

New Work geht
mit veränderten
Wertvorstellungen
einher

Experteninterview

New Work & Werte

Mit Sven Franke, Organisationsbegleiter

Das Interview

Diana Eichhorn im Gespräch mit Sven Franke



Herr Franke, in welchem Rahmen beschäftigen Sie sich mit New Work?

Mit unserer Kooperativgesellschaft begleiten wir Unternehmen, die sich auf den Weg begeben haben, neue Formen der Arbeit auszuprobieren. So habe ich beispielsweise über einen Zeitraum von fünf Jahren über 40 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen als Organisationsbegleiter sowohl interviewt als auch mit der Kamera begleitet. Zu den Unternehmen gehören große Konzerne ebenso wie Mittelständler aus allen Bereichen der Wirtschaft; seien es Metallbaubetriebe, Privatkliniken, Hersteller für Sensortechnik, Softwareunternehmen, Agenturen oder Banken. Im Fokus der Beobachtungen stand die gesamte Führungsbandbreite, beginnend bei den Beschäftigten über die Führungskräfte bis zur Geschäftsführung. Besonders interessierte mich dabei, wie Unternehmen Zusammenarbeit (neu) gestalten, um den Herausforderungen der (neuen) Arbeitswelt zu begegnen.

Und was ist für die Zusammenarbeit in New-Work-Unternehmen bezeichnend?

Mir sind vor allem sechs Aspekte aufgefallen, die eine große Rolle spielten. Neben einer recht umfassenden Transparenz in Bezug auf alle Prozesse und der Partizipation, also der Beteiligung der Belegschaft, zeigten sich zum Beispiel veränderte Führungsmuster. War früher die klassische Aufbauorganisation die Normalität, wird in den New-Work-Unternehmen Führung nicht mit Hierarchie gleichgesetzt. Management und Mitarbeitende werden also nicht mehr voneinander getrennt betrachtet. Führung erfolgt nicht mehr über Macht, sondern über Vertrauen. Dazu kommt, dass die Führung individuell ausgerichtet ist, wodurch jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin in der Entwicklung seiner bzw. ihrer Potenziale unterstützt und gefördert wird. Das setzt voraus, dass alle Verantwortung übernehmen, auch und gerade für sich und die eigene Entwicklung.

„Führung erfolgt nicht mehr über Macht, sondern über Vertrauen.“

Welche drei Aspekte konnten Sie neben der Gestaltung transparenter Kommunikation, der Einbindung der Belegschaft und dem veränderten Führungsverhalten noch beobachten?

Die Beteiligung der Belegschaft hängt mit einem starken WIR-Denken zusammen. Also alle suchen gemeinsam nach Lösungen für Probleme und gestalten gemeinsam die Organisation. Das Ziel ist immer, einen Mehrwert zu schaffen – entweder für die Mitarbeitenden und/oder für die Kundschaft des Unternehmens. Außerdem herrscht eine gewisse Zeitsouveränität für die Beschäftigten, die im Rahmen gesetzlicher Vorgaben und unter Berücksichtigung betrieblicher Abläufe über ihre Arbeitszeit selbst entscheiden können. Last but not least herrscht eine positive Fehlerkultur. Die begleiteten Unternehmen sprechen oft von Lernkultur, auch, um zu verdeutlichen, aus welcher Richtung sie auf das Thema schauen. Ihnen geht es nicht darum, dass keine Fehler gemacht werden dürfen, sondern um den Umgang mit Fehlern. Denn wenn Fehler passieren, wollen sie nicht die Schuldfrage klären, sondern den Fehler so analysieren, dass die Organisation daraus etwas lernt. Das eröffnet die Chance, dass dieser Fehler nicht wiederholt wird bzw. das eigene System kontinuierlich optimiert werden kann.

Das, was Sie beobachtet haben, legt ja nahe, dass die Haltungen und Erwartungen sich geändert haben. Ist das so?

Zumindest für die New-Work-Unternehmen bin ich überzeugt, dass hier ganz andere Werte eine Rolle spielen als in klassisch organisierten Unternehmen, ja. Oder anders gesagt: Es erfolgt eine andere Gewichtung der Werte. Denn ein Forscher namens Rokeach hat mal festgestellt, dass alle Menschen dieselben Werte haben, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß bzw. in unterschiedlichen Ausprägungen.

Und welche Werte sind in den New-Work-Unternehmen von großer Bedeutung?

Ich konnte in meiner Arbeit beobachten, dass es vor allem elf Werte waren, die in den New-Work-Unternehmen eine besondere Rolle einnahmen und dadurch handlungsleitend waren.

Wenn ich sie mal kurz nenne, waren das die Individualisierung, die Gleichberechtigung und damit die Kommunika-

tion auf Augenhöhe, es war die Bedeutung des Sinns in der Arbeit. Nach wie vor spielt Sicherheit eine große Rolle, die Selbstentwicklung und die Nachhaltigkeit waren wichtig, außerdem waren Mut, Vertrauen, Offenheit und Engagement von Bedeutung. Schließlich wurde auch das soziale Leben, also der private Kontext der Beschäftigten, bei Entscheidungen in New-Work-Unternehmen berücksichtigt.



Abbildung 1: Werte zwischen organisationaler und individueller Ebene

Das ist ja eine ganze Menge. Das würde ich gern mal im Einzelnen mit Ihnen durchgehen, um eine Vorstellung zu bekommen, was sich dahinter verbirgt. Was muss ich mir zum Beispiel unter einem Wert „Individualisierung“ vorstellen?

Um die Bedeutung der Individualisierung zu verdeutlichen, spreche ich gern von einem starken Ich im starken Wir. Das heißt also, dass zwar die einzelne Person sichtbar ist, das aber nicht mehr im Widerspruch zum kollektiven Wir steht. Vielmehr ist heute ein „sowohl als auch“ möglich. Manche Beschäftigte haben sogar ihre eigene Marke innerhalb der Organisation entwickelt, d. h. sie stehen für bestimmte Werte, Themen oder Verhaltensweisen im Unternehmen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl steigt und gleichzeitig darf sich jeder Mitarbeitende zeigen und wird als Individuum gesehen.

Es geht also darum, dass die Gemeinschaft stärker wird dadurch, dass jeder und jede Einzelne auch auf sich selbst und die eigenen Werte und Ziele achtet?

Genau. Gleichzeitig öffnet das einen vielfältigen Blick auf die unterschiedlichen Themen, in denen es nicht mehr die einzige richtige Antwort gibt.

Gleichberechtigung ist ja in privaten Beziehungen, im privaten Kontext ein oft diskutiertes Thema. Was meint dieser Wert konkret im professionellen Miteinander?

Der Begriff der Augenhöhe ist in der Arbeitswelt noch gar nicht so lange etabliert. Er wurde erst Anfang der 2010er Jahre geprägt und resultierte aus der Diskussion über die Generation Y und deren Vorstellungen über ihr Arbeitsleben. Inzwischen gilt die Augenhöhe in der Arbeitswelt als maßgebliches Element von New Work.

Der Wert wird selten direkt angesprochen. In meinen Interviews wurde aber deutlich, dass Beschäftigte die gleichberechtigte Behandlung im Unternehmen als Grundvoraussetzung betrachten, ohne die sie nicht in dem Unternehmen arbeiten würden. Sichtbar wird dieser Wert in der täglichen Arbeit. Werden alle gleichberechtigt behandelt? Werden alle mit ihren Wertbeiträgen wahrgenommen? In Meetings ist das besonders gut zu beobachten, ob Mitarbeitende Kritik äußern

können und alle Beiträge – zumindest initial – gleich geschätzt werden. Für das Führungsverständnis gilt ebenfalls, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin für ihre Beiträge geschätzt werden, unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Bildungsniveau oder weiteren denkbaren Unterscheidungskriterien.

„Die Beantwortung des ‚Wofür‘ klärt also den Sinn des Unternehmens und ist gleichzeitig eine Grundlage für die Frage nach dem Sinn der Arbeit des oder der Einzelnen.“

Sie haben auch den Sinn in der Arbeit angesprochen. Wie muss man sich das denn vorstellen? Woran haben Sie erkannt, dass dieser Wert eine Rolle spielt?

Dass der Sinn in der Arbeit thematisiert wird, hängt eng mit der Generationenfrage zusammen. Die wird ja schon seit Jahren diskutiert. Gibt es die Generationen X, Y oder Z wirklich? Und wenn ja: Was zeichnet diese Generationen aus? Fakt ist, dass die Aktualität der Frage nach dem Sinn der Diskussion um die Generation Y beziehungsweise der Generation „why“ zu verdanken ist. Die Frage nach dem „Warum“ bzw. nach dem „Wofür“ rückte mit in den Fokus des Bewerbungsprozesses und wurde zu einem wichtigen Entscheidungskriterium bei der Jobwahl. Beispielsweise ist dies im Arbeitsmarkt für Informatikerinnen und Informatiker zu beobachten. Softwareunternehmen berichten, dass bei der Entscheidung für oder gegen einen Job teilweise Sinn oder auch Purpose vor Verdienstmöglichkeiten steht. Die beobachteten Unternehmen haben darauf reagiert. Das „Wofür“ rückte mehr und mehr in den Fokus und verdrängte das „Was“ (Was machen wir?) aus dem Fokus. Das war natürlich kein einfacher Prozess innerhalb der Organisationen. Es war ungewohnt und herausfordernd zugleich. Aber es lohnte sich, denn zunehmend hat sich gezeigt, dass mit einem klaren „Wofür“ eine Sogwirkung

erzielt werden kann. Und das wiederum hatte Auswirkungen sowohl auf den Bewerbungsmarkt als auch auf potenzielle neue Kundschaft. Ein Sensortechnikhersteller setzt zum Beispiel auf diese Sogwirkung, indem in Stellenanzeigen ausdrücklich auf zwei Kernpunkte hingewiesen wird: „Bei uns gilt die Maxime ‚Menschen im Mittelpunkt‘ und Nachhaltigkeit hat oberste Priorität.“ Diese gelebten Kernpunkte sollen das passende Personal anziehen und gleichzeitig jedem neuen Organisationsmitglied als Messstab dienen. Die Beantwortung des „Wofür“ klärt also den Sinn des Unternehmens und ist gleichzeitig eine Grundlage für die Frage nach dem Sinn der Arbeit des oder der Einzelnen.

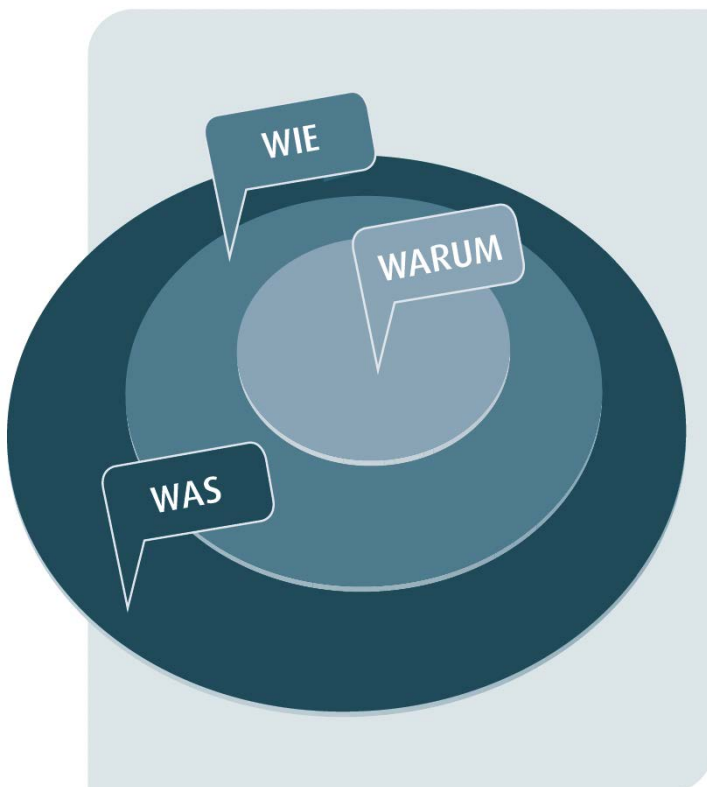


Abbildung 2: Golden Circle nach Simon Sinek

Und woran macht man Werte wie Sicherheit oder Selbstentwicklung fest?

Sicherheit ist sehr vom Kontext abhängig. Wenn wir einen Blick zurück in die Industriegeschichte wagen, hat Frederik Winslow Taylor mit seinem Werk „The Principles of Scientific Management“ die Grundlage für die Form der Zusammenarbeit gelegt. Sein Ansatz, Denken von Arbeiten zu trennen, resultierte aus der damaligen Form der Arbeit und dem gesellschaftlichen Verständnis bzw. der vorherrschenden Qualifikation des zur Verfügung stehenden Personals und war in diesem Kontext erfolgreich. Gleichzeitig wurde durch Planung der Prozesse und nicht zuletzt der genauen Umsetzung ein Sicherheitsgefühl in der Organisation erzeugt, was aufgrund der weiten globalen Märkte und fehlender globaler Konkurrenz absolut möglich war.

In der heutigen Zeit werden langfristige Planungen aber immer schwieriger. Die globalen Märkte sind schnelllebig geworden. Neue Wettbewerber wachsen in einem sehr kurzen Zeitraum zu ernstzunehmender Konkurrenz heran. In Summe sorgt das für ein Unsicherheitsgefühl in Bezug auf tägliche Arbeit und auch hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit des Arbeitsplatzes.

Was gibt in dieser Zeit noch Sicherheit? Wie gelingt es New-Work-Unternehmen, Sicherheit zu erzeugen, wenn diese nicht mehr über Planung entstehen kann? In den beobachteten Unternehmen finden sich zwei wesentliche Aspekte: einerseits die Art der Führung und Entscheidungsfindung, andererseits die Lösungskompetenz.

Ein Erfolgsfaktor ist die echte Beteiligung der Mitarbeitenden an der Entscheidung, sei es in der täglichen Zusammenarbeit oder über Freiwilligenteams bei neuen Themen. Diese Vorgehensweise gilt nicht nur für einfache und vermeintlich leichte Entscheidungen, sondern auch für schwere Aufgaben. Dabei zeigt sich, dass Mitarbeitende durch Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeit ein Sicherheitsgefühl aufbauen.

Bedingt durch die Delegation auch von schweren Aufgaben baut sich bei jedem und jeder Einzelnen entsprechende Lösungskompetenz auf. Diese wiederum hat einen positiven Effekt auf das Sicherheitsbedürfnis.

Das wiederum führt direkt zum Wert der Selbstentwicklung: Alle sind aufgefordert, ihre Sichtweise einzubringen und ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiter zu entwickeln. Diese Emanzipation bedarf der Erkenntnis in der Organisation, dass jede Sichtweise ihre Berechtigung hat und Menschen unterschiedliche Potenziale mitbringen. Diese unterschiedlichen Potenziale müssen gefördert werden.

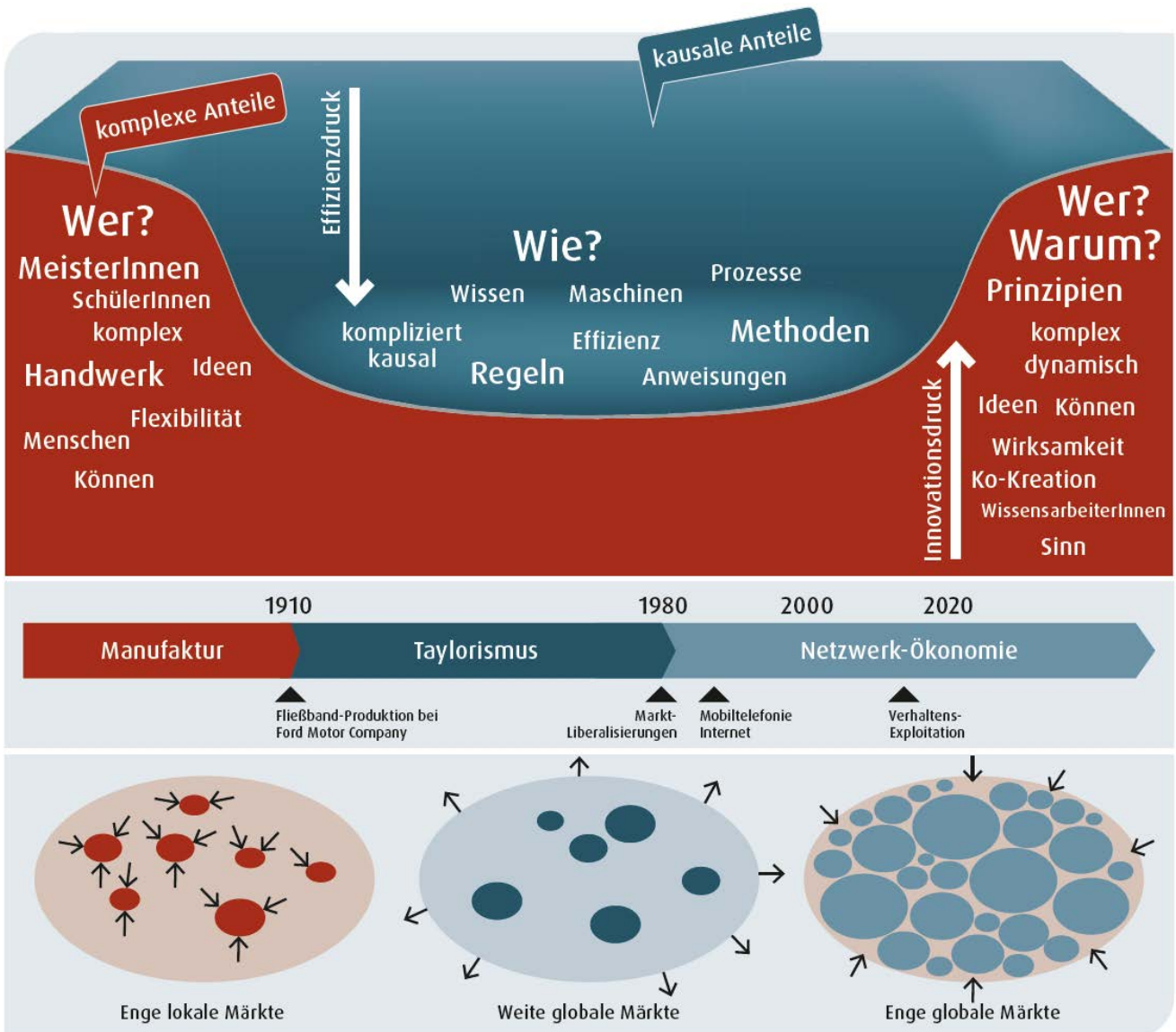


Abbildung 3: Taylorwanne, Darstellung in Anlehnung an Bernd Oestereich (<https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/taylorwanne/>)

Welche Beobachtungen bringen Sie mit dem Wert Nachhaltigkeit in Zusammenhang?

Nachhaltigkeit ist aktuell eines der meist diskutierten gesellschaftlichen Themen. Das macht natürlich auch an den Unternehmensgrenzen nicht Halt. Insbesondere die umweltbezogene Ausprägung von Nachhaltigkeit rückt immer stärker in den Fokus.

Die Personalleiterin eines Outdoor-Ausstatters erzählte in einem Interview, dass sich ihr Markt vollkommen ändert: Winter ohne Schnee, die Sommer so heiß, dass die Kundschaft keine Wanderausstattung mehr erwirbt. Neben dem Erschließen von neuen Geschäftsfeldern und Kundenbereichen rückte dabei auch das Thema Nachhaltigkeit noch stärker in den Fo-

kus. Alle Prozesse in der Organisation vom Einkauf über die Produktion bis zur Lieferung werden mit Blick auf die Nachhaltigkeit hinterfragt. Unter anderem wurde ein Reparaturbetrieb aufgebaut und aus dem Verschnittmaterial wurden neue Produkte entwickelt.

Ich finde, das ist ein stimmiges Beispiel für den umweltbezogenen Aspekt von Nachhaltigkeit, der den meisten von uns wahrscheinlich mehr oder weniger vertraut ist. Letztendlich bezieht sich dieser Blick auf Nachhaltigkeit auf das ökologische Gleichgewicht.

Gleichzeitig bietet die ökologische Nachhaltigkeit auch eine eigene Maxime im Handeln der Beschäftigten. Es war zu beobachten, dass sie sich umso mehr mit ihrem Unternehmen identifizierten, je mehr sie einschätzten, dass es sich für Umwelt und Gesellschaft einsetzt.

Für mich hat das große Thema Nachhaltigkeit noch eine zweite Facette: die Nachhaltigkeit von Beziehungen intern, in der Organisation, und extern, zur Kundschaft und zu Lieferfirmen.

Beispielsweise hat ein Tierernährungsunternehmen seinen Vertriebsansatz komplett neu ausgerichtet: Es geht nicht mehr um den kurzfristigen Unternehmensgewinn, sondern darum, zusammen mit den landwirtschaftlichen Betrieben an den eigenen Zielen zu arbeiten. Es wird also auf langfristige, nachhaltige Beziehungen gesetzt und nicht auf den kurzfristigen Gewinn. In Folge dessen werden die Art der Zusammenarbeit und die Vertriebsvergütung momentan hinterfragt.

Aber auch innerhalb des Unternehmens zeigt sich das Bedürfnis nach belastbaren Beziehungen immer deutlicher und wird als Ersatz für die bisher gelebte formelle Hierarchie angeführt.

Und wofür ist Mut erforderlich?

Das lässt sich ganz gut mit einem Zitat verdeutlichen. Eine Vorstandsvorsitzende eines großen Einzelhandelskonzerns schrieb in einem Unternehmensaufruf zum Thema Mut „Wir wollen eine Unternehmensgruppe sein, in der wir mutig, eigenverantwortlich und vertrauensvoll arbeiten können. Das bedeutet vor allem, eine neue Kultur des Experimentierens aufzubauen.“

In der Konsequenz bedeutet für mich das Zitat eine Erweiterung des Gedankens ‚Trial and Error‘ denn dieser kann genauso ‚Trial and Success‘ bedeuten.

Die Vorstandsvorsitzende beschreibt mit ihren kurzen Worten, was in der Arbeitswelt gefordert ist und wobei Mitarbeitende unterstützt werden sollten. Gefragt ist Mut. Mut an ganz verschiedenen Stellen. Mut, Regeln und Glaubenssätze

„Nach dem Motto: ‚Mutige Lösungen sind die Lösungen, die am meisten Energie haben, die aber selten die einfachsten sind.‘“

zu hinterfragen. Mut, etwas komplett Neues zu lernen. Mut, die Unsicherheit anzunehmen und etwas zu wagen. Mut zur Kommunikation und Auseinandersetzung. Aber auch Mut als notwendige Bedingung, die Zukunft der Organisation zu gestalten. Nach dem Motto: „Mutige Lösungen sind die Lösungen, die am meisten Energie haben, die aber selten die einfachsten sind.“

Für Organisationen heißt es, den Mut der Mitarbeitenden zuzulassen und gleichzeitig eine Lernkultur zu ermöglichen, sodass ‚Trial and Success‘ jederzeit möglich ist. Beispielsweise hat ein Energiekonzern das Projekt 1492 ins Leben gerufen. Dabei ist schon der Titel Programm. 1492 hat ja Columbus Amerika entdeckt, obwohl er Indien erreichen wollte. Im konkreten Fall konnten sich interdisziplinäre Teams um eine Businessfrage gruppieren, um an der Lösung dieser Frage zu arbeiten. Die Fragen waren bewusst sehr offen gestellt, zum Beispiel „Wie sieht die Straßenbeleuchtung der Zukunft aus?“ Auf diese Frage gibt es keine einfache und erst recht keine eindeutige Antwort. Es geht darum, alte Muster zu hinterfragen, neu zu denken und den Raum zu haben, es auszuprobieren. Im Konkreten ist in dem Projekt eine Straßenbeleuchtung 2.0 entstanden, die neben der Grundfunktion (LED-Licht spenden) auch Ladestation für E-Fahrzeuge ist, über einen Notrufknopf verfügt und mit Umweltsensorik ausgestattet ist. Optional steht sie sogar als WLAN-Hotspot zur Verfügung.

Das Beispiel zeigt: Was dabei entsteht, ist nicht nur die Chance auf ein neues zukunftsgerichtetes Produkt, sondern auch eine Lernkultur, die die Möglichkeit hat, in die Organisation auszustrahlen.

Wodurch kann ich denn die beiden Werte Vertrauen und Offenheit unterscheiden?

In allen Diskussionen über New Work zeigt sich, dass Vertrauen die Basis der Zusammenarbeit bildet. Gleichzeitig ist klar, dass Vertrauen nicht verordnet werden kann. Es ist allenfalls möglich, die Rahmenbedingungen für eine Vertrauenskultur in Unternehmen zu schaffen. Doch wie entsteht Vertrauen?

Vertrauen entsteht, wenn man Vertrauen schenkt mit der Hoffnung, dass die andere Seite dieses nicht ausnutzt. Unter diesem Ringschluss lassen sich die Beobachtungen aus den Organisationen zusammenfassen. Sollte dieser erste Schritt erfolgreich sein, wächst Vertrauen über die Intensität der Beziehung der Parteien und über neue Erfahrungen, beispielsweise bei der Delegation von Entscheidungen. Als wichtige Parameter für das Wachstum von Vertrauen werden Transpa-

renz, Partizipation, Augenhöhe und Eigenverantwortung gesehen. Diese Sichtweise hat mal ein Institut einer Hochschule in der Zusammenarbeit mit mir für sich beschrieben. Seitdem habe ich das mit vielen weiteren Unternehmen diskutiert. Und die meisten haben diese Ansicht geteilt. Ich würde aus der Erfahrung sogar so weit gehen zu sagen, dass diese Einschätzung Konsens in den Unternehmen ist.

Offenheit ist für das Vertrauen unabdingbar, geht aber noch darüber hinaus. In den Unternehmen konnte eine große Offenheit und Transparenz im Umgang mit Fakten, Vorgängen, Prozessen und Entscheidungen beobachtet werden. Nehmen wir die Entscheidungen: Wichtig erschien, ob die Gründe für Entscheidungen auch dann veröffentlicht wurden, wenn diese auf einer unsicheren Basis gefällt wurden. Häufig handelte es sich dabei um Entscheidungen, die man zu einem späteren Zeitpunkt anders getroffen hätte. Mit einer ausgeprägten Lernkultur analysieren die Beschäftigten den Entscheidungsweg und die Gründe, die zur Entscheidung geführt haben, um für die Zukunft zu lernen. In diesen Prozessen ist es wichtig auch aufzuzeigen, wo Informationen gefehlt haben und warum trotzdem so entschieden wurde. Letztendlich ist das gleichermaßen ein Ausdruck für Wertschätzung. Nämlich das Erstnehmen sowohl der Beteiligten als auch der Betroffenen.

Darüber hinaus wurde noch eine weitere wichtige Facette von Offenheit deutlich: Die Bereitschaft, Neues aufzunehmen, andere Perspektiven einzunehmen und die eigene Sichtweise zu ändern. Und das nicht nur in der eigenen Organisation, sondern auch über die Unternehmensgrenzen hinaus. Beispielsweise entstanden gemeinsame Zukunftslabore mit Wettbewerbern oder der Lieferant wurde zu einem Entwicklungspartner auf Augenhöhe.

Das heißt ja, dass New-Work-Unternehmen sich auch vernetzen. Ist das eine Seite des Engagements, was Sie als einen Wert erkannt haben?

Nein, der Wert Engagement bezieht sich eher auf das Engagement der Beschäftigten. Das ist in New-Work-Unternehmen sehr hoch und wird durch den weiteren angesprochenen Wert Sinn stark unterstützt.

Immer mehr Unternehmen arbeiten beispielsweise bei internen Angelegenheiten mit freiwilligen Personen aus der Organisation, die Lust haben, sich für ein Thema zu engagieren und für dieses Lösungswege aufzuzeigen, auch wenn das Thema zunächst nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fällt. Das lässt sich vielleicht an einem Beispiel ganz gut verdeutlichen: Ein Unternehmen aus dem Bereich Sensortechnik hat durch Beschäftigtenbefragungen festgestellt, dass das Gehaltssystem in der Produktion als nicht mehr fair wahrgenommen wurde. Um dem zu begegnen, hat die Unternehmensführung Beschäftigte der Produktion aufgerufen, sich an der Entwicklung eines neuen Vergütungsmodells aktiv zu beteiligen. Das neue Modell wurde also gemeinsam entwickelt.



Der Wert, auf den wir jetzt noch nicht geschaut haben, ist das Sozialleben. Sie hatten vorhin angedeutet, dass auch die private Situation der Beschäftigten bei Entscheidungen eine Rolle spielt. Wie sah das im konkreten Fall aus?

Im Kontext von New Work wird der Mensch als Ganzes gesehen und nicht „nur“ als menschliche Ressource im Arbeitskontext. Was die Einzelne oder den Einzelnen beschäftigt und bewegt, hat daher einen großen Einfluss auch auf das Arbeitsergebnis. Auch in den Interviews wurde immer wieder deutlich: Menschen denken und handeln ganz unterschiedlich, die Bedürfnisse ändern sich auch in Abhängigkeit von den Lebensphasen. Und diese Lebensphasen werden immer kürzer, und gleichzeitig rücken sie dadurch immer stärker ins Zentrum des Wohlbefindens. Das, was wir merken, ist, dass dadurch auch Zeit das neue Geld ist. Also wieviel Zeit habe ich für mein Sozialleben, wie können meine individuellen Bedürfnisse im Einklang mit der Organisation gelebt werden. Schon bekanntere Beispiele, die das unterstützen, sind freie Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Dazu kommen immer mehr neue Beispiele. Eine Kommunikationsagentur hat beispielsweise den Urlaub völlig frei gegeben. Dieser ist nur noch mit dem Team abzustimmen. Es heißt also für die Mitarbeitenden „Nimm Urlaub, wenn du diesen für dich brauchst. Egal wieviel!“

„Menschen denken und handeln ganz unterschiedlich, die Bedürfnisse ändern sich auch in Abhängigkeit von den Lebensphasen.“

Haben die beobachteten Werthaltungen denn auch Auswirkungen außerhalb der Unternehmen? Oder sind das unternehmensinterne Entwicklungen?

Ich denke schon, dass diese Entwicklungen in beide Richtungen stattfinden. New Work ist der Versuch, auf arbeitsweltliche und gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren und dabei neue Wege auszuprobieren. Die Haltungen ändern sich, was Veränderungen in den Unternehmen bewirkt. Der Maßnahmenkatalog ist sehr vielfältig und reicht von selbstbestimmten Formen der Zusammenarbeit, wie beispielsweise selbstorganisierten Teams, über On-the-Job-Qualifizierung bis zu individuellen Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben. Gleichzeitig positionieren Unternehmen sich mit bestimmten Werten, was weitere Veränderungen in der Gesellschaft anstößt.

Zum Beispiel müssen sich ja auch die Gewerkschaften mit Themen wie der Individualisierung auseinandersetzen. Für manche Betriebe funktionieren Tarifverträge, die alle über einen Kamm scheren, einfach nicht mehr. Aber es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Gewerkschaften. Eine Gewerkschaft, die das Thema Individualisierung sehr früh erkannt hat und entsprechend darauf reagiert hat, versteht sich z. B. als „Mitmachgewerkschaft“. Das äußert sich dann unter anderem darin, dass sie ihre Mitglieder im Vorfeld von Tarifverhandlungen fragt, was verhandelt werden soll. Und ja, dabei kommt aufgrund der individuellen Vorstellungen und Lebensphasen der Mitglieder kein einheitliches Bild heraus. Festzuhalten bleibt aber: Aus dem Ergebnis der Befragung ist das erste Wahlmodell in einem Tarifvertrag entstanden. Konkret bedeutet das, dass alle Tarifbeschäftigten die Wahl haben zwischen einer Tarifierhöhung oder mehr Urlaubstagen oder einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit.

Damit kann ja dann wirklich verschiedenen Bedürfnissen Rechnung getragen werden. Kann man denn Bedürfnissen wie dem nach mehr Individualisierung problemlos Raum geben in einem Betrieb?

Was heißt problemlos? Auch mit dem Ansatz New Work gehen Vorteile und Nachteile einher. Nicht alle Ansätze können als Blaupause 1:1 übertragen werden. Das klingt bei meinem Gewerkschaftsbeispiel gerade schon mit an. Je individueller auf die Belegschaft eingegangen wird, desto vielfältiger sind die zu berücksichtigenden Parameter. Entscheidungs-

prozesse werden komplexer und benötigen daher einen klar definierten Gestaltungsrahmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei der Entscheidungsfindung unterschiedliche Akteure mit verschiedenen Blickwinkeln involviert sind und dass vereinbart ist, nach welchen Verfahren eine Entscheidung getroffen wird. Als positiv bewertet werden bei dieser Vorgehensweise die Transparenz und die Einbindung der Mitarbeitenden. Dies kann sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken, da in der Umsetzung der Entscheidung schon die meisten Gegenargumente gehört und diskutiert wurden, was zu einer deutlichen Klarheit in der Umsetzung führt.

Auch die Offenheit, die in New-Work-Organisationen gelebt wird, stellt eine Herausforderung dar. Dadurch werden ja viele lang gelebte Muster der Arbeitswelt massiv hinterfragt. Der Schlüssel auf dem Weg der Veränderung ist ein geändertes Kommunikationsverhalten, und das auf allen Hierarchieebenen.

Die Reflexion von gelebten Mustern oder das Hinterfragen von Rahmenbedingungen kann also tiefgreifende Auswirkungen haben?

Es wird deutlich, dass Unternehmen mit der Rahmengestaltung, also wie z. B. miteinander kommuniziert wird oder wie viel Verantwortung übergeben wird, Einfluss auf die Wertausprägungen der Mitarbeitenden ausüben und damit ihre Unternehmenskultur indirekt gestalten und prägen können.

Für Unternehmen wird es zunehmend wichtiger werden, über weiche Faktoren, die den Umgang mit den Menschen betreffen, die Unternehmenskultur indirekt zu gestalten, um schneller Antworten auf die sich immer stärker verändernde Arbeitswelt zu finden. Folglich wird die Unternehmenskultur zunehmend zu einem wichtigen und zentralen Faktor für den Erfolg von Unternehmen.

Das klingt nach der „schönen neuen Arbeitswelt“. Haben Sie auch Schattenseiten sehen können?

Was deutlich wurde ist, dass viele Unternehmen erkannt haben, dass ein starkes Engagement auch zu Selbstaussbeutung und gesundheitsgefährdendem Verhalten der Mitarbeitenden führen kann. Vielleicht kennt der Eine oder die Andere auch das Schlagwort Interessierte Selbstgefährdung, das in diesem Zusammenhang häufig fällt. Diese negative Entwicklungsmöglichkeit sollte jede Organisation im Blick haben und gegebenenfalls darauf reagieren. Dabei wird immer wichtiger, dass ein Bewusstsein für Kennzeichen der Überforderung entwickelt wird sowie dass die Organisationen den Rahmen dafür bieten, dass Teammitglieder gegenseitig auf sich achten.



Vielen Dank, dass Sie uns in diese neue Wertewelt mitgenommen haben! Ich kann mir vorstellen, dass vor allem auch deren Bedeutung im Arbeitsalltag für viele Unternehmen interessant ist. Zum Abschluss noch eine Frage: Lässt sich sagen, welche Werte eher von den Unternehmen geprägt werden und welche die Beschäftigten einbringen?

Bevor ich zur Beantwortung der letzten Frage komme, möchte ich mich ganz herzlich für die Einladung zum Interview bedanken.

Die Frage hat es in sich und lässt sich nicht so einfach beantworten, da die Werte sich im Wechselspiel beeinflussen und man schnell zu einer ähnlichen Diskussion kommt, wie: „Was war zuerst da, Henne oder Ei?“. Dennoch möchte ich an dieser Stelle einen Versuch wagen.

Aus meiner Sicht spannt das Unternehmen einen Möglichkeitsrahmen auf, der den Mitarbeitenden den Raum gibt, sich in der Organisation mehr oder weniger zu entfalten. Zu den Grundelementen dieses Rahmens gehören für mich ökologische Nachhaltigkeit und Sicherheit, soweit die Organisation das beeinflussen kann. Auch die Gleichberechtigung zähle ich dazu, wobei die damit einhergehende Kommunikation auf Augenhöhe eher im Zwischenraum zwischen Unternehmen und Beschäftigten angesiedelt ist.

Ebenfalls in diesem Zwischenraum liegen die Werte Vertrauen, Offenheit und der Sinn von Arbeit. Sie verkörpern ein starkes Miteinander und werden von beiden Seiten intensiv geprägt.

Mut, Engagement, Selbstentwicklung, Work-Life-Blending mit der Berücksichtigung des Soziallebens und Individualisierung sehe ich stärker auf der Seite der Mitarbeitenden. Gleichwohl kann das Unternehmen mutiges Verhalten und Engagement durch eine entsprechende Unternehmenskultur fördern.

New Work & Werte

Ausgehend von dem vorliegenden Experteninterview hat sich iga eingehend mit den elf beschriebenen Werten befasst. Dazu hat Prof. Dr. Peter Fischer (Lehrstuhlinhaber für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Regensburg) in Zusammenarbeit mit Susanne Birkner (iga.Geschäftsstelle) ein Übersichtsblatt zu jedem Wert erstellt. In den Übersichtsblättern wird der theoretische Hintergrund für jeden Wert beleuchtet und beschrieben, welche Ableitungen sich für die Arbeit in Unternehmen treffen lassen.

Die Wertebblätter finden Sie unter www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igawegweiser-co/werteblaetter-new-work-werte/

Des Weiteren wurde durch Sven Franke und Diana Eichhorn eine Handreichung für die Organisationsberatung erstellt. Darin wird der Frage nachgegangen, woran Werte in einem Unternehmen zu erkennen sind bzw. wie diese erfahrbar werden. Die Handreichung stellt ein Tool für die Arbeit in der betrieblichen Beratungspraxis dar, bspw. kann diese in Führungsseminaren zum Einsatz kommen.

Die Handreichung finden Sie unter www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igawegweiser-co/handreichung-new-work-werte/

Das Thema Werte bzw. Wertewandel ist nur einer von verschiedenen Aspekten, denen wir uns im Themenschwerpunkt New Work gewidmet haben.

Informationen zu unserem Themenschwerpunkt New Work mit weiteren Aspekten finden Sie unter www.iga-info.de/themen-und-projekte/new-work/

Bilder

Adobe Stock (NDABCREATIVITY – S. 1,
TIMDAVIDCOLLECTION – S. 8, pressmaster – S. 10)
Nils Hasenau (S. 2)