

Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft

- » *New Work* - Jetzt!
- » Employer Branding meets *New Work*
- » Entfaltungs-Chancen statt Aufstiegs-Chancen
- » Inspirationsquelle *New Work*
- » Neue Arbeitsräume - Vom ICH zum WIR
- » Quer zu allen bestehenden Strukturen:
Das Potenzial der internen Communities

Entwicklungen
inspirieren.

Durchbrüche
ermöglichen.

Transformation
gestalten.



Editorial

Die Arbeitswelten befinden sich schon länger im Umbruch. Die Corona-Krise hat ihre Stärken und Schwächen unter ein Brennglas gelegt. Beim aktuellen Hochfahren der Wirtschaft erleben wir, das neue „normal“ ist nicht mehr das alte „normal“ der Vor-Corona-Zeit. Das Gute im Schlechten: es entsteht ein Fenster von neuen Möglichkeiten. Die Krise wirkt als Beschleuniger für die Digitalisierung. Disruptionen von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten schreiten weiter voran. Vernetzende und agile Zusammenarbeitsformen fordern Organisationsstrukturen und Führungskräfte heraus. Unternehmensdemokratie und Employer Branding bleiben brennend und *New Work* soll die psychische Gesundheit durch Sinngebung und Selbstbestimmung erhöhen.

Wir fokussieren in dieser Nummer auf die Unternehmenspraxis von *New Work*:

- Welche Trends und Entwicklungen prägen unsere neuen Arbeitswelten?
- Wie sehen Arbeitsumgebungen von morgen aus?
- Wie sieht eine Kultur und Führung aus, in der sich *New Work* entfalten kann? Welche inspirierenden Beispiele gibt es?

Nicht weiter ausgeführt haben wir arbeitspolitische Fragen in Bezug auf Digitalisierung. So plädiert der Philosoph *R. D. Precht* aufgrund der sich exponentiell entwickelnden Digitalisierung und einer kommenden Massenarbeitslosigkeit für ein allgemeines Grundeinkommen. Der Wissenschaftler *J. Lovelock* spricht davon, dass wir an der Schwelle zur Hyperintelligenz stehen. Schon bald soll es *Maschinen* geben, die sich selbst erschaffen und millionenfach intelligenter als Menschen agieren. Der alternative Nobelpreisträger *N. Perlas* kämpft deshalb für eine Digitalisierung und Arbeitswelt, die auf menschliche Werte und Prioritäten ausgerichtet ist. Bleibt noch die zentrale Frage, welche massiven Auswirkungen die Klimafrage auf unsere zukünftigen Arbeitswelten haben werden.

Interessante Impulse für die Beschäftigung mit der Zukunft der Arbeit in Ihrem Unternehmen wünschen Ingrid Kohlhofer und Günther Karner

03

New Work – Jetzt!

04

Employer Branding meets New Work

07

Entfaltungs-Chancen statt Aufstiegs-Chancen

10

Inspirationsquelle New Work

12

Neue Arbeitsräume - Vom ICH zum WIR

14

Quer zu allen bestehenden Strukturen: Das Potenzial der internen Communities

Literaturtipp	16
Glasls Glosse	17
Cartoon	17
Trigon-Angebote	18

New Work – Jetzt!

Corona stellt unsere Arbeitswelt auf den Kopf. Viele Unternehmen mussten in kürzester Zeit ihre Arbeitspraktiken umstellen. Manche überlegen bereits, ob sie nicht auf teure Büroflächen verzichten können. Videokonferenzen und Homeoffice funktionieren ja doch. Sie allein machen noch kein *New Work*.



Foto: S. Kainz



Foto: © Dimitri Davies

VON SIMONE KAINZ UND
INGRID KOHLHOFER

Menschen reagieren auf Krisen unterschiedlich: die einen fallen in alte Muster zurück, andere schaffen den Durchbruch ins Neue. Es ist klug, gerade jetzt zu fragen: wie wollen wir in Zukunft Arbeit definieren und organisieren? Wir haben mit vielen unserer Kunden gesprochen. Zwei Erfahrungen wurden dabei deutlich. Durch die Krise ist es leichter, neue Regeln und Arbeitsweisen umzusetzen („wenn man schon im kalten Wasser ist, kann man auch gleich schwimmen“). Organisationen, die sich bereits vor Corona auf den Weg gemacht haben, sind jetzt eindeutig im Vorteil in Bezug auf Geschwindigkeit und Qualität. Jetzt ist das Momentum für substanzielle Veränderungen: es wäre schade, es nicht zu nutzen.

New Work ist ein facettenreicher Begriff. Nicht alles passt für jede Organisation. Hier der Versuch einer Ordnung.

*Was soll durch
New Work besser
werden?*

Arbeite wo und wann du willst

Umsetzungsformen in Richtung zeitlicher und örtlicher Flexibilisierung und Individualisierung: Teilzeit, 4 Tage Woche, Vertrauensarbeitszeit, Wahlarbeitszeit, Sabbatical, Telearbeit, Homeoffice, Job-sharing, Desk-Sharing, Co-Working Spaces, ...

Sinnstiftung, Vision, Transparenz

Umsetzungsformen in die Richtung Sinn/ Werteorientierung: Initiativen um Purpose, Purpose-Driven-Decision-Making, Wertearbeit, Big Picture - jeder kennt das Ziel und kann in seinem Rahmen entscheiden, transparente Kommunikationsorganisation,...

Jenseits der hierarchischen Strukturen

Umsetzungsformen in die Richtung agiler/ projektbasierter Strukturen, neue Machtverteilung/Demokratisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen, gewählte Führungskräfte, Selbstorganisation, Holokratie/Soziokratie, beidhändiges Führen,...

Neue Kollaboration/Zusammenarbeit

Umsetzungsformen in Richtung unternehmensinterner und -externer Kollaboration : Gig Economy und Crowdfunding, Co-Creation, Interdisziplinäre Zusammenarbeit (z.B. in Design-Thinking-Projekten), Netzwerke, Team 4.0, neue Meeting-Formate,...

Experimentier-Haltung und Lebenslanges Lernen

Umsetzungsformen in Richtung von Individualisierung und Modularisierung: Experimentieren, ausprobieren („das ist nicht für alle Ewigkeit“), persönliche Lernwolke, Nudging, Blended Learning, Modul Lernen, Fehlerkultur, start before you are ready, Prototypen ...

Künstliche Intelligenz, Robotik und Automatisierung

Umsetzungsformen in die Richtung, dass Funktionen, Arbeitsprozesse durch KI/Automatisierung ergänzt, erweitert oder ersetzt werden: Algorithmen, Chatbots, Entscheidungsunterstützung mit KI, Maschinelles Lernen (ML), ...

Das Thema *New Work* erscheint im ersten Ansatz aufgrund der vielen Begriffe verwirrend. Desto wichtiger ist eine eindeutige Definition und die Antwort auf das „wofür“. 

Employer Branding meets *New Work*

Die passenden Mitarbeiter zu finden, bleibt wohl auch in Zukunft eine Herausforderung. In Verbindung mit *New Work* Ansätzen bedeutet dies aber auch eine große Chance. Systematisches Employer Branding kann helfen.



Foto: © www.raincoat



Foto: © Johannes Puch

VON BRITT HUEMER
UND OLIVER HAAS

Jahr 2060. Corona hin oder her – der Druck bei der Besetzung von Stellen für Fach- und Führungskräfte nimmt voraussichtlich weiter zu. Insbesondere im Bereich der Mangelberufe und bei Hochqualifizierten wird die (erwartete) Wirtschaftskrise kaum Entlastung bringen. Viele Organisationen haben in den letzten Jahren breit zum Thema Arbeitgeberattraktivität investiert. Der Wettbewerb am Arbeitsmarkt ist mitunter härter als am Absatzmarkt. Dass sich das fundamental ändern wird, ist jedoch aus derzeitiger Sicht nicht zu erwarten. Insbesondere die Passung von Mensch und Organisation wird weiter wesentliches Auswahlkriterium bleiben.

Alles anders?

Es gibt derzeit fast keine Branche, die nicht mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie zu kämpfen hat. Geschäftsmodelle sind unter Druck, viele Menschen bangen um ihren Arbeitsplatz. Doch es gibt auch eine zweite Seite. Aufgrund der Lock down-Maßnahmen mussten viele gewohnte Routinen über Bord geworfen werden. Das ist zunächst nicht immer einfach und es kann zu Irritationen kommen. Nach einer Phase der Adaption kann aber viel Positives entstehen. Megatrends auf den Arbeitsmärkten müssen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen neu bewertet werden:

> **Verknappte Arbeitsmärkte:**

Viele Studien zeigen, dass der Anteil erwerbsfähiger Menschen in den nächsten Jahren deutlich zurückgehen wird. Laut einer Schätzung des Statistischen Bundesamts sinkt die Zahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland von 49 Millionen im Jahr 2015 auf 37 Millionen im

> **Digitalisierung und Homeoffice:**

Die technischen Möglichkeiten, die Anforderung der Digital Natives der Generationen Y & Z und der gesellschaftliche Wertewandel haben den Druck zur Einführung von Homeoffice-Regelungen in den letzten Jahren erhöht. In den letzten Wochen waren sie ohne Alternative. Das Feedback, das wir bisher hören: Es funktioniert! Die meisten Mitarbeiterinnen sind durchaus in der Lage, sich selbst zu organisieren und Arbeitspakete in gewohntem Tempo und mit entsprechender Qualität abzuliefern. Manche berichten sogar von höherer Effizienz, da die Ablenkungen des Büroalltags wegfallen.

Die Nutzung adäquater Tools gilt dabei als Grundvoraussetzung. Der Umgang mit den digitalen Möglichkeiten, Home Office und Arbeitszeitmodelle können verstärkt zur Positionierung am Arbeitsmarkt genutzt werden.

> **Wertewandel und Präferenzen der Zielgruppen:**

Den Generationen Y und Z wird ein großes Selbstbewusstsein nachgesagt. Sie achten stark auf

*Die Krise
bietet große
Chancen sich als
Arbeitgeber zu
positionieren.
Man kann nun
zeigen, wofür man
wirklich steht.*

den eigenen Nutzen und ihre Entwicklungsperspektiven. Andererseits leben sie Work Life Blending, Flexibilität und Selbstorganisation glaubhaft vor. Vom Arbeitgeber erwarten sie insbesondere die Möglichkeit, einer sinnstiftenden Arbeit nachzugehen und einen gesellschaftlichen Beitrag leisten zu können. Und auch wenn es auf den ersten Blick eigenartig klingen mag. Die Krise bietet große Chancen, sich als Arbeitgeber zu positionieren. Man kann nun zeigen, wofür man wirklich steht.

Wie differenzieren?

New Work Ansätze als Antwort

Unter den beschriebenen Rahmenbedingungen stellt sich die Frage, wie ich mich als Arbeitgeber differenzieren kann. In einer 2019 durch Trigon durchgeführten Studie unter Personalentwicklerinnen haben wir genau diese Frage gestellt. Klares Ergebnis: Als zentrale Hebel werden viele Aspekte der *New Work* Ansätze genannt. Flexible Arbeitszeitmodelle, Verbesserung der Führungsarbeit und die bewusste Arbeit an Unternehmenskultur und den Werten stehen ganz oben auf der Liste.

Ein Patentrezept gibt es nicht, jedoch haben sich in unserer Auseinandersetzung mit dem Thema einige Leitprinzipien herauskristallisiert.

> New Work Values:

In einer erfolgsversprechenden Positionierung als Arbeitgeber spielt die Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Unternehmen, die starr ihren alten Mustern folgen, haben es schwerer als solche, die die Krise nutzen, um neue Abläufe und Arbeitsweisen für sich zu erschließen. Menschen- und wertezentrierte Begegnungen werden immer essenzieller.

> Kosmetik reicht nicht – walk the talk:

Authentisches und nachhaltig erfolgreiches Employer Branding gelingt nur mit einer echten Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Situation. Wenn Sie Ihrem Unternehmensimage lediglich einen neuen Anstrich verpassen, greift dies zu kurz.

Bestehende Mitarbeitende werden durch unaufrichtige Werbeversprechungen eher vertrieben als ans Unternehmen gebunden.



7 Wesenselemente und Leitfragen aus der Perspektive Employer Branding & New Work

Die 7 Wesenselemente – Führung auf 7 Ebenen © Friedrich Glasl

KULTURELLES SUBSYSTEM	Identität	Wofür stehen wir? Welchen tieferen Sinn der Arbeit können wir unseren Mitarbeitern bieten?
	Policy, Strategie, Programme	Mit welchen langfristigen Strategien und Programmen stellen wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber sicher? Wie kommunizieren wir (Marketing Mix)?...
SOZIALES SUBSYSTEM	Struktur	Wieviele „Hierarchie“ brauchen und wollen wir? Wie organisieren wir die Aufbauorganisation? Wie stehen wir zu agilen Prinzipien?
	Menschen, Gruppen, Klima	Was bedeutet Führung bei uns? Wie unterstützen wir Eigenverantwortung? Wie fördern wir Lernen aus Feedback?...
	Einzelfunktionen, Organe	Wie gestalten wir konkrete Arbeitsplätze damit Eigenverantwortung, Initiative, Freiheit etc. gefördert werden?...
TECHNISCH-INSTRUMENTELLES SUBSYSTEM	Prozesse, Abläufe	Wie gestalten wir Arbeits- Informations- und Entscheidungsprozesse? Wie laufen (HR-) Kernprozesse (Recruiting, Onboarding etc.)?...
	Physische Mittel	Wie nutzen wir neue Technologien und erleichtern uns somit die (Zusammen-)Arbeit? Wie gestalten wir physische Räume?...

» Und insbesondere bestehende Mitarbeiter werden durch unaufrichtige Werbeversprechungen eher vergrämt als ans Unternehmen gebunden.

> Breit einbinden und evidenzbasiert arbeiten:

Kaum ein Thema ist so vielschichtig wie das Thema Employer Branding. Neben den HR- und Marketing-Abteilungen sollte das Thema auch gesamtstrategisch im Top-Management bearbeitet werden und eine breite Einbindung von Führungskräften beinhalten. Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, empfiehlt es sich faktenbasiert zu arbeiten. Wettbewerbsanalysen, (Sekundär-)Studien, interne Kennzahlensysteme, Befragungen und qualitative Studien können hier besonders hilfreich sein. Trotzdem sollten Intuition und Erfahrungswissen nicht zu kurz kommen.

> Leuchttürme bauen:

Nach unserer Erfahrung braucht es eine Doppelstrategie bei der sowohl Pain Points (Wo haben wir den größten Bedarf?) als

*Fakten,
Intuition und
Erfahrungswissen nutzen.*

auch die Gesamtpositionierung im Sinn der Schärfung der *Employer Value Proposition* (EVP) Berücksichtigung finden. Die geeignete und zielgruppengerechte Kommunikation von Leuchtturmprojekten kann

hier äußerst erfolgsversprechend sein. Für die Erarbeitung von Leuchttürmen kann ein ganzheitliches Suchraster wie das der 7 Wesenselemente von Glasl hilfreich sein.

So what?

Die Generationen Y und Z hinterfragen bestehende Grundlogiken, in denen Organisationen über Jahrzehnte gut funktioniert haben. Ihr kritischer Zugang färbt auch auf die Vorgeneration ab. Die Corona-Pandemie stellt Unternehmen noch stärker auf den Prüfstand. Gleichzeitig besteht hier eine riesige Chance, unser Arbeitsleben bunter, spannender und lebenswerter zu machen. Stellen Sie sich dieser Herausforderung. Es lohnt sich! ⚠️

Quellen:
www.mitarbeiterbefragungen.at/downloads-trigon-edition

persoblogger.de/download/studi-report-2017-so-ticken-studenten-pdf/

Glasl, F., Kalcher, T., Piber, H. (Hrsg.) (2020). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 4., überarbeitete und ergänzte Auflage*



Foto: © Shutterstock.com

THOMAS WEICHSELBAUMER IM
GESPRÄCH MIT CHRISTIAN BEZDEKA

Entfaltungs- Chancen statt Aufstiegs- Chancen

Die Kinderräder von woom sind preisgekrönt, das Unternehmen sehr erfolgreich. Das starke Wachstum führte zu einer individuellen und pragmatischen Variante von *New Work*, die sich auch in der Krise bewährt hat. Der Gründer und CEO Christian Bezdeka über Sinn, Kultur, Verantwortung und die Lust, einen Elefanten zu reiten:

TRIGON THEMEN: woom Bikes ist ein junges, erfolgreiches, stark wachsendes Unternehmen, kannst du die wichtigsten Schritte nennen?

CHRISTIAN BEZDEKA: Wir haben vor sieben Jahren buchstäblich in einer Garage gegründet. Am Anfang hat jeder alles gemacht, wir waren wie eine Familie, also ein Team, das um einen Tisch passt

– und das auch gemeinsam ist. Seither sind wir ständig gewachsen und haben auch noch viel vor. In Österreich liegt unser Marktanteil bei Kinderrädern bei 40% und wir sind international tätig. Im letzten Jahr haben wir uns von 50 auf über 100 Mitarbeitende verdoppelt und wollen in fünf Jahren in 100 Ländern aktiv sein.



Foto: © Raimo.at

Welche Rolle spielt das Thema „purpose“ oder „Sinn“ bei euch?

Wir arbeiten alle am gleichen Sinn, nämlich Kinder für das Radfahren zu begeistern, ihnen Freude an Bewegung zu vermitteln, das Leuchten in ihren Augen zu sehen. Diese Kinder werden dann auch als Erwachsene gerne Radfahren. Das ist sehr sinnstiftend, weil wir die Welt dadurch ein kleines Stückchen besser machen. Bei uns bewerben sich Leute, die sehr „fahradaffin“ sind, aber auch solche, die eher „kinderaffin“ sind. Die Leute wollen einen Beitrag zu unserer Vision leisten. Die Vision ist im Team entstanden und lautet, kurz gesagt, weltweit die beliebteste Marke für Kinderfahrräder zu werden. Sie wird auch regelmäßig nachgeschärft.

Wie würdest du eure Kultur beschreiben?

Wir haben sehr flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege, agieren schnell und „schlagfertig“. Augenhöhe und Wertschätzung sind für uns eine Selbstverständlichkeit – auch von den Führungskräften. Die sitzen ja inmitten ihrer Teams und sind jederzeit ansprechbar. Wir kämen auch nicht auf die Idee, uns zu siezen. Wichtig ist uns auch eine gute Fehlerkultur, wir wollen innovativ sein und neue Wege gehen. Das ist nur möglich, wenn man gelegentlich auch in eine Sackgasse geht.



Think like a child,
act like a pro.



„Wir bieten weniger Aufstiegs-Chancen als vielmehr Entfaltungs-Chancen. Eine interessante Journey statt eine Karriereleiter.“

CHRISTIAN BEZDEKA

» Eigentlich kann man anhand der Fehler messen, wie innovativ man ist. Es gibt dann auch kein „fingerpointing“ und alle arbeiten gemeinsam daran, einen Fehler zu beheben.

Kundenorientierung ist auch extrem wichtig: Unsere Räder sind von Grund auf für Kinder entwickelt. Wir nehmen Kinder ernst, und das spüren sie. Nicht umsonst lautet unser interner Slogan: „Think like a child, act like a pro.“ Bei den Eltern haben wir das Prinzip „wow the customer“: Die sollen nach der Behebung eines Problems zufriedener sein als bevor sie es hatten.

Bei „New Work“ spielt Selbstverantwortung eine große Rolle. Wie sieht das bei euch aus?

Wir haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gerne gestalten und hoch motiviert sind. Es gibt eine gemeinsame Vision und wir wären ja blöd, denen dann zu sagen, was sie tun sollen. Wachstum braucht proaktives Arbeiten. Zu jedem neuen Job machen wir eine Stellenbeschreibung. Die ist oft schon wieder veraltet, sobald der Toner ausgekühlt ist. Die Personen sehen weiße Flecken und

nehmen sich ihrer an, spezialisieren sich und entwickeln sich weiter, so dass sie nach einem halben Jahr oft schon ganz etwas anderes machen als der ursprüngliche Job war. Alle gestalten das mit. Man muss natürlich schon eine gewisse Freude an der Veränderung mitbringen und Spaß dabei haben diesen Elefanten zu reiten.

Das hat ja auch viel mit Potenzialentfaltung und persönlicher Entwicklung zu tun...

Das Thema ist für uns nicht immer einfach. Die Leute wollen flache Hierarchien, gleichzeitig werden wir bei Bewerbungsgesprächen nach Aufstiegschancen gefragt. Wir unterstützen Weiterentwick-

lung sehr stark und bieten dazu viel an. Das heißt, weniger Aufstiegs-Chancen als vielmehr Entfaltungs-Chancen. Man hat mehr eine interessante Journey als eine Karriereleiter.

Transparenz und Partizipation werden immer wieder als Merkmale der Arbeit der Zukunft genannt...

Das halten wir für sehr wichtig. Mitten im Büro gibt es eine Monitorwand, wo wir ständig verschiedene aktuelle Daten und Zahlen durchlaufen lassen, z.B. Verkaufszahlen, Pläne, oder wie es in anderen Ländern läuft. Das kann jeder sehen und sollen alle wissen. Und bei uns ist jeder Teil des Ganzen,





Foto: © woombikes/Andreas Römberg

das Zusammengehörigkeitsgefühl ist sehr stark, wir nennen uns intern „woomster“.

Habt ihr flexible Modelle für Arbeitszeit und Arbeitsort?

Wir befinden uns gerade in einer Entwicklungsphase, in der die Teams sehr wichtig sind. Daher sitzen die Teams zusammen, direkte Kommunikation ist sehr wichtig. Unser Büro ist sehr flexibel konzipiert. Vermutlich wird in einer nächsten Phase die Zusammenarbeit zwischen den Teams wichtiger, dann ändern wir das. Die einzigen, die keinen fixen Platz haben, sind derzeit wir Geschäftsführer. Wir setzen uns immer zu einem anderen Team dazu.

Wie bleibt ihr als Arbeitgeber attraktiv? Welche Ansprüche von Jobsuchenden erlebt ihr?

Wir bemühen uns um gutes Onboarding, jede bekommt ein Welcome-Package mit Vision und Werten und ein paar Goodies sowie einen „Buddy“, also Mentor, zur Seite gestellt. Es gibt auch

eine Mitgliedschaft im Fitness-Studio nebenan dazu, wobei das keine besonders große Rolle zu spielen scheint. Jeden Freitag gibt es online eine kurze Umfrage zur Zufriedenheit, als Stimmungsbarometer „wie sind wir denn so drauf“. Viele Bewerberinnen und Bewerber kommen, weil sie von unseren Mitarbeitenden direkt empfohlen werden. Daher passen die meist auch super zu uns. Der Altersdurchschnitt bei uns ist 31. Das sind Menschen, die ticken anders – zum Glück. Die sind digital affin, da funktioniert vieles ganz mühelos, denen braucht man nichts zu erklären. Work-Life-Balance spielt eine große Rolle. Am wichtigsten ist ihnen aber: Etwas tun, das Sinn macht und wo sie interessante Erfahrungen machen können. Bei uns bieten wir ihnen.

Wie ist es euch bisher in der Corona-Krise gegangen und was habt ihr aus ihr gelernt?

Wir hatten alle Hände voll zu tun, haben Szenarien entwickelt und

„Wir wären ja blöd, unseren Mitarbeitenden zu sagen, was sie tun sollen.“

CHRISTIAN
BEZDEKA

versucht, positiv zu beeinflussen. Unterm Strich wird woom aber profitieren, weil Trends wie Nachhaltigkeit und Ökologie beschleunigt werden. Mit den Händlern gab es einen engen Austausch, wir haben

Best Practices für kreative Lösungen zwischen ihnen geteilt, z.B. Drive-In Lösungen für die Fahrradübergabe. Wir haben angeboten, Bestellungen zu stornieren, das wurde gar nicht in Anspruch genommen. Die Loyalität war sehr groß, auch was z.B. Zahlungen anging.

Intern wurde deutlich, dass im Homeoffice und bei virtuellen Meetings sehr viel möglich ist. Da werden viele neue Wege dauerhaft bleiben. Gleichzeitig hat sich herausgestellt, dass viel sehr gut funktioniert und es sich gelohnt hat, dass wir schon bisher stark digitalisiert und mobil waren. Wir werden also auch sehr viel nicht ändern.

Danke für das Gespräch und die spannenden Einblicke in eure Art, zu arbeiten. 

Inspirationsquelle *New Work*

New Work stellt den Menschen und seine Potenziale in den Mittelpunkt. Der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann hat bereits in den 1970er Jahren darüber geschrieben. Heute ist *New Work* ein Trend und eine Inspirationsquelle, auch mit Antworten auf aktuelle Fragen.



Foto: © Raimo R. Rumpier



Foto: © Fotostudio August, Silvana Smey Salzburg

VON ANDREA SPIETH UND
EVA-MARIA KAMPEL

Eine Einladung, Wirtschaften anders zu denken, bietet das Projekt Karma Kitchen: weg von einer 1:1 Transaktionslogik „Geld für Leistung“, hin zu einer „Many to Many“ Konzeption, einer Gift-Ecology. Das Sprichwort „What goes around, comes around“ ist Ausdruck dieses Gedankens.

Daraus entsteht ein Organisationsmodell, das auf der inneren Haltung der Großzügigkeit basiert. Menschen finden heraus, worin sie wirklich gut sind und wofür ihr Herz so stark schlägt,

*Großzügigkeit
als Ausgangs-
punkt für
ein Geschäfts-
modell*

dass sie es ohne Geld tun würden. Und dann tun sie es, unentgeltlich, in kleinen Schritten und in dem Vertrauen, dass dadurch entstehen wird, was entstehen will. Ohne übertriebenen Ehrgeiz, ohne Druck, ohne die Logik des Immer-Mehr. Zugegeben: ein Gedanke, der durchaus irritieren kann.

Die weltweit tätige Organisation Service Space, die Nipun Mehta gegründet hat, verfolgt diesen Ansatz und setzt dabei folgende Prinzipien um:

- kleine Schritte
- freiwilliges, vorbehaltloses Geben und
- keine Spendengelder

Was die Organisation trägt, ist das Vertrauen, dass Menschen mit einer derartigen inneren Haltung sich finden, auf freiwilliger Basis gemeinsam Projekte ins Leben rufen und dadurch sozialer Impact entsteht. Dieser muss nicht bei der Unternehmensgründung durchdacht und analysiert sein, er entsteht durch das Miteinander Gleichgesinnter. Eines von vielen Beispielen ist Karma Kitchen: Restaurantbesitzer stellen unentgeltlich ihre Lokalitäten zur Verfügung, Freiwillige kaufen ein, kochen und übernehmen den Service. Der Gast erhält eine Rechnung über EUR 0,- mit der Einladung, so viel zu geben, dass der nächste Gast ebenfalls kostenlos essen kann („pay forward“).

Ein anderes Beispiel aus dem Gastronomiebereich mit anderem Schwerpunkt ist das Café Vollpension in Wien, das für generationenübergreifende Zusammenarbeit steht. Seit 2015 sind dort Menschen aller Altersgruppen beschäftigt. Dass Studierende im Service tätig sind, ist ein vertrautes Bild – dass Pensionistinnen in der Küche ihre besten Rezepte zubereiten, eher ungewöhnlich. Rentner haben in diesem Konzept teil am Arbeitsleben und leisten ihren Beitrag. Das Unternehmen versteht sich als Experimentierraum und verfolgt soziale und wirtschaftliche Ziele gleichermaßen.

Dem Gründertrio Pfiffli, Lux und Krenmayr geht es darum,

- den Dialog zwischen den Generationen zu fördern
- Senioren im urbanen Raum aktiv einzubinden
- und der Altersarmut vorzubeugen.

Gleichzeitig sehen sie das Café nicht als Sozialprojekt, sondern wollen damit Geld verdienen. Das gelingt, obwohl oder gerade weil Begegnungs- und Lernräume für neue Formen von Zusammenarbeiten und Zusammensein von Alt und Jung geschaffen wurden. Dem sozialen Anliegen folgen konkrete Taten: beispielsweise, dass die Arbeitsbedingungen mit einer 5-Stunden-Schicht an die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten angepasst sind. Wie dieser Betrieb mit der aktuellen Situation umgeht:

Foto: © shutterstock.com



„Corona ist nicht vorbei. Die Vollpension aber auch nicht – und unterkriegen lassen wir uns sowieso nicht!“

Hinter einer Wortkreation, die aus dem Englischen kommt, verbirgt sich ein weiteres *New Work* Geschäftsmodell: Die Gig Economy. „Gig“ ist die Bezeichnung für einen Auftritt (zum Beispiel eines Musikers) und „Economy“ steht hier für Arbeitsmarkt. In der Gig Economy werden viele (eher kleinere) Aufträge an viele Menschen vergeben. Ein bekanntes Beispiel ist die Personenbeförderungsplattform Uber. Die gemeinsame Basis ist eine digitale Plattform, die die Aufträge verteilt. Die Fahrer arbeiten als Selbstständige und werden pro Auftrag bezahlt. Für ihre soziale Absicherung sind sie selbst verantwortlich. Das ruft Kritik hervor, es werden Regularien gefordert, die für eine bessere Absicherung der Auftragnehmenden sorgen sollen. Auf der anderen Seite sind die Flexibilität, die in dieser Art von Selbstständigkeit liegt, für manche richtig und die Reaktionsschnelligkeit, die diese Art der Vergabe von kleinen Aufträgen an Selbstständige ermöglicht, hat Vorteile. Eine Lösung liegt darin, dass die Auftragnehmer die digitale Plattform, über die die Aufträge verteilt werden, selbst besitzen. Ein Beispiel dafür ist das Reinigungsunternehmen Up & Go. Dort arbeiten Putzkräfte, die flexibel über eine Onlineplattform gebucht werden können. Sie haben sich zu einer Kooperative zusammengeschlossen, die Plattform gehört ihnen gemeinsam, alle gehen selbst putzen und alle sind sozial abgesichert.

Mit anderen Worten: Alle sind gleichzeitig Auftraggeber und Auftragnehmer in einem Unternehmen, das die Vorteile der Gig-Economy und die einer Genossenschaft vereint.

New Work ist auf dem Weg

Was nach neuer Welt klingt, macht auch vor bestehenden, traditionsreichen Unternehmen nicht halt. Ob Vier-Tage-Woche oder der Fünf-Stunden-Tag – sowohl bekannte Namen wie Microsoft als auch mittelständische Unternehmen wagen erste Gehversuche. Microsoft berichtet von Produktivitätssteigerungen durch effizientere Meetings, aber auch von Einsparungen im Energie- und Papierverbrauch. Im World Wide Web finden sich dazu viele weitere Beispiele wie die Firma Tower Paddle Boards (Stand Up Paddling Boards, USA), in der seit 2015 nur noch 25 Stunden pro Woche gearbeitet wird – bei gleichen Bezügen.

Weit über den Faktor Zeit hinaus geht das *New Work* Verständnis der Metafinanz Informationssysteme GmbH in München (Business und IT Beratung): dezentrale Entscheidungsfindung, ein neues Führungsverständnis und neue Formen der Finanz-Steuerung. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 700 Mitarbeitende und ist seit 30 Jahren am Markt. Auch die Firma Omicron (Prüfgeräte) setzt neben einem lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodell auf weitere *New Work* inspirierte Maßnahmen wie: In einem „Kitchen Team“ kochen abwechselnd Mitarbeitende für Mitarbeitende, auf der Dachterrasse steht eine Kletterwand für aktive Pausen zur Verfügung, eine gezielt gewählte Innenarchitektur bietet Begegnungszonen für verschiedenste Ansprüche. So facettenreich zeigt sich *New Work* - und ist vielleicht gerade auf Basis der Erfahrungen der letzten Wochen eine Einladung zum Weiterdenken. 

New Work in der Old Economy

Zum Weiterlesen und -schauen:

Bergmann, Frithjof
Neue Arbeit (New Work). Das
Konzept und seine Umsetzung in
der Praxis. In: Fricke, Werner (Hrsg.):
Jahrbuch Arbeit und Technik. 1990,
S. 71-80.

Many to Many
[https://www.youtube.com/
watch?v=_S5r7fbLvvc](https://www.youtube.com/watch?v=_S5r7fbLvvc)
www.servicespace.org

Generationenübergreifende
Zusammenarbeit
www.vollpension.wien

25-Stunden-Woche
[https://digitalenabler.de/presse.
html](https://digitalenabler.de/presse.html)

[https://www.business-punk.
com/2016/12/bei-stephan-aarstol-
arbeiten-mitarbeiter-nur-fuenf-
stunden-und-das-mit-erfolg/](https://www.business-punk.com/2016/12/bei-stephan-aarstol-arbeiten-mitarbeiter-nur-fuenf-stunden-und-das-mit-erfolg/)

Gig Economy
<https://www.upandgo.coop>

Neue Arbeitswelten – Vom ICH zum WIR



Foto: © Raimo.at



Foto: © S. Zinke

VON GÜNTHER KARNER UND
SABINE ZINKE (M.O.O.CON)

Der Raum als Managementinstrument – wie man neue, identitätsstiftende und nachhaltige Arbeitswelten schafft.

In den letzten Monaten haben wir Erfahrungen gemacht, die unsere Arbeitsweise und unsere Arbeitswelt verändern. Wie nachhaltig diese Entwicklungen sind, wird gerade in den HR- und FM-Abteilungen intensiv diskutiert. Viele Unternehmen überdenken aktuell ihre Raumkonzepte im Hinblick auf ihre Erfahrungen in der Corona Krise.

Das Home-Office wird ein fixer Bestandteil unserer Arbeitswelt werden und die Rolle des Unternehmensbüros wird sich noch mehr zu einem Ort der Begegnung und des Austausches, zu einem identitätstiftenden WIR-Ort entwickeln. Genau das, was wir in letzter Zeit am meisten vermisst haben. Das Thema Raum als Managementinstrument ist aktueller denn je.

*Räumliche
Strukturen be-
einflussen Men-
schen in ihrem
Denken und
Verhalten.*

Der Raum als Managementinstrument

Raum ist ein perfektes, sehr angreifbares Medium, um Organisationsfragen zu diskutieren. Am Raum werden Themen der Unternehmens- und Führungskultur, der Zusammenarbeit, der Arbeitsweisen und des Vertrauens direkt oder indirekt sichtbar, bearbeitbar und im Endeffekt physisch manifest. Die Kunst liegt darin, diese Diskussion zukunftsorientiert zu führen und nicht an der Gegenwart krampfhaft festzuhalten. Ein kritisches Hinterfragen der tradierten Arbeitsweisen und ein mutiger Blick in die Zukunft sind gefragt.

Seine Organisation neu denken

Wann gibt es schon die Möglichkeit, das *WIE* und das *WAS* wir arbeiten, völlig neu zu denken? Ein Umzug in ein neues Gebäude, ein Neubau, eine Neugestaltung eröffnet die Möglichkeit, sich quasi auf einem weißen Blatt neu zu entwerfen. Arbeitsweisen, Prozesse, kulturelle Aspekte werden Thema und können aktiv auf ihre Zukunftstauglichkeit hinterfragt werden.

Activity Based Working

Als Folge der Digitalisierung verlagert sich die Arbeitswelt immer stärker auf geistige Arbeit (Stichwort: „Wissensarbeitende“). Dabei verändert sich auch die Arbeit selbst radikal. Sie wird immer mobiler und inhaltlich komplexer. Der Fokus der Tätigkeiten liegt nicht mehr auf routiniertem Abarbeiten, sondern auf Kommunikation und Zusammenarbeit. Das wiederum hat enorme Auswirkungen auf die Arbeitsräume. Bisherige Gestaltungslösungen werden von Grund auf in Frage gestellt. Räume, die Kommunikation in den Mittelpunkt stellen, sind gänzlich anders strukturiert und stehen oft im Widerspruch zu traditionellen Vorstellungen, wie ein Office auszusehen hat.



Begegnung bekommt Raum

Es geht auch beim Raum hin zu einer gemeinsamen, effizienten und ressourcenschonenden Nutzung. Vom *ICH* zum *WIR* bedeutet auch, ich gehöre zu einem Team, zu einem Bereich, einem Unternehmen, einer Gruppe, einem Netzwerk. Die Identifikation verändert sich. Das *ICH* hängt nicht mehr am Schreibtisch/Zimmer. Das *WIR* bekommt mehr Gewicht und der Fokus der Identifikation verschiebt sich auf „unsere Unit, unsere Homepage“.

Aktuell gibt es zwei Denkschulen, wenn es um neue Raumlösungen geht. Der eine Ansatz ist *personenorientiert* und besagt: Jeder Mitarbeitende hat seinen Arbeitsplatz und verrichtet hier mehr oder weniger seine Haupttätigkeiten. Der andere Ansatz ist der *tätigkeitsorientierte*: Die Arbeitsplätze werden nicht mehr einzelnen Personen zugeordnet, sondern auf der Grundlage von Organisationsmodellen und Tätigkeiten geplant. Das Prinzip *Besitzen* wird vom Prinzip *Teilen* abgelöst. Konkret bedeutet das, dass sich die Mitarbeitenden die für die jeweilige Tätigkeit besten Plätze bzw. Räume suchen. Dieser Ansatz ist für viele Menschen etwas sehr Ungewohntes und Neues. Er ist aber stark im Kommen und basiert auf der Idee der *Sharing Economy*, auf dem „weg vom *EGO*- und hin zum *ECO*-Denken“. Wenn die Mobilität der Menschen höher als 25 Prozent liegt, kann man tätigkeitsorientierte Raumkonzepte mit gutem Erfolg umsetzen. Gerade für Organisationen, die sich von der Differenzierungs- in die Integrations- und Assoziationsphase (vgl. Friedrich Glasl, Trigon) aufmachen, geben Raumlösungen, die *activity-based* sind, einen optimalen Rückenwind für eine innovative Organisationsentwicklung.

Integrative Entwicklungsprozesse

Von großer Wichtigkeit erscheint uns eine gute Verschränkung von eventuell parallellaufenden Entwicklungsprozessen (Organisations-, Führungskräfte-, Strategie-, Arbeitswelt-, Personalentwicklung, Flexibilisierung der Arbeit etc.). Sie alle sollten auf die „gleichen Themen einzahlen“ und in die gleiche Richtung treiben. Es geht um *EINE* Story. Am Ende muss klar sein, wohin sich die Organisation bewegt, was es dazu braucht und wie der Raum dabei unterstützen kann. Dabei gilt es wie in jedem Veränderungsprozess, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und den Spagat zu gehen zwischen Abholen, Be-

Wir-Gefühle können durch Räume maßgeblich mitgeprägt werden.

dürfnisse ernst nehmen und ins Neue führen. Wichtig ist, rasch eine Klarheit bezüglich Gestaltungsspielräumen herzustellen und strategische Leitplanken zu definieren. Die tiefe Einbindung von Nutzerinnen und Nutzern in die Entwicklung des Raumkon-

zepts ist für den Change Prozess enorm wichtig, erlaubt aber oft nicht den radikalen Zukunftsentwurf, der vielleicht möglich/nötig wäre. Die vom Management gesetzten strategischen Leitplanken sind daher essenziell, um das Potenzial für die Organisationsentwicklung auch wirklich heben zu können.

Mercedes Benz Operations, ...

ein Bereich der Daimler AG, startete 2016 mit einem partizipativen Prozess der Entwicklung einer neuen Arbeitswelt für ein neu entstehendes Bürogebäude. Rund 2.000 Mitarbeitende arbeiten nun seit Mitte 2018 im *EHO* (Engineering Hub Operations) – ein Gebäude, das Entwicklung und Planung verbindet. An der Entwicklung der neuen Arbeitswelt waren 60 Nutzervertreter und an die 80 Führungskräfte beteiligt. Über einen intensiven Change Prozess wurden die Mitarbeitenden auf das neue Konzept vorbereitet. Neben vielfältigen Dialogformaten auf Führungskräfte- und Mitarbeiterebene und einer intensiven Kommunikation war es besonders dem Einsatz der Nutzervertreter zu verdanken, dass die *activity based* Arbeitsumgebung heute wirksam ist und den Kulturwandel gemäß den Prinzipien des Leadership 2020-Programms unterstützt. Elementar war zudem die konsistente Aufmerksamkeit des Vorstandes auf das Thema, eine klare Rahmensetzung sowie Einordnung in die Gesamtstrategie. Auch nach dem Einzug wurden die Mitarbeitenden nicht alleine gelassen – es wurde evaluiert, weiter verbessert und in den Teams thematisiert, was noch nicht funktioniert. Arbeitet man heute im *EHO*, bemerkt man, dass der Raum für Begegnung intensiv genutzt wird. Führungskräfte sind sichtbar und ansprechbar und die vielfältigen Projekte finden ihren Raum. Mercedes Benz Operations hat diese neue Arbeitswelt inzwischen an vielen Standorten ausgerollt – immer mit dem Anspruch eines partizipativen Prozesses. 

Im worst case setzt man altes Verhalten im neuen Raum fort und ist unzufrieden.

Quer zu allen bestehenden Strukturen: Das Potenzial der internen Communities

Communities bei der Deutschen Telekom ergänzen bestehende Funktionen und Prozesse, disrumpieren sie manchmal und ermöglichen mit ihrem kreativen Potenzial völlig neue Formen der Bindung und Zusammenarbeit.



Foto: © Andreas Hechenberger



Foto: © E. Cartolaro

VON JOHANNES NARBESHUBER
UND ELISABETH CARTOLARO

Elisabeth Cartolaro trägt im Human Resources Development der Deutschen Telekom AG zur Entwicklung selbstorganisierter Communities, Initiativen und Bildungsangebote bei.

Viele Konzerne haben sich an internen Kollaborations- und Social Media-Plattformen versucht. Viele sind trotz hoher Investitionen gescheitert. Einen wesentlichen Anteil daran, dass sich die Plattform YOU&ME (YAM) der Deutschen Telekom weltweit so großer Beliebtheit erfreut, haben die Communities, die sich dort gebildet haben:

Die „GUIDES“

In der Anfangszeit von YAM zeigte sich rasch, dass es ein paar Heavy User gab und viele Nutzer, die mit dem neuen Medium mehr oder weniger überfordert waren. So weit, so klassisch. Bis zu dem Moment, als einige Heavy User auf die Idee kamen, sich zu vernetzen, um den weniger YAM-affinen Kolleg/innen gezielt Unterstützung anzubieten. Das selbstorgani-

sierte, ehrenamtliche Unterstützungs-Netzwerk zum Anders Arbeiten gab sich den Namen „Die GUIDES“. Die erste Community, die Anders Arbeiten thematisierte, war geboren. Mit ihrer Hilfe vervielfachte sich die Zahl der aktiven, systemkompetenten YAM-Nutzer in kurzer Zeit. Heute gibt es 400 GUIDES in 30 Legal Entities der Telekom an 48 Standorten.

Doch nicht nur die GUIDES wurden mehr. Rasch wuchsen weitere Communities, die sich um unterschiedliche Anliegen formierten und engagierte Menschen quer über alle Grenzen von Ländern und Business Units verbanden. Im Folgenden vier weitere von mittlerweile über 30 erfolgreichen Beispielen:

Die „TELEKOM BOTSCHAFTER“

Die TELEKOM BOTSCHAFTER sind in Twitter nicht zu übersehen mit ihrem Magenta #Werkstolz Logo und Tweets. Sie haben echte Influencer hervorgebracht und sind mit ca. 120 aktiven Mitgliedern mit den GUIDES das älteste Menschen-Netzwerk in YAM. Sie gestalten Aktionen, um intern wie extern „Magenta Werkstolz“ zu zeigen und Erfolgsgeschichten zu teilen. Sie wollen das persönliche Gesicht der Telekom sein.

LEX: LERNEN VON EXPERTEN

Die Personalentwicklung der Telekom hat sich um ca. 30.000 Fort- und Weiterbildungsangebote zu kümmern. Die damit verbundenen Prozesse sind entsprechend aufwändig und komplex.

Ein paar Freiwillige, die den Kolleg/innen das Social Enterprise Network näher bringen wollten.

Völlig quer dazu begannen einzelne YAM-User, Erklärvideos zu Fragen von KollegInnen auf die Plattform zu laden oder Support-Sessions anzubieten. Täglich kommen neue Inhalte

aus der ganzen Welt hinzu. Die Palette der virtuellen Sessions reicht von Programmieren, digitalen Tools über Selbstverteidigung bis Bullet Journaling. Jeder kann anbieten, was er am besten kann und ihn begeistert. Inzwischen ist die daraus neu entstandene Community LEX an den internen Trainingsangeboten vorbeigezogen wie Airbnb an der Hotelbranche. LEX ist heute die weltweit größte Community im Social Enterprise Network.

#YOUMATTER

Die Kulturinitiative #YOUMATTER entstand 2015 als grassroot Bewegung. Sie richtet sich an Teams, die aktiv etwas für die Stärkung des Einzelnen und für das Klima der Zusammenarbeit tun wollen. Neurowissenschaften, Mindfulness und positive Psychologie fließen in das Angebot für Selbstreflexion und

Leichter möglich wird das dadurch, dass sich Future Work und Mobile Working auch in Tarifverträgen wiederfinden, die inzwischen rund 30.000 Beschäftigte betreffen. Die mittlerweile offizielle 80/20 Regel erlaubt es den Mitarbeitenden, 20% ihrer Arbeitszeit in Konzernprojekten einzubringen, die nicht zu ihrem unmittelbaren Umfeld gehören.

Auch die jahrelange Investition der Deutschen Telekom in die Qualifizierung hunderter Mitarbeitender in Facilitation, Coaching, Design Thinking, Veränderungsbegleitung oder agilem Arbeiten macht sich heute bezahlt. Nahezu alle Initiator/innen erfolgreicher Communities haben über die Jahre aus eigener Initiative daran teilgenommen.

Schneeballeffekt durch die Weiterempfehlung begeisterter Teilnehmer



persönliche Weiterentwicklung. Durch die Weiterempfehlung begeisterter Teilnehmender entstand ein regelrechter Schneeballeffekt: Allein 2019 erreichte #YOUMATTER digital 14.350 Interessierte und annähernd 1.000 freiwillige Workshopteilnehmende vor Ort. Das Kernteam hat 2019 einen *U.matter HUB* zur Begleitung des *Theory U MOOC's' Leading from the emerging future* von Otto Scharmer angeboten und sich vielfältig mit anderen Communities wie YOUNCHANGE oder MAGENTA WERKSTOLZ vernetzt.

Bausteine des Gelingens

Was hat zum Erfolg dieser und aller weiteren Communities beigetragen? YAM bildet die gemeinsame technologische Grundlage. Genau so unabdingbar sind Pionierpersönlichkeiten, die viel Zeit, Kompetenz und Herzblut in „ihre“ Initiativen stecken.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die entstehende Kultur der Vernetzung wächst organisch aus freiwilligen Macher-Netzwerken.

Das bringt es mit sich, dass es zwischen den Communities auch beträchtliche Unterschiede gibt. Manche sind kuratiert, manche völlig offen.

Einige Communities wachsen rund um agil organisierte Kernteams, andere hängen stark an einer Einzelperson.

In einer Zeit der permanenten Umstrukturierung bieten die Communities neue Heimaten und sinnstiftende Bezugssysteme.

¹Massive Open Online Course. 2019 > 10.000 Teilnehmende weltweit

Deutsche Telekom

hat 2019 ihr historisch bestes Ergebnis erzielt

Mitarbeiterzahl	211.000
Umsatz 2019	€ 80,5 Mrd.
davon in 2018	67,8% international
Tochtergesellschaften	> 50 in 36 Ländern
Interne Fort- und Weiterbildungsangebote	ca. 30.000
Plattform „You&Me“ (YAM)	> 100.000 User in 117 Ländern

Lisa Herzog: Die Rettung der Arbeit

VON ANDREA SPIETH

Die erste Auflage des Buches erschien 2019. Seither hat sich vieles verändert – nicht jedoch die Frage: Arbeitswelt quo vadis? Lisa Herzog ist sicher, dass die Arbeitswelt eine viel zu wichtige Rolle für unsere Gesellschaft spielt, als dass wir sie dem ungesteuerten Wirken des freien Marktes überlassen dürften. Neben zahlreichen Risiken identifiziert die Autorin auch Chancen, da die Digitalisierung eine Stärkung demokratischer Organisationsformen in der Arbeitswelt ermögliche. Schnell und pragmatisch lassen sich mittels digitaler Werkzeuge partizipative Prozesse installieren. Dass menschliche Arbeit auch zukünftig eine relevante Rolle spielen wird, steht für Herzog außer Frage, vor allem im Kontext komplexer Fragestellungen, an denen Algorithmen scheitern oder in Bereichen, in denen es direkt um das Menschliche geht. Auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses darüber, welche Formen von menschlicher Arbeit wir als wertvoll betrachten

und in welchem Ausmaß diese ersetzt werden dürfen, seien die Möglichkeiten zur Einflussnahme zu diskutieren. Diese sieht Lisa Herzog u.a. in der Besteuerung von Arbeit, Arbeitskraft und Arbeitsmitteln, in der Förderung ziieldienlicher Organisationsformen wie zum Beispiel Genossenschaften oder auch in der Gestaltung von Rahmenbedingungen, die die Beschäftigung von umgeschulten Arbeitnehmenden fördert. Um mit der digitalen Transformation eine gerechtere und partizipativere Arbeitswelt zu gestalten, müssten wir die Mechanismen demokratischer Kontrolle aus dem politischen Leben in die Wirtschaftswelt übertragen und möglichst viele Arbeitende in die Gestaltung des Zusammenwirkens einbinden, so ein Fazit von Lisa Herzog.



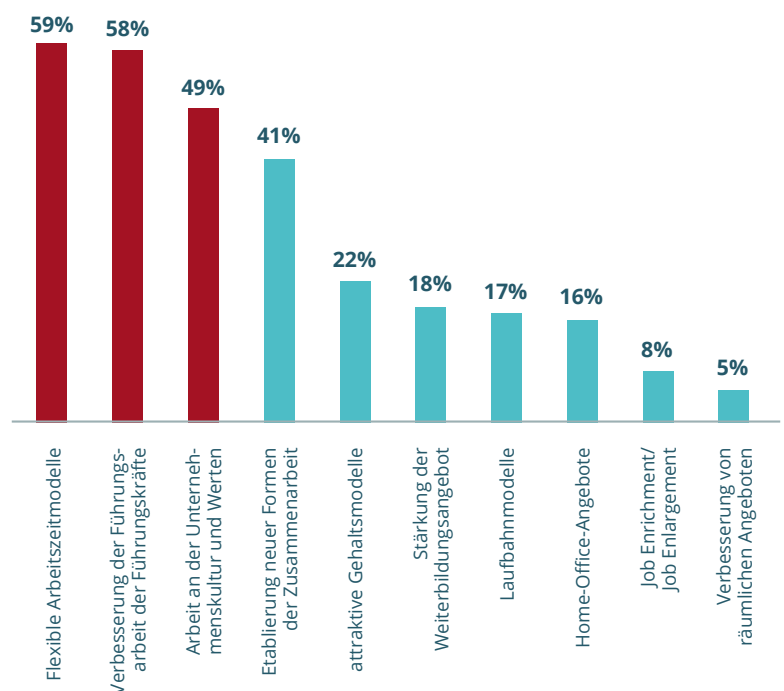
Lisa Herzog,

Lisa Herzog, Professorin für Philosophie, Politik und Wirtschaft, diskutiert das Zukunftsbild der Arbeit im Kontext der digitalen Transformation.

Statistik Womit kann ich mich als Arbeitgeber differenzieren? (Innenperspektive)

Quelle: Trigon-Studie, 2019 veröffentlicht in Trigon Edition 2: Wahre Schönheit kommt von innen!, <https://www.mitarbeiterbefragungen.at/downloads>

Welche der folgenden Hebel halten Sie für eine nachhaltige Steigerung der Arbeitgeber-attraktivität für besonders vielversprechend? (Mehrfachnennungen möglich)





Glasls Glosse

Ist es bloß eine philosophische Spielerei oder ein PR-Gag, wenn sich Unternehmen öffentlich zu bestimmten Werten bekennen?

Dabei können sich erklärte Werte auf die Produkte beziehen und sind Leistungsversprechen. Und sie können die Beziehung zur Außenwelt (Kunden, Lieferanten, Umwelt etc.) zum Gegenstand haben. Oder sie können für die Gestaltung der Innenwelt der Organisation gemeint sein: Wie wollen wir mit den Ressourcen umgehen, mit den Menschen: mit möglichen Fehlern, Konflikten, Lern- und Entwicklungschancen etc. Auch im Innenverhältnis geht es um Leistungsversprechen, deren Umsetzung als befriedigend oder enttäuschend erlebt werden kann.

Wertdeklarationen haben also praktische Bedeutung.

Auf jeden Fall sind in jeder Organisation zwei Wertorientierungen unabdingbar, gleichgültig, ob sie erklärt worden sind oder nicht:

1. Wie halten es die Menschen mit der **Wahrheit**, bzw. **Wahrhaftigkeit**?
2. Was verstehen die Menschen unter **Wirklichkeit**?

Wenn ein Unternehmen gegen Wahrhaftigkeit verstößt, verliert es seine Glaubwürdigkeit – und mehr . . . Der Schaden wird noch größer, wenn später auch noch Ausreden gesucht werden. Das haben wir in der jüngsten Vergangenheit in der Autoindustrie erleben müssen, als aufflog, dass die Abgaswerte nicht wahrheitsgemäß angegeben waren. Aber auch die Lebensmittel- und die pharmazeutische Industrie, die Mobilfunkwelt etc. wurden öfters

dabei ertappt, dass sie über gesundheitsschädigende (Neben-)Wirkungen (bewusst) falsch informiert hatten. Auch Politikerinnen und Politiker haben immer wieder dagegen verstoßen und mit „Fake-News“ oder „alternativen Fakten“ die Demokratie-Krise wesentlich verschuldet. Eine wichtiger Prüfstein der Wahrhaftigkeit ist also die Frage, ob bestimmte Sachverhalte verschwiegen oder sogar tabuisiert werden!

Auch das **Wirklichkeitsverständnis** ist keine abgehobene Gedankenspielerlei, denn es wirkt sich direkt auf das Informationswesen einer Organisation aus. Denn die Wirklichkeit besteht nicht nur aus „hard facts“. Wenn nur erfasst wird, was sich in Zahlen ausdrücken lässt, wird ignoriert, dass monetäre Größen nur die Oberflächenphänomene sind. Denn welches Agieren findet in diesen Zahlen seinen Niederschlag? Deshalb müssen wir vielmehr die den Zah-

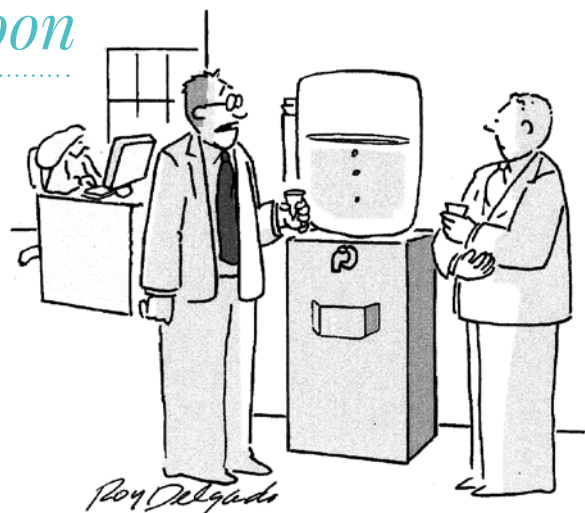
len zugrunde liegende vielschichtige soziale Wirklichkeit wahrnehmen und auf geeignete Weise qualitativ darstellen: Wie funktioniert das Management? Wie ist die Stimmung im Betrieb? Bestehen Vertrauen und Zuversicht oder herrschen Misstrauen und Angst vor? Blickt das Management über die Grenzen der Organisation und hat die langfristige Zukunft im Blick?

Die Insolvenzforschung hat gezeigt, dass die relevanten Aspekte der sozialen Wirklichkeit durch ein reduktionistisches Wirklichkeitsverständnis übersehen worden waren. Hätte man auf sie geachtet und sie ernst genommen, dann wären wirksame Gegenmaßnahmen möglich gewesen.

Für verbindliche Wertaussagen ist jedoch entscheidend, dass sie nicht direktiv vorgegeben werden, sondern durch aktive Beteiligung der Menschen im Unternehmen erarbeitet und laufend am Leben gehalten werden müssen. Sonst bleiben sie philosophische Spielereien oder verlogene PR-Gags.

Friedrich Glasi

cartoon



"I worry about the dot-dot-dot at the end of my job description."

Trigon Beratungsangebote

Community Building

Begleitung, Key Notes und Best Practice für die Entwicklung von Kerngruppen und Initiativen, die für ein gemeinsames Thema brennen und andere damit anstecken - intern oder unternehmensübergreifend.

Mindful Collaboration

Begleitung, Key Notes und Best Practice zu den Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in Settings, die zunehmend von Virtualisierung, Agilität, Digitalisierung geprägt sind.

New Work – Umsetzung mit Sinn

Das Thema *New Work* erscheint im ersten Ansatz aufgrund der vielen neuen Begriffe verwirrend. Und nicht

alles, was möglich ist, macht auch Sinn. Desto wichtiger ist eine eindeutige gemeinsame Definition und eine geklärte Zielsetzung. Wir erarbeiten mit Ihnen in einem halbtägigen Workshop maßgeschneidert für Ihr Unternehmen

- wo Sie und Ihre Kollegen im Thema *New Work* stehen
- in welche Richtung Sie und Ihre Organisation sich entwickeln wollen
- welche Ansätze für Sie zielführend sind und
- was es bedeuten würde diese umzusetzen

und wenn Sie sich bereits auf die Reise gemacht haben - was ein sinnvoller nächster Schritt in Hinblick auf *New Work* sein könnte.

Bei Interesse bieten wir Ihnen zusätzlich Sensing Journeys an, die Sie darin unterstützen, sich auf die Reise zu relevanten Stakeholdern zu begeben

Unternehmensentwicklung in der Krise

Organisationen werden immer wieder schwierige Phasen durchleben müssen. Die Frage ist, wie sie die Krise bewältigen und aus der Situation auch wieder herauskommen? Gelingt die operative Krisenbewältigung? Können Erstarrungen aufgelöst werden? Ist es möglich, Altes hinter sich zu lassen? Wie funktioniert der Neustart? Welche Management-Fähigkeiten braucht es jetzt neu? Ein wichtiges Anliegen unserer Arbeit als Beraterinnen und Berater ist es, Unternehmen dabei zu begleiten, ökonomisch nachhaltig zu werden, damit nicht jede schwierige Situation zu einer Existenzbedrohung wird. Dabei können Qualitäten wie Achtsamkeit, Agilität, Vertrauenskultur, Weglassen, Erstarrungen auflösen und Innovationskultur zentrale Ansatzpunkte sein.

Trigon Online-Beratung

In den letzten Monaten hat sich gezeigt, wie gerne unsere Kunden unser Online-Beratungsangebote nutzen. Projektbesprechungen, Abstimmungen Steuergruppen-Meetings, Beratungs-, Supervision- und/oder Coachinggespräche – all das geht auch virtuell! Nehmen Sie gerne jederzeit Kontakt mit uns auf. Wir werden individuell auf Ihre Bedürfnisse eingehen und maßgeschneiderte Lösungen finden.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER [TRIGON.AT](https://www.trigon.at)
BZW. [TRIGON.DE](https://www.trigon.de)



Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Luzern

Birkenstrasse 10
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon München

Luisenstraße 1
80333 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T +43 1 / 505 88 61
trigon.wien@trigon.at