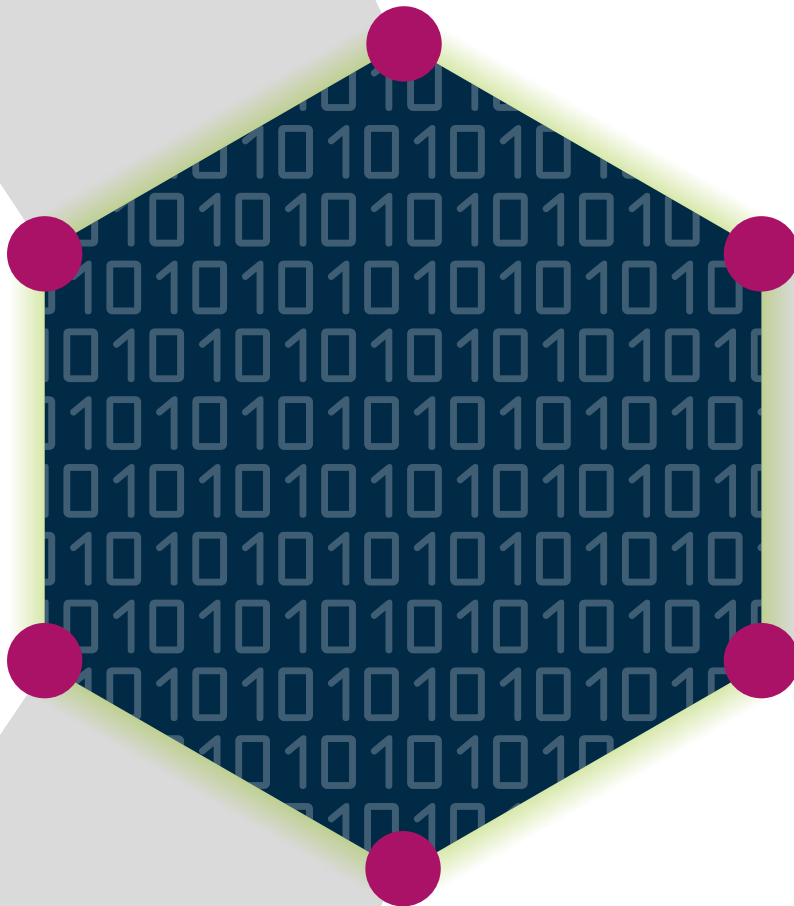


# Neues Arbeiten in der VUKA-Welt



Es klingt paradox: Übernehmen Maschinen immer mehr Jobs, werden Menschen immer wichtiger. Leadership-Beispiele zeigen, wie sich Führungskräfte und Mitarbeitende der New Work nähern können

Von Tina Teucher

**B**raucht der Mensch der Zukunft noch Arbeit? Lassen wir diese Frage kurz in uns nachklingen. Ist da Erleichterung (keine Arbeit wäre doch herrlich)? Ist da Angst (wer bin ich ohne Arbeit)? Ist da Sehnsucht (ich brauche doch eine Aufgabe)? Ist da Gelassenheit (mir fällt schon was ein mit meiner Zeit)?

Warum wir uns diese Frage überhaupt erlauben können, hat vor allem einen Grund: die Digitalisierung. Computer erstellen Texte, Sensoren messen Bauteile, Roboter schrauben Autos zusammen, künstliche Intelligenz berechnet Bedürfnisse und wie sie optimal befriedigt werden können. So werden immer mehr Jobs, die bisher Menschen gemacht haben, von Maschinen übernommen. Für viele klingt das verlockend und beängstigend zugleich. Der Urtraum der Menschheit „nicht arbeiten müssen“ wird zum Albtraum, wenn wir uns nicht eine Aufgabe suchen und herausfinden, wo wir in unserer Rolle als *Menschen* gebraucht werden. Andererseits verspricht das eine herausfordernde neue Freiheit für alle, die sich als Befehlsempfänger ohnehin nicht wohl fühlen. Und es verändert grundlegend die Art, wie wir zusammenarbeiten und was wir von „Führung“ erwarten.

Die Zeit, in der wir leben, fühlt sich extrem beschleunigt an und wird oft als VUKA-Welt bezeichnet: Sie ist geprägt von **Volatilität** (häufigen und schnellen Änderungen, Unbeständigkeit), von **Unsicherheit** (weil die Vorhersagbarkeit von Ereignissen abnimmt), von **Komplexität** (weil es gefühlt mehr Abhängigkeiten gibt) und von **Ambiguität** (der Mehrdeutigkeit der Faktenlage).

### Sehnsucht nach Orientierung wächst

All das erhöht das Bedürfnis nach Orientierung. Die einen sagen dann, ein starker Führer muss die Verantwortung übernehmen – und das ist schön bequem, wenn's einer macht und man selber nicht „schul“ ist, wenn etwas schiefgeht. Die anderen sagen, in dieser vielschichtigen Welt kann unmöglich einer allein das Sagen haben – und das Leben und Arbeiten macht auch mehr Spaß, wenn man mitreden kann und Selbstwirksamkeit erfährt. Aber geht das überhaupt: Führen ohne anzuweisen? Was ist dann noch die Rolle der Führungskraft?

Das beschäftigt auch den Geschäftsführer der freien Lernplattform Serlo.org mit einer Million monatlichen Nutzern. Simon Köhl hat ein großes Team von vielen ehrenamtlichen und einigen hauptamtlichen Mitarbeitenden aufgebaut. Er hat erkannt: Die Bezahlung ist nicht Kern der Motivation, warum Menschen gern für eine Organisation arbeiten. Gerade Freiwillige leisten Unglaubliches, aber sie könnten eben auch jederzeit gehen. Im Mittelpunkt steht daher die Frage: Wie kann ich führen, ohne dass ich eine einzige Weisung geben muss? Seiner Erfahrung nach sind Mitarbeitende motiviert, wenn sie erstens eine Vision teilen, die man gemeinsam aufbaut, im Falle von Serlo: Bildung gerecht und Lernen mit Spaß gestalten. Zweitens sind sie motiviert, wenn sie ein gutes Miteinander erleben: ein lustiges Mittagessen, ein spannender Austausch, schöne Beziehungen – das schafft sozialen Mehrwert. Drittens motiviert Mitarbeitende das Verstehen von Zusammenhängen: etwas lernen, Vernetzungen herstellen, das große Bild erkennen. Durch diese Kombination erleben die mit der Organisation verbundenen Menschen Sinn.

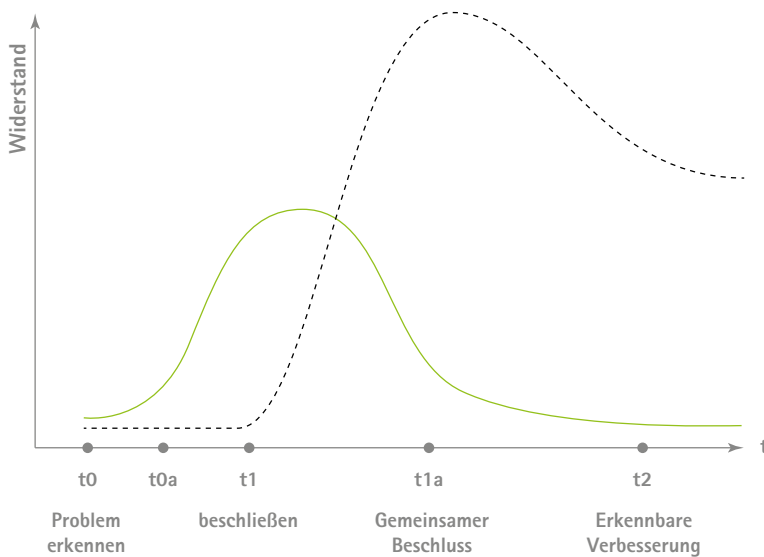
### Dialog schützt vor Überforderung

Dieser Sinn ist es, der zunehmend die Identität und Wahrnehmung von Unternehmen prägt. Genau darauf setzt auch Uwe Urbschat als Head of Corporate Culture & Identity bei der Weleda AG. Der traditionsreiche Hersteller von Naturkosmetik und Arzneimitteln stellt den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in den Mittelpunkt, wobei auch die Selbstreflexion jedes Einzelnen – zum Beispiel in einem 360-Grad-Feedback – von zentraler Bedeutung ist. „Die Unternehmensentwicklung ist Folge der Selbstentwicklung der in einer Leistungsgemeinschaft zusammenarbeitenden Menschen“, sagte Urbschat bei seinem Vortrag im Rahmen der B.A.U.M.-Jahrestagung 2019, die sich dem Thema New Work widmete. Bei der Arbeit suchten die Menschen Sinn, Entwicklung, ein gutes Klima und Balance. Das dialogische Zusammenarbeiten basiere auf vier Prinzipien: Begegnung, Information, Beratung und Entscheidung. Daraus entstand die Landkarte der Organisationsentwicklung von Weleda, die sich wie ein praktisch anwendbares New-Work-Handbuch liest. Die Firma bietet ihren Führungskräften eine „Transformation Tool-

## New Work

In ihrem Buch „New Work needs Inner Work“ definieren Joana Breidenbach und Bettina Rollow: „New Work ist eine Transformation der Arbeitswelt, die den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten ins Zentrum stellt, in der Hierarchien verflacht oder sogar ganz abgeschafft und von gemeinsamer Führung und Selbstorganisation abgelöst werden.“

## Die Widerstandskurve



**Grüne Widerstandskurve** im Zeitverlauf (t) bei frühzeitiger Einbeziehung der Beteiligten/Betroffenen (geringere Widerstandsintensität gegenüber einer Veränderung).

**Schwarze Widerstandskurve** im Zeitverlauf (t) bei schneller Entscheidung von Einzelnen ohne Einbeziehung der Beteiligten/Betroffenen (höhere Widerstandsintensität).

t0: Problem erkennen: Jemand erkennt, dass es einer Veränderung bedarf.

t0a: „Scheidpunkt“: Einzelbeschluss oder Betroffene einbeziehen?

t1: Frühzeitiges Beschließen durch Einzelpersonen.

t1a: Späterer Beschluss durch Beteiligte/Betroffene.

t2: Zeitpunkt, an dem die positiven Konsequenzen der Veränderung zum Tragen kommen.

Quelle: CC by Gebhard Borck & Stephan Heiler

box“ für kollegiale Führung und Zusammenarbeit. In diesem virtuellen Werkzeugkasten finden Mitarbeitende Informationen, Basisdokumente, Methodenbeschreibungen und Inspirationen. Im lebendigen Austausch der Weleda-Akademie können sie zudem Achtsamkeitstrainings, Biografietage sowie Programme zu Vielfalt, Resilienz und Sozialkompetenzen wahrnehmen. Über den intensiven Dialog mit den Mitarbeitenden könne man dem VUKA-Gespens den Schrecken nehmen, ist Uwe Urbschat überzeugt: Mit der Neudefinition VUCA – „**V**ision, **U**nderstanding, **C**larity, **A**gility“ – lasse sich das Thema New Work für Unternehmen ganzheitlich denken.

### Widerstand als Produktivitätskiller

Doch die Großwetterlage bleibt VUKA: Die Arbeitswelt konfrontiert uns mit häufigeren und intensiven Veränderungen. Der Mensch als Gewohnheitstier empfindet einen natürli-

chen Widerwillen dagegen: In seiner „alten“ Logik ergibt das „Neue“ keinen Sinn. Oft stehen sich Mitarbeitende oder Teams dabei selbst im Weg. Doch wenn sie die Zusammenhänge der notwendigen Veränderungen mit ihrer Arbeit verstehen, wird der Wandel akzeptierter und die Arbeit produktiver. So kann sich sogar ein mittelständisches Handwerksunternehmen mit langer Tradition in eine Firma ohne Hierarchien verwandeln. In ihrem Buch „Chef sein? Lieber was bewegen“ beschreiben der Geschäftsführer Stephan Heiler und sein Berater Gebhard Borck diese Transformation der Alois Heiler GmbH, einer Manufaktur für Glaslösungen im Innenausbau. „Um Gottes Willen“, schlagen viele gestandene Führungskräfte die Hände über dem Kopf zusammen, „jeder soll mitreden dürfen, das ist doch Ringelpiez! Wenn ich als Chef allein entscheide, bin ich viel schneller, effizienter und spare mir die ganze Diskussion“. Die scheinbar vorteilhafte Geschwindigkeit einer

einseitigen Entscheidung vernachlässigt jedoch eine wichtige Komponente: die menschliche Widerstandskraft. Ein schneller Beschluss ist nur ein Schritt eines Veränderungsprozesses (siehe Grafik „Widerstandskurve“). Denn jede Veränderung trifft auf Widerstände der Beteiligten und Betroffenen. Wer in Dialog tritt und die Menschen rechtzeitig einbezieht, braucht vielleicht länger bis zum gemeinsamen Beschluss (Punkt t1a auf der Zeitachse t), kämpft aber danach nicht lange und intensiv mit Widerständen (Widerstandsachse).

Diese oft unterschweligen Widerstände können in hierarchischen Organisationen verheerend sein, weil sie die Produktivität lähmen und bis zur inneren Kündigung von Mitarbeitenden führen können. Bei der Alois Heiler GmbH nutzt man lieber den Mut der Menschen, sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen und zur kontinuierlichen Verbesserung der Firmenprozesse und Produkte beizutragen. Ein ähnlich potenzialentfaltendes Prinzip verfolgt die aus der Landwirtschaft bekannte Permakultur, deren Begründer Bill Mollison sagte: „Die beste Führung ist die, die Autorität überflüssig macht. Ziel ist es, ein sich selbststeuerndes System zu erschaffen.“ Die Führungskraft ist dabei eher Katalysator beziehungsweise Moderator.

### Qualitätsvolle Fragen inspirieren

Wie bei einer mitreißenden Moderation oder in einem lesenswerten Interview bestimmt auch in der Arbeitswelt die Qualität der Fragen die Qualität der entstehenden Innovationen. Von John F. Kennedy kennt man die Lösung: „Frage nicht, was Dein Land für Dich tun kann. Frage, was Du für Dein Land tun kannst.“ Das ist stark und bringt doch noch nicht den (Lebens-)Sinn des Individuums mit dem Sinn der Organisation, für welche die Person arbeitet, zusammen. Der Direktor des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS), Mark Lawrence, hat Kennedys Leitsatz weiterentwickelt, indem er zu einem seiner Projektleiter sagte: „Du weißt, wo Deine Stärken liegen und was unser Institut bewirken kann. Daher: Frage Dich nicht, was Du für dieses Institut tun kannst. Frage Dich, was Du durch dieses Institut tun kannst.“ Dieser kleine Unterschied in der Aufforderung stärkt

die Selbstwirksamkeit der Person in ihrem Kontext (Empowerment).

### Räume schaffen Realitäten

Die „große Transformation“ zu einem nachhaltigen Wirtschaften braucht Menschen, aber auch Räume, in denen angstfreies Ausprobieren und Austausch über Erfahrungen möglich sind. Für nachhaltig orientierte Unternehmen bietet zum Beispiel das globale Impact-Hub-Netzwerk an über 100 Standorten weltweit Arbeitsplätze (Co-Working-Spaces) und die Vernetzung mit über 16.000 Mitgliedern. Auch bei Konzernen wie Otto spielt die bewusste Nutzung der Arbeitsumgebung eine zunehmend wichtige Rolle. Davon berichtete Irene Oksinoglu (Head of Project Future Work, Otto GmbH & Co. KG) bei der B.A.U.M.-Jahrestagung 2019. Die Räume bei Otto orientieren sich am Prinzip des „#Activity-based-working“: Das Unternehmen stellt wechselnde Arbeitsumge-

bungen bereit, je nach Aufgabe und Flächenbedarf. Dazu gehören Meeting-Zimmer, Telefonecken und Arbeitsplätze für konzentriertes individuelles Arbeiten, aber auch Ruheoasen oder ein Activity Room, in dem man überschüssige Energie am Tischkicker rauslassen kann. Der sinnvollen Struktur im Außen müsse jedoch auch der Sinn im Inneren gegenüberstehen. Für eine gute Arbeitskultur sei es daher wichtig, den Mitarbeitenden ein Gesamtbild aufzuzeigen und die gemeinsamen Mehrwerte für alle herauszuarbeiten. Dazu gehöre auch Geduld, Zeit und Vertrauen. Erfolgserlebnisse zu schaffen und zu feiern hilft beim Dranbleiben, weil kein großer Wandel von heute auf morgen geschieht. Denn, wie es der vielleicht praxiserfahrenste New-Work-Experte Deutschlands, Ali Mahlodji, zusammenfasst: „Das Entlernen von alten Mustern in unseren Köpfen bildet das Fundament einer neuen Zukunft und ermöglicht die Potenzialentfaltung von Menschen und Organisationen.“

Tina Teucher ist Mitglied des Gesamtvorstands von B.A.U.M. e.V. Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management ist Europas größter Verband für nachhaltig handelnde Unternehmen. Das aktuelle B.A.U.M.-Jahrbuch erschien zum Thema „New Work“. Als Rednerin und Moderatorin für nachhaltiges Wirtschaften macht Tina Teucher bestehende gute Lösungen für ein lebenswertes Morgen sichtbar.

## Nicht das Gelbe vom Ei?