold wert ist: Ausblenden ist die Grundlage aller Wahrnehmung.

Darum blenden wir jegliche Erklärung zum Modell erst einmal aus, bis Sie den Vital@Work-Score ermittelt haben. Wenn Sie das Modell jetzt schon kennen würden, könnte das möglicherweise Ihren zu ermittelnden Vital@Work-Score im Ergebnis verfälschen. Und das wäre schade. Außerdem: Wenn Sie Ihren praktisch ermittelten Vital@Work-Score kennen, wird es Ihnen leichter fallen und mehr Freude bereiten, den methodischen Rest des Buches als eine Art praktische Theorie im Selbststudium zu lesen.

Zur Orientierung und damit Sie wissen, was Sie in den nächsten zehn Minuten ermitteln werden, stellen Sie sich das Vital@Work-Scoring als Bild vor. Ja, richtig: als Bild. Ihr ermitteltes Vital@Work-Scoring ist ein erstes Abbild der Arbeitsdynamik in Ihrer Organisation und das produktive Momentum, das in Ihrer Wahrnehmung gelebte Realität ist. Es ist also ein Startbild, der Ausgangspunkt, um Ihre Organisation besser kennenzulernen.

Bitte scannen Sie mit Ihrem Mobiltelefon den folgenden QR-Code (<https://scoring.winwinforwork.org/praxisbuch/>) und versuchen Sie bestmöglich, folgende Punkte zu befolgen:

1. Beantworten Sie die Fragen, wie Sie aus Ihrer Perspektive die Situation für das gesamte Unternehmen sehen und einschätzen.
2. Bitte beantworten Sie die Fragen so schnell wie möglich. Keine Sorge, es gibt keine falschen oder richtigen Antworten!
3. Wenn Sie sich beim Beantworten zwischen zwei Antworten nicht entscheiden können, wählen Sie bitte die aus Ihrer Sicht schlechtere Antwort.
4. Jedes Ergebnis ist nützlich und gut, damit Sie ein klareres Bild von der Dynamik und dem produktiven Momentum Ihres Unternehmens bekommen.

5. Notieren Sie am Ende die vier Werte, die Sie zu sehen bekommen, und notieren Sie diese unter dem QR-Code in diesem Buch.
6. Freuen Sie sich auf die nächsten fünf Minuten und das Beantworten der Fragen!



Bitte notieren Sie Ihre ermittelten Werte:

Ihr Vital@Work-Scoring

Vital@Work-Score	_____
Erfolgsfaktoren für Menschen und Teams in der Zusammenarbeit	
»SICHERE KLARHEIT«-Score	_____
»GESUNDER ERFOLG«-Score	_____
»STETIGE ENTWICKLUNG«-Score	_____

Herzlichen Glückwunsch, Sie haben ein Bild der produktiven Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in Ihrer Organisation erzeugt. Aber was sagt dieses Bild aus?

Der Vital@Work-Score reicht immer von 1 bis 5 und zeigt vereinfacht Folgendes auf:

1 = sehr große Reibungsverluste in der Zusammenarbeit = einfach, viel ruhendes Potenzial zu heben. Also ein **guter Wert!** Ja, »guter« Wert. Warum, erfahren Sie im Verlauf des nächsten Absatzes.

5 = perfekte Zusammenarbeit, keine wahrnehmbaren Reibungsverluste = maximale Produktivität. Also ein **guter Wert!**

Wie Sie gerade bemerken, ist jeder Wert ein guter Wert. Wie kann das sein? Ganz einfach. Sie bekommen bei jedem Wert zwischen 1 und 5 eine klare Momentaufnahme der aktuellen Dynamik der Zusammenarbeit und des produktiven Momentums daraus. Jedes Bild oder jeder Wert, das bzw. der konkreter und klarer ist als die gefühlte Wahrheit über die Dynamik einer Organisation, ist gut! Bitte beachten Sie, dass dieser Wert zunächst nur eine Momentaufnahme ist, die wir ermittelt haben, damit Sie sich mit dem Vital@Work-Modell einfacher vertraut machen können. Bis zum Ende dieses Buches möchte ich Sie in die Lage versetzen, ein breiteres und damit klareres Bild Ihrer Organisation zu zeichnen, um diese dann zielsicher Vital@Work zu machen!

Als ersten Schritt schauen wir uns dazu die Werte des Vital@Work-Scores grob an, damit Sie eine erste Orientierung bekommen, wie die Werte zu lesen sind. Fangen wir unten an: Bei Wert 1 haben Sie eindeutig die größten Entwicklungsfelder innerhalb Ihrer Organisation, die Sie für mehr Produktivität aktivieren können. Das Abbauen von Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit führt schnell zu produktiven Verbesserungen, weil bei einem so niedrigen Wert schon kleinste Maßnahmen große Wirkung zeigen können.

Das Gegenteil ist der Wert 5. Produktive Verbesserungen in der Zusammenarbeit sind als Entwicklungsfeld nur schwer auszumachen, daher liegt die größte Herausforderung darin, das hohe produktive Niveau in Zeiten von Wachstum und Wandel zu erhalten – wobei Erfahrungen zeigen: Das Steigern eines niedrigen Niveaus gestaltet sich einfacher, weil Motivation durch Fortschritt und durch Erfolgserlebnisse beginnt, den Entwicklungsprozess zu tragen. Das Halten und Konservieren eines hohen Leistungsstandards im dynamischen Kontext von Wachstum, Expansion und Erfolg ist die Königsdisziplin beim Entwickeln einer nachhaltigen produktiven Zusammenarbeit einer gesamten Organisation.

Zwischen den beiden Extremen von 1 und 5 liegt noch das Feld der Harmonisierung, das zum Ziel hat, die tragenden Leistungsquellen der Wertschöpfung als Kompetenz in die gesamte Organisation bestmöglich zu skalieren. Dabei ist die Phase der Harmonisierung alles andere als harmonisch, da sie alle Bereiche der Organisation auf ein kooperatives Leistungsverständnis und Kompetenzniveau hebt. Als Sinnbild können Sie sich eine Fußballmannschaft vorstellen, in der am Anfang drei bis vier Leistungsträger als Kernteam die Bälle passsicher und so miteinander spielen, dass sie für die gesamte Mannschaft Spiele gewinnen können. Harmonisierung ist der Prozess, am Ende elf Spieler auf dem Platz zu haben, die ball- und passsicher als ein Team miteinander variabel spielen können und somit in der Lage sind, ganze Meisterschaften zu gewinnen. Die ganzheitliche Summe an beteiligten Menschen und Variablen im Prozess der Harmonisierung eines Unternehmens macht diesen zum intensivsten Prozess auf dem Weg zum High-Performance-Team.

5.1.4 Vital@Work-Score monetär und wirtschaftlich betrachtet

Den Vital@Work-Score der eigenen Arbeitsumgebung und der ganzen Unternehmung zu kennen, ist immer wertvoll und nützlich. Das Nützliche an jedem Vital@Work-Score: Es ist egal, wie dieser ausfällt. Wichtig ist nur, dass Sie in der Lage sind, eine wirtschaftlich-monetäre Betrachtung der produktiven Leistungsfähigkeit von Leadership und Zusammenarbeit anzustellen. Wie jedes gute Betriebssystem verfügt auch Vital@Work über eine Benchmark-Funktion, an der Sie ablesen können, wie performant die produktive Zusammenarbeit ist und welche direkten Auswirkung sie auf das Betriebs-

ergebnis Ihres Unternehmens hat. Mit diesem Benchmark sind Sie in der Lage, Investments in Vital@Work und die Optimierung Ihres Betriebssystems für Leadership und Zusammenarbeit (Organisationsentwicklung) besser abzuwägen und gezielt zu setzen. Zusätzlich können Sie den Vital@Work-Score auch regelmäßig (empfohlen alle 12 Monate) neu ermitteln und damit sehen, wie sich die produktive Zusammenarbeit im Unternehmen über die Zeit entwickelt hat.

Ein komplettes Vital@Work-Scoring aller Mitarbeitenden und Arbeitsbereiche einer Organisation können Sie einfach bei der WIN-WIN FOR WORK Community unter <https://winwinforwork.org/vitalwork-scoring/> in Auftrag geben. Es zeigt Ihnen auch klar den Kontext, die Dynamik und das produktive Momentum des Entwicklungsfeldes (das ist zu verbessern) und Performancefeldes (das läuft schon sehr gut) einer Organisation auf. Die Optimierung des Entwicklungsfeldes birgt mehr Potenzial für eine Verbesserung des Vital@Work-Score und damit der Leistungsfähigkeit.

Damit Sie sich das besser vorstellen können, zeige ich Ihnen anhand eines Beispiels in der Bunte Farbe AG die Möglichkeiten auf, die ein Vital@Work-Scoring in seiner Aussagekraft bietet. Die beiden Geschäftsführer Mark und Andrea (die Sie bereits aus dem Krimi kennen) haben sich entschlossen, die WIN-WIN FOR WORK Community mit der Ermittlung des Vital@Work-Scores für alle 300 Mitarbeitenden an allen Standorten durchzuführen.

BEISPIEL WIRTSCHAFTLICHE AUSSAGEKRAFT VITAL@WORK-SCORING DER BUNTE FARBE AG

Das Vital@Work-Scoring hat folgendes Ergebnis in der Bunte Farbe AG hervorgebracht:

Vital@Work-Score	3,16
Erfolgsfaktoren für Menschen und Teams in der Zusammenarbeit	
»SICHERE KLARHEIT«-Score	3,09
»GESUNDER ERFOLG«-Score	3,31
»STETIGE ENTWICKLUNG«-Score	3,08

Wirtschaftliche Betrachtung des ermittelten Vital@Work-Scores

Die Bunte Farbe AG als Konzern erzielt ein konsolidiertes Betriebsergebnis vor Steuern von 1,58 Mio. Schweizer Franken.

Das ergibt für die Bunte Farbe AG folgenden Vital@Work-Benchmark

1. Vital@Work-Grundwert = Betriebsergebnis / Vital@Work-Score

2. Vital@Work-Grundwert Bunte Farbe AG ist
CHF 500.000 = CHF 1,58 Mio. / 3,16

Aus dem Vital@Work-Grundwert leiten Sie den Vital@Work-Maximalwert ab. Dieser theoretische Wert zeigt Ihnen an, wie hoch das theoretische Betriebsergebnis bei maximaler produktiver Zusammenarbeit wäre. Bitte beachten Sie, dass der Maximalwert, auf der Realisierung aller ruhenden internen Potenziale der Bunte Farbe AG bei unveränderten externen Rahmenbedingungen wie Kunden, Wettbewerb und Marktpreise basiert. Dieser Maximalwert gibt eine Orientierung, was zum Zeitpunkt der Ermittlung des Vital@Work-Scorings theoretisch möglich oder monetär zu erzielen gewesen wäre.

1. Vital@Work-Maximalwert = Vital@Work-Grundwert \times 5
2. Vital@Work-Maximalwert Bunte Farbe AG = CHF 500.000 \times 5
= CHF 2.500.000

Das bedeutet: Das maximale **theoretische Ergebnis zum Zeitpunkt der Messung** ohne »interne« Reibungsverluste der Bunte Farbe AG läge bei CHF 2,5 Mio.

Der Vital@Work-Zielwert ist der Vital@Work-Score, der in einem Zeitraum von 12 Monaten angestrebt werden soll. Für die Bunte Farbe AG haben Mark und Andrea festgelegt, in den nächsten 12 Monaten einen Vital@Work-Score von 3,95 erreichen zu wollen. Das Management der Bunte Farbe AG ist sehr ambitioniert, die Produktivität zu optimieren und die internen Reibungsverluste zu reduzieren. Mit diesem Entschluss plant die Bunte Farbe AG in den nächsten 12 Monaten, Reibungsverluste im Wert von CHF 395.000 zu beheben, die das Betriebsergebnis, Stand heute, durch Reibungsverluste als Bremsenergie belasten. Oder in Vital@Work-Sprache formuliert: Mark und Andrea planen über SICHERE KLARHEIT (Wissen), GESUNDEN ERFOLG (Können) und STETIGE ENTWICKLUNG (Wollen) Gestaltungsenergie zu entfesseln, die sich im Wert von CHF 395.000, Stand heute, durch Bremsenergie auf das Betriebsergebnis negativ auswirken.

So nutzte das Management der Bunte Farbe AG ihren Vital@Work-Zielwert zur weiteren Berechnung. Den Zielwert können Sie als Managemententscheidung für ein Unternehmen frei festlegen. Der maximale Zielwert ist 5.

Der Vital@Work-Zielwert ist der Vital@Work-Score, den ein Unternehmen oder eine Organisation in den nächsten 12 Monaten anpeilt. Der Vital@Work-Zielwert ist der Schlüssel, um den Vital@Work-Finanzwert zu ermitteln. Der Vital@Work-Finanzwert gibt den monetären Betrag an die Organisation und das Unternehmen, um die Planung in den nächsten 12 Monaten zu materialisieren. Zielwerte unter 12 Monaten haben sich als wenig praxistauglich und nützlich in der Umsetzung erwiesen.

1. Vital@Work-Finanzwert = (Vital@Work-Grundwert \times Vital@Work-Zielwert) – Betriebsergebnis

2. Vital@Work-Finanzwert Bunte Farbe AG ist CHF 395.000
= $(\text{CHF } 500.000 \times 3,95) - \text{CHF } 1.580.000$.
Der Zielwert ist immer in einer Währung abzubilden.

Zusammenfassung für die Bunte Farbe AG

Vital@Work-Ausgangslage im Benchmark:

Aktueller Vital@Work-Score = 3,16

Betriebsergebnis = CHF 1.580.000

Vital@Work-Maximalwert = CHF 2.500.000

Vital@Work-Zielzustand im Benchmark in 12 Monaten

Vital@Work-Zielwert = 3,95 (angestrebter neuer Vital@Work-Score)

Vital@Work-Finanzwert = CHF 395.000 (Auflösung interner Bremsenergie und Aktivierung von Gestaltungsenergie)

Der Termin für das Ermitteln des Vital@Work-Scores in 12 Monaten ist gesetzt.

Entwicklungsfeld und Performancefeld der Bunte Farbe AG

Mark und Andrea haben bei der WIN-WIN FOR WORK Community ein komplettes Scoring des Konzerns in Auftrag gegeben. Dadurch erhalten Sie für das ganze Unternehmen, aufgeschlüsselt nach 22 Vital@Work-Einzelscore-Werten, das Entwicklungsfeld und das Performancefeld der Bunte Farbe AG.

BEISPIEL ENTWICKLUNGSFELD BUNTE FARBE AG

Im Entwicklungsfeld befindet sich jeder Vital@Work-Einzelscore, der kleiner ist als der ermittelte Vital@Work-Score der gesamten Bunte Farbe AG von 3,16. Das Entwicklungsfeld wird nach dem Prinzip vom kleinsten bis zum größten Einzelscore aufgebaut.

Der Einzelscore ist der Vital@Work-Score, den jede der 22 Kompetenzen bei einer Einzelbetrachtung von 1,00 bis 5,00 erreichen würde.

Im Beispiel der Bunte Farbe AG ist das Entwicklungsfeld mit Vital@Work-Einzelscores von 2,31 bis 3,15 wie folgt gefüllt:

Termintreue bei Projekten – Alle internen und externen Projekte im Unternehmen werden termingerecht fertiggestellt.

Vital@Work-Einzelscore: 2,31

schen menschlichen Bedürfnissen und Wirtschaftswachstum organisieren, das über die Zeit einen Ort entstehen lässt, an dem Menschen gerne arbeiten wollen.

Vital@Work ist ein Weg, der in seiner Entwicklung nie abgeschlossen wird. Der über Prävention, Abschwächung und Eliminierung von Killer-Dreiecken das WIN-WIN-Prinzip zwischen Menschen und Unternehmen stärkt, fördert und täglich erneuert.

Blieben Sie dran, geben Sie nie auf!

Im Schritt 5 »Leben« erfahren Sie alles über den strukturierten Aufbau und Ablauf der Vital@Work-Methode und wie Sie diese praktisch trainieren und anwenden können. Mit der Theorie und Praxis, die Sie jetzt erlangt haben, verfügen Sie über das nötige Handwerkszeug, um Menschen und Unternehmen zu mehr Souveränität zu verhelfen.

Gedanken des Autors:

In den vergangenen 15 Jahren bin ich von den »schwarzen Drachen« und ihren »Drachenreitern« oft gefragt worden, ob ich einen sicheren Weg aufzeigen kann, der die Berücksichtigung von menschlichen Bedürfnissen bei gleichzeitigem Wirtschaftswachstum im täglichen Ausleben von Status und Ego, Gier und zwanghaftem Wachstum von Unternehmen realistisch und nachhaltig ermöglichen kann.

Ich musste leider immer eingestehen, dass ich keinen Weg aufzeigen kann, der für die ganze Organisation gangbar wäre, ohne die aktuellen wirtschaftlichen Ziele zu gefährden.

Mit einem Punkt hatten die »schwarzen Drachen« aber nicht recht, nämlich dass es immer so bleiben wird, wie es ist. Denn den »weißen Drachen«, die im WIN-WIN zwischen menschlichen Bedürfnissen und Wirtschaftswachstum ihr Arbeitsumfeld organisieren, gehört die goldene Zukunft der Arbeitswelt.

Einen möglichen Weg zum WIN-WIN zeigt dieses Buch. Selbst wenn dieser für Sie nicht gangbar ist, bin ich überzeugt, dass ein WIN-WIN-Prinzip zwischen Menschen und Unternehmen auch für jeden Leser ein wirtschaftlich kluges Prinzip darstellt.

Die Zukunft der Arbeitswelt wird zeigen, wo die Reise hingeht. Es bleibt spannend. Ich freue mich auf Überraschungen und bleibe bei meiner Mission, die Arbeitswelt verbessern zu wollen.



- Die Managementstudien grundlegender Managementstile, gemacht in Michigan und Ohio
- Die Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard
- Die transaktionale Führung nach James MacGregor Burns
- Die transformationale Führungstheorie nach Bernard M. Bass
- Die transformationale Führungstheorie nach Bennis und Nanus
- Die transformationale Führungstheorie nach James MacGregor Burns
- Kontingenztheorie nach F. E. Fiedler
- Systemisch Führen – Handeln, Denken, Gestalten – nach Frank Michael Orthey

Perspektiven auf Teamaufbau und Führung

- Das integrierte Teamentwicklungsmodell nach Charles W. Wheelan
- Das Team-Performance-Modell von Drexler und Sibberts
- Die 5 Dysfunktionen nach Patrick Lencioni
- Die Gruppenbildung-Theorie nach George C. Homans
- Die Teamrollen nach Meredith Belbin
- Die Theorie der Teamführungsstile nach Rensis Likert
- Die Zielsetzungstheorie von Edwin Locke und Gary Latham
- Spielmacher-Theorie nach Michael Maccoby
- Teamentwicklungs-Modell nach Bruce W. Tuckman

Jede dieser Perspektiven gibt Ihnen einen Einblick in Methoden, Arbeitsweisen und Wege, die im entsprechenden Kontext sehr nützlich sind, um wirksamer als Führungskraft gestalten zu können.

Ein wertvoller Ratschlag für ihr persönliches Glück

*Wenn wir eine Situation nicht mehr ändern können,
sind wir aufgefordert, uns selbst zu ändern.*

Viktor E. Frankl

11.7 Das »POWER DUCK«-Geheimnis

Wie zum Anfang dieses Buches versprochen, möchte ich mit Ihnen das letzte »POWER DUCK«-Geheimnis teilen. Vielleicht haben Sie sich beim Kauf des Werkes Folgendes gefragt:

Warum dieses Buch den Titel – Der POWER DUCK WEG – trägt?

Wer ist diese POWER DUCK?

Der Weg der letzten Jahre hat das Bewusstsein und die Haltung geschärft, dass es eine WIN-WIN-Gemeinschaft braucht, die es Menschen ermöglicht, sich als Zukunftsgestalter engagiert einzubringen. Somit ist der Grundstein gelegt, dass die Zukunftserwartungen aller Menschen in dieser Gemeinschaft auch Erfüllung finden können.

In diesem Vital@Work-Evolutionsprozess sind wir auf das besondere Sozialverhalten von Enten aufmerksam geworden: Enten leben in lockeren Gruppen, in denen keine Rangfolge herrscht und die aus Artgenossen, anderen Entenarten, aber beispielsweise auch Gänsen bestehen können. Enten bevorzugen Gesellschaft und suchen auch aktiv danach!

Aus diesem Gedanken ist die POWER DUCK entstanden, als Sinnbild und Maskottchen für kraftvolle Zukunftsgestaltung im WIN-WIN-Prinzip.

Für mich persönlich und das ganze WIN-WIN FOR WORK Team steht die POWER DUCK für den Aufbruch in die HUMANE ZUKUNFTSWIRTSCHAFT und damit für die moderne Arbeitswelt von Morgen. Die Formulierung des folgenden Leitgedankens ist während der Arbeit zu diesem Buch entstanden.

11.8 Leitgedanke: Die HUMANE ZUKUNFTSWIRTSCHAFT

Die HUMANE ZUKUNFTSWIRTSCHAFT hat zum Ziel, Zukunftserwartungen von arbeitenden Menschen und Unternehmen gleichermaßen zu erfüllen.

Die jeweils angestrebten Zukunftserwartungen und der Weg dorthin beinhalten die Verpflichtung, den bestmöglichen Konsens zwischen menschlichen Bedürfnissen und Wirtschaftswachstum fortwährend zu suchen.

Das WIN-WIN-Prinzip zwischen Mensch und Unternehmen ist das unverhandelbare Ziel im Denken, Tun und Handeln, zu dem sich alle Menschen in einer kooperativen, eigenverantwortlichen Zusammenarbeit gleichermaßen bekennen, geprägt von einem vertrauensvollen, respektvollen und sich in den Zukunftserwartungen ausgleichendem Miteinander.

Das Realisieren von Zukunftserwartungen, die ein Lebensglück, sicheren Wohlstand und eine gesunde Umwelt für den größten Teil von Menschen in einem Dreiklang ermöglichen, ist dabei der Gewinn, den es kontinuierlich zu maximieren gilt.

Das Denken in isolierten Zielen und kurzfristigen Gewinnen ist nie ein WIN-WIN zwischen menschlichen Bedürfnissen und Wirtschaftswachstum und gilt als to-

xische Vergangenheitswirtschaft ohne sinnvolle und nachhaltige Zukunftserwartungen.

Sinnvolle, nachhaltige und erfüllende Zukunftserwartungen liefern die Gestaltungsergie, die Menschen zu Innovation und Stärke bringen, um auch die größten Herausforderungen der Zukunft im WIR zu meistern.

Nur mit »Walk the Talk« wird aus einer Idee und einem Leitgedanken auch Realität. Aus dieser Überzeugung heraus haben wir als Team die WIN-WIN FOR WORK Community gegründet.

Wir helfen als WIN-WIN FOR WORK Community Menschen und Unternehmen, ihre Zukunftserwartungen souveräner zu erfüllen. Als WIN-WIN-Gemeinschaft für eine bessere Arbeitswelt leben wir als Team mit unseren Partnern und Mitgliedern folgenden ganzheitlichen Ansatz:

- Wir sind der festen Überzeugung, dass souverän handelnde und entscheidende Menschen ihre Unternehmen und somit die Arbeitswelt verbessern.
- Nur souverän handelnde und entscheidende Menschen entwickeln Gestaltungsergie in Unternehmen, die Resignation, Überforderung und Unsicherheit in einer immer komplexeren Arbeitswelt erfolgreich überwindet. Damit werden Zukunftserwartungen von Menschen und Unternehmen gleichermaßen nachhaltig realisiert.
- Wir entwickeln fortdauernd das visuelle Vital@Work-Modell, das alle Menschen in Unternehmen verstehen und eigenverantwortlich als souveräne Zukunftsgestalter anwenden können.
- Als offene WIN-WIN FOR WORK Community fördern wir den Ansatz der HUMANEN ZUKUNFTSWIRTSCHAFT, die einen sich gegenseitig ausgleichenden Konsens zwischen Menschen und Unternehmen zum Ziel hat: Der Dreiklang aus Lebensglück, sicherer Wohlstand und einer gesunden Umwelt ist dabei der Gewinn, den alle gemeinsam anstreben und maximieren wollen.
- Wir begleiten, unterstützen und vernetzen Menschen und Unternehmen bei der fortdauernden Anwendung des Vital@Work-Modells. Damit sie durch ein Voneinander-Lernen souverän werden und ihre individuell angestrebten Zukunftserwartungen immer besser und sicherer erfüllen können.

Ich hoffe, Ihnen hat die Arbeit mit diesem Buch so viel Spaß bereitet wie mir, es zu schreiben! Da die Zukunft immer in Bewegung ist und dazu noch im Hier und Jetzt stattfindet, arbeite ich weiter daran, die HUMANE ZUKUNFTSWIRTSCHAFT in der Arbeitswelt zu verbreiten. Es würde mich freuen, wenn wir uns in der WIN-WIN FOR WORK Community persönlich kennenlernen.

Wir, die POWER DUCKS, machen die Arbeitswelt besser!



Machen Sie mit!



Falls Sie weitere Unterstützung bei der Umsetzung von Vital@Work Praxiselementen aus diesem Buch wünschen, finden Sie die Kontaktdaten und Experten zu verschiedenen Themen auf unserer Homepage: <https://winwinforwork.org>. Dort finden Sie auch die aktuellen Praxiserfahrungen und Anwendungsbeispiele von Mitgliedern aus der Community.

Zusätzlich können Sie auch folgende Hilfsmittel bekommen:

- Videoclips zu Vital@Work
- Ergänzende Umfragen
- Erklärung der wichtigsten Begriffe
- Referenzabbildungen zum Download
- Dynamische Tools und APPs
- Austausch in Mastermind-Gruppen

Viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung!

Ihr WIN-WIN FOR WORK Team