

Gabriele Lindemann
über den Wandel der
Arbeitswelt und eine
wirksame Organisations-
entwicklung mit Gewalt-
freier Kommunikation

New Work – Arbeit der Zukunft?

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren verändert und der Wandel wird in den kommenden Jahren weiter an Fahrt aufnehmen. In Zeiten von Corona sind wir mittendrin in der VUKA-Welt.

Diese Abkürzung steht für Volatilität/Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Mehrdeutigkeit. Sie bezeichnet die herausfordernden Rahmenbedingungen der Unternehmensführung, besonders seit dem Zeitalter der Digitalisierung: Wir erleben Umbrüche, die nicht vorhersehbar sind und in denen sich Dinge von einem Tag auf den anderen verändern können.

Krisen sind Chancen, einen Durchbruch ins Neue zu schaffen. Vorausgedacht lohnen sich die Fragen: Wie wollen wir Arbeit in Zukunft definieren und organisieren? Aus vielen Kundengesprächen in dieser unruhigen Zeit höre ich, was Menschen und Organisationen jetzt bewegt, zum Beispiel „Was heißt die Zäsur langfristig für unsere Wirtschaft und die Arbeitsplätze?“, „Wie überleben wir als mittelständisches Unternehmen?“, „Wir stellen uns jetzt die Sinnfrage unserer beruflichen Existenz, kommen zum Nachdenken und ändern unsere Prozesse“, „Virtuell die Arbeit in Teams zu organisieren und komplett andere Aufgaben im Konzern zu übernehmen, ist spannend“ und vor allem: „Es ist jetzt leichter, neue Arbeitsweisen umzusetzen.“ Doch die Digitalisierung alleine macht es nicht aus.



Es geht um mehr

Ursprünglich prägte der austroamerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann den Begriff New Work zu Zeiten einer Technologisierungswelle in der Automobilindustrie. Er wollte schon in den 70er-Jahren mit seinem „Zentrum für neue Arbeit“ Mitarbeitende dabei unterstützen, herauszufinden, „was sie wirklich, wirklich wollen. Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. ... sie sollte uns mehr Kraft und Energie verleihen...“, bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere Menschen zu werden ...“

Arbeit kann also etwas sein, dass die Menschen stärkt und nicht schwächt. Zentrale Werte nach Bergmann sind dabei Freiheit, Selbstverantwortung, Entwicklung, Sinn und soziale Verantwortung.

„Falsche Arbeit“ ist laut Bergmann eine „milde Krankheit“, die irgendwann vorübergeht. Tragisch, wenn dies den Verlust von wichtigen Fachleuten nach sich zieht.

New Work kann große Vorteile bieten, unter anderem für eine gelungene Digitalisierung. Unternehmen haben meist schon alles, was sie für die Gestaltung ihres digitalen Wandels brauchen: die eigenen Mitarbeitenden. Das benötigte Wissen ist bereits da, es muss nur aktiviert werden. Jetzt gilt es, den Menschen „wirklich,

wirklich“ in den Mittelpunkt der Organisation zu stellen. Durch Leadershipkompetenz auf Basis der GFK wird Raum geschaffen, dass Menschen ihre persönlichen Potenziale entfalten können.

Wertewandel

Jenseits von Corona und einer erwarteten Wirtschaftsflaute bleibt der steigende Bedarf an Fach- und Führungskräften. Das gilt besonders im Bereich der Mangelberufe und der Hochqualifizierten. Umso wichtiger ist es, dass Mensch und Organisation zusammenpassen. Daran arbeiten wir mit Unternehmen, die sich schon lange fragen, wie sie hochqualifizierte Talente gewinnen und binden können.

Den gefragten Generationen Y und Z wird nachgesagt, dass sie auf den eigenen Nutzen und die Work Life Balance achten.

Durch die Brille der GFK betrachtet, sind Arbeit und Leben keine Gegensätze, sondern Lebenszeit – wenn wichtige Bedürfnisse erfüllt werden wie persönliche Entfaltung, Zugehörigkeit, sinnvolles Tun, Selbstwirksamkeit, Entwicklung, Wertschätzung, Freude an der Arbeit, einen gesellschaftlichen Beitrag leisten oder auch Partizipation.

Gleichzeitig gilt es auch heute, mit situativer Führung die Menschen dort abzuholen, wo

sie stehen. Nicht jedem liegt aktives Mitgestalten. Vielfältige Charaktere machen ein starkes Team aus. Die GFK öffnet den Blickwinkel für Diversität. Sie macht Verantwortlichkeiten bewusst und gibt Werkzeuge an die Hand, offen und konstruktiv zu kommunizieren. Self-Empowerment auf Basis von Bedürfnissen bewirkt Motivation, Initiative und Handlungsfähigkeit.

Weitergegriffen braucht es ganzheitliche Ansätze, um mit dem Kunden am „Big Picture“ zu arbeiten und miteinander den Rahmen für eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten. Als BeraterInnen bringen wir unser Know-How auf Augenhöhe ins Unternehmen. Die gemeinsame Prozessarbeit befähigt die Beteiligten, die Prozesse mittelfristig selbstständig weiterzuführen. Miteinander finden sich dann Lösungen zu den Kernfragen von gestern und heute, wie zum Beispiel:

„Wie schaffen wir es, dass ...

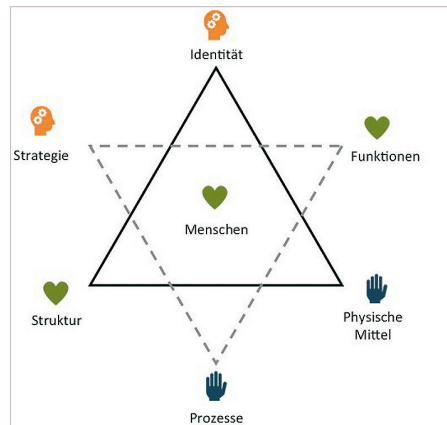
- ... Mitarbeitende sich aktiv an der Optimierung von Prozessen beteiligen?
- ... unsere Unternehmensstrategie von allen mit ganzer Energie umgesetzt wird?
- ... jedeR davon überzeugt ist, dass der Beitrag seiner Funktion den Erfolg des Unternehmens ausmacht, weil er/sie es beobachten kann?
- ... Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation gelebt werden?
- ... die Zusammenarbeit mit langjährigen Experten und Startern gelingt?
- ... auf Augenhöhe kommuniziert und kooperiert wird?

- ... Menschen sich auf Innovation einlassen und Teamgeist leben?
- ... Feedback- und Fehlerkultur nicht nur auf dem Papier steht, sondern real gelebt wird?
- ... die Führungseinheit mit einer Stimme spricht?
- ... Menschen für herausfordernde Veränderungen gewappnet sind?
- ... unser Unternehmen zukunftsfähig aufgestellt wird und unsere Strukturen zu neuen Arbeitsansätzen passen?“

Walk the Talk

In der Haltung der Gewaltfreien Kommunikation, zusammen mit der evolutionären systemischen Organisationsentwicklung nach Glas betrachte ich Unternehmen als ganzheitlichen Organismus.

In diesem Sinne ist aktuell die Wirtschaftlichkeit zu sichern – so wie es für viele Betriebe jetzt im Vordergrund steht. Es braucht schnelle Entscheidungen und kurzfristige Maßnahmen, vergleichbar mit „Sprints“. Gleichzeitig sind die Wechselwirkungen zu beachten: Wird ein Element verändert, so verändern sich auch alle anderen Elemente des Systems direkt mit.



Sieben Wesenselemente in Organisationen nach Friedrich Glasl

Einige Leitfragen mit Blick auf New Work, wie ich die GFK mit systemisch evolutionärer Organisationsentwicklung verbinde

Kulturelles Subsystem – „Geist“

Wofür stehen wir?
Welchen tieferen Sinn der Arbeit erleben wir in unserem Unternehmen?

Mit welchen langfristigen Strategien erreichen wir unsere Ziele?

Soziales Subsystem – „Seele“

Wie viel (Funktions-)Hierarchie brauchen und wollen wir?
Wie weit kann „Macht miteinander“ im Sinne der GFK gelebt werden?
Wie stehen wir zu agilen Prinzipien?
Wie viel Selbstorganisation leitet sich daraus ab?

Technisch-instrumentelles Subsystem – „Körper“

Wie gestalten wir Arbeits- Informations- und Entscheidungsprozesse?

**Persönliche Potenziale entdecken und entfalten
Menschliche Unternehmenskultur gestalten**

Wir unterstützen Sie auf dem Weg zu mehr Erfolg in Ihrem privaten Umfeld oder in Ihrem Unternehmen

Seminare und Ausbildung Gewaltfreie Kommunikation
Wertschätzend führen: Training - Coaching - Organisationsentwicklung

Menschen **Ziele**

Gabriele Lindemann

www.menschen-und-ziele.de

Kaepfelstraße 15 | 90491 Nürnberg | +49 911 599 748
lindemann@menschenundziele.de

New Work – Arbeit der Zukunft?

Wie nutzen wir neue Technologien und erleichtern uns die (Zusammen-)Arbeit?

Mit Hirn, Herz und Hand gilt es, Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Neue Arbeitsmodelle und Digital Leadership sind ein Teil davon. Im Mittelpunkt stehen die Menschen des Unternehmens. Sie haben Bedeutung. Damit Mitarbeitende mit der heutigen Ungewissheit umgehen und motiviert bleiben können, müssen sie sich mehr denn je mit ihrem Unternehmen identifizieren können.

Schon heute ist es wichtig, die Zeit danach im Blick zu halten, und das mit den aktuellen Maßnahmen zu verknüpfen. So bestimmen wir selbst, was in der Post-Corona-Zeit passiert. Das ist vergleichbar mit einem „Marathon“ – er steht noch bevor und braucht eine ganzheitliche Vision und transparente Strategien für die Zukunft. Die bewusste Arbeit an Unternehmenskultur und Werten der „neuen Arbeit“ schafft auch Chancen, das Potenzial der Menschen zum Wohl der Organisation zum Blühen zu bringen.

New Work wird unterschiedlich interpretiert

„Das machen wir schon lange“, höre ich von einer Führungskraft eines führenden deutschen IT-Dienstleisters. „Bei uns zeigt sich das am Grad der Digitalisierung und Vernetzung und Kollaboration in der Zusammenarbeit. Themen und Probleme werden weniger 1:1 geklärt, sondern selbstständig durch Wissenstransfer und Austausch in den jeweiligen Netzwerken. Wir haben flexible Strukturen, Arbeitszeitmodelle und Arbeitsorganisation. Remote zu arbeiten kommt uns jetzt zugute, es lässt sich technisch mühelos umsetzen. **Gefahren der Digitalisierung sehe ich eher darin, dass Einzelne abgeschottet sind und vereinsamen. Aktuell stehen wir vor der Herausforderung, die Mitarbeitenden ins Büro zurückzulocken.**“



Neben ausgefeilten Technologien braucht es Führungsstärke, im Remote-Betrieb auf Distanz zu führen und dennoch im direkten Gespräch empathisch zu erkennen, was Mitarbeitende brauchen. Denn selbst wenn mit Teamveranstaltungen, Sport und anderem entgegengewirkt werden soll, ist die Eigenverantwortung der Einzelnen gefragt.

Kosmetik genügt nicht


Auch das schicke neue Office, ein lässiges Sneaker-Outfit und das Du als Standard genügen nicht, um Kulturen zu verändern. Nach US-Vorbild werden auch bei uns kreative Arbeitsplatzkonzepte gestaltet, so kürzlich erlebt in einem deutschen Unternehmen. Sie zeigen sich in Möbeldesign und Raumstruktur: mobile Arbeitsplätze in Open-Space-Büros, Stille-Raum zum Vorbereiten auf stressige Meetings, Kunst-Urwald zum Brainstorming, Kicker und Office-Basketball für kreative Pausen, Duft- und Denkraum. Man spricht von einer perfekten Atmosphäre, in der sich Mitarbeitende wohlfühlen können.

Offen bleiben Antworten auf die Fragen, wie Menschen dabei unterstützt werden, die täglichen Unwägbarkeiten des Arbeitsplatz-Hoppings und damit verbundene Reibungen anzugehen und ob bisherige Führungsansätze jetzt noch passen.

Jetzt ist Leadership gefragt, das gerade junge Menschen bei der plötzlichen Übernahme hoher Eigenverantwortung begleitet.

Reset: wann, wenn nicht jetzt?

Corona wirkt als Change-Beschleuniger. Menschen haben bewiesen, dass sie flexibler denn je mit Veränderungen umgehen. Was vorher unmöglich schien, wird jetzt „einfach gemacht“. Homeoffice und Web-Konferenzen funktionieren. Es wird erkannt, wie produktiv und effektiv das mobile Arbeiten sein kann. New Work will mehr. Es beschreibt einen epochalen Shift, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt.

Ein ganzheitlich systemischer Blick auf Organisationen, vereint mit Menschenbild und Modell der GfK, hilft uns, erfolgreiche Unternehmen zu schaffen, in der Menschen Bedingungen finden, in denen sie innovativ sein können, gerne arbeiten, Bedeutung erfahren, sich verwirklichen und als Teil des Ganzen identifizieren können. Als „Seele“ des Unternehmens erleben sie Bewusstheit, dass eigene Bedürfnisse mit den Bedürfnissen der Organisation in Balance sein können. Sinnstiftende Zusammenarbeit trägt uns morgen und übermorgen. 

„Buzzwords“ und „Labels“ mit Leben füllen:

Agil	Agil sein bedeutet, auf dynamische Strukturen zu setzen und leichte Abläufe zu haben mit weniger Bürokratie. Agilität setzt den Fokus auf Flexibilität, Schnelligkeit und Kreativität.
Agile Führung	Agile Führung beinhaltet alle Maßnahmen, die Entscheidungen und Verhalten in einem Verantwortungsbereich schnell, flexibel und gut angepasst machen.
Generation Y	Von etwa 1980 bis ca. 2000, auch als „Millennials“ bezeichnet.
Generation Z	Nachfolge der Generation Y bezeichnet die Jahrgänge von etwa 1995 – 2010.
Generation Alpha	Generation der ab ca. 2010 Geborenen. Sie wachsen mit Smartphone und Tablet in der Hand auf.
Digital Natives	Menschen der Generation, die in der digitalen Welt aufgewachsen sind.
Digital Leadership	Fähigkeit von Führungskräften, in Zeiten der Digitalisierung, die passenden Maßnahmen und Entscheidungen zu treffen.
Remote Arbeiten	Überbegriff flexibler Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmöglichkeiten