

New Work und das neue WIR

Ulrike Stahl

Wirtschaftsinformatik & Management

ISSN 1867-5905
Volume 11
Number 5

Wirtsch Inform Manag (2019)
11:296-303
DOI 10.1365/s35764-019-00205-6



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

New Work und das neue WIR

New Work verändert die Zusammenarbeit, nicht nur technisch und organisatorisch, sondern vor allem was das menschliche Miteinander anbelangt. Ohne eine neue tragfähige WIR-Kultur ist dieser Wandel nicht erfolgreich machbar.

Ulrike Stahl

Der Begriff „New Work“ wurde von dem Philosophen Frithjof Bergmann geprägt, der als Begründer der New-Work-Bewegung gilt. Unter „neuer Arbeit“ versteht Bergmann die Überwindung der reinen Lohnarbeit. Ziel ist sowohl die Entfaltung des eigenen Potenzials als auch eine größere persönliche Erfüllung durch mehr Selbstbestimmung. Es geht um Freiheit und Selbstständigkeit, aber auch um Partizipation und Gemeinschaft. Gerade die jüngere Generation fühlt sich damit wohl. Ältere Mitarbeiter hadern allerdings oft mit den neuen Gegebenheiten – auch deshalb, weil vieles, was uns bislang als selbstverständlich erschien, in dieser Form bald nicht mehr existent sein wird.

Feste Strukturen, ja oftmals sogar der eigene Schreibtisch, lösen sich buchstäblich in Luft auf. Heutzutage arbeitet man –ortsunabhängig – mit und an einem mobilen Arbeitsplatz, zeitweise vielleicht sogar im Homeoffice. Flexibilität ist da nicht nur von den Mitarbeitern gefordert, sondern auch vom Unternehmen, das mehr und mehr unterschiedlichen individuellen Bedürfnissen gerecht werden muss. Vor allem aber muss das Miteinander neu definiert werden. Denn je stärker das Individuum, umso wichtiger werden Netzwerke – ob es nun darum geht, sich in immer wieder neu zusammengestellten (Projekt-)Teams schnell zurechtzufinden, miteinander wirksam zu arbeiten, gemeinsam kreativ zu sein oder sich manchmal einfach nur nicht so alleine zu fühlen.

Experten scheitern an komplexen Aufgaben

Wir leben und arbeiten nicht nur in einem völlig anderen Takt, mit New Work gehen auch immer mehr komplexe Aufgaben einher. Deren Lösung macht uns zu schaffen! Denn anders als bei den bisher komplizierten Aufgaben, verlangen komplexe Aufgaben wesentlich mehr als das bislang geforderte und hochgeschätzte Expertenwissen. Das ist in vielen Bereichen mehr als genug vorhanden. Aber erst unsere Fähigkeit und Bereitschaft zu kooperieren, erlauben es, dieses Expertenwissen zu vernetzen und es so den aktuellen Anforderungen entsprechend nutzbar zu machen. Erst dadurch wird es zu lebendigem Wissen, das Innovation und gemeinsames Wachstum ermöglicht.

Unternehmen haben darauf bereits reagiert: Projektarbeit und Matrixorganisation sollen dazu beitragen, dass Menschen unabhängig von hierarchischen Strukturen und Abteilungen zusammenarbeiten. Zusätzlich geht es immer stärker in Richtung Netzwerkorganisation. Das heißt, die Beteiligten werden autonomer und arbeiten doch kollaborativ auf gemeinsame Ziele hin zusammen. Vielleicht sogar in einem internationalen Umfeld, in dem wir laufend in Verbindung und im Austausch mit anderen Kulturen stehen. Auch der Blick auf Kunden hat sich gewandelt: Diese werden zu Partnern, die mehr und mehr mitgestalten und sogar in Produktionsprozesse steuernd eingreifen. Große und kleine Unternehmen nutzen zunehmend die Chance, gemeinsam weiter zu kommen als alleine. Der Wandel ist im Gange. Und dieser Wandel geht ganz klar nicht nur in Richtung New Work, sondern vor allem in Richtung Kooperation.



Ulrike Stahl (✉)

ist Rednerin, Autorin und Expertin für das neue WIR im Business. Wie geht erfolgreiche Zusammenarbeit in einem agilen und globalen Umfeld? Wie entwickeln wir eine WIR-Kultur für uns selbst, in unseren Unternehmen und unter unseren Mitarbeitern? Darüber schreibt und redet sie mit internationaler Erfahrung und Begeisterung. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ – laut Handelsblatt eines der besten Wirtschaftsbücher – und des internationalen Bestsellers „Ignite Your Female Leadership.“ Als Design Thinking Coach und Coach für Topteams ist sie am Puls der Zeit und genau das macht ihre Vorträge so packend und lebensnah.
www.ulrike-stahl.com
info@ulrike-stahl.com

DAS NEUE WIR

Friedrich-Franz-Str. 19, 14770 Brandenburg an der Havel, Deutschland

Kernthese 1

Ohne Kooperation ist der Wandel in den Unternehmen nicht zu schaffen, sind Mitarbeiter nicht zukunftsfähig.

Helpen agile Methoden wirklich?

Mit New Work einher geht das Schlagwort AGIL. Immer mehr Unternehmen wollen agil sein. Agile Methoden wie Kanban, Scrum, Scamban oder Design Thinking werden eingesetzt, um Teams beweglicher und leistungsstärker zu machen. Zweifelsfrei profitieren Arbeitsumgebungen, die immer volatiler werden, davon. Allerdings sind diese neuen Methoden kein Allheilmittel. Warum sie auch bei besten Absichten nicht immer wirken, ist schnell erklärt: Agilität als Methodik basiert auf den Grundprinzipien der Verantwortlichkeit, der Teaminteraktion, der Zusammenarbeit mit Kunden und der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen. Und schon wird klar: Das Zünglein an der Waage sind nicht die Methoden, es sind die Menschen.

Wie erfolgreich der Einsatz agiler Methoden ist, hängt am Ende nicht davon ab, wie perfekt sie angewandt werden, sondern ob die Teamdynamik das unterstützt. Und das Ganze hat einen guten Grund: Konnten Aufgaben früher linear abgearbeitet werden, gibt es heute zahlreiche Sprünge und (Dauer-)Schleifen. Neue Organisationsformen und agile Methoden sollen dabei helfen – allerdings braucht es zum guten Gelingen vor allem eine neue tragfähige WIR-Kultur. Darin geht es darum, nicht nur kooperationswillig zu sein, sondern dazu fähig, gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten, die durch die bisherige Arbeitsteilung nicht mehr herbeigeführt werden können.

Starke ICHs für ein neues WIR

Das alles hilft allerdings wenig, wenn wir in alten Strukturen und Denkweisen gefangen sind und bleiben. Das kommt übrigens nicht von ungefähr: Schulen und Bewertungssysteme in Unternehmen beurteilen die Einzelleistung nach wie vor stärker als die Gemeinschaftsleistung. Gleichzeitig müssen agile Teams akzeptieren, dass sie nur miteinander Ergebnisse erzielen können. Gerade wenn sie gegen kurze Sprintziele antreten, kann das zu einer großen Herausforderung werden. Das agile Team muss in der Lage sein, sich auch auf der Beziehungsebene selbst zu steuern. Auf dem Weg von der agilen Methode zum agilen WIR steht an erster Stelle eine Bestandsaufnahme, die die Diversität der Teammitglieder im Hinblick auf Kommunikation, Werte und Arbeitsstil erfasst und die daraus entstehende Teamdynamik sichtbar macht.

Zurück zu „durchsetzen, abgrenzen oder folgen“ ist wenig hilfreich. Besser ist „sich selbst organisieren, sich einbringen, offen zusammenarbeiten und gemeinsam Lösungen entwickeln“. Das neue WIR braucht die starken ICHs unserer Leistungsgesellschaft – mit einem kooperativen Mindset. Menschen, die über ihren Verantwortungsbereich hinausdenken und aktiv Verantwortung für das Gesamtziel übernehmen. Denn auch wenn im Zuge des Wandels von der Industrie- zur Wissensgesellschaft Aufgaben, die Standardprozessen folgen, zunehmend von künstlicher Intelligenz übernommen werden – der kreative Schöpfungsakt bleibt in unseren Händen. Sechs Impulse helfen uns dabei, „Altes“ zu hinterfragen sowie bewusst neue Verhaltensweisen zu trainieren:

1. Wissens- und Schöpfungsarbeit kann nicht im Silo stattfinden

Die klassische Arbeitsteilung hat uns gelehrt, dass jeder für sich dafür sorgen muss, seinen Teil der Arbeit so gut wie möglich zu erledigen. Heute genügt das nicht mehr. Vernetzte Prozesse zwischen verschiedenen Abteilungen und Wissensdisziplinen erfordern eine abgestimmte Strategie sowie das Vertrauen, gemeinsam über die Ziellinie gehen zu wollen und nicht etwaige Quick Wins mitzunehmen, um individuell gut dazustehen.

Der Umsetzungstipp

Win-Win-Lösungen lassen sich nur finden, wenn wir uns über die eigenen Interessen und die Interessen der anderen Beteiligten klarwerden. Wie gut, dass wir die natürliche Fähigkeit haben zu kommunizieren und andere Perspektiven einzunehmen. Wenden wir sie an, um besser zu verstehen, statt unsere Positionen zu zementieren.

2. Das ICH im WIR

Partizipation ist kein Kuschelkurs, sondern ein echter Meinungs austausch mit dem Ziel, zur besten Lösung zu kommen. Dazu braucht es zunächst einen eigenen Standpunkt und die Bereitschaft, diesen zu teilen. Viele Menschen wissen, was sie nicht wollen, haben aber kein klares Verständnis davon, was ihre Interessen, Werte und Ziele sind. Aber nur wenn diese formuliert werden, können sie auch Berücksichtigung finden. Und nur wenn sie Berücksichtigung finden, finden wir uns auch emotional beteiligt. Gleichzeitig geht es aber darum, den Kontext und die Interessen der anderen zu verstehen. Das erfordert Neugier, die Fähigkeit Fragen zu stellen und zuzuhören.

Der Umsetzungstipp

Erkennen wir das WIR als Organismus, hat das WIR auch das Recht auf eine Stimme. Das funktioniert am besten mit einem WIR-Stuhl. Während eines Meetings kann sich jeder Teilnehmer zu jedem Zeitpunkt auf diesen Stuhl setzen und dem WIR eine Stimme geben. Durch das Verlassen des Ich-/Du-Fokus nehmen wir statt einer polarisierenden Sichtweise eine übergeordnete Perspektive ein, die uns hilft, neue, gemeinsame Lösungen zu finden.

3. Diversität wird großgeschrieben

Divers zusammengestellte Teams profitieren von unterschiedlichen Erfahrungen. Möglichst vielfältig sollten deshalb die Einflussfaktoren – ob wirtschaftlich, ethnisch, kulturell oder sozial – sein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, das Augenmerk nicht auf das zu richten, was die Beteiligten trennt, sondern auf das, was sie verbindet. Ein solcher Fokus unterstützt nicht nur die kooperative Zusammenarbeit, er eröffnet auch die Möglichkeit, besonders gut mit komplexen Problemstellungen zurechtzukommen. Gemeinsamkeiten machen sympathisch. Unterschiede trennen. Unser Gehirn ist ständig am Vergleichen. Wir haben die Wahl, worauf wir uns fokussieren.

Kernthese 2

Zusammenarbeit ist grundsätzlich wertvoller als Einzelanstrengung.

Kernthese 3

Das neue WIR-Mindset ermöglicht es, uns deutlich schneller zu entwickeln als alleine.

Zusammenfassung

- New Work braucht ein neues WIR aus starken ICHs
- New Work ist mehr als agile Methoden
- Bei New Work findet Wissens- und Schöpfungsarbeit vernetzt statt, dafür bedarf es Offenheit für neue Strukturen und anderer Denkweisen

Der Umsetzungstipp

Wir vergleichen nicht nur, wir bewerten auch sofort. Dabei betrachten wir uns selbst mit unseren Werten und Vorlieben gerne als das Normalmaß. Wer anders ist, ist dann nicht normal. Wird es schwierig, wird diese innere Haltung zum Konfliktschärfer. Der Tipp eines buddhistischen Mönches: „Wenn ich mich dabei erwische, dass ich bewerte, ergänze ich einfach: Genau wie ich.“ Das erinnert mich daran, dass ich nicht so anders bin und erlaubt es mir in einer wertschätzenden Haltung zu bleiben.

4. Eigene Entscheidungen sind gefragt

Mit zunehmendem Freiraum, der Mitarbeitern gewährt wird, sowie reduzierten Hierarchien und Prozessen, gibt es auch immer weniger Vorgaben und Hinweise, wie man es machen muss. Durch mehr Transparenz, mehr Informationen und Hintergrundwissen soll jeder Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, selbst die Entscheidungen zu treffen, die den Erfolg des Unternehmens ermöglichen. Das heißt aber auch, dass diese Verantwortung übernommen werden muss. Nicht jeder ist dazu bereit.

Der Umsetzungstipp

Zusammenarbeit bietet uns die Möglichkeit, uns deutlich schneller zu entwickeln als alleine – sofern wir kontinuierlich Rückmeldung erhalten. Feedback ist eine wunderbare Möglichkeit, jemandem etwas Wertvolles zu geben und damit in ein kollaboratives Miteinander zu investieren. Und natürlich kann man auch andere aktiv darum bitten. Je spezifischer wir beschreiben wofür, desto konstruktiver wird die Antwort sein.

5. Nutzen stiften

Bei New Work geht es nicht mehr darum, wie hart jemand arbeitet, sondern welchen Nutzen er damit stiftet, sowohl für das Unternehmen als auch für die Kollegen und den Kunden. Gerade was das Teilen von Informationen angeht, hat man in Unternehmen oft den Eindruck, dass das eher als Holschuld denn als Bringschuld betrachtet wird. Gründe dafür sind zum einen große Selbstzentriertheit und die mangelnde Fähigkeit, über den Tellerrand hinauszublicken und andererseits Machtspiele, die mit Wissen (= Macht) betrieben werden.

Der Umsetzungstipp

Sich auf die eigenen Interessen konzentrieren oder machen, was der andere will, oder zur Not noch feilschen. So sieht unser Weg zur Lösungsfindung meist aus. Schwarz-weiß ist für unser Gehirn viel leichter. Ko-zentriert zu denken, heißt nach Sowohl-als-auch-Lösungen zu suchen. So können wir in Kontakt mit unseren Kollaborationspartnern bleiben – auch wenn es einmal schwierig wird.

6. Offenheit ist entscheidend

Unternehmen mit disruptivem Mindset setzen auf schnelles Lernen. Der nächste Schritt erfolgt nicht erst, wenn bis dahin Perfektion erreicht ist, sondern bereits im Beta-Stadium. Dann geht es darum, auf Basis der gemachten Erfahrungen zu optimieren. Für New Work gilt, flexibel und offen zu bleiben, um sich auf andere Ideen einlassen zu können. Unser Handeln wird sich immer auf andere auswirken. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge können wir möglicherweise nicht immer überblicken und kontrollieren, auf wie viele andere und wie genau. Das ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass es passiert.

Der Umsetzungstipp

Wir sind immer Teil eines größeren WIR – das ist keine Entscheidung, sondern eine Tatsache. Damit sind wir weder machtlos noch unabhängig. Jeder Einzelne von uns gestaltet das WIR und damit die Lebens- und Arbeitsumwelt, in der wir uns befinden. Richten wir unser Verhalten danach aus. Wer aktiv den Austausch mit Menschen sucht, die anders sind als er selbst, profitiert durch neue Sicht- und Herangehensweisen. Aus anfänglichen Überraschungsmomenten entwickeln sich nicht selten Chancen, von denen New-Work-Teams auf für den Einzelnen unvorstellbare Weise profitieren können. Ein Abenteuer, das sich lohnt!

Achtung! Zuviel „Groupthink“ kann schaden

Das Phänomen, dass wir in einem Meeting etwas sagen wollen, uns dann aber dagegen entscheiden, weil wir das, was die Gruppe geleistet hat und wofür sie steht, nicht infrage stellen wollen, wurde 1972 von dem Psychologen Irving Janis als „Groupthink“ bezeichnet. Zum Hintergrund: Die meisten Menschen haben das natürliche Bedürfnis, zu einer sozialen Gemeinschaft dazuzugehören. Sobald wir das geschafft haben und uns mit der Gruppe identifizieren, strengen wir uns an, die Zugehörigkeit zu erhalten. Gleichzeitig sind wir weniger offen für andere Gruppen, tendieren dazu, uns stärker abzugrenzen. Es besteht sogar die Möglichkeit, dass wir so eng zusammenwachsen, dass wir für viele Impulse, die die Umwelt bietet, nicht mehr offen sind. Uns geht damit wertvolle Inspiration verloren.

Janis untersuchte in diesem Zusammenhang auch, warum Teams manchmal exzellente und gleich danach katastrophale Entscheidungen treffen. Der Grund für die schlechten Entscheidungen sei der Mangel an Konflikten oder abweichenden Sichtweisen. Wenn niemand sie zur Sprache bringe, würden sie nicht diskutiert, wodurch die Alternativen auch nicht vollständig analysiert werden könnten. Das führe dazu, dass Entscheidungen ohne ausreichende Informationen getroffen würden.

Ein trauriges Beispiel für Groupthink in Aktion ist das Challenger-Space-Shuttle-Unglück im Januar 1986. Den Ingenieuren war bereits Monate vor dem Start bekannt, dass es fehlerhafte Teile gab. Da man auf keinen Fall eine negative Presse oder unnötigen Aufschub verursachen wollte, trieben

Handlungsempfehlung

- Aktiv den Austausch mit anderen Menschen suchen, offen sein gegenüber anderen Sicht- und Herangehensweisen
- Eigene Entscheidungen treffen und Nutzen bieten
- Dem WIR eine eigene Stimme geben

Weiterführende Lektüre der Autorin

Ulrike Stahl

So geht Wirtschaft!

Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.

168 Seiten, € 29,95

ISBN 978-3-96186-001-2

metropolitan Verlag

alle den Start trotz der Risiken voran. Nur 73 s nach dem Start zerbrach die Raumfähre, dabei starben alle sieben Astronauten.

Zum Glück kostet der Groupthink nicht immer Menschenleben. Allzu oft verhindert er jedoch einen guten Entscheidungs- und Lösungsprozess, vor allem aber auch Innovation und Wachstum. Ein guter Grund, trotz aller Notwendigkeit zur Kooperation, zur Zusammenarbeit und einem neuen WIR, allzu starre Ich- oder Gruppengrenzen durchlässig zu gestalten – eher im Sinne einer Membran als einer harten Schale.

Das ist zugegeben schwierig, weil es unserem bisherigen WIR-Verständnis widerspricht. Teamgeist bedeutet für uns, in erster Linie fest zusammenzuhalten und wird vor allem dadurch gestärkt, indem sich das Team von anderen abgrenzt. Abweichler stören das Teamgefüge und Neuhinzukommende haben sich gefälligst nahtlos einzufügen. Mit der Bereitschaft, dieses Denken hinter sich zu lassen und sich der Vielfalt von Ideen und Sichtweisen zu öffnen, steht und fällt der Erfolg von New Work. Das neue WIR-Verständnis muss deshalb deutlich weiter gehen: über Ego-, Team-, Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus.

Wesentlich bei der Transformation zu New Work und agilen Teams ist die Entwicklung eines WIR-Mindsets. Das bedeutet, miteinander gut zu funktionieren, ohne das ICH aufzugeben. Abgesehen von der technischen Expertise, erfordert dies Menschen, die fest daran glauben, ja davon überzeugt sind, dass Zusammenarbeit grundsätzlich wertvoller ist als Einzelanstrengung und danach handeln, um letztendlich als WIR und als Einzelner erfolgreicher zu sein.



Mehr zum Thema finden Sie online

www.springerprofessional.de/wum