

## ECHTSEIN ... bedeutet, wir können uns zeigen, wie wir sind, und streben nach der besten Version von uns selbst – für kollektive Energie.

Wir sind echt, wenn wir uns zeigen können, wie wir sind - in gutem Kontakt zu uns selbst und zu den Menschen um uns herum.

Wir brauchen keine Maske, die erwünschtes Verhalten darstellt, sondern wir stehen auf eine reflektierte Art und Weise zu unseren Werten und Ideen, und handeln danach. Gleichzeitig sind wir tolerant, wertschätzend und einfühlsam; wir haben Mut für gegenseitiges Vertrauen und Wohlwollen. Dadurch sind wir offen und bereit, uns (auch) selbst in Frage zu stellen.

Wir haben keine Scheu vor konstruktiven, klaren Worten miteinander, im Sinne des besten Ergebnisses. Organisationen und Teams etablieren dazu Abläufe und Rituale, die zum EchtSein einladen und die entstehende kollektive Energie sinnvoll nutzen.

EchtSein ist die Grundlage dafür, sich weiterzuentwickeln, um eine immer bessere Version von sich selbst zu werden und gemeinsam zu reifen. Wir können Sorgen einbringen, Spannungen gemeinsam halten und Reibung produktiv nutzen. Eine offene, diverse

und tolerante Kultur voll psychologischer Sicherheit wird möglich; durch die Selbstintegration steigt die mentale Gesundheit. Als Team sind wir voll in unserer Kraft, um Fortschritt, Innovation und Entwicklung entstehen zu lassen. So können Menschen, die echt sind, auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene nachhaltig wirksam werden: Weil sie sich trauen, Dinge anzusprechen und zu hinterfragen, herausfordernde Themen anzunehmen und im Sinne des gemeinsamen Ziels zu bearbeiten. Es entstehen Möglichkeitsräume für neue Ansätze und Denkweisen.

### WIE IHR EUER ECHTSEIN VERSTÄRKEN KÖNNT?

**Bspw. so:** Nutzt kreative Elemente, in denen alle eure Gedanken Beitrag zur Problemlösung sein können, z.B. Thinking Environment

### SCHAU DICH MAL IN DEINEM TEAM ODER DEINER ORGANISATION UM UND STELL DIR DIE FOLGENDEN FRAGEN:

- ☐ Ist eure Art, miteinander umzugehen, von Wohlwollen, Wertschätzung und kritischer Selbstreflexion geprägt?
- ☐ Gebt ihr euch hierarchieübergreifend Rückmeldungen und Feedback – ehrlich in der Sache, wertschätzend als Mensch?
- ☐ Sagt ihr und eure Kolleg:innen und Vorgesetzten das, was opportun ist oder das, was ihr denkt – auch wenn es unbequem ist?
- ☐ Gehört es bei euch zur Normalität, Sorgen oder eigene Fehler mutig mitzuteilen?
- ☐ Bist Du gut mit dir selbst in Kontakt und reflektierst dich und dein Wirken?

◆ WIE VIEL SOUL IST BEREITS SPÜRBAR UND WO IST NOCH LUFT NACH OBEN?

»Enorme Energie wird freigesetzt, wenn wir endlich unsere Masken fallenlassen und wagen, ganz wir selbst zu sein.«

Frederic Laloux, Reinventing Organizations, 2016

## PURPOSE ... ist eine geteilte Absicht, die Orientierung und Motivation schafft.

Bei der Arbeit das Gefühl zu empfinden, etwas Sinnvolles zu tun, ist wichtig für die Motivation, langfristige Zufriedenheit und Gesundheit von Menschen. Wir verbringen einen Großteil unserer Lebenszeit mit Arbeiten - da hilft es, wenn man die Frage nach dem „Wofür tue ich das?“ gut beantworten kann, und wenn man sich gemeinsam darauf besinnt. Dies gibt Menschen und Gruppen einer Organisation Halt und Orientierung, wie ein Leitstern am Horizont. Zudem fördert es die Identifikation mit einer Organisation, die über die reine Trans-

aktion „Arbeitszeit für Geld“ hinausgehen kann und auch für Menschen von außen attraktiv ist, z.B. Kund:innen oder Bewerber:innen.

Purpose in der Arbeit darf nicht verstanden werden als der – uneinlös-bare? – Anspruch und Druck, stets das zu tun, was ultimativ richtig ist. Es geht mehr darum, eine Idee zu haben, was ich mit der eigenen Arbeitskraft Nutzbringendes beitrage in einer zunehmend kleinteiligeren und komplexen Arbeitswelt. Was mein Anteil am großen Ganzen ist, das wir hier als

Team und Organisation bewirken und herstellen. Welche Wirkung erzeuge ich persönlich in meinem Umfeld, in meinem Team, für die anderen Menschen?

### WIE IHR EUREN PURPOSE VERSTÄRKEN KÖNNT?

**Bspw. so:** Lebt einen Führungsstil vor, der Eigenverantwortung unterstützt und stets das große Ganze im Blick behält (anstatt durch kleinteilige Kontrolle Menschen unselbständig zu machen)

### SCHAU DICH MAL IN DEINEM TEAM ODER DEINER ORGANISATION UM UND STELL DIR DIE FOLGENDEN FRAGEN:

- ☐ Wofür tut ihr, was ihr tut? Was ermöglichen eure (Dienst-)Leistungen?
- ☐ Tauscht ihr euch zu euren individuellen Werten und Beweggründen des Handelns aus?
- ☐ Wann hat sich ein Arbeitstag für dich gelohnt?
- ☐ Habt Ihr ein gemeinsames Verständnis davon, was der Purpose Eurer Organisation ist? Wenn ja, ist er allen bekannt? Wie gut kannst du/ können sich andere damit identifizieren?
- ☐ Kennt jedes Team innerhalb der Organisation den eigenen Beitrag zum größeren Ganzen?

◆ WIE VIEL SOUL IST BEREITS SPÜRBAR UND WO IST NOCH LUFT NACH OBEN?

»Purpose ist keine Pose, Purpose ist ein Prozess.«

Andreas Baetzen, Hans Rusinek, Brand Purpose, 2022

## ENTFALTUNG ... ist gegeben, wenn Menschen sich entfalten können und aus Energie Wirksamkeit wird.

Entfaltung in Organisationen bedeutet für uns, dass Menschen mit ihren Fähigkeiten da arbeiten, wo sie aufblühen und wirksam werden können – mit dem Potenzial, zum stärksten Ausdruck ihrer selbst zu werden. Dazu gehört, mit den individuellen Fähigkeiten an der richtigen Stelle zu sein, und dass es darüber hinaus Möglichkeiten gibt, neues zu entdecken, sich anzueignen und nutzbar zu machen. Die richtige "Stelle" ist dabei oft nicht mehr eine feste Position. Vielmehr schaffen Organisationen mit SOUL Räume für den Einsatz bestimmter fachlicher und

menschlicher Fähigkeiten, in Form von flexiblen Rollen und Kreisen. Dadurch entwickeln sich natürliche, flexible Hierarchien, basierend auf der Anerkennung individueller Kompetenzen, unabhängig von Positionen oder Stellenbeschreibungen.

Ausprobieren und Neues lernen findet sowohl in der täglichen Arbeit statt, wird aber auch durch entsprechende Angebote der Organisation ermöglicht und gefördert, etwa zum Wissensaustausch oder zu individueller und gemeinsamer Weiterbildung. Dies betrifft

fachliche, inhaltliche und methodische Kompetenzen genauso wie menschliche Fähigkeiten, wie z.B. Kommunikation, Reflexionsbereitschaft, und Motivation.

### WIE IHR EURE ENTFALTUNG VERSTÄRKEN KÖNNT?

**Bspw. so:** Macht es möglich, dass Menschen in „andere Bereiche“ reinschnuppern und hospitieren können, um die eigenen Fähigkeiten in einem anderen Kontext weiterzuentwickeln

### SCHAU DICH MAL IN DEINEM TEAM ODER DEINER ORGANISATION UM UND STELL DIR DIE FOLGENDEN FRAGEN:

- ☐ Wie sehr kannst du dich aktuell mit deiner Kraft einbringen? Gibt es bei euch wohlwollenden Raum, um sich auszuprobieren und an neue Herausforderungen, z.B. in neuen Rollen, heranzutasten?
- ☐ Welchen Stellenwert haben individuelle und gemeinsame Weiterbildung bei euch? Nehmt ihr euch bewusst Zeit (und Geld) dafür?
- ☐ Wie leicht ist es bei euch, ein persönliches Coaching in Anspruch zu nehmen?
- ☐ Gibt es Formate, in denen die Ideen jeder/ jedes Einzelnen gesehen und gewürdigt werden und in denen neue Ideen eingebracht werden können?

◆ WIE VIEL SOUL IST BEREITS SPÜRBAR UND WO IST NOCH LUFT NACH OBEN?

»Die einzige nachhaltige Quelle des Wettbewerbsvorteils ist die Fähigkeit einer Organisation, schneller als die Konkurrenz zu lernen und sich zu verändern.«

Peter Senge, The fifth discipline, 1994



## VERANTWORTUNG ... bedeutet, Menschen übernehmen Verantwortung für gemeinsame Ziele und stärken die Resilienz der Organisation.

### WIE IHR EURE VERANTWORTUNG VERSTÄRKEN KÖNNT?

**Bspw. so:** Probiert Elemente aus der Soziokratie aus, wie das in Runden sprechen und im Konsent entscheiden, so dass jedem Teammitglied klar wird, dass ihre Stimme zählt.

Durch das hierarchieübergreifende Teilen von Verantwortung sind Organisationen besser in der Lage, auf Unvorhergesehenes und aktuelle Trends flexibel und ressourcenschonend zu reagieren. Wissen und Kompetenzen jedes Einzelnen – unabhängig von der Rolle in der Organisation – werden respektiert und genutzt, Entscheidungen dadurch qualitativ besser und tragfähiger, auch Fehler sind besser verkraftbar. Der Anspruch an gelebte geteilte Verantwortung ist jedoch hoch. Sie verlangt hohe individuelle Reife aller Beteiligten und Reife der Strukturen in der Organisation. Für die meisten Organisationen bedeutet geteilte

Verantwortung einen Paradigmenwechsel. Die Verantwortung ist nicht mehr an einzelne Personen gebunden, sie ist jetzt in der Struktur (z.B. in Kreisen) und in Rollen (z.B. Kreisleitung/-Moderation) verankert. Dazu braucht es Transparenz und Information über Wissen, Kompetenzen und Ressourcen jedes Einzelnen, zu strategischen Fragen und Arbeitsprozessen sowie eine hohe Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit in der gesamten Organisation.

Kulturell muss klar sein: Jeder handelt im Sinne des gemeinsamen Ziels, nicht des eigenen Status- und Machtausbaus.

### SCHAU DICH MAL IN DEINEM TEAM ODER DEINER ORGANISATION UM UND STELL DIR DIE FOLGENDEN FRAGEN:

- ☐ Wie ist die unternehmerische Verantwortung in eurer Organisation verteilt? Auf wie vielen Schultern liegen wesentliche Entscheidungen?
- ☐ Wie gut und klar sind die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse abgegrenzt zwischen Personen/ Teams / Bereichen?
- ☐ Hast du als einzelner die Möglichkeiten und Informationen, um dich gut an Entscheidungsprozessen zu beteiligen?
- ☐ Inwieweit arbeiten Teams bereichsübergreifend zusammen, um Ziele zu erreichen?

◆ WIE VIEL SOUL IST BEREITS SPÜRBAR UND WO IST NOCH LUFT NACH OBEN?

»Geteilte Verantwortung führt zu gesteigerter Effektivität in Teams, kreativerer Problemlösung in Teams und höherer Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit.«

Wang, Waldman, & Zhang, Journal of Applied Psychology, 2014



## FREIRAUM ... in der Arbeitsgestaltung ermöglicht Innovation und Motivation.

### WIE IHR EUREN FREIRAUM VERSTÄRKEN KÖNNT?

**Bspw. so:** Sorgt in euren Rollen und an den Schnittstellen für gut geklärte Erwartungen und Verantwortlichkeiten, in deren Rahmen frei entschieden werden kann

Freiraum bezieht sich zum einen darauf, wie Menschen ihre Arbeit tun: Um in ihre Kraft zu kommen, müssen Menschen selbständig Entscheidungen treffen können, Methoden und Schwerpunkte selbständig setzen und eine eigene Richtung entlang der eigenen Stärken verfolgen dürfen. Sich ausprobieren, lernen, Fehler machen. So werden ganz neue Felder erschlossen und neue Lösungen für alte Probleme möglich. Freiraum bedeutet aber auch, Arbeit im größeren Zusammenhang des eigenen Lebens zu gestalten – d.h. wo, wann und unter welchen Bedingungen sie stattfindet, wie intensiv und wie lange. So entsteht langfristig Energie, die sich

wiederum positiv auf die Produktivität auch in der Arbeit auswirkt.

Freiraum in diesem Sinne ist kein Erlauben für rücksichtslosen Egoismus – sondern definiert sich stets in Abstimmung mit Team- und Organisationsmitgliedern im Rahmen von gemeinsamen Zielen und vereinbarten Strukturen, klarer Führung und Regeln. Ein solches Experimentieren mit dem Ausmaß – und entsprechendes Justieren von individuellen und kollektiven Freiheitsgraden – sind für uns wichtige Aspekte der Team- und Organisationsentwicklung.

### SCHAU DICH MAL IN DEINEM TEAM ODER DEINER ORGANISATION UM UND STELL DIR DIE FOLGENDEN FRAGEN:

- ☐ Wie viel Einfluss könnt ihr auf das WIE und Entscheidungen in eurer Arbeitsorganisation nehmen?
- ☐ Wie viel Unterstützung verspürst du, Dinge ausprobieren und auch mal Fehler machen zu dürfen?
- ☐ Wie viel Freiheit gibt es in der Gestaltung eurer organisationalen Strukturen und Prozesse, eurer Arbeitszeiten und -orte?
- ☐ Werden Entscheidungen dort getroffen, wo das meiste Wissen dazu liegt, von den Menschen, die es betrifft?

◆ WIE VIEL SOUL IST BEREITS SPÜRBAR UND WO IST NOCH LUFT NACH OBEN?

»Ein positiver Effekt von wahrgenommener Autonomie auf Produktivität und Wohlbefinden lässt sich sogar neurologisch nachweisen«

Johannsen & Zak, Frontiers in Psychology, 2020



## VERTRAUEN ... ist die Basis für gelingende Zusammenarbeit und macht Arbeit wirksamer und effizienter.

### WIE IHR EUER VERTRAUEN VERSTÄRKEN KÖNNT?

**Bspw. so:** Etabliert Feedbackprozesse, die weniger auf Messbarkeit und Vergleichbarkeit, sondern auf individuelles Wachstum, Ehrlichkeit und Wohlwollen abzielen

In einer beseelten Organisation vertrauen die Menschen einander: dass sie an einem Strang ziehen, achtsam miteinander umgehen und an den richtigen Zielen arbeiten. Die Basis dafür sind – neben dem Verhalten der Menschen – gute, transparente Prozesse. So entsteht bei allen die Gewissheit, dass ihre Beiträge von „der Organisation“ angemessen honoriert, und sie für ihre Arbeit geschätzt werden. Vertrauen entsteht – zwischenmenschlich – aus dem persönlichen Verhalten jeder einzelnen, aus gegenseitigem Wohlwollen, aus echtem Interesse am Gegenüber, aus dem Gefühl, sich zeigen zu können und dabei nicht bewertet zu werden.

In Organisationen prägen die Führungskräfte und ihre Entscheidungen sowie strukturelle Voraussetzungen, wie sehr „der Organisation“ vertraut werden kann. Wenn Vertrauen existiert, werden Arbeitsabläufe und Entscheidungen beschleunigt, weil vieles nicht mehr hinterfragt oder bis ins letzte Detail abgesichert werden muss. So sind Organisationen mit einer Vertrauenskultur effektiver und effizienter. Vertrauen bedeutet nicht, alles hinzunehmen oder nicht zu hinterfragen. Im Gegenteil: Im Vertrauen langfristig zu sichern, müssen Kritik und Widerspruch möglich sein und im Team/ in der Organisation dazu ermutigt werden

### SCHAU DICH MAL IN DEINEM TEAM ODER DEINER ORGANISATION UM UND STELL DIR DIE FOLGENDEN FRAGEN:

- ☐ Haben alle das Gefühl, fair behandelt zu werden?
- ☐ Wie gut gelingt es dir, Entscheidungen den anderen zu überlassen?
- ☐ Wie gut seid ihr in echtem Kontakt, hört euch zu und tauscht euch aus?
- ☐ Wie leicht fällt es dir, über deine Versäumnisse oder Fehler zu sprechen?
- ☐ Wie transparent sind Entscheidungen, Hintergründe, Zahlen, Finanzen, Ziele, Prozesse? Wie wird mit unpopulären oder schmerzhaften Entscheidungen umgegangen? Wie wird mit Fehlern umgegangen?

◆ WIE VIEL SOUL IST BEREITS SPÜRBAR UND WO IST NOCH LUFT NACH OBEN?

»Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, weil Vertrauen die soziale Komplexität wirksam reduziert.«

Niklas Luhmann, Vertrauen, 2014