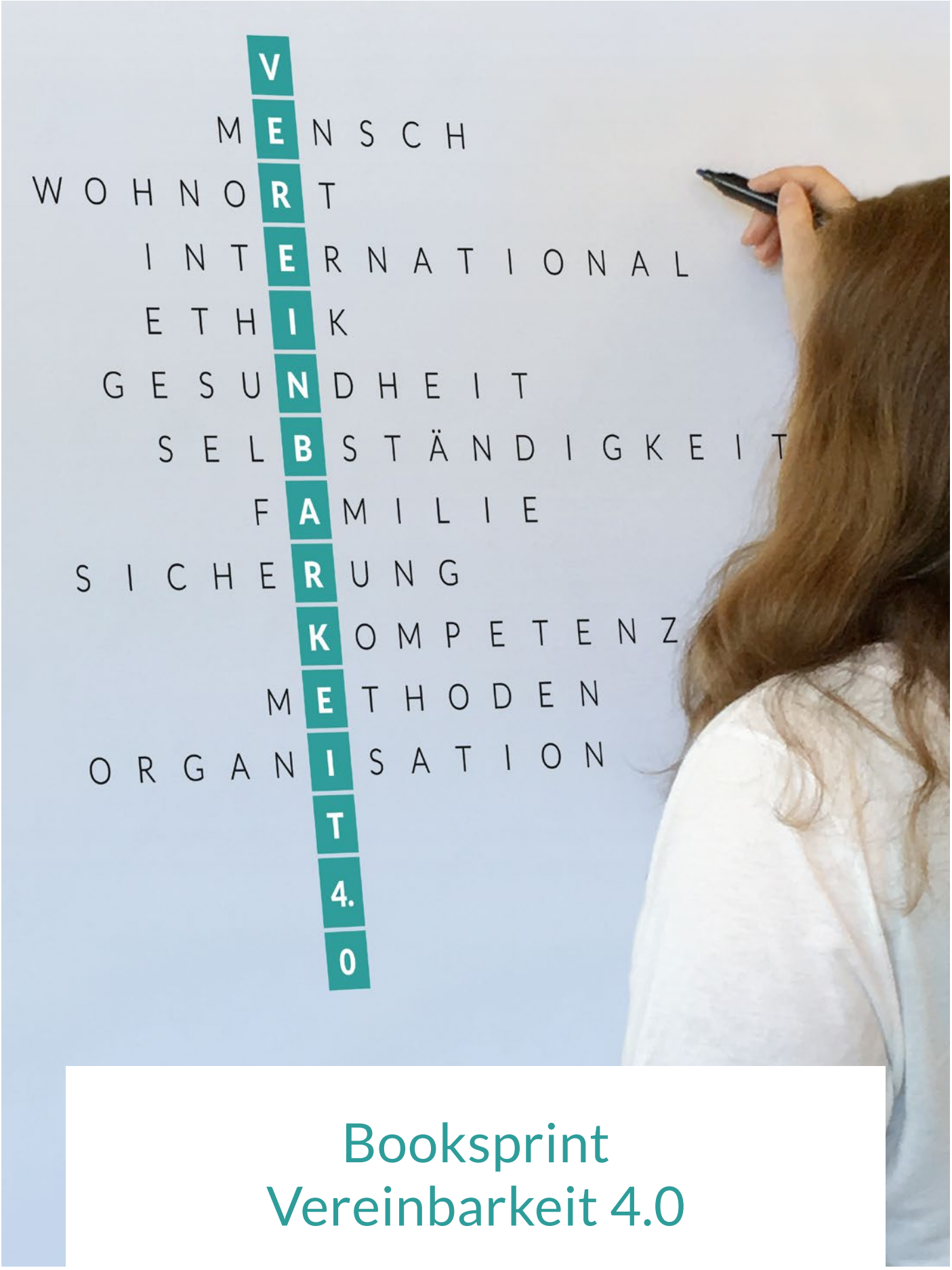


Bookprint Vereinbarkeit 4.0

BertelsmannStiftung

Bookprint Vereinbarkeit 4.0

ULLA AULENBACHER-WERCHE | ULRICH BÄHR | HARALD J. BOLSINGER
IRENE BRAAM | SUSANNE BRAUN-SPECK | NICOLE CHI | DORIS CORNILS | MARCEL DUX
FRANK EIERDANZ | SILKE EILERS | SIGRUN FUCHS | BIRGIT GOSEJACOB
HANNAH GRETHLEIN | MILON GUPTA | NANNE VON HAHN | DOMINIK HATTRUP
ESTHER HERZOG-BUCHHOLZ | BARBARA HILGERT | ANKE HOFFMANN | ALEX KAHL
CHRISTINA KAMPMANN | JUDITH KLUPS | TOBIAS KREMKAU | GERDA M. KÖSTER
OLIVER KÖSTER | VANESSA KUBEK | WLADIMIR LASCHKO | KNUT LINKE
ROBERT MERTENS | INA NECKER | HANS-GEORG NELLES | GUDRUN NEUPER
REGINA OSRANEK | MARTIN PERMANTIER | STEFAN PFEIFFER | STEFANIE PUCKETT
TOMMI RAIVIO | BRITTA REDMANN | BIRGIT RIESS | JUTTA RUMP | TANJA SCHULTE
BRITTA SEMBACH | SVEN SEMET | ELLEN SIELING | JANA STECHER
FRITZ TROTT | URSULA VRANKEN | CHRISTINA DE VRIES
THORSTEN WILHELM | BIRGIT WINTERMANN

Die Autorinnen und Autoren haben über die Nutzung von weiblichen und männlichen Formen selbst entschieden. Soweit nur die männliche Form verwendet wurde, ist dies Gründen der Lesbarkeit geschuldet und meint auch die weibliche Form.

Inhalt

8 Vorwort

11 Kapitel 1: Die Vereinbarkeit von Arbeit und Mensch

12 Vereinbarkeit 4.0: Mensch vor Funktion
BIRGIT WINTERMANN
15 Vereinbarkeit ohne Abgrenzung?
STEFANIE PUCKETT
17 Vaterschaft, Karriere – Entweder oder? UND!
HANS-GEORG NELLES
23 Vereinbarkeit heißt: Besser um Verzeihung bitten, als um Erlaubnis fragen
ALEX KAHL
27 Fünf Thesen zur modernen Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
BRITTA SEMBACH
30 Welche Unternehmenskultur passt zu mir?
TOBIAS KREMKAU
32 Leben ist immer konkret
SIGRUN FUCHS
36 Ein gutes Leben! – Visionen
GUDRUN NEUPER
39 Verantwortung als Wunsch
HANNAH GRETHLEIN

41 Kapitel 2: Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie

42 Vereinbarkeit von Karriere und Kindern: Der Flexibilitätskompromiss
NANNE VON HAHN
47 (New) Parents @ New Work.
JUDITH KLUPS
53 Wer hat an der Uhr gedreht?
DORIS CORNILS

59 Kapitel 3: Vereinbarkeit von Arbeit und Organisation

60 Individualisierung der Zusammenarbeit als Wegbereiter für Vereinbarkeit 4.0
CHRISTINA DE VRIES
63 Agiles und flexibles Arbeiten am Institut für Beschäftigung und Employability IBE
JUTTA RUMP, SILKE EILERS
67 Vereinbarkeit 4.0 – Geht das auch im Handwerk?
FRANK EIERDANZ, ELLEN SIELING, ESTHER HERZOG-BUCHHOLZ
72 Selbstorganisation – was bedeutet das für Führung und Zusammenarbeit in Organisationen?
VANESSA KUBEK UND REGINA OSRANEK
76 Führung und Selbstorganisation in agilen Unternehmen
MILON GUPTA
79 „New Work“ braucht „New Leadership“.
GERDA M. KÖSTER
83 Jobsharing in Führungspositionen.
SUSANNE BRAUN-SPECK
87 Arbeit und Innovation. Von der notwendigen Veränderung zur Innovationskultur
WLADIMIR LASCHKO

91 Vereinbarkeit von Digital Leadership und People Management
URSULA VRANKEN
93 Die Innovationskraft einer Organisation wird durch die gelebte Haltung bestimmt
MARTIN PERMANTIER
99 Vereinbarkeit 4.0 in KMUs
BARBARA HILGERT
104 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur
TANJA SCHULTE
108 TV Mobiles Arbeiten – Mit Tarifvertrag flexibel auf Bedürfnisse reagieren
BRITTA REDMANN
111 Das Arbeitsvermögen von ArbeitnehmerInnen im Kontext der Digitalisierung der Arbeit
KNUT LINKE
116 Braucht es wirklich HomeOffice Regelungen im Rahmen der digitalen Transformation?
SVEN SEMET

119 Kapitel 4: Vereinbarkeit International

120 Am Ende ist alles eine Frage des Mindset!
IRENE BRAAM UND BIRGIT WINTERMANN
125 Von der Work-Life-Balance zur Work-Life-Integration
TOMMI RAIVIO, BIRGIT WINTERMANN

131 Kapitel 5: Vereinbarkeit von Arbeitsort und Wohnort

132 Coworking auf dem Land – eine Genossenschaft verändert die Arbeitswelt
ULRICH BÄHR
137 Zum Thema Homeoffice
STEFAN PFEIFFER
140 „Jeden Mittwoch arbeite ich im Coworking Space!“
THORSTEN WILHELM

146 Kapitel 6: Vereinbarkeit von Arbeit und Gesundheit

147 New Work und gesundes Leben
ANKE HOFFMANN
153 Sinn, Selbstverständnis und Erfüllung: Kompetenzen der Veränderung
ULLA AULENBACHER-WERCHE

159 Kapitel 7: Vereinbarkeit von Arbeit, Selbständigkeit und Gründung

160 Vereinbarkeit von Familie und Gründung
CHRISTINA KAMPMANN
162 #Vereinbarkeit 4.0: Meine Ver-EIN-barkeits-Journey
JANA STECHER
166 Selbstständige & ihr Leben ohne Netz und doppelten Boden
SUSANNE BRAUN-SPECK

174 Kapitel 8: Vereinbarkeit von Arbeit und sozialer Sicherung

175 Arbeit 4.0: On demand – Zeit für eine digitale Reformierung des Arbeitsmarktes
FRITZ TROTT UND INA NECKER

177 Uber-Fahrer dieser Welt vereinigt euch!
NICOLE CHI

183 Kapitel 9: Vereinbarkeit von Arbeit, Ethik und Verantwortung

184 Unternehmerische Verantwortung im digitalen Zeitalter
BIRGIT RIESS

187 ArbeitsWerte 4.0 = LebensWert(e) 4.0? Für eine Ethik des vielfältigen Ganzen!
HARALD J. BOLSINGER

191 Kapitel 10: Vereinbarkeit von Arbeit und Kompetenzerwerb für eine digitale Gesellschaft

192 Erforderliche Kompetenzen und neue Formen des Kompetenzerwerbs für eine digitale Gesellschaft
BIRGIT GOSEJACOB

198 Digitale Kompetenzen in agilen Arbeitswelten – Sind sich ArbeitgeberInnen der Anforderungen bewusst?
KNUT LINKE UND ROBERT MERTENS

205 Online Mentoring: Individualisiertes Weiterbildungsformat zur Vermittlung von Fach- und Medienkompetenz
MARCEL DUX

211 Kapitel 11: Vereinbarkeit von Arbeit und neuen Methoden

212 Umdenken und aktiv agieren in der VUCA-Welt
BIRGIT GOSEJACOB

219 OKRs gemeinsam mit Scrum und Kanban nutzen
DOMINIK HATTRUP, OLIVER KÖSTER UND KNUT LINKE

223 Agiles Arbeiten – ist die Vereinbarkeit gegeben?
KNUT LINKE

228 Autoren

242 Impressum

Vorwort

Bei der Planung unseres neuen Projektes „Zukunft der Arbeit“, das sich mit der digitalen Transformation beschäftigen sollte, wollten wir auch das Thema „Vereinbarkeit 4.0 bearbeiten. Im Übergang von unserem alten Projekt, zu dem auch das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ (vgl. www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de) gehörte, sahen wir vor allem eine Fragestellung im Fokus: Inwieweit können digitale Arbeitsmethoden die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben besser miteinander in Einklang bringen? Wir suchten nach Ansatzpunkten, die Betrieben eine Hilfestellung geben könnten.

Gleichzeitig stellten wir aber auch etwas Erstaunliches fest: Im Zuge unserer Prüfprozesse zur Erlangung des Zertifikats „Familienfreundlichen Arbeitgeber“ zeigte sich, dass gerade die Startups mit zum Teil sehr jungen Belegschaften, noch ohne Familienpflichten, die gleiche Haltung an den Tag legten wie die „klassischen“ kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – ganz ohne digitale Arbeitsweisen. Es wurde bei genauerem Hinsehen immer deutlicher, dass es um eine bestimmte Haltung innerhalb der Betriebe ging, die ausschlaggebend für das gute Arbeitsklima war – und andererseits auch den Erfolg des digitalen Arbeitens zu begründen schien.

Deutlich wurde auch: Es geht im Rahmen dessen um deutlich mehr als lediglich das „Gedönsthema“ (wer erinnert sich nicht an das Zitat unseres Altbundeskanzlers Gerhard Schröder?) der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem zu klären. Vielmehr tauchten immer mehr Themen auf, die es zu vereinbaren galt, zum Beispiel Arbeit und soziale Sicherung: Sollte nicht jeder, der arbeitet, auch entsprechend sozial abgesichert sein, egal, ob die Arbeit abhängig oder selbstständig erfolgt – und ob überhaupt in Zukunft noch genug Erwerbsarbeit für alle vorhanden ist? Wäre es nicht wichtig, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer dieselben Werte teilen, um in Bezug auf das Unternehmensziel gemeinschaftlich am gleichen Strang ziehen zu können? Könnte man nicht Mitarbeiter viel besser motivieren, wenn man nicht nur ihre Kompetenzen entsprechend der Stellenbeschreibung abriefe, sondern alle ihre Kenntnisse und Fähigkeiten mit einbezöge?

Es wurde schnell klar, dass sich diese Fragen nicht befriedigend durch eine Studie und ein „bisschen weiteres Nachdenken“ beantworten lassen. Daher haben wir beschlossen, alle zu fragen, die aus ihrer Sicht etwas zu diesen Fragestellungen zu sagen haben. Also haben wir einen Aufruf über unseren Blog gestartet: Wir wollten alle von diesen Interessierten aufrufen, ihre Sicht auf diese und weitere – von uns bis jetzt noch nicht in dieser Form gestellte – Fragen darzustellen. Ziel sollte es sein, eine möglichst umfassende Sichtweise zu diesen Fragen zu erhalten und eine Diskussion damit zu starten, was Vereinbarkeit 4.0 alles ausmacht und wie Lösungen aussehen können.

50 Autoren haben nun – in ihrer privaten Zeit – 47 Beiträge für diesen Booksprint erstellt. Sie teilen sehr persönliche, wissenschaftliche und erfahrene Sichtweisen mit uns. Mit großem Engagement und einer offensichtlichen Freude am Projekt haben wir bereits während der Erstellung des nun vorliegenden Booksprints mit der Diskussion begonnen – und freuen uns nun, diese weiter zu öffnen.

Viel Spaß beim Lesen!
Birgit Wintermann

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

IT

4.

0

Kapitel 1:

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Mensch

In seiner Arbeit kann der Mensch Mensch sein. Dieses Grundprinzip galt schon lange vor Zeiten der industriellen Lohnarbeit, geriet aber mit dieser zunehmend in den Hintergrund. Nun gelangt es aber mit der Digitalisierung unserer Arbeitswelt wieder stärker in den Fokus. In diesen Zeiten müssen wir uns daher verstärkt die Frage stellen, wie sich die Arbeit dann auch auf uns als Menschen auswirkt. Wie können wir bei der Arbeit Mensch sein und zugleich unser Geld dadurch verdienen, dass wir mit unserer Arbeit übergeordneten Profitinteressen dienen? Wie können wir diese multiplen Werte-, Lebens- und Arbeitswelten miteinander vereinbaren?

Vereinbarkeit 4.0: Mensch vor Funktion

BIRGIT WINTERMANN

Im Zuge der Vorüberlegungen zu diesem Bookprint und der Startphase des Projektes „Zukunft der Arbeit“ im Jahr 2017 stellte sich gleich die Frage: Ist es nicht mehr als die klassische Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, um die es geht? Müssen wir nicht statt der beruflichen Rolle mehr den Menschen in seinem Umfeld mit all seinen Fähigkeiten sehen?

In 2017 begann ich, langsam in meine Vorträge zu dem Thema Vereinbarkeit das Thema Digitalisierung aufzunehmen. Ich erklärte, welche Gemeinsamkeiten uns bei digital arbeitenden und familienfreundlichen Unternehmen aufgefallen seien und wie wichtig das für die digitale Transformation sei. Die Diskussionen im Anschluss zeigten schnell: Ich war thematisch zu „spät“ eingestiegen: Vor der Frage, wie digitale Transformation angegangen werden kann und was diese ausmacht, fehlte den Zuhörern eindeutig die Antwort zu der davorliegenden Frage: Warum überhaupt digital transformieren?

Im Grunde geht es auch bei der digitalen Transformation um das konkrete Unternehmensziel: Die Befriedigung von Kundenwünschen. Nun erlaubt es die sich rasant weiterentwickelnde Technik, sich der Frage „Wie befriedige ich den Kundenwunsch?“ ganz anders zu nähern: Zum einen kann sich die Herstellungsweise vereinfachen lassen (z. B. 3-D-Druck). Dabei geht es eher um die Verbesserung der Herstellung oder des Produktes an sich. Aber vielleicht lässt sich auch der Kundenwunsch ganz anders – „ultimativer“ befriedigen. Dabei geht es um die viel zitierte Frage, ob ich wirklich den Bohrer brauche oder nur das Loch in der Wand – oder noch konsequenter: Ich möchte das Bild an der Wand hängen haben, wie auch immer das geschieht. Das heißt, ein jedes Unternehmen sollte, um zukunftsfähig zu sein, das Produkt (bzw. den Kundenwunsch), die Herstellungsweise, den Vertrieb – einfach alles – auf den Prüfstand stellen. Und wer kennt dies alles nicht besser als die Mitarbeiter? Sie sind es doch, die mit den Kunden sprechen, das Produkt herstellen, bewerben und verkaufen. Also sind es im Grunde genommen auch sie, die den Schlüssel zur Verbesserung oder auch zur Veränderung in den Händen halten. Umso wichtiger ist also das Unterstützen der Mitarbeiter sowie das Ermöglichen, so dass diese ihr Bestes geben können und wollen. Ein Weg dorthin ist eine familienfreundliche – oder auch mitarbeiterorientierte – Gestaltung der Zusammenarbeit. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der Mensch gesehen wird und nicht der Mitarbeiter als „human ressource“.

Unsere Arbeit mit dem Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ (www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de) – ein Zertifizierungsprozess für Betriebe, um ihre Familienfreundlichkeit und Mitarbeiterorientierung auszuzeichnen – hat genau das zum Ziel und beinhaltet als zentralen Punkt die Haltung des Arbeitgebers. Insbesondere im Rahmen der Handlungsfelder Unternehmenskultur, Führung und Kommunikation wird geprüft, inwieweit der Arbeitgeber den Mitarbeitern bei der Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben entgegen zu kommen bereit ist. Aber dazu gehört auch noch eine andere Komponente: Um seine Mitarbeiter unterstützen zu können, muss der Vorgesetzte seine Kolleginnen und Kollegen auch wirklich kennen – und das Vertrauen genießen, dass diese sich ihm auch in schwierigen Situationen anvertrauen. Ohne dieses Wissen kann eine Unterstützung kaum erfolgen. Der Arbeitnehmer ist als Mensch zu sehen. Ansonsten wird jegliche Bemühung, eine Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben unterstützen zu wollen, nicht gelingen können.

Bei der Betrachtung von digitalen Vorreitern und in Startups in unserem Projekt „Zukunft der Arbeit“ fiel dann auf, dass auch bei ihnen eine ganz ähnliche Haltung vorzufinden ist: Alle, die in einem solchen Betrieb tätig sind, begegnen sich auf Augenhöhe und kennen sich auch als Menschen – und versuchen, sich in Bezug auf private Herausforderungen den Rücken frei zu halten. Sie sind insoweit konsequent mitarbeiterorientiert. Dazu kommt aber noch etwas anderes, das in diesem Kontext der Arbeit unverzichtbar ist: Man kennt nicht nur die privaten Lebensumstände, sondern bezieht den ganzen Menschen mit all seinen Fähigkeiten und Kompetenzen ein – damit auch entschieden werden kann, welche Tätigkeiten dieser Mensch nun genau übernehmen kann. Denn im Zuge der ständigen Anpassungsbedarfe bei Produkten, Dienstleistungen und auch Arbeitsweisen durch die fortschreitende Technik wird es immer notwendiger, dass Mitarbeiter zum Teil völlig neu auftretende Tätigkeiten auszuüben in der Lage sind. Wie wollen wir denn die Unsicherheiten der Transformation bewältigen, wenn wir nicht auch die Ängste und Stärken der Menschen in diesem Prozess wahrnehmen?

Bezieht man den Menschen insgesamt ein, so gibt es aber noch mehr Vereinbarkeitsaspekte über den der Arbeit und des Privatlebens hinaus. Dazu gehören auch die Vereinbarkeit von Arbeit einerseits mit Werten, sozialer Sicherung, Familie, Gesundheit, Organisation, Ethik, Verantwortung, Führung, Arbeitskultur – um nur einige zu nennen – andererseits.

Ich selbst bin als Projektmanagerin tätig. Gelernt habe ich aber Rechtsanwältin. Dabei handelt es sich nicht unbedingt um einen Werdegang, der auf Projektmanagement als spätere Tätigkeit vorbereitet – sieht man mal von einer gewissen Strukturiertheit in der Arbeit ab. Bislang war also gerade der inhaltliche Aspekt (z. B. die hochspannende Frage des Vorliegens eines „Erlaubnistatbestandsirrtums“) meines erlernten Berufes eher irrelevant. Nun geht es aber im Rahmen des Projektes „Zukunft der Arbeit“ unter anderem um den Bereich des Arbeitsrechts: Kann New Work im Rahmen des geltenden Arbeitsrechts umgesetzt werden und unter welchen Voraussetzungen? Und wie muss zukünftig Arbeitnehmerschutz aussehen? Was überhaupt ist ein Arbeitnehmer, wenn die Voraussetzungen von New Work die Hauptmerkmale erodieren lassen?

Insoweit liegt nun eine Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf vor: Nicht nur die Fähigkeiten der Stellenbeschreibung, sondern auch meine Kenntnisse aus meinem beruflichen Vorleben sind notwendig, um diese Tätigkeit so ausüben zu können. Oder: Vielleicht hätte man diesen Aspekt gar nicht im Rahmen des Projektes aufgenommen, hätte ich nicht diese Vorkenntnisse. Insofern bringt der Beruf eine Gestaltungsmöglichkeit der aktuellen konkreten Tätigkeit mit sich. Dazu wiederum ist es notwendig, dass die Organisation es zulässt, diese Kenntnisse einzubringen. Meine Chefin pflegt einen offenen Führungsstil, der jederzeit Anmerkungen und Ideen aus dem Team nicht nur zulässt, sondern zu diesen auch ermuntert. Jeder ist Experte. Es liegt also ein Führungsverständnis zu Grunde, in dem das Individuum gesehen wird und eine Selbstorganisation zulässt. Inhalte entwickeln sich entsprechend der Anforderungen und Möglichkeiten des Teams. Insofern liegt eine Vereinbarkeit von Arbeit mit Führung, Arbeitskultur und organisationeller Umsetzung vor. Im Rahmen dessen ist es auch wichtig, die eigenen Leistungsgrenzen bewusst zu kennen und auch innerhalb

der Grenzen zu bleiben also die Arbeit mit der Gesundheit zu vereinbaren.

Dies sind nur einige Beispiele für die Möglichkeiten der verschiedenen Aspekte der Vereinbarkeit und was das in der Praxis bedeuten kann. Wichtig bei all dem: Der Arbeitgeber sollte im Blick haben, was der Arbeitnehmer als Mensch mitbringt.

Aber wurde das nicht immer schon gemacht? Schließlich kennt jeder Arbeitgeber den Lebenslauf, den man mit der Bewerbung einreicht. Auch wenn man diesen kennt, wurde der Mensch in seiner Individualität nicht ausreichend wahrgenommen. Denn es geht nicht nur darum, was man theoretisch aufgrund von Vorkenntnissen irgendwie auch bewältigen können müsste. Sondern es geht darüber hinaus auch darum, was man auch machen möchte. Denn was man gerne macht, macht man meistens auch gut.

Dieser Umstand wurde mir im Rahmen einer Konferenz besonders deutlich, in der die Personalleiterin eines großen Unternehmens erzählte, sie hätten ihre Mitarbeiter ermutigt, über ihre privaten Interessen und Aktivitäten zu sprechen. Ihr fast schon entsetztes Statement war, sie hätten die Menschen bis dahin gar nicht gesehen. Diese Erkenntnis war noch nicht lange her gewesen, ihr stand der Schock quasi noch ins Gesicht geschrieben. Sie war entsetzt darüber, wie viel Kompetenz, Fähigkeit und Können sie in ihrem Unternehmen übersehen hatten.

Und genau das ist die entscheidende Fragestellung: Wie kann man als Betrieb den Mitarbeitern ermöglichen und sie dazu ermuntern, ihr ganzes Können zur Verfügung zu stellen, wenn man nur einen kleinen Ausschnitt betrachtet – der auch noch in Form der Stellenbeschreibung selbst vordefiniert ist?

Antworten darauf werden sich nicht in organisatorischen Lösungen finden. Der Mensch braucht Ziele, die er verfolgt. Im Rahmen der Arbeit kann es das Unternehmensziel sein. Dafür ist jedoch notwendig, dass alle Kollegen auf dieses Ziel hinarbeiten, sie motiviert sind, an das Produkt glauben und ihre Kraft und kreative Energie genau da einbringen möchten.

In einem Interview (https://www.linkedin.com/pulse/its-time-unleash-your-inner-rebel-bill-jensen/) von Bill Jensen mit Pim de Morree, einem der Gründer von der Beratungsfirma Corporate Rebels, wird dies so umschrieben:

„When you have a clear purpose in place, and your people actually want to contribute to that purpose, then what you need to do is get rid of the structures and rules that get in their way of making their own decisions to achieve that purpose.“

Bei aller Technisierung: Letztendlich ist es doch der Mensch, auf den es ankommt.

Vereinbarkeit ohne Abgrenzung?

STEFANIE PUCKETT

Arbeit wird flexibler und eröffnet so neue Möglichkeiten der Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Dies birgt neue Chancen und einige Vorteile liegen auf der Hand. Flexibilität entsteht jedoch vor allem über das Auflösen von Strukturen und Grenzen. So verschwimmen auch Privat- und Berufsleben zunehmend. Ist eine Abgrenzung noch möglich und braucht es diese?

Was genau macht die Digitalisierung mit unserer Arbeitswelt? Sie digitalisiert und automatisiert. Blicken wir auf ersteren Aspekt, lassen sich die Auswirkungen der Digitalisierung am besten visualisieren, wenn wir uns eine Reihe benachbarter Gebäude anschauen. Ein Gebäude fußt auf einer Struktur, besteht aus einer Struktur und ist eine Struktur. Über feste Baumaterialien werden Räume und schließlich Gebäude voneinander abgegrenzt. Jetzt nehmen Sie mal diese Baumaterialien und ersetzen Sie sie mit Knete. Und – wenn ich etwas futuristisch sein darf, nehmen Sie durchsichtige Knete mit eingearbeiteten Löchern. Das ist das Material, mit dem Strukturen der Digitalisierung geschaffen werden. Flexibel, durchlässig und jederzeit neu anordenbar.

Arbeit heute ist mobiler, sie kann oft überall und zu jedem Zeitpunkt geleistet werden. Kontakt ist mobil. Mithilfe von Smartphones können wir jederzeit in Kontakt stehen, auch „face to face“. Und das tun wir auch. Privat über Social Media. Beruflich sind wir nicht nur immer erreichbar und haben permanenten Zugang zum E-Mailverkehr. Wir besuchen auch Abendveranstaltungen in diversen (berufsbezogenen) Interessengruppen zum Netzwerken. Gleich zwei Grenzen werden hier eliminiert. Erstens die klare Unterscheidung von Arbeitszeit und Freizeit. Zweitens die klare lokale Eingrenzung des Arbeitsplatzes.

Ist es die Arbeit, die übergriffig wird? Nicht ganz. Homeoffice, flexible Arbeitszeiten usw., das muss uns der Arbeitgeber nicht wirklich überstülpen. Ein übergriffiges System also, rund um uns und unsere Arbeit? Auch nicht ganz, denn das wäre zu kurz gegriffen.

Noch beruflich oder schon privat?

Schauen Sie doch mal in Ihr Privatleben. Wie steht es um die Grenzen zwischen Ihnen selbst und Ihrem (virtuellen) Umfeld? Welche Momente gehören noch Ihnen alleine? Oder Ihnen und Ihrer Familie? Der sicherlich massivste Einflussfaktor, der auch diese Grenzen durchlöchert, ist – Sie erraten es – Social Media. Bleibt doch uns selbst überlassen, oder? Nicht ganz. Vielleicht erwarten Freunde, dass man auf diesem Wege in Kontakt bleibt. Wie steht es mit den Erwartungen Ihres Arbeitgebers? Präsenz zeigen auf Social Media? Wie wäre es mit einem Foto mit dem Firmennamen im Hintergrund? Und bitte auch Werbung machen. Hier ist (fast) alles erlaubt. Oh – aber Vorsicht bei Posts, die dann tatsächlich Ihrem Privatleben entspringen. Ihren persönlichen Überzeugungen vielleicht. Denn damit können Sie der Reputation Ihres Arbeitgebers schaden und arbeitsrechtlich belangt werden.

Es ist also nicht einfach Digitalisierung, die die Arbeit verändert, die dann wiederum unser Leben verändert. Es ist auch die Digitalisierung, die unser Leben verändert und nach Veränderung auf der Arbeit verlangt (firmeninternes Social Media, Netzwerkveranstaltungen, etc.). An dieser Stelle darf auch die „Buchstabisierung“ unserer Generationen nicht vergessen werden. Neue Talente haben andere Erwartungen an ihre Arbeitsstelle.

Die Arbeit wird mehr und mehr zu einem Ort, an dem man sich vernetzt, Freunde findet, ein Zugehörigkeitsgefühl bekommt. Es gibt zahlreiche positive Entwicklungen, die die Arbeit mensch-

licher machen. Mehr Eigenverantwortung. Anregung eines offenen Austauschs unter Kollegen, Fehlerkultur, man macht sich Gedanken über Werte und über den Sinnzweck. Dies führt zu einer Arbeit, die erfüllender sein kann und in der mehr Raum ist für Eigenständigkeit, Kreativität und Zusammenarbeit.

Menschen in Organisationen haben dabei ganz unterschiedliche Lebens- und Arbeitskonzepte und somit unterschiedliche Bedürfnisse und Grenzen, wenn es um die Gestaltung des Arbeitsplatzes und dessen Reichweite in das Privatleben geht. Hier braucht es genügend Freiraum, damit jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter optimal produktiv sein kann und sich wohlfühlt.

Ein Blick ins Silicon Valley zeigt uns, dass Freiräume mitunter durch Gruppendruck in Bedrängnis geraten, wenn Unternehmen zu einem neuen Zuhause für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wollen, in dem ein einheitlicherer Geist im Sinne einer Gruppenidentität gefördert werden soll. Gemeinsame Aktivitäten, Kantinen auf dem Firmengelände, die jetzt auch Abendessen servieren. Fitness Center auf dem Firmengelände, eine Bar, Yogakurse. Tischfußball. Halloween Parties für Hunde (und ihre bei Amazon angestellten Besitzer) zum Beispiel in Amazons Headquarter in Seattle.

Eine Folge ist, dass wir unser Leben mehr und mehr um die Arbeit zentrieren, unser soziales Umfeld arbeitsbezogen aufbauen. Daran ist per se nichts falsch, jedoch sind unsere Kontakte womöglich auf bestimmte Gesellschaftsgruppen beschränkt, Themen weniger vielfältig. Richard Precht (2018) schreibt seinem neuen Buch von dem Verschwinden der „Biodiversität“ der Menschheit.

Für das eigene Gleichgewicht und die Resilienz jedenfalls ist es wichtig, dass wir unsere Identität, Energiequellen und unseren Sinnzweck auf mehrere Säulen stützen. Es gilt, sich breit aufzustellen, um so Herausforderungen mit vielseitigen Ressourcen angehen zu können und sich nicht so leicht aus der Bahn werfen zu lassen.

In der Zeit der Arbeit 4.0, in der sich Strukturen und Grenzen zunehmend auflösen (wie beispielsweise aus der Studie „Arbeit 4.0“ der Shareground und der Universität St. Gallen (2015) hervorgeht), wird es umso wichtiger, die eigenen Grenzen zu reflektieren, neu zu ziehen und zu behaupten.

Wo braucht die eigene Identität Grenzen?

In dem Spannungsfeld von Strukturen und Grenzen auf der einen Seite und Flexibilität auf der anderen geht es auch um unsere Identität. Denn Anpassungsfähigkeit ist nicht nur eine zentrale Anforderung an agile Führungskräfte (Puckett & Neubauer, 2018), sie wird uns allen abverlangt. Flexibilität als Angebot, aber längst auch als Forderung an unsere Gesellschaft, bleibt nicht folgenlos.

Unsere Identität entwickelt sich nach einer gewissen Logik. In der Entwicklungspsychologie unterscheidet man verschiedene Zustände der Identitätsbildung bei Jugendlichen. Nach James Marcia (1980) durchlaufen Kinder auf ihrem Weg zum Erwachsenwerden in der Regel vier Zustände. Der Status der diffusen Identität beschreibt einen Zustand, in dem sich die/der Jugendliche (noch) nicht damit auseinandersetzt, dass sie/er sich zwischen verschiedenen Rollen, Werten oder Zielen entscheiden kann. Die übernommene Identität beschreibt den Zustand, in dem die/der Jugendliche sich daran orientiert, welche Erwartungen an ihre/seine Rolle vorliegen und diese übernimmt, ohne sich zuvor mit Alternativen zu beschäftigen. Im Moratorium setzt sich die/der Jugendliche mit wertbezogenen Fragestellungen auseinander, exploriert unterschiedliche Optionen und bereitet Entscheidungen vor, ohne aber sich bereits festzulegen und zu verpflichten. Die erarbeitete Identität ist ein Status, der in der Regel aus einer Identitätskrise herauswächst. Hier hat sich die/der Jugendliche nach einer intensiven Auseinandersetzung eine Idee ihrer/seiner Identität entwickelt und sich beispielsweise auf bestimmte Werte oder Rollen festgelegt.

Eine Gesellschaft, in der Flexibilität, Unverbindlichkeit und Offenheit gefordert werden, fördert statt der Entwicklung einer erarbeiteten Identität nun die Entwicklung einer Form der diffusen Identität, der kulturell adaptiven Diffusion (Marcia 1989). In dieser bleibt die Person unverbindlich und anpassungsfähig. Das Ziel der erarbeiteten Identität als gefestigte Identitätsstruktur (nach

Erikson 1968) wird seltener erreicht und auch weniger angestrebt. Das Spannungsfeld zwischen Diffusion und gefestigter Identität wird anders betrachtet. Als Gegenpol der Diffusion wird die Gefahr einer erstarrten Identität gesehen (Krappmann 2000). Es liegt eine Chance in diesem Spannungsfeld, indem der Mensch immer wieder im Laufe seines Lebens individuelle Lösungen entwickelt, die es erlauben, beide Pole zu integrieren.

Auch diese entwicklungspsychologische Sichtweise regt dazu an, die eigenen Grenzen, die Strukturen unseres Lebens, aber auch unsere Rollenvorstellungen und Werte immer wieder neu zu reflektieren und uns selbst Raum zur Veränderung zu geben, ohne, dass wir vor lauter Flexibilität den Kern unserer Identität verlieren.

Es geht darum, sich Gedanken zu machen, welche Strukturen im eigenen Leben man anpassen und welche man verteidigen muss, um eine für sich optimale Vereinbarung von Privatleben und Beruf zu schaffen. Heute. Und gleichzeitig gilt es, offen dafür zu sein, sich morgen wieder neu auszurichten.

Quellen und Links:

➥ Erikson, Erik, H. (1968). Identity, Youth and Crisis. New York: Norton.
➥ Krappmann, Lothar (2000). Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart.
➥ Marcia, James E. (1980). „Identity in adolescence". Handbook of adolescent psychology. Hrsg. Joseph Adelson. New York: John Wiley & Sons. 159–187. (Aufbauend auf den Arbeiten von Erik Erikson).
➥ Marcia, James E. (1989). „Identity diffusion differentiated". Psychological development across the life-span. Hrsg. Mary A. Luszcz und Ted Nettelbeck. North-Holland: Elsevier. 289–295.
➥ Precht, Richard D. (2018). Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft. München.
➥ Puckett, Stefanie und Rainer M. Neubauer (2018). Agiles Führen – Führungskompetenzen für die agile Transformation. Göttingen.
➥ Shareground (2015). Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen. https://www.telekom.com/resource/blob/314922/dbface4a7706b76756d1e737aff47691/dl-150902-studie-st-gallen-data.pdf.

Vaterschaft, Karriere – Entweder oder? UND!

Warum es besser ist, mehr als zwei Möglichkeiten zu haben

HANS-GEORG NELLES

Mann muss sich entscheiden: „Beruf oder Familie", „Kinder oder Karriere" und „ein Vater, der während seiner Arbeitszeit an seine Familie denkt, vernachlässigt seine beruflichen Pflichten". Diese Leitbilder aus dem Industriezeitalter sind keineswegs mit den staubigen und nach Maschinenöl riechenden Fabrikhallen verschwunden. Dies macht nicht nur der Quellcode des digitalen Informationszeitalters „*null* und *eins*" – geht oder geht nicht – deutlich. Eine Diskussionslinie zum Thema Vereinbarkeit erklärt Familie und Beruf zu gegnerischen Welten, die sich quasi im „Krieg" befinden und entmutigt Leser, Väter wie Mütter nach eigenen, neuen Wegen zu suchen. Früher war selbstverständlich nicht alles besser, aber wenn nur einer arbeiten muss, ist doch manches einfacher … also zurück in die Zukunft?

Ich möchte mit diesem Beitrag insbesondere diejenigen einladen, die Väter dabei begleiten und ermutigen können, den Weg zu gehen, den sie sich wünschen. Eine partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit, eine gute Beziehung zu den Kindern von Anfang an, sinnvolle Arbeit,

Zeit zur Verwirklichung der eigenen Bedürfnisse sowie Zufriedenheit in und mit der Partnerschaft. Das klingt nicht zu schön um wahr zu sein, aber von alleine passiert es nicht. Der vermeintliche einfachere Weg bewirkt in der Regel das Gegenteil dieser Wünsche. Was Sie brauchen ist lediglich der Mut sie auszusprechen, gemeinsame Pläne zu schmieden, Vereinbarungen zu treffen und diese in Verhandlungen, zum Beispiel mit dem Arbeitgeber, durchzusetzen. Geht nicht! Vielleicht nicht beim ersten Versuch, aber ohne diesen und weitere stellt sich nur die Unzufriedenheit von alleine ein.

Es geht also um nichts weniger als die Verbindung der Entwicklungslinien Beruf, Partnerschaft und Vatersein. Ich zeige keinen „idealen“ Weg auf, sondern skizziere Möglichkeiten. Dabei geht es mir nicht darum, die Realisierbarkeit sofort mit in die Waagschale zu legen. Vielmehr möchte ich Gedanken und Phantasie anregen, denn nur das, was ich mir vorstellen kann, hat überhaupt eine Chance, Wirklichkeit zu werden. Ängste und Befürchtungen, die nicht nur Männer im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung äußern, sind ein schlechter Ratgeber. Sie verhindern neue Erfahrungen und schränken Möglichkeiten ein. Es gibt in jedem Fall mehr Möglichkeiten als null und eins.

Was Väter wollen

„Vater werden ist nicht schwer …“ Diese Aussage von Wilhelm Busch gilt heute nicht mehr uneingeschränkt. Männer machen sich die Entscheidung, Vater zu werden, heute nicht leicht. Grund dafür ist die Fülle an Erwartungen, mit denen sie sich, aber auch ihre Partnerinnen konfrontiert sehen, hinzu kommen die Ansprüche, die Männer als Väter an sich selbst stellen.

Seit Mitte der 1980er Jahre wird deutlich, dass Väter nicht mehr nur Ernährer ihrer Kinder sein wollen, sondern auch deren Erzieher. Sie wollen an der Entwicklung ihrer Kinder teilhaben. Seit dieser Zeit hat sich ihr Anteil an der Haus- und Familienarbeit deutlich gesteigert, ohne dass die für Erwerbsarbeit aufgewendeten Zeiten im gleichen Maße gesunken sind, im Gegenteil: Während die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten seit diesem Zeitraum durchschnittlich bei etwa 37,7 Stunden liegen, beträgt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit eines männlichen Vollzeitbeschäftigten im Jahr 2012 44,2 Stunden (IAB 2014). Dazu kommt, dass durch die Entwicklung der Informationstechnologien Arbeit immer weiter verdichtet wird und der Druck, „erreichbar zu sein“, enorm zugenommen hat.

Wenn Männer Väter werden, wollen sie nicht nur beruflich weiterhin erfolgreich, sondern gleichermaßen auch gute Väter sein. Das bedeutet in erster Linie Zeit haben, für die Kinder da zu sein, präsent zu sein, ihre Entwicklung zu begleiten und zu fördern, ihnen die besten Möglichkeiten für einen guten Schulabschluss zu verschaffen sowie möglichst viele Risiken des Alltags von ihnen fernzuhalten. Also ein durch und durch fürsorglicher Vater zu sein.

Im Hinblick auf die Partnerschaft und die Partnerin steht der Anspruch, sich anfallende Aufgaben partnerschaftlich aufzuteilen und nicht in traditionelle Rollenmuster zurückzufallen, im Raum. Eltern werden, Partner bleiben. Die große Herausforderung bei der Umsetzung dieser Ansprüche ist, dass Väter kaum auf erprobte Muster und Rollenmodelle zurückgreifen können und sich einen eigenen Weg suchen müssen. Es ist zwar inzwischen viel zu diesem Thema geschrieben worden, aber verwirklichen müssen Mann und Frau ihren Traum von einer partnerschaftlichen Aufgabenteilung, einer geteilten Verantwortung für die Kinder und genügend Gelegenheiten für die Pflege der Paarbeziehung schon selbst.

In den Medien werden Väter, die sich auf diesen Weg machen, mit positiv klingenden Adjektiven wie „aktive“, „moderne“ oder „neue“ beschrieben, um ihnen wenig später nachzusagen, dass sie doch so seien wie die eigenen Väter. Dieses Vorgehen ist weder neu noch zielführend. Schon in der 1980er Jahren hat der Soziologe Ulrich Beck von verbaler Aufgeschlossenheit bei weitgehender Verhaltensstarre gesprochen (Beck 1986: 169). Die Vorstellung und der Wunsch, sich als Vater einzubringen, ist demgegenüber eine wichtige Voraussetzung dafür, dass eine gleichberechtigte Aufgabenteilung Wirklichkeit werden kann.

Was Väter an dieser Stelle brauchen, sind passende Erwartungshaltungen, Rahmenbedingungen und Wertschätzungsstrukturen. Es kommt vor allem darauf an, dass es völlig normal sein wird, beruflichen Erfolg und fürsorgliches Verhalten in Familie oder anderswo nicht mehr als Gegensätze zu denken, sondern als gegenseitige Ergänzung und Bereicherung.

Gemeinsam ist es zu schaffen

Die Aussagen eines Kollegen machen deutlich, mit welchen Herausforderungen Partnerschaften im 21. Jahrhundert konfrontiert sind: „Mein Vater konnte uns in den 1960er und 70er Jahren mit einer 48-Stunden-Stelle ein auskömmliches Leben in Frankfurt sichern und meine Mutter konnte sich zu Hause um uns und den Haushalt kümmern.“ Diese Zeiten sind lange vorbei, erstens reicht das Einkommen aus einer einzelnen Vollzeitstelle nicht nur in Städten wie Frankfurt kaum aus und zweitens geht es nicht mehr um das nicht arbeiten Müssen, sondern um eine gleichberechtigte Teilhabe und Entfaltung auch in der beruflichen Erwerbsarbeitssphäre.

In der letzten Zeit mehren sich Zeitungsberichte, die dies infrage stellen. Den vorläufigen Höhepunkt bildet eine Buchveröffentlichung mit dem Titel „Die Alles ist möglich-Lüge: Wieso Familie und Beruf nicht zu vereinbaren sind“ (Garsoffky & Sembach 2014). Die Autorinnen Susanne Garsoffky und Britta Sembach sprechen die am eigenen Leib erlebte „ungeheuerliche Wahrheit“ aus: Wer Beruf und Familie vereinbaren will, zahlt dafür einen hohen Preis und scheitert irgendwie trotzdem. Es scheint wieder Konsens zu sein, dass sich Kinder und Karriere kaum miteinander vereinbaren lassen. Unter Karriere verstehen die Autorinnen eine vollzeitnahe Langzeitberufstätigkeit mit einem angemessenen Entgelt auf einem Arbeitsplatz mit befriedigenden Anforderungen.

Die besondere Belastung ergibt sich aus Sicht der beiden – und anderer – Autorinnen und Autoren vor allem daraus, dass Fürsorge und häusliche Aufgaben allein den Frauen zugeschrieben werden und sie diese auch erfüllen, ohne ihre Partner in die Pflicht zu nehmen.

Bereits zu Beginn des Jahres 2014 haben zwei Journalisten der ZEIT „ins gleiche Horn geblasen“: Marc Brost und Henning Wefing schreiben: „Auch früher gab es Erwartungen an Väter und Mütter, aber sie waren klarer und eindeutiger, weil es auch klare und eindeutige Rollen gab. Heute dagegen gibt es unendlich viele Erwartungen, weil es unendlich viele Möglichkeiten gibt, eine gute Mutter und ein guter Vater zu sein, und deswegen scheint es das Beste zu sein, einfach alle Erwartungen zu erfüllen“ (Brost & Wefing 2014; Brost & Wefing 2015).

Ich bin der Überzeugung, dass genau an dieser Stelle die Lösung zu finden ist. Everybody’s Darling zu sein, das geht nicht. Genauso wenig, wie man Kinder erziehen kann, ohne das Wort „NEIN“ zu benutzen. Es geht darum, Grenzen zu setzen. Ich meine damit nicht die von den beiden ebenfalls beschriebene Verschränkung von Arbeits- und Lebenswelten, das 9/17-Paradigma „Dienst ist Dienst und …“ gehört ja wie das Industriezeitalter der Vergangenheit an.

Die Wiedervereinigung der beiden Sphären Beruf und Privates bietet Chancen, vor allem dann, wenn geklärt ist, dass Mann und Frau, auch wenn sie Spaß am Beruf haben, nicht ständig verfügbar sein müssen. Das ist meines Erachtens einer der Mythen, die den „Vorhof der Hölle“, den in dem Zeit-Beitrag sehr bildhaft beschriebenen „alltäglichen Wahnsinn“, ausmachen. Und Scheitern? Ja selbstverständlich! Nobody ist perfekt und aus Fehlern lernt jeder, gerade auch als Vater.

Damit dies gelingt, ist es unabdingbar, dass die Partner für sich klären, was es bedeutet „guter Vater“ und „gute Mutter“ zu sein, sich die Grenzen ihrer Möglichkeiten klarmachen und nicht noch in einen innerfamiliären Wettbewerb um das beliebteste Elternteil treten. Sie sind verschieden und die Kinder profitieren von ihren Ressourcen und ihrer unterschiedlichen Art und Weise, Dinge zu tun, Konflikte zu lösen oder auch nicht, sich anzukleiden und … Väter können und wollen sich dieser Verantwortung stellen, frau muss sie nur lassen und darf sich nicht beklagen, dass sie alles alleine erledigen müsse. Diese Selbstzuschreibungen sind der Baustoff, aus dem die Lügen konstruiert werden.

Klare Rollenzuschreibungen und Aufgabenteilungen sind verlockend, aber der vermeintlich einfachere Weg führt geradewegs in die Vergangenheit. Gleichberechtigung ist anstrengend und die Lockrufe der „Lügensirenen“ erweisen der Emanzipation von Männern aus dem Primat der Erwerbsarbeit einen Bärendienst.

Alles ist Verhandlungssache

„Wie wichtig ist Ihnen der berufliche Erfolg ihres Partners?“ lautete die letzte Frage einer Mütterstudie aus dem Jahre 2006 (IGS Organisationsberatung GmbH 2006). 95 Prozent hatten seinerzeit mit „ist mir wichtig“ und „sehr wichtig“ geantwortet. Das sind keine wirklich guten Bedingungen für Väter, die von der Ernährerrolle entlastet werden möchten. In einer neueren Onlinebefragung (Betreut.de 2014) äußern aber immerhin 66,3 Prozent der Mütter, ihre Partner bei einer möglichen Arbeitszeitverkürzung durch eine Aufstockung ihrer wöchentlichen Erwerbsarbeitsstunden unterstützen zu wollen (Besser Betreut GmbH & Väter GmbH 2014).

Väter ticken heute anders, ergab eine Trendstudie, aber in einer Partnerschaft nutzt es wenig, wenn nur einer oder eine anders ticken möchte (Väter GmbH 2013). Es braucht Absprachen und Aushandlungen darüber, wer wann für die Kinder da ist, wer die alltäglichen Arbeiten im Haushalt übernimmt und wer wann „Karriere“ machen kann. Die Entscheidungen von heute stellen die Weichen für die Chancen von morgen. Diese Lebensverlaufsperspektive steht daher auch im Mittelpunkt der beiden bislang veröffentlichten Gleichstellungsberichte.

Der vermeintlich einfachere Weg, Mutter bleibt zu Hause und verdient dazu und Vater trägt die Verantwortung für das Familienauskommen, führt in der Regel zu Unzufriedenheiten auf beiden Seiten. Mann und Frau leben in verschiedenen Erfahrungswelten, deren Bedürfnisse und Bedingungen trotz aller Vereinbarkeitsrhetorik sich zunehmend entfremden. Das Gleiche gilt auch für die Partnerschaften, die hohen Trennungs- und Scheidungsraten zeugen davon.

Es braucht mutige Entscheidungen, die zu den Vorstellungen von Partnerschaftlichkeit passen, die sich die meisten Männer und Frauen vor der Geburt der Kinder gewünscht haben. Die Bedingungen, wie diese umgesetzt werden können, müssen ausgehandelt werden. Am Küchentisch, im Büro des Chefs und zuallererst in der eigenen Vorstellungswelt.

Unternehmen stellen sich zunehmend auf Väter ein, die mit solchen Anliegen an sie herantreten, insbesondere diejenigen, die händeringend gut qualifizierte Frauen gewinnen und halten möchten. So konnte man schon vor Jahren in der Bloomberg Business Week (Kolhatkar 2013) einen mehrseitigen Beitrag zum Thema „Alpha Dads: Men Get Serious About Work-Life Balance“ über die Väter bei dem Beratungsunternehmen Deloitte lesen: „Die Deloitte-Väter und ihre Nachahmer spiegeln nicht nur die Forderungen der Männer nach flexibleren Arbeitszeiten wider, um engagiertere Eltern sein zu können, sondern auch die zunehmende Zahl der Paare, bei denen darüber verhandelt wird, wessen Karriere Vorrang haben wird.“ In den USA arbeiten in 59 Prozent der Paare beide Partner Vollzeit und in 40 Prozent tragen die Frauen in größerem Umfang als ihre Partner zum Familieneinkommen bei, sind also die Familienernährerinnen.

Auch hierzulande weisen zahlreiche Untersuchungen darauf hin, dass die Bereitschaft von Männern, ihre Wünsche, mehr Zeit für die Familie zu haben und dort eine größere Verantwortung zu übernehmen, in dem Maße umgesetzt wird, wie ihre Partnerinnen sie von den finanziellen Verpflichtungen entlasten. Aber der Gedanke alleine hilft nicht weiter, Mann und Frau müssen schon darüber sprechen, ihre Erwartungen, aber auch Befürchtungen äußern und dann die Einzelheiten aushandeln.

Vereinbarkeit ist kein statischer Zustand, in dem Väter und Mütter vielleicht mithilfe von Instrument A, Maßnahme B und ergänzender Kinderbetreuung in die Lage versetzt werden, unter ansonsten unveränderten Bedingungen in beiden Systemen optimal zu funktionieren und zeitlich unbegrenzt und flexibel zur Verfügung stehen. Das hält Mensch, auch ohne Kinder, nur begrenzt durch und erklärt vielleicht auch den Wunsch vieler Mütter, nach der Geburt von Kindern erst einmal zu Hause zu bleiben und allmählich mit

zunächst geringer Stundenzahl ins Unternehmen zurückzukehren.

Vereinbarkeit hat etwas mit Vereinbarungen zu tun, die ausgehandelt werden, und zwar nicht nur einmal, sondern fortlaufend und nicht nur zwischen Mutter und Unternehmen und Vater und seinem Arbeitgeber, sondern auch zwischen Männern und Frauen im Subsystem Partnerschaft. Wenn ich eben diese Beziehung zufriedenstellend gestalten möchte, und das ist ein Geheimnis ihrer Dauerhaftigkeit, ist eine partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit im Lebensverlauf – nicht nur aus Gründen der eigenständigen Absicherung im Alter – unumgänglich.

Das bedeutet nicht, dass jeder zu jedem Zeitpunkt das Gleiche macht. Die Erweiterung der Familie und ein beruflicher Entwicklungsschritt sind zum gleichen Zeitpunkt sicherlich nur um den Preis der Überforderung und des Erschöpfungszustandes zu bewältigen. Aber beides fällt ja nicht vom Himmel, sondern wird geplant. Zu diesen Planungen gehören meiner Überzeugung nach zuallererst Vereinbarungen in der Partnerschaft darüber, wie Mann und Frau den neuen Herausforderungen gerecht werden können und wer die notwendigen Rahmenbedingungen mit seinem Arbeitgeber aushandeln kann.

„Wie sage ich es meinem Chef?“

In diesem Fall ist Reden Gold und Schweigen Blech. Väter sollten ihre Vorgesetzten so früh wie möglich informieren, egal ob es um zwei, sechs oder mehr Monate Elternzeit oder eine Arbeitszeitreduzierung im Anschluss daran geht. Dann lassen sich auch Dinge regeln, die es bislang in Ihrem Unternehmen vielleicht noch nicht gibt oder von denen Ihr Chef nichts weiß. „Problematisch“ an diesem Tipp ist, dass werdende Väter erst acht Wochen vor ihrer Elternzeit Kündigungsschutz genießen, ihre Entscheidung aber spätestens sieben Wochen vor Antritt bekanntgeben müssen. Rechtlich abgesichert gibt es also ein Zeitfenster von nur einer Woche. Die verbleibenden sieben Wochen sind, insbesondere wenn es sich um anspruchsvollere Tätigkeiten handelt und um mehr als die zwei „Vätermonate“ Elternzeit geht, viel zu kurz. Sie können etwaige „Unsicherheiten“ aber dadurch minimieren, indem Sie sich im Kollegenkreis umhören, wer in der Vergangenheit welche Erfahrungen gemacht hat und wie Ihr Chef zur Elternzeit steht. Vielleicht rennen Sie ja offene Scheunentore ein!

Das Wichtigste ist, dass Sie sich gut auf das Gespräch vorbereiten. Wenn klar ist, dass Sie einen Teil der Elternzeit, die zwei „Vätermonate“ oder auch einen längeren Anteil in Anspruch nehmen wollen, sprechen Sie unbedingt mit Ihrer Partnerin ab, welcher der günstigste Zeitpunkt ist und wer nach seiner Elternzeit mit welchem Anteil wieder arbeiten geht.

Hören Sie sich auch, am besten schon vor der Geburt des Kindes, im Betrieb um, wer schon Vater ist, welche Erfahrungen die Kollegen gemacht haben und welche Strategien und Argumente diese zur Durchsetzung ihrer Vorstellungen gewählt haben.

Wenn Väter vorhaben, länger als zwei Monate in Elternzeit zu gehen, ist es aus verschiedenen Gründen sinnvoll, in einem Stundenumfang von zwölf bis 18 Stunden präsent zu sein. Sie halten Kontakt zum Unternehmen und können den Kernbereich Ihrer Aufgaben weiter erledigen. Dadurch können Beschäftigte in Elternzeit auch sicherstellen, dass sie nach einer längeren Elternzeit an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren können. Diese Pläne müssen Sie aber, wie alles andere auch, gut mit Ihrer Partnerin abstimmen.

Ihrem Chef treten Sie dann nicht mit der Einstellung „Ich bin dann mal weg“ gegenüber, sondern zeigen ihm, dass Sie sich Gedanken gemacht haben, wie es „ohne“ Sie weitergeht und dass Sie Interesse haben, an Ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. So wie Sie ihren Arbeitsplatz verlassen, wird er Sie auch wieder empfangen.

Bereiten Sie sich auf Überraschungen vor. Ihr Chef könnte „Enttäuschung“ zeigen „Ich weiß ja, das ist Ihr gutes Recht, aber von Ihnen habe ich mehr Engagement für die berufliche Entwicklung erwartet. Eigentlich wollte ich Sie für eine Beförderung vorschlagen.“ Versuchen Sie ihm klar zu machen, dass Sie das familiäre Engagement nicht als verlorene Zeit, als Auszeit ansehen, sondern als Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen und soziale Kompetenzen zu stärken.

Durch die detaillierte Darlegung Ihrer Pläne können Sie Ihre Aussagen bekräftigen. Ein „Nein“ zu Ihren Plänen heißt zunächst auch nur, dass sich Ihr Chef bestimmte Dinge noch nicht vorstellen kann. Wenn Sie das Gespräch rechtzeitig suchen, können Sie ihm ruhig ein wenig Bedenkzeit geben.

Und wenn Ihr Betrieb Ihnen wirklich „Knüppel zwischen die Beine“ wirft, dann wäre es sicherlich über kurz oder lang auch an einer anderen Stelle zu einem Bruch gekommen. Das, was Sie verpassen würden, lässt sich auf jeden Fall nicht nachholen.

Und die anderen

Aber die Regeln bestimmen die anderen, die ohne Kinder, die dem Unternehmen jederzeit zur Verfügung stehen können! Das habe ich schon oft als Entgegnung gehört. Ja, wenn keiner Nein sagt, werden diese „Zeit-Junkies“ auch in Zukunft den Takt angeben. … und meine Karriere?

Da ist sie wieder, die null. Ja, jede Entscheidung hat Konsequenzen, nicht nur für die berufliche Entwicklung. Aber es geht ja nicht um Arbeitsverweigerung, sondern darum, Arbeitsziele oder Aufgaben in der vereinbarten Zeit abzuarbeiten. Mit diesem Wunsch stehen Sie auch nicht alleine da. Befragungen der IG Metall haben ergeben, dass sich die Mitglieder weitere Arbeitszeitverkürzungen wünschen (IG Metall Baden-Württemberg 2018). Bei den letzten Tarifverhandlungen wurden entsprechende Möglichkeiten vereinbart.

Angst ist kein guter Ratgeber. Eine „Risikoabschätzung“ im Vorfeld und vor allem Absprachen mit der Partnerin helfen, den Möglichkeitsraum zu vergrößern. Insbesondere Väter die wissen, dass die Verantwortung für die finanzielle Versorgung der Familie nicht alleine auf ihren Schultern lastet, können ihrem Arbeitgeber viel selbstbewusster entgegentreten und andere Bedingungen aushandeln als die Alleinernährer, die nicht nur an dieser Stelle „erpressbar(er)“ sind. Ich höre immer wieder von Führungskräften, dass man in den Chefetagen auf solche selbstbewussten Männer wartet. Es geht darum Exempel zu statuieren, im positiven Sinn.

Quellen und Links:

➥ Beck, Ulrich (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main.
➥ Besser Betreut GmbH und Väter GmbH (Hrsg.) (2014). „Wunschväter in Deutschland. Mehr Familie durch weniger Arbeit“. Berlin, Hamburg. http://service.betreut.de/wp-content/uploads/sites/2/2014/05/Besser-Betreut-GmbH_Wunschv%C3%A4ter-in-Deutschland_2014.pdf (Download 5.11.2018).
➥ Brost, Martin, und Heinrich Wefing (2014). „Geht alles gar nicht. Dass sich Kinder und Karriere vereinbaren lassen, ist eine Lüge. Zeit für mehr Ehrlichkeit“. Die Zeit 31.1.2014. http://www.zeit.de/2014/06/vereinbarkeit-vaeter-kinder-karriere-luege (Download 5.11.2018).
➥ Brost, Martin, und Heinrich Wefing (2015). Geht alles gar nicht. Warum wir Kinder, Liebe und Karriere nicht vereinbaren können. Hamburg.
➥ Garsoffky, Susanne, und Britta Sembach (2014). Die Alles ist möglich-Lüge. Wieso Familie und Beruf nicht zu vereinbaren sind. München.
➥ IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2014). „Arbeitszeit: Wünsche nach Verkürzung und Verlängerung halten sich weitgehend die Waage“. Presseinformation vom 3.2.2014. http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/azw.aspx (Download 5.11.2018).
➥ IG Metall Baden-Württemberg (2018). „Abschluss in der M+E-Industrie“. Pressemitteilung 29/2018. http://www.bw.igm.de/wir/presse/meldung.html?id=86036 (Download 5.11.2018).
➥ IGS Organisationsberatung GmbH (Hrsg.) (2006). „Väter zwischen Karriere und Familie – Teil 2: Die Sicht der Mütter“. Köln. http://www.igs-beratung.de/artikel/studie_vaeter_karriere_familie_sicht_muetter_2005.pdf (Download 5.11.2018).
➥ Kolhatkar, Sheelah (2013). „Alpha Dads: Men Get Serious About Work-Life Balance“. Bloomberg Business Week 30. Mai 2013. https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-05-30/alpha-dads-men-get-serious-about-work-life-balance (Download 5.11.2018).

Vereinbarkeit heißt: Besser um Verzeihung bitten, als um Erlaubnis fragen

ALEX KAHL

Eines ist sehr klar: Das Web, die Vernetzung, die Globalisierung, das Digitale gehen nicht mehr weg. Da können wir noch so viele Talkshows darüber machen oder Manfred Spitzer Bücher schreiben lassen. Ob es uns gefällt oder nicht: Unser Leben hat sich bereits massiv geändert und wird sich in Zukunft noch viel mehr und vor allem noch viel schneller ändern.

Natürlich steht es Dir frei, nicht mitzumachen. Oder klipp und klar auszudrücken, dass Du es nicht gut findest, wohin sich die Welt entwickelt. Das wird die Veränderung aber nicht aufhalten.

Entscheidend ist vielmehr die Auseinandersetzung mit Fragen wie:

- Wie machst Du mit?
- Wie sehr machst Du mit?
- Wie gestaltest Du die Veränderung mit?

Vereinbarkeit zu erreichen ist ungefähr wie surfen: Du kannst versuchen, Dich der Welle entgegenzustellen. Erfolgreicher wirst Du aber sein, wenn Du die Welle reitest. (Und mehr Spaß macht das vermutlich auch.)

Vereinbarkeit ist so eine Sache.

Selten habe ich mich in meiner Karriere von u. a. 7.000 Blogartikeln und 25.000 Tweets mit einem Text so schwer getan wie mit diesem.

Das Thema ist einerseits unglaublich meta – und dabei sehr persönlich.

Deswegen habe ich mich nach sieben oder acht Themenänderungen und dem Reißen jeder Deadline, die ich nur reißen konnte, entschlossen, das zu tun, was ich kann: einen Blogbeitrag schreiben.

Ob der nun auf Papier oder als Pixel auf einem Display steht, ist letztendlich egal. Also habe ich meinen Wordpress-Wohlfühl-Editor aufgemacht, in dem sich das Gedankenordnen so gut anfühlt, und losgeschrieben.

Je mehr ich mich mit Vereinbarkeit beschäftigt habe, desto mehr wurde mir klar, dass es für mich um eine bewusste Entscheidung für einen Lebensstil geht.

Vermutlich bin ich auch ein schlechtes Beispiel: Ostwestfälischer Dickkopf, unführbar aus Überzeugung und immer auf der Suche nach einem anderen Weg als die anderen.

Vielleicht bin ich auch aus dem Grund ein ganz gutes Beispiel: Urteile in etwa fünf Minuten Lesezeit einfach selbst.

Falls manche meiner Aussagen und Ratschläge etwas überheblich klingen oder weltfremd daherkommen mögen, bitte ich Dich vorab um Entschuldigung. Die einzige Möglichkeit, diesen Text zustande zu bringen, war für mich so zu schreiben, wie „mir der Schnabel gewachsen ist“ und meine Erfahrungen der vergangenen 20 Jahre Berufsleben zu nutzen. Alles andere wäre unehrlich.

O. k. Soviel zum Disclaimer.

Ich habe einfach mal ein paar verschiedene Vereinbarkeiten zusammengefasst, um das große Thema möglichst pragmatisch und umsetzbar anzugehen.

Hoffe, für Dich ist auch etwas dabei:

Vereinbarkeit von Professionalität und Nähe

Bei manchen kann ich jetzt schon die Gedanken lesen: *„Wieso duzt der denn seine Leser einfach so?“*

Weil das meine Erfahrung mit Menschen ist. Das „Du“ führte für mich bisher in den meisten Fällen schneller auf eine Ebene des fruchtbaren Austauschs und gegenseitigen Vertrauens. Dabei behandle ich das ein bisschen wie das englische Business-Du. Menschen mit Vornamen und Sie ansprechen kommt mir einfach nicht über die Lippen oder Fingerkuppen.

Aber es bedeutet auch: Wen ich duzen kann, der ist auch vereinbar mit meinem Umfeld. Wen ich duzen kann, mit dem kann ich auch ‘nen Bier trinken gehen *(hier kannst Du gerne alternative Beschäftigungen einsetzen, die sonst mit den Tags Freunde und Freizeit verschlagwortet sind).*

So überbrücke ich eine unnötige Distanz, die früher für professionell gehalten wurde.

Wenn ich mich mit jemandem nicht mal duzen möchte, wie soll ich dann eine neue Art zu arbeiten auf Augenhöhe erreichen?

Vereinbarkeit von was mit wem überhaupt?

Bevor Du irgendetwas mit etwas anderem vereinbaren kannst, solltest Du Dir klar darüber sein: „Was will **ich** denn überhaupt?“

Und dann: Wie ist das mit den Menschen um mich herum vereinbar? Mit meiner Familie? Mit meinen Kollegen? Mit meinem Unternehmen? Mit meinen Kunden und Lieferanten? Mit der Gesellschaft?

Ich behaupte: Aktuell erreichst Du Vereinbarkeit zuallererst durch Machen. Durch Ausprobieren, Experimentieren und Ergebnisse Produzieren.

Nicht durch Nachdenken, Planen, Diskutieren, Brainstormen oder Prozesse und Strukturen Malen.

Für mich selber hat sich das maßgeblich so entwickelt:

Das erste Mal musste ich mich mit Vereinbarkeit auseinandersetzen, als sich 2007 mein damaliges Autoblog von einem kleinen Versuchsfeld für Social Media beim Arbeitgeber zu einem viel größeren Erfolg entwickelte, als ich es erwartet hatte: Plötzlich kamen im 14-Tage-Takt Einladungen zu Presseveranstaltungen in der ganzen Welt rein. Es dauerte nicht lange, bis ich diese einmalige Gelegenheit im Leben bewusst mit meinem damaligen Angestelltenverhältnis vereinbaren musste:

Mit dem Schritt in die Selbstständigkeit.

Damit habe ich Vereinbarkeit für mich geschaffen. Das kann für Dich aber ganz anders aussehen:

Weniger Regeln, mehr Schnelligkeit und Intuition, aus Fehlern lernen, Erkenntnisse gewinnen und mit anderen Beteiligten teilen, damit ihnen dieselben Fehler ersparen, bessere Fehler machen – all das kann zu mehr Erfolg im Ganzen beitragen.

All das kann Vereinbarkeit für Dich bedeuten.

Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben

Beides ist Leben. Das eine bedingt immer das andere. Warum versuchst Du, die beiden Bereiche voneinander zu trennen?

Ja, vielleicht arbeitest Du über den Tag gesehen zu mehr Zeitpunkten.

Also von sechs Uhr nach dem Aufstehen bis um 22 Uhr, wenn Du schlafen gehst. Wenn Dein Kopf ein- bis er wieder ausgeschaltet wird.

Und?

Wenn Dir heute um 6.20 Uhr unter der Dusche die Lösung für ein Arbeitsproblem einfällt, schiebst Du sie dann aus den Gedanken und sagst: „Nein.

Daran erinnere ich mich erst, wenn ich um 8:00 Uhr am Schreibtisch sitze.“?

Ich persönlich **möchte** meinen Kopf gar nicht abschalten. Ganz im Gegenteil: Familienzeit, Partys, Freizeitaktivitäten oder auch eine einfache Dusche können (auch) Mittel zum Zweck sein, um Probleme, mit denen wir uns für Arbeitgeber oder Kunden beschäftigen, zu verarbeiten.

Das Schöne an der Digitalisierung ist ja, dass wir unsere Ideen, Gedanken und Lösungsansätze nun viel gezielter mit Inspiration füttern, als Doc, Video, Sprachaufnahme, Mindmap – you name it – festhalten, weiterentwickeln, teilen und wiederfinden können.

Für mich persönlich bedeutet das auch, meiner Tochter vorleben zu können, dass Arbeit etwas Erfüllendes, Tolles und Erstrebenswertes ist. Insbesondere, wenn sie in der einen oder anderen Telko einfach mal mit dabei ist und wir nebenbei mit Lego Duplo bauen.

Vereinbarkeit heißt auch Veränderung.

Veränderung des großen Ganzen, aber auch des ganz Kleinen bei uns selbst.

Zum Beispiel eine andere Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen: mit den einen morgens beim Kaffee, mit anderen abends, während Du nebenbei einkaufst, ein Bier trinkst oder „House of Cards“ guckst.

Aber auch Veränderung der eigenen Haltung, Arbeitsweise und Organisation.

Jeder muss lernen, eigene Entscheidungen zu treffen, die dem Team, der Abteilung, dem Unternehmen und dem großen Ganzen helfen.

Wie Mit-Unternehmer denken.

Für das Unternehmen bedeutet das:

Alle erdenklichen Informationen, Werkzeuge und Freiheiten zur Verfügung stellen, die diese produktive Arbeitsweise ermöglichen.

Transparent sein und die Leute machen lassen.

Will sagen: Den eigenen Leuten vertrauen und etwas zutrauen.

Aber auch: Fehler machen lassen.

Vereinbarkeit von Fehlern und Erfolgen

Was, wenn mal etwas schiefgeht?

Das findet Ihr erst dann raus, **wenn** es schiefgeht.

Ihr müsst nicht für jede Eventualität einen Plan in der Schublade haben.

Jaja, die oft besungene Fehlerkultur.

Das soll mitnichten heißen: Lasst die Leute mit Anlauf „auf die Schnauze fallen“.

Wer einen offensichtlichen, vermeidbaren Fehler macht, hat schlicht und ergreifend nicht aufgepasst oder die, die es besser gewusst hätten, aus Angst oder Ego nicht gefragt.

Kein guter Fehler.

Wenn der Fehler aufgrund des Egos passiert, brauchen wir mehr Demut. Wenn er aus Angst passiert, müssen wir uns fragen, warum Menschen in einer Angstkultur arbeiten müssen.

(Und wie wir allen Ernstes hervorragende Ergebnisse aus einer solchen Kultur erwarten!)

Ein guter Fehler ist wie ein Experiment.

Denn: Ein Experiment darf **immer** fehlschlagen. Sonst wäre es kein Experiment.

Aber: Man muss vorher in etwa sagen können, was man Wertvolles aus dem fehlgeschlagenen Experiment lernen kann.

Nichts muss perfekt sein.

Diesen Text hier habe ich – wie gesagt – acht oder neun Mal angefangen und wieder verworfen.

Jetzt ist er so wie er ist.

Relativ roh.

Mit Felhern drin. (Die der Lektor bitte drin lassen möge. *[Was der Lektor ab jetzt genauso diensteifrig und mit Freude befolgen wird, wie er bis jetzt diesen wunderbaren Beitrag lecktoriert und korigiehrt hat.]*)

Weil: Die Fehler sind nicht schlimm.

Ich habe korrektur gelesen und gecheckt, ob der Text das aussagt, was ich vermitteln wollte.

Ob ich dabei übersehe, dass ich das Wort Korrektur klein statt groß geschrieben habe, ist irrelevant und für mich o. k.

Und er ist ein Experiment. Ob ich Dich als Leser erreiche oder nicht, erfahre ich erst, wenn Du ihn vor Dir hattest. Ich bin sehr gespannt.

Vereinbarkeit und Geld

Klar, von irgendwas müssen wir leben. Bezahlung nach Zeit? Manche brauchen das so. Aber was wird denn bezahlt? Die Zeit, die ich damit verbringe auf einem Display eine Mail an einen Kunden zusammen zu tippen?

Oder die Zeit, die ich benötigte, um die Lösung zu finden? Oder die Zeit, die ich damit verbracht habe, die Erfahrungen und Fehler zu machen, die mich überhaupt zur Lösung führten?

Neulich hat ein anonymer Entwickler auf Reddit gefragt, ob es unethisch sei, dass er seinen eigenen Job automatisiert hat und nun statt 160 Stunden nur noch 10 Minuten in Monat arbeiten muss und trotzdem voll bezahlt wird. Die weltweite Diskussion um die Frage hat bsw. hervorgebracht, dass auch nicht gefragt wird, ob es ethisch korrekt ist, wenn jemand seine Arbeit nicht in 8 Stunden schafft, sondern 12 am Tag braucht und damit Unmengen an Überstunden produziert.

Das Ergebnis zählt.

Vereinbarkeit mit Dir selbst.

Oben habe ich ja bereits kurz angerissen, dass ich Vereinbarkeit von Bloggen, Reisen und Freiheit in Zeit und Ort durch die Selbstständigkeit erreicht habe.

Tatsächlich habe ich die Vereinbarkeit damit nur maximiert. Und seit gut 5 Jahren hat sich die Vereinbarkeit von Reisen, Bloggen, Halligalli gewandelt in Vereinbarkeit von Familie (meine Familienzeit dauert nun 3 Jahre und 3 Monate an bei einer Wochenarbeitszeit zwischen 30 und 60 Stunden), Deep Work und hervorragende Kunden und Projekte.

Womit wir beim Titel und meinem zentralen Ratschlag wären, mit dem Du vielleicht mehr Vereinbarkeit für Dich erreichen kannst:

Besser hinterher um Verzeihung bitten, als vorher um Erlaubnis fragen.

Vorher hatte ich bereits viele einzelne Schritte unternommen und mir meinen Teil von Vereinbarkeit geholt, erarbeitet oder einfach experimentiert zum Beispiel durch:

- **Mobile (Mehr)-Arbeit leisten,** die von den Führungskräften gut angenommen wurde. Dadurch konnte ich argumentieren, mehr von zu Hause bzw. unterwegs machen zu können.
- **Über mögliche Fehlschläge nachdenken,** Dich aber nicht von ihnen aufhalten lassen, sondern vielmehr eine Erklärung entwickeln, warum aus diesen Fehlschläge wertvolle Erkenntnisse entstanden sind (und ggf. auch dagegen rechnen, dass diese Fehlschläge den Budget-Einsatz wert waren).
- **Erfolgsmeldungen regelmäßig zurückspielen.** Vor allem die Unvorhergesehenen, die dementsprechend nicht planbar sind. Mit Netzwerk und Erfahrung, interessanten Kontakten, die sich durch meine Tätigkeit ergaben, die aber nicht in der Stellenbeschreibung standen.

Wer mehr Vereinbarkeit in seinem Leben möchte, sollte vor allem unternehmerisch denken und handeln und sich bei jedem Schritt die Frage stellen:

Was bringt es den anderen Beteiligten?

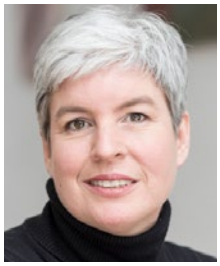
Habe ich darauf gute Antworten, wird kaum einer der Beteiligten ein stichhaltiges Argument haben, warum ich meine Arbeit nicht mit was auch immer vereinbaren kann.

Dieser Artikel ist übrigens maßgeblich an Supermarktkassen, an roten Ampeln und auf dem Klo entstanden. Hast Du es gemerkt? Macht es das Ergebnis oder was Du daraus mitnimmst schlechter?

Bei Fragen: Gerne fragen ;)
LXKHL.com

Fünf Thesen zur modernen Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

BRITTA SEMBACH



These 1: „Vereinbarkeit“ ist und bleibt ein Mythos.

Es ist mir immer noch und immer wieder ein Anliegen, das Wort „Vereinbarkeit“ in Anführungszeichen zu setzen. Warum? Weil ich die Idee auch nach jahrelanger Beschäftigung damit, viel Recherche, dem Blick in andere Länder, einem ganzen Buch, das ich gemeinsam mit Susanne Garsoffky darüber geschrieben habe, und immer wieder neuen und besseren politischen Maßnahmen, die dazu beitragen sollen, nach wie vor für einen Mythos halte. Natürlich sollen und können Menschen im 21. Jahrhundert eine gute Arbeit, vielleicht sogar eine Karriere und dazu noch eine Familie haben. Und zwar Männer wie Frauen. Aber ob in dieser Konstellation – ein Job und Kinder – irgendetwas „vereinbart“ wird? Eine erfolgreiche Ärztin und Mutter von drei Kindern sagte dazu einmal: „Ich? Ich vereinbare überhaupt nichts! Ich bin jeden Tag bis zu zehn Stunden in der Klinik. Wenn ich früher gehen will, kommt immer etwas Wichtiges dazwischen. Bin ich dann endlich zu Hause, schaffe ich es gerade noch, nach den Hausaufgaben zu schauen und zu fragen, ob sie auch alle auf ihren Instrumenten geübt haben.“ Deutlicher kann man das Dilemma von erwerbstätigen Familienmenschen nicht beschreiben. Arbeit und Familie sind zwei so unterschiedliche Lebensbereiche, die uns alles abverlangen – und sich eben einfach nur addieren, selten aber harmonisch Hand in Hand gehen – was der Begriff „Vereinbarkeit“ vorgaukelt. Viele Unternehmen wissen heute, dass sie qualifizierte Mitarbeiter_innen nur gewinnen und halten können, wenn sie entsprechende Angebote machen. Oft genug sind das aber nur Lippenbekenntnisse, die an starren Strukturen und einer unzeitgemäßen Unternehmenskultur scheitern. Immerhin geht die Politik mit dem ElterngeldPlus endlich in die richtige Richtung. Mitgehen müssen nun die Unternehmen.

These 2: Alle Mann an Bord. „Vereinbarkeit“ ist auch im digitalen Zeitalter vornehmlich ein Frauenthema – mit den entsprechenden Tücken.

Der neue Mann tut was er kann, außer montags bis freitags zwischen acht und zwanzig Uhr. So haben wir das mal ironisch genannt – und irgendwie ist uns dabei das Lachen im Hals stecken geblieben. Ja, der Anteil von Vätern in Elternzeit ist enorm und er ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Auf mittlerweile beeindruckende 35,7 Prozent im Bundesdurchschnitt. Das heißt: Jeder dritte Vater nimmt heute in irgendeiner Form eine Auszeit für die Familie. „Chapeau!“ kann man da nur sagen. Gäbe es nicht einen kleinen Haken: Die Zeit, in der die jungen Väter Elterngeld beziehen, hat sich nicht verändert: Nach wie vor nimmt ein Großteil der Männer zwei bis drei Monate. In

denen wird dann gern die Welt bereist, mit Kind und Kegel versteht sich – je exotischer das Ziel, umso besser. Danach wird dann im besten Fall noch ein bisschen reduziert – aber von einer fairen und gerechten Aufteilung der Familienarbeit auf Dauer kann nur in den seltensten Fällen die Rede sein.

Dabei sind hehre partnerschaftliche Einstellungen vor allem bei jüngeren Männern weitverbreitet: 60 Prozent der Eltern mit Kindern unter drei Jahren fänden es ideal, wenn sich beide Partner gleichermaßen in Beruf und Familie einbringen könnten, schreibt Familienministerin Franziska Giffey in ihrem aktuellen „Väterreport". Tatsächlich verwirklichten dieses Ideal aber nur 14 Prozent der Eltern (BMFSFJ 2018). Das hat komplexe und nachvollziehbare Gründe: Er verdient mehr als sie (der Gender Pay Gap), seine Firma unterstützt seinen Wunsch nach Teilzeit nicht (oder nur begrenzt), er traut sich gar nicht erst, nach einer längeren Auszeit zu fragen, sie möchte gern länger mit dem Kind/den Kindern zu Hause bleiben (niemand bereitet werdende Eltern auf die körperlichen und emotionalen Veränderungen vor, die mit dem Kinderkriegen einhergehen und mit denen kaum jemand rechnet). Und am Ende kommt das dabei heraus: 79 Prozent der Väter finden, dass sie zu wenig Zeit für ihre Familie haben (BMFSJ 2018). Was das für die Mütter heißt, muss wohl nicht näher erläutert werden.

Schon ganz am Anfang der Familiengründung – Elternzeit hin oder her – werden oft Weichen gestellt, die vor allem in Deutschland und hier vor allem für Frauen nur allzu schnell in eine einzige Richtung führen: Auf das berufliche und finanzielle Abstellgleis. Dabei arbeiten hierzulande sogar mehr Mütter als im vermeintlichen Vereinbarkeitsmusterland Frankreich. Aber: Sie tun es überwiegend in Teilzeit.[1] Das heißt: Immer mehr Frauen sind erwerbstätig, für die wenigsten aber reicht der Verdienst zum Leben, ihre Aufstiegschancen sind begrenzt und von einer auskömmlichen Rente wollen wir gar nicht erst anfangen.

Wenn wir also „Vereinbarkeit" nicht endlich zu einem Männerthema machen, um echte Partnerschaftlichkeit auch und vor allem im Beruf zu ermöglichen, brauchen wir über alles weitere eigentlich gar nicht zu reden.

Vereinbarkeit muss auch deshalb ein Männerthema werden, um die Nachteile, die Frauen entstehen, allein durch die Tatsache, dass sie überhaupt Mütter werden können, ein für alle Mal auszugleichen.[2] Und die Antwort darauf kann und darf nicht sein, dass Frauen einfach so werden, arbeiten und agieren wie Männer. Es kann nur umgekehrt funktionieren: Dass Männer für ihre Rechte in der Familie kämpfen und damit automatisch den Frauen mehr Freiräume im Beruf schaffen.

These 3: Erwerbstätig sein und dabei Kinder haben ist noch keine Vereinbarkeit. Digitalisierung hin oder her.

Mit der Digitalisierung lösen sich zunehmend starre Arbeitsstrukturen auf. Das kann gerade was die Balance Familie-Beruf angeht, große Vorteile haben. Unternehmen, die Homeoffice und Coworking-Möglichkeiten aktiv anbieten (siehe Beiträge in diesem Band) und unterstützen, tragen so dem Wunsch ihrer Mitarbeiter_innen Rechnung, flexibler über ihre Arbeitszeiten und -orte bestimmen zu können. Das ist großartig.

Was dabei allerdings immer noch zu oft vergessen wird: Irgendjemand muss sich irgendwann um die Kinder kümmern, egal wo, wann und wie er oder sie arbeiten kann. Der Arbeitsplatz Küchentisch mag durchaus seinen Reiz haben – Verfügbarkeit für die Lieben garantiert er noch lange nicht. Im Gegenteil: Nichts ist schlimmer, als wenn man mittendrin sitzt und so gar nicht dabei ist.

Natürlich spielen dabei das Alter der Kinder, die individuelle Arbeitsbelastung und auch die Persönlichkeit der Eltern eine wichtige Rolle. Und so kann es großartig sein, dank mobiler und digitaler Arbeitsmöglichkeiten schon wenige Wochen nach der Geburt wieder voll einzusteigen. Die eigene

1 2016 waren laut der Bundesagentur für Arbeit 70,6 Prozent der Frauen in Deutschland zwischen 15 und 65 Jahren erwerbstätig (Männer 78 Prozent). Aber: „Die Zunahme der Frauenbeschäftigung in den letzten zehn Jahren (um ca. 2,8 Millionen Beschäftigte; d. Verf.) basiert fast allein auf mehr Teilzeitbeschäftigung; die Zahl der vollzeitbeschäftigten Frauen hat sich hingegen faktisch nicht verändert." (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2018)

2 Wir haben etwa in „Die Alles ist möglich-Lüge" ausführlich beschrieben, wie allein die Möglichkeit, Mutter zu werden, für alle Frauen bei Gehaltsverhandlungen „eingepreist" wird.

Belastbarkeit – und auch die des Babys etwa – zu erkennen, ist dann aber eine ganz neue Aufgabe. Generell gilt: Aufmerksamkeit scheint teilbar, gerade mit den neuen mobilen Arbeitsmöglichkeiten. Ist sie aber nicht. Wir müssen deshalb immer wieder und sehr bewusst entscheiden, wann wir sie wem in welchem Maß zukommen lassen. Hier in Amerika ist unlängst ein interessanter Artikel erschienen über den allgegenwärtigen Gebrauch von Handys in Familien. Allerdings nicht mit dem Blick auf die Kinder. Nein! Die Eltern waren im Fokus. Expert_innen warnten vor den Folgen der „abgelenkten“ Elternschaft, einem Umgang also miteinander, wo mindestens ein Elternteil immer in ein Gerät starrt. Und die Kinder sich dabei weitgehend selbst überlassen bleiben.

These 4: In der digitalisierten Arbeitswelt passen sich Unternehmen endlich den Mitarbeiter_innen an und nicht mehr umgekehrt. Daraus folgt endlich echte „Vereinbarkeit“.

Ach du schöne neue Arbeitswelt! Ich als Mitarbeiter_in sage Dir, was ich brauche und Du Unternehmen gibst es mir dann ohne zu klagen. Weil wir jetzt ja alle so flexibel und agil sind. Wirklich? Ich fürchte, nein. Fast jeden Tag spreche ich hier in New York mit Frauen, die genau an diesem Punkt im Leben sind. Man würde ja denken, dass sie hier in Amerika in vielen Dingen was Coworking, Vernetzung etc. angeht, schon viel weiter sind. Aber auch hier ist Mutterschaft zuallererst mal ein Risiko. Wer nicht zwei Wochen nach der Geburt wieder am Arbeitsplatz erscheint, braucht gar nicht wieder zu kommen. Und die Frauen, die ich jeden Morgen im Businesslook in die U-Bahn hechten sehe, arbeiten ganz offensichtlich auch nicht von zu Hause aus. Im Gegenteil: Frauen werden hier, oft mehr noch als anderswo, unter Druck gesetzt, ihre Kinder so gut es geht wegzuorganisieren. Es gilt hier und leider fast überall auf der Welt (die skandinavischen Musterländer sind ausdrücklich ausgenommen) nach wie vor das alte Motto: Nur der ungebundene Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter – und sollte er anderweitige Verpflichtungen außerhalb des Büros haben, so möge man das doch bitte nicht spüren. Besonders interessant ist: Durch das weitgehende Fehlen von staatlichen Hilfen wie bezahlter Elternzeit und entsprechenden Freistellungen werden Frauen in den USA beruflich nicht ganz so stark benachteiligt. Weil sie im Gegensatz zu uns eben seltener ausfallen oder nur in Teilzeit (in den USA kaum verbreitet) zurückkommen. Schutz und Rücksichtnahme auf die besondere Situation von Familien sind allerdings deswegen die absolute Ausnahme.

These 5: Digitalisierung heißt oft mehr Flexibilität. Gilt das auch für Geschlechterstereotype?

Wenn wir ernsthaft über Vereinbarkeit in Zeiten der Digitalisierung reden wollen, müssen wir auch eines meiner „Lieblings“themen betrachten: Die Macht der Stereotype. Denn noch immer haben Männer und Frauen nicht die gleichen Chancen in der Arbeitswelt, zu groß sind die Vorurteile, zu mächtig die – oft unbewussten – Annahmen über die Geschlechter (ausführlich bei Ibarra, Ely & Kolb 2013). Einige Unternehmensberater empfehlen mittlerweile schon, Führungskräfte zuerst in Sensibilisierungskurse zu schicken, bevor sie sich des Themas überhaupt annehmen. Denn die Wirkmacht von Vorurteilen ist enorm:

Bei gleicher Leistung werden Frauen oft schlechter bewertet, sie müssen mehr leisten, um überhaupt wahrgenommen zu werden. Die Art und Weise, wie sie auf sich aufmerksam machen, ist eigentlich immer falsch: Mal sind sie zu leise (nach dem Motto: „Dass die das kann, hat ja gar keiner gemerkt“), mal zu laut („Also wenn die so aggressiv auftritt, das ist aber unangenehm“). Laut dem Gleichstellungsbericht der Bundesregierung prägen Stereotype die Karriereverläufe von Männern und Frauen bis heute maßgeblich. Etwa wegen des „think manager – think male“-Phänomens: Demnach passt das Bild von der erfolgreichen Führungskraft eher auf die Beschreibung eines „typischen“ Mannes als einer „typischen“ Frau. Soll heißen: Erfolgreiche Führungskräfte sind in dieser Sichtweise dominant, eigeninitiativ und durchsetzungsstark, Frauen sind all das nicht. Oder wenn doch, wird es ihnen eher nachteilig ausgelegt.

Es gibt erste Hinweise darauf, dass Führung im digitalen Zeitalter anders bewertet, dass andere Qualitäten und Eigenschaften gefragt sind und geschätzt werden. Aber diese Entwicklung ist erst

ganz am Anfang. Dennoch ist dezentraleres und selbstständigeres Arbeiten sicher eine Chance, ein paar alte Führungsfehler und auch Stereotype hinter uns zu lassen.

Bisher jedenfalls galt: Frauen mit Ambitionen fanden sich regelmäßig in einer Zwickmühle. Agierten sie Geschlechterstereotypen entsprechend (laut Stereotyp emotional, intuitiv, weniger risikoaffin, auf das Wohl anderer bedacht), hatten sie geringere Aufstiegschancen. Taten sie das nicht, nahm man ihnen das entweder nicht ab oder verwendete es gegen sie. Nach dem Motto: Ist sie hart, ist das schlecht. Ist sie es nicht, erst recht.

Mit all dem muss endlich Schluss sein, wenn wir mehr Gleichberechtigung, Partnerschaft, Vereinbarkeit und ja, warum denn nicht, Glück wollen. Denn das darf bei all dem nicht zu kurz kommen. Es geht hier schließlich nicht um irgendeine technische Lösung für ein mechanisches Problem: Es geht um unsere Lieben und letztlich unser Leben.

Quellen und Links:

➥ BMFSJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2018). Väterreport. Vater sein in Deutschland heute. Berlin.
➥ Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (2018). Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2017. Nürnberg: 9. https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf (Download 15.1.2019).
➥ Ibarra, Herminia, Robin Ely, Deborah Kolb (2013). „Aufstieg mit Hindernissen". Harvard Business Manager Oktober 2013. Schwerpunkt der Ausgabe: Emotional, zickig, zu brav. Welche Klischees die Karriere von Frauen behindern – und was Unternehmen dagegen tun können.

Welche Unternehmenskultur passt zu mir?

TOBIAS KREMKAU

Wenn wir Angst haben, spielt sich alles in unserem Gehirn ab. In der Amygdala, dem emotionalen Zentrum unseres Gehirns, wird ein Reiz ausgesendet, der verschiedene Prozesse in Gang setzt. Am Ende dieser Reaktionskette wurde unser Gehirn mit Adrenalin, Cortisol und Dopamin geflutet. Zum Schluss setzt nach überstandener Angst ein Wohlgefühl ein.

Wirklich Angst hatte ich bisher sehr selten. Ich setze mich solchen Situationen auch nicht gerade freiwillig aus. Unvorhergesehen traf es mich, als ich für mich überraschend von einem Tag auf den anderen gekündigt wurde. Ich hatte Angst, für mein Alter damals, ich war 26 Jahre alt, vielleicht eine etwas übertriebene Existenzangst, wie es denn mit mir weitergehen soll.

Die Sache löste sich gut für mich auf. Ich wurde aufgrund eines Blogbeitrags gekündigt, allerdings konnte man mir dann doch kein Verstoß gegen meinen Arbeitsvertrag nachweisen. Ich bekam das Gehalt ausgezahlt, das ich ohnehin noch bis zu meinem nahenden Vertragsendes verdient hätte, musste aber gehen. Meine Angst war indessen einem gewissen Trotzgefühl gewichen.

Mein inneres Feuer ist mein persönlicher Antrieb.

Von nun an wollte ich nur noch das machen, was ich wollte. Ich wollte nicht mehr für irgendwelche fancy E-Mail-Adressen arbeiten (und ich hatte sie fast alle), sondern nur noch das beruflich machen, was mich wirklich interessierte. Eine fast schon mutige Entscheidung für jemanden, der keine

Gründerpersönlichkeit hat und weiterhin ein Angestellter sein wollte.

Was ich aus einem Trotz heraus entdeckte, war mein innerer Antrieb geworden. Der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann, der Ideengeber der Philosophie hinter Neue Arbeit, setzt diesen Antrieb ins Zentrum seiner Überlegungen. Einzig und allein die Frage, was jemand machen möchte, Bergmann spricht hier von einem inneren Feuer, das wirklich relevant ist.

Selbstständige können ab diesem Zeitpunkt loslegen und nur noch das machen, was sie wollen. Als Angestellter muss man hier die erste Hürde nehmen. Für welches Unternehmen will man eigentlich arbeiten? Vertritt man auch die Werte des Arbeitgebers? Passen die Prozesse zu einem? Vielleicht mag man selbst kein agiles Arbeiten oder chattet nicht so gerne.

Um zu wissen, was man möchte und was man vielleicht braucht – dies können zwei verschiedene Sachen sein –, muss man sich selber kennen. Dahin zu kommen, kann ein schmerzhafter Prozess sein. Ich glaube, nur die wenigsten Menschen setzen sich intensiv mit ihren Wünschen und Bedürfnissen wirklich auseinander. Dies braucht es aber für Neue Arbeit.

Kann es ein Wir in Neue Arbeit geben oder nur das Ich?

Diese starke Ausrichtung von Mitarbeitern in einer von Neue Arbeit geprägten Umgebung führt zu einem hohen Grad an Emotionalität am Arbeitsplatz. Man selbst, sein Ego, ist das prägende Element des eigenen Handels geworden. Probleme sind nicht mehr rein organisatorischer Natur, sondern persönlich und damit oft in der Austragung auch heftiger.

Ich erlebe das seit zwei bis drei Jahren an meinem eigenen Arbeitsplatz. Je mehr wir es schaffen, uns zu einem Neue-Arbeit-Unternehmen zu wandeln, desto heftiger empfinde ich Probleme. Es gibt keine einfachen Entscheidungen mehr. Manches hätte ich früher um des Friedens willen nicht weiterverfolgt, doch jetzt drängt es mich, diese Themen auszudiskutieren.

Es gab Punkte, an denen ich nicht wusste, ob ich noch weiter hier arbeiten kann. Dabei gab es keine strukturellen Probleme, ich reagierte nur sehr emotional. Obwohl ich eine hohe Identifikation mit meinem Arbeitgeber habe, konnte ich mich nicht dazu durchringen, im Sinne eines Wir zu handeln. Mein Ich, meine Bedürfnisse, waren nicht mehr vereinbar mit dem Wir.

Es braucht eine andere Art von Führung.

Diese Situationen taten mir unheimlich weh. Die Herausforderung der hohen Emotionalität am Arbeitsplatz, meines durchaus als egoistisch zu bezeichnendem Handelns, konnte nur ein ebenso auf emotionale Nähe setzender Führungsstil bewältigen. Ich wurde immer wieder durch Transparenz, Vertrauen und auch Beteiligung am Entscheidungsprozess „eingefangen“.

Sobald man weiß, was man will, muss also schon die zweite Hürde genommen werden. Man muss einen Arbeitgeber finden, der einen als Menschen in das Unternehmen integriert. Ich hatte dieses Glück, aber wir alle werden den doch sehr starken Verdacht hegen, dass es erst sehr wenige Unternehmen gibt, die eine derartige Unternehmenskultur aufzuweisen haben.

Das egoistisch wirkende Verhalten von Arbeitnehmern kann im Einzelfall als positiv oder negativ wahrgenommen werden. Nichtsdestotrotz müssen sich Führungskräfte mit dem Einzelfall auseinandersetzen. Sie alle sind persönliche Sichtweisen auf Probleme. In der Konsequenz werden Mitarbeiter auch kündigen, weil sie meinen, nicht anders zu können.

Beim Thema Vereinbarkeit muss der Fokus auf mehr Themen als nur Familie und Beruf oder flexible Arbeitszeiten gelegt werden. Mir ist bewusst, dass es da in der Realität noch sehr viel Verbesserungspotenzial gibt, aber dies sind für mich schon jetzt Selbstverständlichkeiten. Ohne das würde ich nicht einmal über Geld reden. Mich interessiert, ob ich Ich sein darf.

Ich bin ein Mensch. Ein Unternehmen nicht.

Die meisten Problemstellungen, sei es, ob man sich selber aussuchen kann, wann man wo wie arbeitet oder ob ich auch im Urlaub für meine Kollegen immer erreichbar sein muss, was auch immer gerade das Feuilleton beschäftigt, sind Prozesse. Die Organisation von Prozessen ist der Kern der Wirtschaft. Dort geht es nicht um Arbeit. Darum geht es eigentlich niemals.

Bevor wir uns diesen Prozessen überhaupt widmen, sollten wir ein klares Selbstverständnis von allen Beteiligten haben. Kein Unternehmen wird einen Beitrag zu diesem Bookprint verfasst oder im Anschluss gelesen haben. Menschen werden das tun. Wir mit unseren Bedürfnissen, sind die einzigen, die dazu fähig sind, herauszufinden, was wir wirklich wollen.

Leben ist immer konkret

SIGRUN FUCHS

Praxisbeispiel: Wie im richtigen Leben

Petra, 51 Jahre, Kassiererin im Supermarkt einer Handelskette, verheiratet mit Jörg, 53 Jahre, Baumaschinengeräteführer bei einem Bauunternehmen, zwei Söhne (Marcel, 21 und Leon, 16) wohnt in einer x-beliebigen Kleinstadt irgendwo in Ostdeutschland. Mit Digitalisierung „hat sie nicht viel am Hut“ und sie hofft, dass die Entwicklung, in Zukunft auch alle unsere Lebensmittel online zu bestellen, noch eine Weile auf sich warten lässt – wenigstens bis sie in Rente geht. Verkäuferin wäre dann schon der dritte Beruf, den sie aufgeben müsste. Kurz nach der Lehre als Feingerätemechanikerin war schon klar, dass es für sie in diesem Beruf nicht weitergehen würde, denn der Betrieb, in dem sie arbeitete, wurde nach der Wiedervereinigung von der Treuhand abgewickelt. Später musste sie ihren neuen Beruf als Kellnerin wegen der Kinder aufgeben. Heute, als Kassiererin, reicht es ihr schon, wenn wieder ein neues Kassensystem oder eine Änderung bei der Warenbestellung angekündigt wird. Die jungen Kolleginnen tun sich da leichter. Sie versteht ja schon lange nichts mehr, wenn sich die Söhne über Megapixel und 3D-Touch unterhalten. Außerdem muss sie sich um ganz andere Dinge kümmern. Heute z. B. ist sie schon wieder spät dran auf dem Weg zu ihrer Schwiegermutter Hannelore, weil ihre Kollegin Anke wegen ihres kranken Kindes nicht zur Arbeit kommen konnte. Natürlich kann sie die zwei angefallenen Überstunden gut gebrauchen, beispielsweise wenn sie Hannelore wieder zu einem Arzttermin begleitet, aber heute fehlt ihr diese Zeit.

Ihre Chefin hat zwar viel Verständnis und versucht, etwa durch das Tauschen von Schichten allen im Team möglichst gerecht zu werden. Aber sie hat einfach zu wenig Personal und sobald jemand ausfällt, wird es sehr schwierig. Da hilft die beste Planung nicht, auch wenn die Arbeitszeiterfassung jetzt elektronisch erfolgt. Sie versucht, die 45 Kilometer zu Hannelore, die sicher schon ungeduldig wartet, möglichst schnell zu bewältigen. Telefonisch erreicht hat sie ihre Schwiegermutter auch nicht. Wahrscheinlich hat sie wieder vergessen, das Handy aufzuladen. Seit ihr Mann vor drei Jahren starb, vereinsamt Hannelore immer mehr, vor allem seit einem Sturz im letzten Herbst. Der Pflegedienst hat zwar heute wie jeden Tag das offene Bein versorgt und den Blutzucker kontrolliert, hatte aber wie immer viel zu wenig Zeit dafür. Nur gut, dass Petra mit der Chefin des Pflegedienstes durch die Pflege des Schwiegervaters schon bekannt war, sonst würde vielleicht nicht jeden Tag jemand bei Hannelore vorbeikommen. Neue Pflege-

bedürftige werden erst angenommen, wenn ein anderer stirbt. Hannelore müht sich ohne zu klagen durch den Tag, aber die jahrelange Pflege von ihrem Mann ist über ihre Kräfte gegangen.

Petra hat die gewünschten Lebensmittel für Hannelore im Kofferraum, aber sie muss noch schnell ins Sanitätshaus, bevor es schließt. Dann die Wäsche abnehmen, Staub saugen und mit Hannelore Abendbrot essen. Allein, sagt sie, schmecke es ihr nicht. Zum Glück kommt sie in der Küche noch gut allein zurecht und ist nicht dement, wie ihr Mann damals. Vielleicht kann ja Leon heute mit seinem älteren Bruder gemeinsam etwas essen, sofern dieser nicht bei seiner Freundin ist. Der Kleine – was heißt hier „Kleine“ – macht ihr ohnehin Sorgen. Er hängt ständig am Laptop, sobald er aus der Schule nach Hause kommt. Wenigstens für eine Lehrstelle sieht es gut aus, obwohl das letzte Zeugnis nicht so besonders war. Marcel hätte mit solchen Noten gar keine Chance gehabt. Hat sie sich in den vergangenen Jahren doch zu wenig Zeit für ihre Söhne genommen? Aber wie sollte es gehen? Sie konnte doch Hannelore nicht mit der Sorge um ihren Schwiegervater allein lassen? Sie hat ihr schließlich auch immer geholfen, wenn einer der Söhne krank war und die zehn Kinderkrankentage aufgebraucht waren. Jörg war ja unter der Woche meist auch nicht da, weil die Baustellen oft weit weg waren. An diesem Wochenende wird er in Hannelores Garten die Hecke schneiden und den Rasen mähen. Die darauffolgende Woche wird er an einer Weiterbildung am Hauptsitz der Firma teilnehmen, weil eine neue Vermessungssoftware eingeführt wird. Bisher ist er mit allen Neuerungen zum Glück gut klargekommen.

Zeit im digitalen Zeitalter

Zeit ist eine wichtige Familienwährung, vor allem gemeinsam erlebte Zeit. Zeit als strukturgebendes Merkmal unserer Gesellschaft wird durch externe Taktgeber wie Arbeitswelt und Kinderbetreuung vorstrukturiert. Digitalisierung trägt zu einer Beschleunigung unseres Lebens in der Arbeitswelt und im Privatleben bei. Sie kann im Alltag Zeit sparen helfen, erfordert aber auch ein hohes Maß an Selbstorganisation, damit erforderliche Regenerationszeiten nicht Opfer des ständig notwenigen „Updatens“ werden. Darüber hinaus setzt Digitalisierung, die auch zu Rationalisierungen führen wird, Arbeitszeitvolumen frei, die neu verteilt werden können. Dies führt entweder zu einer Spaltung in Teilnehmende und Ausgeschlossene oder zu einer Arbeitszeitreduzierung und damit zu einer möglichen Entschleunigung, die jedem Einzelnen, aber auch Familien guttun kann. Eine Studie hat ergeben, dass die frei werdende Zeit von den Befragten für die Familie (89 Prozent gaben gemeinsame Aktivitäten mit Kindern an, 84 Prozent mit der Partnerin bzw. dem Partner) oder für notwendige Regeneration (88 Prozent gaben Schlafen, 81 Prozent Ausruhen bzw. Nichtstun an) verwendet wird, wobei Letzteres auf einen hohen Erschöpfungsgrad durch gesteigerte Arbeitsintensität und Mehrfachbelastungen durch Job und Familie hindeutet. Bisher werden digitale Instrumente vor allem zur Informationsbeschaffung, sozialen Interaktion und Kommunikation genutzt. Für die „Zeitfresser“ des Alltags wie Putzen, Aufräumen, Waschen, Bügeln und Arztbesuche steht die digitale Entlastung noch am Anfang (McKinsey & Company 2016).

Digitalisierung und Vereinbarkeit

Der gesellschaftliche Diskurs zur Digitalisierung in Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Privatem wirft Fragen auf, die im Folgenden vorgestellt werden.

- Wie motiviert man Beschäftigte für Veränderungsprozesse und berücksichtigt ihre Ängste?
- Wie begeistert man Beschäftigte, die z. B. stark in die Pflege von Familienangehörigen eingebunden und erschöpft sind, für neue Abläufe und technische Änderungen?

Neben der Entwertung formaler Qualifikationen führt Digitalisierung auch zu einem Kulturwandel, bei dem bisher nachrangige, nicht fachliche Kompetenzen, wie Engagement, Verantwortungsbewusstsein, Kreativität und lebenslanges Lernen, an Bedeutung gewinnen (Capgemini Consulting 2017). Solche Kompetenzen beweisen viele pflegende Angehörige tagtäglich, sind sich dessen jedoch häufig nicht bewusst. Petra übernimmt im eingangs genannten Beispiel engagiert Verantwortung für die Schwiegermutter, muss kreativ und flexibel zwischen sehr verschiedenen beruflichen und familiären Anforderungen „jonglieren“, verschiedene Bedürfnisse befriedigen – und hat dabei

„en passant“ viel sowohl über Gesundheitsförderung als auch über Verwaltungsverfahren und Sozialrecht gelernt. Mit diesem Blickwinkel erscheinen die notwendigen Schritte der Veränderungsprozesse durch Digitalisierung, sofern sie kompetent durch Führungskräfte im Unternehmen auch begleitet werden, gangbar.

- Wie gelingt der „Übergang“ aus nicht mehr in dieser Menge benötigten Berufsfeldern zu neuen Tätigkeiten ohne massenhafte Dequalifizierung älterer Beschäftigter und damit verbundener Verarmung im Rentenalter?

Das Substituierbarkeitspotenzial einzelner Berufsfelder ist unterschiedlich hoch und wird dazu führen, dass Männer und Frauen unterschiedlich von Veränderungsprozessen betroffen sein werden (Dengler & Matthes 2016). Da sich diese Entwicklung erst am Anfang befindet, bedarf eine Abschätzung der Auswirkungen auf die Berufsbiographien von Betroffenen differenzierter Untersuchungen.

Steigende Bedeutung der Sorgearbeit

Sorgearbeit als berufliche Tätigkeit, z. B. in Pflegeberufen, kann eine Möglichkeit zur besseren Vereinbarung von Beruf und Privatem darstellen und wird in Zukunft einen wachsenden Personaleinsatz erfordern. Sie benötigt aber ebenso ein hohes Fachwissen und wird nicht für jeden ein willkommenes Arbeitsfeld sein. Daraus ergeben sich weitere Fragen:

- Wie lassen sich diese Tätigkeiten gesellschaftlich aufwerten und die Arbeitsbedingungen, z. B. durch Digitalisierung, grundsätzlich verbessern, damit diese Berufe attraktiver werden?
- Welche Chancen eröffnet Digitalisierung für Vereinbarkeit unter Berücksichtigung der Tatsache, dass bisher hochgelobte familienfreundliche betriebliche Angebote (Eltern-Kind-Zimmer, Homeoffice) für die Mehrzahl der Beschäftigten (in Produktion, Pflege, Bauhaupt- und Baunebengewerbe, Handel) nicht nutzbar waren?
- Welche Möglichkeiten haben Führungskräfte bei der familienorientierten Einsatzplanung, wenn durch Fachkräftemangel offene Stellen nicht besetzt werden können?
- Wie vermittelt man denjenigen ein gutes Gefühl, die immer die „schlechten“ Schichten absichern müssen, weil sie keine kleinen Kinder oder pflegebedürftige Angehörige haben?
- Welche Folgen hat Digitalisierung für jedes einzelne Familienmitglied der Beispielfamilie?
- Wie wird sich der Arbeitsalltag von Petra und Jörg verändern?
- Wie lange werden die Söhne in den zuerst erlernten Berufen arbeiten?
- Wie können Brücken zwischen den auseinanderdriftenden Lebenswelten von Generationen gebaut werden? Auch wenn es für junge Digitalenthusiasten schwer vorstellbar ist: Laut einer Forsa-Umfrage sind 19 Prozent der Bevölkerung NIE im Netz unterwegs. 55 Prozent der Altersklasse 65 plus besitzt kein Smartphone (Verbraucherzentrale Bundesverband 2018).

Kriterien für verantwortungsbewusste Digitalisierung

Digitalisierung ist unaufhaltbar und birgt enorme Veränderungspotenziale – aber wie wir die sie begleitenden Prozesse gestalten, liegt in unserer Hand. Wenn wir nicht digitalisiert werden wollen, müssen wir die Verantwortung für die in Gang gesetzten Prozesse übernehmen. Hier sind vor allem diejenigen, für die Digitalisierung viel mehr als die Einführung neuer technischer Hilfsmittel ist, gefragt, damit diese Entwicklung ihrem innewohnenden demokratischen Ansatz gerecht wird.

Wir benötigen eine breit angelegte Diskussion zu unseren Handlungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Digitalisierung, die die verschiedenen Spezifika wie Alter, Geschlecht, Stadt – ländlicher Raum, Familienstand, Einkommenshöhe, Bildungsgrad u. Ä. einbezieht. Hierbei müssen sich vor allem die „studierten Kopfarbeiter“ aus ihren digitalen Elfenbeintürmen begeben und sich intensiv mit Beschäftigten austauschen, die in ihrem Berufsleben noch nie einen PC benötigt haben. Auch die Gruppe der Älteren, die sich von der schnell verändernden digitalen Welt mit ständigen Software-Updates, neuen Betriebssystemen und dergleichen überfordert fühlt, muss mitberücksichtigt werden. Wir, die wir Prozesse wie „Kulturwandel im Zusammenhang mit Digitalisierung“ vorantreiben, dürfen nicht vergessen, dass es in diesem unseren Land Millionen Menschen gibt, die noch nie ein YouTube-Video geschaut

haben, noch nie bei Amazon gekauft haben, nicht wissen, was Paypal ist, keine Likes sammeln sondern Pilze (ohne Hilfe einer App) und Plätzchenrezepte in ein Octavheft schreiben (mit einem Stift), denen der Stand der Bitcoins völlig egal ist und die nicht mit Alexa sondern der Nachbarin sprechen. Und deren passiver Englischwortschatz auf zehn Wörter begrenzt ist, d. h. die unseren Worten oft gar nicht folgen können.

Digitalisierung darf nicht Gefühle des Abgehängtseins, Ausgeschlossenseins und Überrolltwerdens verstärken und ausschließlich einem Teil der Bevölkerung Vorteile bringen.

Zukunftsweisende Ideen zur Erleichterung der Angehörigenpflege, wie beispielsweise Smart Home, werden nur dann in großem Umfang Nutzer finden, wenn sie die Technikaffinität und die finanziellen Möglichkeiten der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer verschiedener Generationen berücksichtigen. Wenn rund 65 Prozent der über 70-Jährigen Offliner sind und Menschen aufgrund von im Alter ggf. zunehmenden Einschränkungen der kognitiven Fähigkeiten nicht in der Lage sind, neue Assistenzsysteme selbstständig zu nutzen, müssen „menschliche“ Helfer begleitend unterstützen (Kubicek & Lippa 2017).

Aufgrund ihrer Berufstätigkeit können sich viele Menschen stabiler und regelmäßiger sozialer Kontakte erfreuen, die außerhalb der Arbeitswelt oft rückläufig sind. Unternehmen besitzen damit quasi nebenbei eine wichtige soziale Funktion. Aus Untersuchungen zur Arbeitslosigkeit sind die negativen Folgen fehlender Sozialkontakte bekannt. Diese besondere Stellung der Arbeit in unserem Leben wirkt sich weitreichend auf andere Lebensbereiche aus. Damit steigt auch die Verantwortung der Arbeitgeber für gesellschaftliche Wandlungsprozesse, die ihren Ausgangspunkt in der Arbeitswelt haben. Die Gestaltung, Erprobung und das Erlernen neuer Formen des Zusammenarbeitens, d. h. des Zusammenwirkens, werden im Arbeitsprozess geprägt und strahlen von diesem in vielfältige gesellschaftliche Bereich aus. Ein großer Wirkungsradius geht mit einer großen gesellschaftlichen Verantwortung einher, der es gerecht zu werden gilt.

„Die Fragen sind es, aus denen das, was bleibt, entsteht.“ Erich Kästner

Quellen und Links:

➥ Capgemini Consulting (2017). Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen. Offenbach am Main. https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017-capgemini-consulting.pdf

➥ Dengler, Katharina, und Britta Matthes (2016). „Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale nach Geschlecht. Hrsg. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Bericht 24/2016. Nürnberg. http://doku.iab.de/aktuell/2016/aktueller_bericht_1624.pdf (Download 11.1.2019).

➥ Kubicek, Herbert, und Barbara Lippa (2017). Nutzung und Nutzen des Internets im Alter. Empirische Befunde zur Alterslücke und Empfehlungen für eine responsive Digitalisierungspolitik. Leipzig

➥ McKinsey & Company (2016). Digitalisierung in deutschen Haushalten – wie Familien mehr Qualitätszeit gewinnen können. Düsseldorf. https://www.bmfsfj.de/blob/100556/22337b52e49a0118ef08c6018584eece/studie-digitalisierung-deutsche-haushalte-data.pdf (Download 16.10.2018).

➥ Verbraucherzentrale Bundesverband (2018). „Digitale Verbraucherbildung Kurzreport“. Berlin. https://www.vzbv.de/sites/default/files/downloads/2018/10/08/verbraucherbildung_kurzreport.pdf (Download 16.10.2018).

Ein gutes Leben! – Visionen

GUDRUN NEUPER

„Der spielende, der neugierige, der poetische, der schöpferische Mensch, ..., (ist fähig) das Neue zu erfassen, ohne es zu kennen“ (Martin Zeyn).

„Denn das ist das Wesen der Hoffnung, dass sie uns zeigt, dass wir durch unser eigenes Zutun den Lauf der Welt gestalten können“ (Dirk von Gehlen).

Einleitung

Passen Visionen für ein gutes Leben in ein Buch über Vereinbarkeit? Ja, da wir uns die Frage nach Vereinbarkeit stellen, um besser, zufriedener, gelungener und/oder glücklicher leben zu können. Bisher konzentrieren wir uns bei dieser Thematik vor allem auf das Ineinandergreifen von Arbeit und Soziales, Arbeit und Privatleben, Arbeit und Beruf, Arbeit und Wohnen, Arbeit und soziale Absicherung, Arbeit und gesundes Leben. Dadurch wurde die traditionelle Sichtweise von Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben erweitert, verbleibt jedoch gleichzeitig in den bestehenden Strukturen. Dieses Dilemma ist bezeichnend für einige Diskurse rund um die Themen Work-Life-Balance, Achtsamkeit und New Work. Wenn der Aspekt Arbeit als Dreh- und Angelpunkt unseres Nachdenkens über Lösungen bleibt, schränken wir uns ein und stärken in uns und im Außen genau jene Strukturen, die wir mitunter als veraltet, hindernd und entmutigend empfinden.

Lassen Sie uns das GUTE LEBEN[3] in den Mittelpunkt stellen und uns bereits gelingende Entwürfe eines guten Lebens und neu zu entwickelnde Strukturen in den Blick nehmen. Wir wären freier im Denken und fänden neue und geeignetere Lösungen.

Lassen Sie sich mit mir auf ein Gedankenexperiment ein und gehen Sie mit Marie, Lukas, Kira und Tom ins Jahr 2030.

Szenen im Jahr 2030

Nach dem Frühstück läuft Marie (Mensch und aktiv als Designerin, Programmiererin) zur Kreativstation, um die Kampagne für die Food-Kooperative mit ihren derzeitigen Teamkolleg*innen fertigzustellen. Durch die Expertise der Beteiligten aus den Bereichen, Grafik, Food, Landwirtschaft, Wissenschaft, IT, Entwicklung und Verbraucher*innen haben sie eine ganzheitliche Lösung kreiert. Das schönste Erlebnis war der 48-Stunden-Creathon[4] auf dem Dreiseitenhof, der neben konkreten Arbeitsergebnissen ihren Zusammenhalt, ihre Kommunikation und die virtuelle Zusammenarbeit gestärkt hat. In der folgenden vergüteten Inzeitphase hat Marie wieder mehr Raum zum Durchatmen.

Seit Tagen freut sich Lukas (Mensch und aktiv als Zimmermann und Architekt) auf seine Lehr-Lern-Woche im Spiel-Lern-Lebens-Raum. Es ist eine Win-win-Situation, die er jedes Quartal erlebt. Er gibt sein Fachwissen an Kinder und Jugendliche weiter und diese danken es ihm mit phantasievollen Lösungsideen. Viele Jugendliche beginnen nach der Erfahrung in der Lehr-Lern-Woche eine duale Ausbildung, u.a. im Bereich Zimmermann/-frau/Architektur.

Nachdem ihre Kinder (4, 10, 17) gemeinsam zum Spiel-Lern-Lebens-Raum aufgebrochen sind, fährt Kira (Mensch und aktiv als Goldschmiedin, Sorgende – früher Pflegekraft, Pädagogin) zum

3 Was ein „gutes Leben“ umfasst, bedarf einer extra Arbeit. An dieser Stelle definiere ich es wie folgt: „Ein gutes Leben ermöglicht allen ein gutes Auskommen, eine heile Umwelt, ein friedvolles Miteinander und sinnvolle Tätigkeit. Alle Menschen haben ein Recht auf das gute Leben.“

4 Während des 48 Stunden Creathons arbeitet und isst das Team zusammen und verbringt gemeinsam die Freizeit. Wie die 48 Stunden aufgeteilt werden, entscheidet die Gruppe zu Beginn.

Beteiligungs- und Entscheidungsgremium, dem sie seit einem halben Jahr vorsteht. Ihre zwei Gremienjahre enden bald. Der wöchentliche Austausch mit den anderen Mitgliedern und der intensivere Einblick in ihre Stadt werden ihr fehlen. Auf der anderen Seite freut sie sich, wieder häufiger im Spiel-Lern-Lebens-Raum das Miteinander der jungen und alten Menschen zu begleiten.

Die nächsten Tage verbringt Tom (Mensch und aktiv als Macher – früher Fabrikarbeiter, Landschaftspfleger, Sorgender) mit Denken und Philosophieren – seine vergütete Inzeit. Einige Tage verbringt er mit anderen Inzeitler*innen im Austausch und im Miteinander, um ihr Mindset. Die andere Zeit genießt er das Leben und tankt Energie. Diesmal hat er eine Wanderung sowie einen Ausflug in die Stadt geplant, um wieder neue Gedanken und Ideen aufzunehmen.

Ausgangspunkt für Veränderung

Beim Lesen über Marie, Lukas, Kira und Tom entstehen in unseren Köpfen Bilder von einer anderen Zukunft. Impulse, Ansätze und Ideen finden Eingang in unsere Gedanken und Überlegungen für eine zukunftsfähige Welt und lebenswerte Zukunft durch eine umfassendere Vereinbarkeit.

Derzeit haben wir gute Voraussetzungen, Vereinbarkeit neu zu denken. Wir befinden uns in einer Zeit der Transformation. Unternehmens- und Gesellschaftsstrukturen sowie Arbeitsbedingungen befinden sich in einem grundlegenden Wandel.

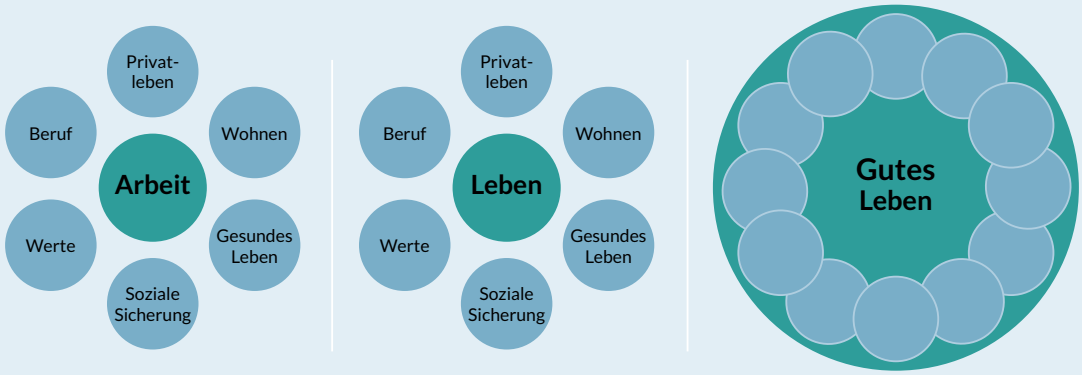
1. Durch die Digitalisierung ändern sich Berufe sowie unser Alltag. Die Produktion[5], Arbeitsstrukturen[6] (ein Stichwort „New Work“) und Arbeitsorte[7] formen sich um.
2. Wir erleben eine Verdichtung im Alltag, die kaum noch enger werden kann, neben der Arbeit ist auch die Freizeit eng getaktet und verplant. Lebenslanges Lernen und ungesicherte Altenpflege sind weitere Stichworte, die ein Umdenken erfordern.
3. Unsere Demokratie scheint weniger sicher und Entwicklungen auf unserer Erde werden als bedrohlich erlebt. Ressourcen werden als endlich erkannt. Seit einigen Jahren werden Ethik und Werte als Grundlage unseres Handelns thematisiert und erhalten einen wichtigeren Stellenwert. Gute Voraussetzungen dafür unsere Lebensräume neu zu gestalten und ganz anders miteinander zu verknüpfen.

Gutes Leben – unsere Grundlage

Stellen wir bei der Vereinbarkeit das gute Leben in den Mittelpunkt! Denken wir Vereinbarkeit umfassender. Lösen wir die Kategorien Lernen

5 Die Produktion befindet sich in einer Umbruchphase. Der 3-D-Druck sei an dieser Stelle genannt.
6 Die weitreichende Bewegung, die mit New Work beschrieben werden kann, ist erst am Anfang.
7 Coworking und Labs seien in diesem Zusammenhang genannt.

Gutes Leben – unsere Grundlage



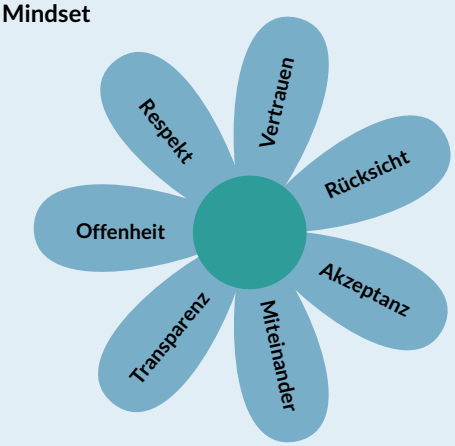
Quelle: eigene Darstellung

(Schule, Ausbildung, Weiterbildung), Arbeit (Produktion, Entwicklung, Denken, Philosophieren etc.) und Engagement (Sorge- und Vereinsarbeit, Partizipation etc.) auf. Denken wir die Faktoren, Ort, Raum, Zeit, Struktur, Organisation, Absicherung und Raumgestaltung neu. Fügen wir diese auf eine neue Art und Weise zusammen (Abb. Gutes Leben – unsere Grundlage).

Die Grundlage der neuen Strukturen bilden Talente, Kompetenzen und die Entwicklungs- und Lernfähigkeit jedes Einzelnen, die Endlichkeit unserer Ressourcen und eine zukunftsfähige Welt. Denken wir die Faktoren Wert und Bedeutung, Mensch und Fähigkeiten, Kosten, Daten und Technik losgelöst von bestehenden Strukturen. Respekt und Wertschätzung gegenüber Menschen und Natur bestimmen unser Denken und Handeln. Wir werden neue Lebensstrukturen, -orte, -räume und -abläufe erkennen und sie neu gestalten. In unserer komplexen Welt ist die Überforderungsbewältigungskompetenz hilfreich, um ins Handeln zu kommen. Dirk von Gehlen (2018) meint mit diesem Begriff, dass wir nicht sofort auf alles eine Antwort bzw. ein Konzept haben müssen.

Damit ein gutes Leben gelingen kann, benötigt es ein Mindset (Abb. Mindset), das aus Respekt, Rücksicht, Akzeptanz, Vertrauen, Transparenz, Offenheit und Miteinander besteht. In Zukunft liegt dieses Mindset unserer Gesellschaft, jeder Organisation und jedem Team zugrunde.

Verbinden wir die Bereiche Produktion, Handwerk, Kreativität, Lernen, Denken, Philosophieren und Partizipation bei der Gestaltung unserer Zukunft. Die Trennungen zwischen Kopf-, Hand- und Herzarbeit werden durchlässiger. Die Räume[8], in denen wir arbeiten, spielen und lernen, gestalten wir unter Beachtung der neuesten Erkenntnisse neu. Im Buch „Die Große Transformation“ zeigt Uwe Schneidewind (2018) Wege für interdisziplinäres Handeln auf.



Quelle: eigene Darstellung

Notwendige strukturelle Änderung

Bei neuen Strukturen entwickeln sich häufig negative Folgen. Wie zum Beispiel Ausbeutung, kein Privatleben, lange Arbeitszeiten, geringe Bezahlung, Abhängigkeiten, Prekariat. Hier können und müssen wir weiterdenken. Veränderungen der Rahmenbedingungen (Bezahlung, Arbeitszeit, Absicherung, Vorsorge etc.), Aufbrechen der Strukturen (Trennung von Lernen und Arbeiten etc.) und Neufestlegung der Definitionen/Sichtweisen (Broterwerb – Sorgearbeit, Lernen – Arbeiten) müssen weiterentwickelt bzw. umgedacht werden. Wie müssen sie aussehen, damit wir ein gutes Leben leben können? Dies ist eine offene Frage, bei der wir alle gefordert sind, Antworten zu finden und diese gemeinsam umzusetzen.

Ich lade Sie herzlich ein, mit zu denken und aktiv zu werden. Nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf – mail@gudrunneuper.de.

Quellen und Links:

➥ Dark Horse Innovation (Hrsg.) (2018). New Workspace Playbook. Das unverzichtbare Praxisbuch für neues Arbeiten in neuen Räumen. Hamburg.
➥ Gehlen von, Dirk (2018). „Mehr Ratlosigkeit wagen. Eine Anleitung für das digitale Leben“. Deutschlandfunk 22. Juli. https://www.deutschlandfunk.de/eine-anleitung-fuer-das-digitale-leben-mehr-ratlosigkeit.1184.de.html?dram:article_id=419306 (Download 30.1.2019).
➥ Schneidewind, Uwe (2018). Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Hrsg. Harald Welzer und Klaus Wiegandt. Reihe „Entwürfe für eine Welt mit Zukunft“. Frankfurt am Main.

8 Die Arbeit hat sich zum großen Teil geändert, die Gebäude sind häufig die alten geblieben.

Verantwortung als Wunsch

HANNAH GRETHLEIN

Meine zehnjährige Tochter tauchte letztens neben mir in der Küche auf, schaute mich mit ihren riesigen blauen Augen an und sagte fassungslos: „Mama, wusstest du, dass es Chefs gibt, die ZÄHLEN, wie lange die Leute an ihrem Platz sitzen? DAS ist Arbeit für die!!!“

Offenbar wächst in meinem Haushalt ein ganz neues Verständnis von dem heran, was „normal“ ist. Aus Perspektive meiner Töchter ist es völlig normal, dass ihre Eltern zu Hause am Küchentisch sitzen und Videokonferenzen halten, auf dem Sofa lümmeln und E-Mails schreiben. Wenn sie aus der Schule kommen, sitzen manchmal Kolleginnen von mir am Tisch, überall hängen Flipcharts, am Mittwoch ist ein Elternteil in München, das andere am Freitag in Düsseldorf. Auf dem Weg zur Reitstunde hören die Kinder ein Hörspiel und ich telefoniere via Headset mit einem Kollegen, der ein neues Produkt entwickelt. Als sie kleiner waren, waren sie oft in Meetings dabei, da halfen Bücher, Malzeug und Hörbücher, heute verabreden sie sich in dieser Zeit lieber.

Dass sie und ihre Schwester manchmal am Dienstag nach der Schule mit zu einer Freundin gehen und dort auch übernachten, weil beide Eltern gleichzeitig auf Reisen sind, wiege ich auf der Waagschale des schlechten Gewissens damit auf, dass sie oft hören, wie wir begeistert über unsere Jobs reden. Sie sehen, dass wir zum Großteil Dinge tun, die Spaß machen, und erleben, dass wir morgens gerne losgehen, eine eigene Motivation haben, die nicht nur aus dem Gehaltszettel besteht.

Es bedeutet auch, dass mein Arbeitgeber mir vertraut und dass ich die Verantwortung dafür übernehme, bestimmte Dinge zu liefern, wenn sie gebraucht werden. Wann und wo ich daran gearbeitet habe, ist dann egal, wichtig ist die Qualität und Verlässlichkeit. Gerade dieses Vertrauen ist es, das außerhalb meiner Küche, in der Arbeitswelt, häufig auf Unglauben stößt. Die Vorstellung, Mitarbeitern eigene Verantwortung für ihr Tun zu geben, erscheint außerhalb von New Work oft grotesk. Ebenso die Verantwortung für den Rahmen, wann und wo sie arbeiten, dabei geht das Hand in Hand: Wenn immer alle im Homeoffice sitzen oder einer nur nachts arbeitet, während der Rest tagsüber aktiv ist, würde die Arbeit, meine Arbeit, leiden. Und für deren Gelingen fühle ich mich verantwortlich, für diesen Wertbeitrag bekomme ich mein Geld. Das mit der Verantwortung in Einklang zu bringen, die ich darüber hinaus habe, ist stellenweise nicht einfach. Aber wenn ich daran denke, wie stark mich ein Chef, der die Zeit zählt, die ich am Schreibtisch sitze, einschränken würde, nehme ich die Extraeinheit Planung gerne in Kauf.

Ich wünsche mir für dieses Kind genau wie für alle anderen Menschen auch, dass sie Jobs finden, in denen nicht die Zeit gezählt wird, die sie dasitzen, sondern geschätzt wird, was sie tun, egal wo. Dass sie merken, wie gut es tut, Teil von etwas zu sein, was Sinn ergibt und wo man morgens gerne hingeht. Ich wünsche mir, dass das gute Gefühl, das Verantwortung mit sich bringen kann, auch als solches erfahren wird, dass Verantwortung in machbaren, bewältigbaren Portionen verteilt und übernommen wird. Auch wenn das für den Einzelnen bedeutet, dass man einen vierfarbigen Familienonlinekalender inklusive Einkaufsliste führt, ohne den das Riesenchaos ausbrechen würde. Und das für die Unternehmen bedeutet, dass sie umdenken müssen und die Norm in der Arbeitswelt nicht mehr davon bestimmt wird, wie es eben war, sondern davon, wie es gut für die Menschen ist, die eine Arbeit, eine Verantwortung übernommen haben.

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

T

4.

0

Kapitel 2:

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie

Eine der größten Herausforderungen für Berufstätige ist es nach wie vor, die Arbeit mit der Versorgung der Familie in Einklang zu bringen. Und es gilt nach wie vor: Je größer die Familie, je vielfältiger die Familienpflichten und je höher die Ansprüche an unsere Arbeit, umso größer müssen auch die Anstrengungen sein, alles miteinander zu vereinbaren.

Vereinbarkeit von Karriere und Kindern: Der Flexibilitätskompromiss

NANNE VON HAHN

„I wish I could tell you it gets better. But it doesn't get better. YOU get better."
Joan Rivers (1933–2014), US-amerikanische Entertainerin

Anforderungen von Karriere und Kindern

Der hier gewählte Ausschnitt von Vereinbarkeit von Karriere und Kindern bezieht sich auf die Herausforderung, dass Frauen in der Wirtschaft, in den Führungsetagen von Unternehmen und Organisationen noch immer unterrepräsentiert sind, sowie darauf, dass die Entwicklung darüber hinaus sogar insgesamt negativ ist, wie zuletzt der Gender Gap Report 2018 des World Economic Forum (2018) belegt. Deutschland rutsche im jährlichen Index des WEF im Jahr 2018 um zwei Plätze auf Rang 14 ab. Bei dem ersten Ranking 2006 stand die Bundesrepublik noch auf Platz 5.

Noch schwerwiegender ist, dass der erreichte Zustand an spezifischer Diversität volatil sein könnte: Die Zeit, in der Frauen Kinder bekommen und die Kinder noch mit im Haushalt leben, fällt typischerweise genau in die Lebensphase, in der einerseits die größte berufliche Anstrengung erforderlich und andererseits die wirtschaftliche Unsicherheit am höchsten ist. Dabei spitzt die Tatsache, dass die Rollenverteilung in Familien immer noch mehrheitlich von einer Verantwortung der Mutter für die Kinder ausgeht, als auch die Tatsache, dass es immer mehr Alleinerziehende gibt, die Situation für arbeitende Mütter weiter zu. Mehr als zwei Drittel der Eltern mit Kindern, die jünger als 16 Jahre sind, haben das Gefühl, zu wenig Zeit für sich oder ihre Familie zu haben und nicht allen – insbesondere den Anforderungen digitaler Arbeit – gerecht zu werden. Überdurchschnittlich häufig klagen teilzeitbeschäftigte Mütter darüber (A. T. Kearney GmbH 2015). Wenn die subjektive, individuelle Vereinbarkeit von Karriere und Kindern unter Druck gerät und Rahmenbedingungen infrage gestellt werden, führt der Gedanke *„Das tue ich mir nicht mehr an"* insbesondere bei Müttern zu einer Tendenz zum Aus- oder zumindest Umstieg.

Die daraus folgend reduzierten Verweildauern von Müttern in Unternehmen und insbesondere in Führungspositionen stellen eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderung dar. Eine Reduzierung des „Gender Gaps" in Zeiten von stagnierendem Wachstum und Fachkräftemangel

wäre nicht nur gerecht, sondern würde auch das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) bis 2025 um 12 Billionen Dollar steigern (McKinsey & Company 2017).

Ebenso wie die Verallgemeinerung auf „Frauen“ und „Mütter“ schon Unschärfen aufweist, ist „was“ vereinbar ist, immer subjektiv und individuell zu betrachten. Herausforderung und Chance ist dabei gerade die Zunahme an individuellen Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeit, die mit der Zukunft (von Arbeit) einhergehen; diese zu erkennen, zu nutzen und immer wieder neu aktiv zu gestalten.

Die Zukunft der Arbeit

Digitalisierung und Vereinbarkeit

Vereinbarkeit 4.0 in einer sich verändernden (Arbeits-)Welt ist im gleichen Maße individuell wie die Technologie eine exponentielle Anzahl an Optionen und Wahlmöglichkeiten bietet. Digitalisierung bringt uns ein Übermaß: Moore’s Gesetz („Gesetz“ im Sinne von „Gesetzmäßigkeit“) besagt, dass sich die Komplexität integrierter Schaltkreise mit minimalen Komponentenkosten regelmäßig verdoppelt; je nach Quelle werden 12 bis 24 Monate als Zeitraum genannt. Dieser Technologiefortschritt bildet eine wesentliche Grundlage der „digitalen Revolution“.

Skalierbare, schnell entwickelbare Systeme werden erfolgreich – exponentiell erfolgreich – und dies mit minimalen Ressourcen und in minimaler Zeit (vgl. Ismail, Malone und van Geest 2014). Die Dematerialisierung in eine digitale, Real-Time-, On-Demand-Welt stellt die Rahmenbedingungen für Erfolg infrage (a.a.O.: 18). Digital ist aber nicht nur, „was“ ein Unternehmen macht, sondern hier insbesondere „wie“ gearbeitet wird: Digital wird in Bezug auf das „wie“ der Arbeit gleichgesetzt mit Prozessorientierung, Automatisierung, großer Schnelligkeit, daraus folgender Effizienz und dem Freisetzen von menschlicher Ressource für Agilität und Kundennähe, wann und wo sie gebraucht wird.

In einem Kontext, in dem exponentiell viele Informationen und Möglichkeiten bestehen, gewinnt die Auswahl an Wert. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) bringen es mit sich, dass Entscheidungen in vorhersehbaren Konstellationen ohne unser Zutun getroffen werden können. Digitalisierung beruht auf abbildbaren Mustern, Wiederholungen und Skalierungen. Übrig bleiben die komplexesten Entscheidungen, individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und gerade die „Qual der Wahl“, zu viele Optionen zu haben. Hier ist der Mensch gefragt und die menschliche Abwägung und Einwertung essenziell (Káganer, Zamora und Sieber 2015).

Der Kontext von Digitalisierung und Individualität bleibt ein Spannungsfeld. Digitalisierung kann durch Automatisierung von standardisierbaren Prozessen und Entscheidungen Freiräume für Individualität schaffen. Die Digitalisierung und Automatisierung ermöglicht es, Zeit, Ressourcen und Potenziale für individuelles Wirken zu nutzen und scheint auch den Traum einer Gesellschaft ohne Lohnarbeit zum ersten Mal greifbar zu machen (Precht 2018). Folge ist Chance und Herausforderung, gerade als Mensch eine Optimierung hin zu einer „lebenswerten Zukunft“ zu bewirken.

Vielfältige, exponentielle Möglichkeiten sind an sich aber noch nicht „gut“. In der Gegenwart eröffnet die Digitalisierung durch die Nutzung digitaler Endgeräte und das Internet neue Möglichkeiten zur zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung von Arbeit. Dies birgt Chancen und Risiken.

Mehrheitlich wird diese Flexibilisierung als große Chance gesehen, Beruf und Familie besser aufeinander abzustimmen (A.T. Kearney GmbH 2015). Die Balance zwischen Flexibilität und Gestaltungsmöglichkeit auf der einen und dauernder Erreichbarkeit auf der anderen Seite ist eine Herausforderung für die Vereinbarkeit.

Vereinbarkeit und Führung

Arbeit und menschliche Arbeit im Kontext mit anderen wirkt in Mustern, in einer Struktur. Dabei ist Management eine Funktion der Stabilität, Optimierung sowie Erkennen und Ausbauen von Standards in klaren Organisations- und Hierarchieeinheiten (Taylor 1911). Top-Down-Kaskadierung von Vision, Mission und Strategie bleibt hinter den Anforderungen der digitalen Arbeitswelt zurück. Die Ambivalenz vom „Vielfältigen Können

und Wollen“ treibt die Entwicklung der Kundenbedürfnisse schneller als die top-down-kaskadierten Strategien in festen und nachhaltigen Zyklen. Hier zu steuern ist nicht Management, sondern Führung (Kotter 1996).

Hierarchien verlieren in der durch Technologie ermöglichten Real-Time-, On-Demand-Welt ihre Bedeutung (Kotter 2014) und auch Führung lässt sich nicht mehr von Hierarchie ableiten. Der Grund liegt darin, dass die Digitalisierung eine Demokratisierung von Informationen fördert: Führung legitimiert sich nicht durch hoheitliches Wissen, sondern muss sich ständig selbst aktualisieren. Echter Führung ist daran gelegen, Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel, das „Warum“, einzuschwören, um die individuellen Handlungen zu ermöglichen und entsprechend wirksam werden zu lassen (Sinek 2011). Ein derart induktives Vorgehen profitiert gerade von dem „Alle wissen alles“ der digitalen Welt. Diese „Führung ohne Steuerung“ bedeutet, dass Führungskräfte Sinnidentifikation und -projektionsflächen für die Mitarbeiter bieten und diese einbinden müssen (Westerman, Bonnet und McAfee 2014). Mitarbeiter erwarten dabei viel von ihren Führungskräften, insbesondere an Verfügbarkeit und Feedback. Gerade jetzt ist Individualität wichtig und wird noch wichtiger (Rose 2015). Führungskräfte müssen Individuen führen, mit individuellen Incentivierungen für ein gemeinsames Ziel motivieren und befähigen (Cappelli und Tavis 2016), wobei auch die Mitarbeiter ihre Arbeit individuell gestalten wollen und können (müssen). Erfolgreiche Transformation ist Ergebnis individuellen Gestaltens.

Mütter in Führung

Die der Digitalisierung eigene Entwicklung von Führung kommt Frauen grundsätzlich entgegen. Mehrheitlich als „typisch weiblich“ assoziierte Eigenschaften wie Kommunikation, uneigennütziges Engagement, Organisations- und Motivationstalent gewinnen in modernen, von Kooperation geprägten Arbeitsumgebungen zunehmend an Bedeutung (Scoppa, De Paola und Gioia 2018). Frauen in Teamleitung nehmen ihre Aufgabe in der Führung besonders ernst. Digitale Unternehmen und entsprechende Führung müssten für Frauen somit ein optimales Umfeld sein, wenn Karriere nur von der Arbeits- und Führungsleistung abhängig ist.

Erfolgreiche „digitale Führung“ ist aber nicht gleich Karriere: Viele Frauen in Führung tendieren dazu, viel Fokus und Zeit für das Wohl des Teams zu allokieren, umfangreiche zeitliche Ressource und Verfügbarkeit zu investieren, etwa in die Betreuung und Koordination der Mitglieder, auch mehr als für die eigene Positionierung (a. a. O.). Wenn Karriere nicht von messbarer und mithin transparenter Arbeits- und Führungsleistung abhängt und ein wesentlicher Faktor für „Karriere“ die eigene Positionierung ist, dann erleben insbesondere Frauen Frustration.

Gerade Mütter in Führung spüren die Herausforderung, den gestiegenen individuelleren Rahmenbedingungen und Anforderungen der Mitarbeiter im Rahmen digitaler Führung zu genügen. Indem sie sich folglich auf diese Herausforderung fokussieren, depriorisieren sie die eigene Positionierung, eine Entwicklung, die sich weiter intensiviert, wenn die Gestaltung der eigenen Vereinbarkeit von Karriere und Kindern und „weniger“ Arbeitszeit durch ein „weniger“ an Positionierung erfüllt wird. So wird die eigene Positionierung also weiter depriorisiert.

Dieses sachlich nachvollziehbare Verhalten ist karriereschädlich. Darüber hinaus fordern Mütter noch seltener eine Anerkennung für die Arbeitserfolge durch Gehaltserhöhungen oder Beförderung ein.- Noch überwiegt bei vielen die Einschätzung, dass die selbst gestaltete Vereinbarkeit an sich schon eine Anerkennung, genug Wertschätzung bedeutet und darüber hinaus eine Beförderung auch weiter gesteigerte Erwartungen bringen würde, die eventuell mit der eigenen Gestaltung von Karriere und Kindern nicht vereinbar sein könnte. Wenn dann eine Mutter mittel- bis langfristig trotz guter (Führungs-)Leistung nicht bei den üblichen Incentivierungen wie Gehaltserhöhungen und Beförderungen berücksichtigt wird, und der Sinn, das Warum des eigenen Handeln der Überprüfung „Lohnt sich mein Einsatz …?!“ nicht mehr standhält, weichen viele von dem linearen Karriereweg ab und entscheiden sich zum Aus- oder Umstieg, um Vereinbarkeit anders zu ermöglichen.

Der Flexibilitätskompromiss

Immer und jederzeit arbeiten

Das durch die Technologie mögliche zeit- und ortsunabhängige, bedarfsorientierte Aus- und Abschöpfen des menschlichen Potenzials führt zu einer Intensivierung der Arbeit. Wenn uns die Zukunft der Arbeit Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet und das Ziel ein „gutes" Leben ist, besteht die Herausforderung darin, weiterhin selbstorganisiert und selbstbestimmt zu sein – und dies auch den Menschen in seinem Umfeld zu vermitteln und zu ermöglichen.

Von mehr als einem Drittel der Arbeitnehmer wird erwartet, außerhalb ihrer Arbeitszeit erreichbar zu sein. Und etwa jeder dritte Beschäftigte erledigt sehr häufig bis häufig Arbeit in seiner Freizeit. Insbesondere Väter und Mütter im Alter von 40 bis 49 Jahren wenden Freizeit für ihre Arbeit auf (40 und 41 Prozent). Die Häufigkeit, mit der Beschäftigte in ihrer Freizeit häufig oder sehr häufig Arbeit erledigen, steigt mit dem Bildungsgrad und ist mit 47 Prozent bei Akademikern am höchsten Mehrheitlich empfinden Menschen die durch Technologie ermöglichte und für eine vermeintliche Flexibilität erlaubte ständige Erreichbarkeit als Dauerstress (A.T. Kearney GmbH 2015: 12.) und gerade die Technolologie-affine Generation Y, die Jüngeren, und Frauen fühlen sich von der Digitalisierung am Arbeitsplatz am meisten gestresst (Gimpel et al. 2018).

Nicht nur die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter, auch die Möglichkeiten der Gestaltung von Vereinbarkeit von Karriere und Kindern sind individuell. „Gut" in diesem Sinne kann die Zukunft der Arbeit nur dann sein, wenn durch Technologie die Möglichkeit der Entfaltung gesteigert wird, auch von Müttern in Führungspositionen. Während sich die Technologie in einer exponentiellen Geschwindigkeit entwickelt, die informationsbeeinflusste Umwelt automatisiert wird und die Erkenntnisse des Phänomens mithin im Leben, in der menschlichen Interaktion, in der Führung ankommen, entwickeln sich Menschen linear und der Tag hat immer noch 24 Stunden. Nicht alles, was uns die Technologie ermöglicht, ist legitim, und nicht alles, was der einzelne aufgrund der Technologie kann, ist gesund.

Gerade Mütter in Führungspositionen sehen sich damit mit einer gesteigerten, multiplen Herausforderung konfrontiert: Die Vereinbarkeit der individuellen Anforderungen digitaler Führung und der eigenen digitalen Arbeit im Kontext von Karriere und Kindern. Wenn nun Frauen und insbesondere Mütter in dem ständigen Versuch, den karriereförderndnen und privaten Anforderungen zu genügen, zunehmend digitaler zu arbeiten, d.h. flexibler, örtlich und zeitlich entgrenzter, sind auch sie dem Stress insoweit immer noch mehr ausgesetzt.

Arbeit gestalten

„In den letzten 33 Jahren habe ich jeden Morgen in den Spiegel geschaut und mich gefragt: ‚Wenn heute der letzte Tag meines Lebens wäre, würde ich auch das machen wollen, was mir heute bevorsteht?' Und wenn die Antwort für zu viele Tage am Stück ‚Nein' lautete, wusste ich, dass ich etwas ändern musste" (Steve Jobs, 1955–2011, amerikanischer Unternehmer).

Die Zukunft (der Arbeit) bringt uns keine grundsätzliche Vereinbarkeit von Karriere und Kindern. Die Schnittstelle zwischen dem realen Leben und der digitalen Anwendung zu gestalten, die Ausgestaltung von Vereinbarkeit 4.0, obliegt jedem selbst. Die eigene wünschenswerte Zukunft und Gegenwart zu gestalten ist eine Aufgabe, der wir im Alltag mehr Ressourcen zuwenden müssen. Eine wünschenswerte Zukunft der Arbeit ohne digitalen Stress ist auch abhängig von den Anforderungen, die jeder an sich hat. Unser Tag hat nicht genügend Stunden, die Woche nicht genügend Tage, der Monat nicht genügend Wochen. Wir haben nicht genügend Geld und nicht genügend Zeit.

Zur Zukunft der Arbeit gehört Agilität, also Beweglichkeit zwischen Wegen, Zielen, Projekten und Bedürfnissen. Dabei ist es essenziell, sich selbst nicht zu verlieren und sich selbst treu zu bleiben. Selbststeuerung gilt als geflügeltes Wort im Kontext der Zukunft der Arbeit. Dabei ist der einfachste Gradmesser, ob und dass es einem selbst gut geht. Nur wenn man auf sich selbst achtet, kann man – auch als Mutter in Führungsposition – nachhaltig auch für andere Gutes bewirken.

Diese Selbst-Fürsorge darf beim „Optimismus des Wollens und Gestaltens“ (Precht 2018) nicht depriorisiert werden, sondern fordert uns als diejenigen, die eine Arbeitsleistung anbieten, und auch in der Rolle der Abnehmer dieser Arbeitsleistung, Arbeit zu gestalten.

Die Herausforderung für Mütter in Führung ist sogar exponentiell komplex. Rahmenbedingungen sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext ändern sich. Die Erfahrung zeigt, dass die Gestaltungsmöglichkeiten digitaler Führung, der eigenen Vereinbarkeit im Hier und Jetzt und darüber hinaus ob der beiden Komponenten immanenter Veränderungen immer wieder aktualisiert werden müssen. Die „Real-Time“-Wahl- und Gestaltungsmöglichkeit, immer wieder innezuhalten und die Bedingungen herzustellen, die notwendig sind, um den Anforderungen von Karriere und Kindern gerecht zu werden, ist eine Anstrengung. Eine Anstrengung, die häufig noch zu wenig anerkannt wird. Aber eine Anstrengung, die sich lohnt.

Quellen und Links

➥ A.T. Kearney GmbH (2015). 361° „Vereinbarkeit wagen!“. Ergebnisse der dritten 361° A.T. Kearney-Familienstudie. Düsseldorf. https://www.atkearney.de/documents/856314/6352031/A+T+Kearney+361+Grad+Familienstudie+2015+-+Vereinbarkeit+wagen.pdf/ae3da615-4515-4271-87a6-04b7a34f96bd (Download 4.1.2019).
➥ Cappelli, Peter, und Anna Tavis (2016). „Die Bewertung von Mitarbeitern revolutionieren“. Harvard Business Manager (38) 11. 40–52.
➥ Gimpel, Henner, Julia Lanzl, Tobias Manner-Romberg und Niclas Nüske (2018). Digitaler Stress in Deutschland. Working Paper Forschungsförderung Nummer 101. Hrsg. Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_101_2018.pdf (Download 10.1.2019).
➥ Ismail, Salim, Michael S. Malone und Yuri van Geest (2014). Exponential Organizations. New York: Diversion Books.
➥ Káganer, Evgeny, Javier Zamora und Sandra Sieber (2015). 5 Skills Every Leader Needs to Succeed in the Digital World. IESE Insight. https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1509 (Download 17.03.2019).
➥ Kotter, John P. (1996). Leading Change. Boston, MA.: Harvard Business Review Press.
➥ Kotter, John P. (2014). XLR8: Accelerate. Boston, MA.: Harvard Business Review Press.
➥ McKinsey & Company (2017). Women Matter: Time to accelerate—Ten years of insights into gender diversity 2017. New York, NY: McKinsey & Company. https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.ashx (Download 4.1.2019).
➥ Precht, Richard David (2018). Jäger, Hirten, Kritiker – Eine Utopie für die digitale Gesellschaft. München.
➥ Rose, Todd (2015). The End of Average. New York, NY: Penguin Random House .
➥ Scoppa, Vincenzo, Maria De Paola und Francesca Gioia (2018). „Teamwork, Leadership and Gender“. Diskussions Papier Nr. 11861. Hrsg. Insitute of Labor Economica, Zukunft der Arbeit (IZA) http://ftp.iza.org/dp11861.pdf (Download 8.1.2019).
➥ Sinek, S. (2011). Start with Why: How great Leaders inspires everyone to take action. New York: Penguin Group.
➥ Taylor, Frederick Winslow (1911). Principles of Scientific Management. New York, NY: Harper & Brothers.
➥ Westerman, George, Didier Bonnet und Andrew McAfee (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, MA: Harvard Business Review.
➥ World Economic Forum (2018). The Global Gender Gap Report 2018. Genf: World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018; https://weforum.ent.box.com/s/e5drvw6w6f7x1f8f1ilije3asfrvxwg2 (Download 4.1.2019).

(New) Parents @ New Work.

Warum nicht digitalisierbare Kinder und arbeitende Eltern ein wesentlicher Faktor für New Work sind

JUDITH KLUPS

Die Arbeitswelt im Wandel

Ob wir von New Work, Digitalisierung oder Digitaler Transformation sprechen, klar ist: Die Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Wandel und „Arbeit“ befindet sich auf dem Weg in die nächste Evolutionsstufe. In Zeiten der Digitalisierung, Flexibilisierung und Individualisierung haben wir ganz neue Möglichkeiten, was das „Dasein“ an einem bestimmten Ort betrifft. Wir können von jedem Ort der Welt zu jeder Zeit mit jedem auf der Welt kommunizieren, chatten, konferieren. Wir können „in echt“ in einem Meeting sitzen und gedanklich ganz woanders sein. Wir können auf dem Spielplatz gar nicht wirklich da sein, weil uns eine einzige E-Mail sofort in unsere zweite Welt katapultiert. Über Virtual-Reality-Brillen können wir ganze Welten um uns herum Realität werden lassen, Baupläne zum Leben erwecken, durch das neue Köln fahren und dabei durch die Brille das mittelalterliche Köln sehen. Es hat sich viel getan, so viel Neues ist möglich.

Und dennoch scheinen sich manche Dinge nicht verändert zu haben. Viele Parents@Work befinden sich immer noch in einer Zwickmühle. Leben ein Entweder-oder-Modell und/oder einen täglichen Spagat zwischen Arbeit und Familie. Es ist an der Zeit, zwei Themen zusammenzubringen, die meiner Meinung nach unmittelbar zusammengehören: New Work und Parents@Work. Wenn wir es gemeinsam schaffen, Arbeit komplett neu zu denken, werden wir endlich echte Vereinbarkeit ermöglichen. Und wenn echte Vereinbarkeit gelebte Realität ist, haben wir wiederum einen wesentlichen Beitrag zu einer neuen Arbeitswelt geleistet, denn viele Faktoren, die dafür erforderlich sind, sind gleichzusetzen mit den (An-)Forderungen an eine neue Arbeitswelt.

Wo stehen wir heute? Noch immer müssen sich Eltern oftmals zwischen Kind und Karriere (im klassischen Verständnis) entscheiden. Dabei ist das technisch gesehen gar nicht nötig. Wir leben im Zeitalter von Augmented Reality, Crowdworking und selbstfahrenden Autos. Coworking Spaces sprießen aus dem Boden, collaborative Zusammenarbeit wird großgeschrieben und virtuelle Räume für kreatives Arbeiten sind längst kein Science Fiction mehr. Begriffe wie New Work, Arbeit 4.0 und Digitale Transformation sind in aller Munde, demokratische Unternehmen mit selbstgewählter Führung entstehen und Arbeit scheint so ganz anders zu werden.

Start-up-Unternehmen sind im Trend, denn ihnen wird oftmals das zugeschrieben, was den großen, behäbigen Tankerunternehmen fehlt: Agilität, Mut, Innovationsgeist und der Wunsch, etwas zu bewegen. Jung und ungebunden sind sie meist, die GründerInnen. Während die einen große Innovationen vorantreiben, zerbrechen sich andere Unternehmen die Köpfe darüber, wo und wie sie die raren Talente in Zeiten des Fachkräftemangels rekrutieren können, wie sie ihr Unternehmen zukunftssicher digitalisieren und transformieren können und wie sie mit den Generationen Y und Z umgehen wollen. Dabei sitzt eine von mehreren verkannten Potenzialgruppen direkt vor ihrer Nase – oder auf dem Spielplatz.

Vereinbarkeit dank Digitalisierung und als Ausdruck von New Work?

Die Zeit des Umbruchs sollten wir nutzen, damit Entweder-oder-Modelle nicht mehr die Regel sind. Es gilt, Arbeit komplett neu zu denken. Bei aller

Veränderung ist eines klar: Kinder lassen sich nicht digitalisieren und auch nicht im Kern verändern. Sie atmen, fühlen, denken und lieben. Sie brauchen Liebe und Geborgenheit, jemanden, der sich um sie kümmert und sie auf dem Weg ins Erwachsenwerden begleitet. Das braucht Zeit. Eltern müssen vor Ort sein und zu festen Zeiten da sein. So flexibel sie dabei selbst sind, so unflexibel ist das Kind: Wenn es Hunger hat, muss es essen, wenn es müde ist, muss es schlafen, wenn es Schmerzen hat, braucht es Hilfe. Es braucht Nähe. Liebe. Zeit.

Damit Eltern trotzdem am Berufsleben teilhaben können, ist es Zeit, ihnen die Freiheit zu geben, eigene Modelle zu entwickeln. Bereits hier sehen wir die Parallelität zur New-Work-Bewegung: New Work steht für eine Arbeitswelt, die mehr Selbstbestimmung zulässt, für jede und jeden. Dafür, dass Freiheit und autarke Entscheidungen gefördert werden, klassische hierarchische Führung abnimmt und selbstorganisierte Teams zunehmen. In der ein permanenter Wandel normal ist und Organisationen – und Menschen – agil und wandlungsfähig sein müssen und dürfen. In diesem Kontext ist es zudem an der Zeit, unser Leben und die Arbeitswelt so zu gestalten, dass Bindung zwischen Eltern und ihren Kindern ermöglicht wird, es einer Familie freigestellt ist, wie sie die Rollen verteilt, dass sich einer, beide oder ein ganzes Dorf um ein Kind kümmern. Mütter und Väter brauchen Raum, um ihr eigenes Bild von „Parents@Work“ zu entwickeln und zu leben. Insgesamt geht es dabei um Zeit und Freiheit: mehr Zeit, die die Kinder mit ihren Eltern verbringen können. Und es geht darum, glückliche und zufriedene Eltern zu produzieren, die dann wiederum viel mehr Energie und Kraft für ihre Kinder haben und die ihnen, die in der neuen Arbeitswelt arbeiten und leben werden, von Kindesbeinen an vorzuleben, was selbstbestimmtes Arbeiten bedeutet.

Kommen wir an dieser Stelle nochmal zurück auf das Kernprodukt, das Kind. „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden“. Das Kind schon mal nicht, obwohl es sich doch ganz schön anhört. Wie wäre es zum Beispiel, wenn ein vorprogrammiertes und automatisiertes Einschlafen in den ersten Jahren möglich wäre? Oder das Windelnwechseln voll automatisiert und digital erfolgen würde? Interessant wäre es auch, wenn Big-Data-Analysen Trotzanfälle vorhersehen und gleich den passenden Algorithmus für ein erfolgreiches Coping lieferten? Alternative wäre, Trotzanfälle als Fehler im System zu deklarieren und diese ganz zu eliminieren; da sie aber Bestandteil des Heranwachsens sind, wird dies nicht programmiert. Zudem könnten „Miss-Verständnisse“ als Fehler im System programmiert werden und diese könnten sich (selbstlernend) verbessern. Kinder könnten sich zudem (bis zu einem gewissen Alter vor-)programmiert fortbewegen …

Lassen wir diese absurden Gedanken und blicken auf die zu digitalisierenden Eltern: Wie wäre es, Stimmungsschwankungen und Genervtsein umzuprogrammieren? Zudem können sie dank perfekter Programmierung einfach alles parallel bestens schaffen: Kinder, Arbeit, Hausarbeit, Partnerschaft, Freunde, Hobbys, Familie. Sie haben keine eigenen Emotionen oder Bedürfnisse, die ihr Verhalten steuern, Zweifel gibt es nicht. Sie entscheiden immer „richtig“ und: sie sind nie, niemals müde! Klingt nach einem Plan? O.k. Ein bisschen könnten wir uns vielleicht tatsächlich von den perfekten digitalisierten Eltern abschauen. Vielleicht sollten wir aber einen anderen gedanklichen Weg einschlagen.

Was, wenn wir die neuen Möglichkeiten, die es gibt, nutzen, um die Bedingungen um das Leben der Eltern und Kinder herum zu digitalisieren, automatisieren, individualisieren und flexibilisieren, damit wir echten Menschen einfach mehr „Eltern“ sein können? Und Kinder einfach etwas mehr „Eltern“ bekommen? Mehr gemeinsame Zeit. Vor allem mehr qualitative gemeinsame Zeit. Bei zeitgleicher Möglichkeit, (mehr) zu arbeiten. Die gemeinsame Zeit muss nicht erst ab 15:00 oder 18:00 Uhr beginnen. Aber auch nicht unbedingt um 12:00 Uhr. Das sollte jede Familie für sich entscheiden können, denn das ist in unserem Zeitalter einfach möglich. Und das werden die Unternehmen in Zukunft auch immer mehr brauchen. Kann die Quality Time gemeinsam als Familie nicht zum Beispiel mittags sein und können trotzdem beide Elternteile einen Vollzeitjob haben? Dafür ist zu klären, was Vollzeit in Zukunft bedeutet. Vollzeit könnte bedeuten, 38 Stunden die Woche zu arbeiten, wie ich diese Stunden aber verteile, ist mir völlig selbst überlassen. Damit könnten Eltern ohne Last, Druck und Zwang mehr Nettozeit mit ihren Kindern verbringen.

Making Future Work – zwischen den Stühlen New Work, Parents@Work & Gründung

So schön das alles klingt – blicken wir auf einen Selbstversuch, New Work, Parents@Work und dazu noch eine Firmengründung zusammenzubringen.

Das Jahr 2016 war hart für uns. Wir hatten im Februar 2015 unsere Firma gegründet, im Juni erfahren, dass wir Zwillinge bekommen, und ab November durfte ich kaum noch etwas machen. Im Februar 2016 kamen dann die Zwillinge und es begann ein bewegtes Jahr. Alles war wieder anders, drei kleine Kinder zwischen null und zwei Jahren und eine Firma, die gerade im Aufbau war. Wie viele Nächte haben wir durchgearbeitet, unterbrochen von Füttern, Wickeln, Trösten. Nach maximal zwei Stunden Schlaf ist einer von uns los zu KundInnen, neue KundInnen akquirieren, Projekte umsetzen, weiter, einfach immer weitermachen. Würden wir das alles schaffen? Die drei Kinder? Die Firma? Können wir alldem gerecht werden? Wie bloß? Von dem einen zu viel, von dem anderen zu wenig – so fühlte es sich immer wieder an. Die Kosten mit drei Kindern stiegen, um die Firma weiter voranzubringen, mussten wir auch dort weiter investieren.

An einem richtigen Tiefpunkt haben wir sogar überlegt, ob wir uns nicht einfach wieder einen „richtigen“ Job suchen sollten. Als unflexible Dreifach-Mutter hätte ich vermutlich niemals eine Führungsposition bekommen, schon mit einem Kind und der Forderung nach etwas Flexibilität war mir dies abgesprochen worden. Unser Traum drohte zu zerplatzen, aber nicht mit uns. Den Kopf hoch erhoben, mit klarem Blick nach vorne, sind wir einfach weitergegangen. „Komm nicht auf Scherben zu stehen, Du musst nur weiter gehen …“, diese Zeile aus einem bekannten Lied war mein Mantra. Weiter gehen, nicht nach unten schauen. Außer natürlich auf diese drei wundervollen kleinen Wesen, für die wir verantwortlich waren und sind. Irgendwie traurig, oder? In einer Zeit, in der Eltern doch einfach nur voll des Glückes sein sollten, müde zwar, ausgelaugt, am Rande ihrer Kräfte, aber eben eines: glücklich über das neue Leben an ihrer Seite.

Und dann ist da aber so vieles, dass dieses „einfache“ Glücklichsein so schwer macht, da das Leben drum herum eben weiterläuft, ohne Schonfrist, mit schnellen Schritten. Rechnungen müssen bezahlt, Jobs gemacht werden. Natürlich gab es auch in 2016 wundervolle Momente und wir waren glücklich, ja, über unsere drei gesunden Kinder, den großen familiären Rückhalt und darüber, dass wir trotz all der Anforderungen von allen Seiten weiterkamen. Dass wir nicht aufgeben mussten, dass da immer wieder irgendwo eine neue Chance war. Zufall? Auf keinen Fall, sondern harte Arbeit, Fokus und Nerven, die dann zum Glück doch manchmal scheinbar aus Stahl waren.

Vor allem eines hat uns geholfen: Wir. Als Team. Und unsere Familien. Und noch eins: Unser Ziel und unser tiefer Glaube daran, dass diese Arbeitswelt sich wandeln kann, wird und muss. Daran, dass wir einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können. Und bei all den Sorgen haben wir eines gesehen: Es war vielleicht ein Härtetest, aber es ging. Arbeit mit drei kleinen Kindern geht. Die Angebote gingen (meist) pünktlich raus. Unsere Termine konnten wir (fast) immer halten. Unsere Konzepte waren überzeugend. Unsere Workshops waren bewegend. Das ging vor allem deshalb, weil wir beide uns gezielt dazu entschieden haben, zu sharen, und zwar alles: die Verantwortung für die Firma, die Verantwortung für alle drei Kinder, die Verantwortung für den Haushalt und sonst alles.

Was bedeutet das? Wir haben wöchentlich und täglich priorisiert und geplant: Wer ist in welchem Thema besser? Schneller? Überzeugender? Wer fängt welches Thema an – wer führt es weiter? Wie geht es wem mit welchen Aufgaben? Das Gute war und ist, dass wir beide uns bei fast allen Themen gegenseitig vertreten können – auf allen Seiten. Ob bei KundInnen oder beim Kindertanzen, wir teilen und sharen uns alle Aufgaben. Natürlich diskutieren wir auch viel, wenn es um die Zeitplanung geht. Und natürlich landen wir auch da immer wieder bei den eigentlichen Kernfragen: Was ist wem wichtig? Wollen/müssen wir diese Woche maximal viel Zeit arbeiten? Oder maximal viel Zeit mit den Kindern haben? Zusammen? Einer alleine? Und/oder beides? Oder sogar Zeit für uns zwei haben?

Da wir den großen finanziellen Druck „im Nacken“ hatten, sah es bei uns natürlich oft so aus, dass wir die Arbeitsstunden einfach abends und bis in die Nacht an den Tag angehängt haben. Das ist natürlich eine absolut nicht optimale Lösung. Für Unternehmen gilt es daher vor allem, solche Situationen für die eigenen Parents im Unternehmen zu vermeiden. Was nochmal positiv herauszustellen ist: Es gibt uns keiner vor, wann wir wo zu sein haben. Natürlich sind wir manchmal an feste Termine gebunden, müssen vor Ort sein und können nicht alles selbst bestimmen. Der Selbstbestimmungsgrad unserer Arbeit und unseres Lebens ist jedoch sehr hoch, weil wir es so entschieden haben. Dazu haben auch unbequeme und vielleicht sogar unsinnige Entscheidungen gehört. Markus hat, als unsere Tochter noch sehr klein war, ein sehr gut bezahltes, langfristiges und sicheres Projekt abgesagt, weil er dann vier Tage die Woche acht bis zehn Stunden weg gewesen wäre. Und natürlich gibt es Tage und Wochen, wo es gerade unsere Selbstbestimmung so schwer macht: Müssten wir nicht viel mehr arbeiten? Mehr bei den Kindern sein? Und dann sagen wir uns: Wo wir sind, da sind wir. Wir haben es entschieden. So selbstbestimmt wie nur möglich. Zu beachten ist an dieser Stelle aber auch, wie viel Unterstützung wir hatten bzw. uns gesucht haben. Wir hatten eine Nanny, die bei uns zu Hause auf die Kinder aufgepasst hat und beide Großelternpaare haben bei allen Kindern von Beginn an extrem viel Unterstützung geleistet. Unser Dorf, das wir unseren Kindern geschaffen haben. Das kann sicher nicht jeder.

Um Parents@Work echte Vereinbarkeit zu ermöglichen und New Work Realität werden zu lassen, können wir die Art und Weise, wie wir arbeiten, verändern. Zum Beispiel, indem wir:

- die Arbeitsinhalte, -orte und -zeiten so weit wie möglich flexibilisieren
- physische Wege reduzieren
- den Arbeitsinhalt digitalisieren
- das Arbeitspensum realistisch halten
- da sind, wo man gerade ist: Es hilft rein gar nichts, sich zu fragen, ob es nicht alles besser wäre, wäre man gerade woanders; entweder, ich gehe woanders hin, oder ich bin, wo ich bin
- Linienarbeit in Projektarbeit transformieren
- Führung frei von körperlicher Anwesenheit definieren
- individuelle und flexible Betreuungsmodelle initiieren
- virtuelle Zusammenarbeit realisieren
- kollaborative Zusammenarbeit (auch bezogen auf Erziehungsarbeit) etablieren
- alle Routinetätigkeiten, die zu digitalisieren sind, digitalisieren
- alle automatisierbaren Prozesse automatisieren

Elternwerden & -sein als perfektes Training für New-Work

Besonders in den ersten drei prägenden Jahren als Eltern kommen täglich Fragen und Situationen auf, die Entscheidungen verlangen. Dieselben Fragen gewinnen auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt an Bedeutung:

- Wie eng soll der Rahmen sein?
- Wie schmal ist der Grad zwischen Selbstbestimmung und Tyrannei?
- Was können Kinder/MitarbeiterInnen selbst entscheiden?
- Wie viel Vertrauen schenkt man – den Kindern/MitarbeiterInnen und sich selbst?
- Was wirkt: Verbot oder Erklärung?
- Was ist erlaubt: Auf dem Sofa essen oder nicht?/Auf dem Sofa im Jogginghose arbeiten?
- Was ist richtig: Schreien lassen ja oder nein?/Frei seine Emotionen & Meinung äußern?/Unfug machen lassen oder jeden Spaß verbieten?
- Was wollen wir: Freund sein oder nicht?
- Was glauben wir: Sichere Bindung bedeutet, sich an die Eltern/Führungskraft zu klammern oder fröhlich und selbstbewusst von diesen weggehen können?

(Fast) alles Fragen, die jeder erfahrenen Führungskraft und jedem, der sich mit New Work beschäftigt, bekannt vorkommen sollten. Und dann, zu guter Letzt, spätestens am Ende der drei Jahre, kommt dann noch die Kür: die Warum-Fragen erhalten Einzug ins Leben. Spätestens dann wird den Eltern wieder bewusst, wie wichtig es ist zu hinterfragen, den Dingen auf den Grund zu gehen und an den Kern zu kommen. Analog dazu stellt sich in der Arbeitswelt die große Frage nach dem Purpose, dem Sinn, des Unternehmens, meiner selbst. Warum ein Clown lustig ist? Ein Kind wird einen „Weil er eben lustig ist“ in keinem Fall als

ausreichende Erklärung ansehen und ungeduldig weiter bohren, bis die Frage beantwortet ist. Eine Eigenschaft, die wir in der bestehenden Arbeitswelt oft vollkommen vergessen zu haben scheinen:

- Warum arbeitest Du?
- Warum ist es normal, dass Du, um zu Deiner Arbeit zu kommen, stundenlang im Stau stehst oder in der Bahn sitzt?
- Warum kannst Du das nicht woanders machen?
- Warum bekommst und schreibst Du so viele E-Mails?
- Warum sagt Ihr bei der Arbeit nicht einfach, was Ihr denkt?
- Warum wirst Du nie fertig mit Deiner Arbeit?
- Warum kontrolliert der Chef so viel? / Schimpft er so viel? Ihr seid doch schon groß!
- Warum lässt der Chef Euch so wenig selbst entscheiden?
- Warum kannst Du nicht selber entscheiden, wann Du arbeitest? / Diese Aufgabe erledigst?

Mütter – und nicht zu vergessen die „neuen" Väter, die ebenfalls viel Verantwortung im Rahmen der Erziehung übernehmen – erwerben wertvollste zusätzliche Kompetenzen, die Organisationen nicht missen sollten, um sich zu „New Work"-isieren.

- Berufstätige Eltern sind die perfekten agilen Projektmanager: Sie delegieren, priorisieren und agieren 24 Stunden am Tag höchst agil.
- Sie können selbst mit den geringsten Ressourcen, kaum Schlaf, unregelmäßigem Essen und zahlreichen sonstigen Entbehrungen immer noch zwölf Stunden am Tag lächeln, spielen, tragen, singen: Ausruhen oder nichts tun sind keine Optionen.
- Durchhaltevermögen ist eine der Eigenschaften, die Eltern unfreiwillig bis zur Maximalgrenze trainieren.
- Veränderungskompetenz übrigens auch, denn gerade bei „Karrierefrauen" ist der Change, von Karriere hin zu Windeln, Spucktüchern und Pekip-Kursen zu wechseln, immens.
- Und – nicht zu vergessen – die Bewusstseinserweiterung: Sie haben es wieder gelernt, wie es sich anfühlt, mit nackten Füßen durch eine nasse Wiese zu laufen, dass Salamibrot in Orangensaft getaucht natürlich essbar ist und wie stark das eigene Verhalten auf ein Kind wirkt.
- Authentizität: Spätestens, wenn das Kind zu sprechen anfängt, bekommt man all das gespiegelt, was man ihm zwei Jahre lang vorgelebt und -gesprochen hat. Teils ein lustiger, teils ein nachdenklich stimmender Spiegel. Nachhaltiges und authentisches Handeln ist demnach keine „Nice to have"-Eigenschaften von Müttern und Vätern.

Eltern gehen an ihre persönlichen Grenzen, stellen die Bedürfnisse anderer über alle eigenen und lernen (wieder), dass es manchmal völlig ausreichend ist, einen frischen Irgendwas-Fleck galant mit einem Feuchttuch vom frisch gereinigten Anzug zu wischen und trotzdem zu lächeln. Sie kommen in den Genuss, vom eigenen Kind ungeschöntes Feedback zu erhalten. Sie lassen freies Spielen zu und haben vielleicht sogar selber wieder die Freude am freien Spiel zurückgewonnen. Sie haben den eigenen Horizont erweitert und könnten Botschafter einer neuen Arbeitswelt sein: für ihre Kinder. Und die Unternehmen. Und nur, weil uns diese Eltern für einen gewissen Zeitraum nicht voll und ganz (im klassischen Verständnis) zur Verfügung stehen, sollen sie abgeschrieben werden, die Teilzeitfallen zuschnappen, Unternehmen wertvollste Talente und Kompetenzen verlieren? In der neuen Arbeitswelt können Unternehmen sich das schlichtweg nicht mehr leisten.

New Work und Parents@Work – Ein Aufruf

Wie hängen nun New Work & Parents@Work zusammen? Kann „New Work" Vereinbarkeit ermöglichen? Wenn Arbeit weiterhin so definiert wird, wie sie heute größtenteils stattfindet, wird es eine echte, faire Vereinbarkeit von Arbeit und Kindern für Frauen und Männer nicht geben. Viele Forderungen und Chancen der „neuen" Arbeitswelt würden echte Vereinbarkeit stark unterstützen. Die Zeit ist reif, umzudenken, denn dank der Digitalisierung ist die Flexibilisierung von Arbeit einfacher denn je möglich. Wir brauchen kein Schwarz-Weiß-Denken mehr, wir brauchen Grautöne und vor allem ganzheitliche und mutige Ansätze – für New Work & Parents@Work!

Lasst uns Arbeit „neu“ denken!

Wir müssen Aufgaben neu und umdenken, anders verteilen, projekthaftes Arbeiten ermöglichen und denken: Wie ginge diese Tätigkeit und Aufgabe anders? Wir benötigen Arbeits(zeit-)modelle, die es Eltern in den verschiedenen Phasen der Entwicklung der Kinder ermöglichen, weiter am Erwerbsleben teilzunehmen und eben nicht „mit der Pistole auf der Brust“ eine Entscheidung zu treffen, die ihr komplettes weiteres Erwerbsleben dominieren wird. Wir brauchen digitale Tools, Strukturen und Arbeitsmittel, die diese Modelle unterstützen. Vor allem brauchen wir eine neue Kultur, ein Umdenken, Bereitschaft zur echten Veränderung, Vorreiter. Natürlich ist das nicht so einfach. Viele Menschen, die jetzt im Berufsleben stehen und an entscheidenden Stellen sitzen, sind mit einem anderen Verständnis von Arbeit groß geworden. Hat jemand seinen Job 40 Jahre lang so gemacht, wie das System es vorgegeben hat, ist das alles gar nicht so einfach. Aber auch die vermeintlichen „Jungen Wilden“ haben es nicht so leicht, denn auch sie könnten im Kopf die gleichen Mauern haben. Wer jahrelang gelehrt wurde, sich anzupassen, steht nicht im Meeting auf und sagt: „Liebe Damen und Herren, dieses Meeting ist nicht zielführend.“ Doch genau das ist es, was neue Arbeit ausmacht. Wir brauchen Menschen, Parents@Work, die den Status quo hinterfragen und andere dazu inspirieren, neu zu denken, indem sie Chancen sehen (und schaffen), statt lediglich Hindernisse aufzuzeigen.

Lasst uns „alte“ Glaubenssätze aufbrechen!

Warum muss ein/e MitarbeiterIn immer „da“ sein? Und eine Führungskraft? Als ob die eigene Führungskraft Stand heute immer Zeit für ihre Mitarbeiter hätte. Was sind grundsätzliche Aufgaben und der Sinn von Arbeit? Und von Führungskräften? Wieso ist die Person die erfolgreichste Arbeitskraft, die sich 60 Stunden die Woche verausgabt, nie Zeit hat, Präsenz zeigt und dafür die Familie nie sieht? Ist das in einer neuen Arbeitswelt nachahmenswert für die, die nachkommen? Warum ist nicht die Person eine gute Arbeitskraft, die vielleicht in Summe weniger Zeit investieren kann, diese dafür aber maximal effizient nutzt und sich auf das Wesentliche (so denn dieses definiert ist) fokussiert? Wir kaufen online ein. Wir gehen zu einem Onlinearzt und kommunizieren online über diverse Netzwerke. Wir haben bei fast allem heute eine riesige Auswahl – warum gibt es bei „Karriere“ kaum Wahlmöglichkeiten.

Zu guter Letzt: Echte Vereinbarkeit und „neue“ Arbeit beginnen in den Köpfen der Menschen, sie werden entschieden durch ein „Wollen“, dann das „Können“. Die technischen Voraussetzungen bestehen längst, sie warten auf die richtigen AnwenderInnen. Wir wollten. Wir haben entschieden. Und haben uns unser „Können“ geschaffen, weil keiner es für uns getan hat.

Wer hat an der Uhr gedreht?

Fünf Appelle warum Zeiten für Familien und ein neues Verständnis von Arbeit in den New Work-Ansatz integriert werden sollten!

DORIS CORNILS

In der Debatte über die Revolution der Arbeitswelt wird von Vertreter*innen des New-Work-Ansatzes als Vorteil für Familien mit Kindern häufig angeführt, dass sich durch die zeitliche und räumliche Flexibilität eine leichtere Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie herstellen ließe. Zudem, dass besonders Frauen mit Kindern von flexiblen Arbeitszeiten profitieren. Der Grundgedanke und das gleichsam angestrebte Ziel ist, dass Beschäftigte in der Arbeitswelt von morgen ein selbstbestimmte(re)s Leben führen, indem ihre Mitbestimmungsrechte etwa über die Lage und Dauer der Erwerbsarbeit stärker Berücksichtigung finden als bislang. Dadurch „fällt es viel leichter Beruf, Familie und Privatleben zu vereinbaren, als wenn es (...) vorgegeben wird“ (Kürschner 2018). Doch halten diese hoffnungsvollen Prognosen der Alltagsrealität von Familien stand?

Dieser Beitrag versucht auf diese Frage eine Antwort zu geben. Folgende Aspekte, die meines Erachtens in der Diskussion über New Work und Arbeit 4.0 mit Blick auf Familien vernachlässigt werden, werden in den Vordergrund gerückt und ins Verhältnis zueinander gestellt. Dazu zählen: die Bedeutsamkeit der gemeinsamen Zeiten von Familien, die Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen und, damit im Zusammenhang stehend, das Verständnis, was unter dem Begriff Arbeit gefasst wird.

Familien im Spannungsfeld von Zeit, Arbeit und Geschlecht

Wie Studien bereits seit geraumer Zeit aufzeigen, brauchen Familien gemeinsam geteilte Zeiten (vgl. Schier & Jurczyk 2007). Zeiten, die sie an einem Ort zur selben Zeit miteinander verbringen. Diese sind nicht nur eine Notwendigkeit, damit der Alltag von Familien gelingt und sie sich als Familien herstellen können (Schier & Jurczyk 2007), vielmehr haben Familien auch das Bedürfnis, Zeit miteinander zu teilen. Das gilt sowohl für Erwachsene als auch für Kinder (vgl. Klenner, Pfahl & Reuyß 2003). Besonders Familien, in denen die Erwachsenen zeitlich entgrenzt erwerbstätig sind (Stichwort Entgrenzung, siehe Glossar), geraten häufig in Zeitkonflikte, die sie tagtäglich bewältigen müssen.

Neben Familienzeiten stellen die Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen und die Auffassung, welche Tätigkeiten unter Arbeit zu fassen sind, einen weiteren relevanten Aspekt dar. Das Konzept New Work greift in seiner ursprünglichen Fassung (New Work Manifest; Bergmann o. J.) und in der von Vertreter*innen dieses Ansatzes geführten Diskussion auf einen auf Erwerbsarbeit verkürzten Arbeitsbegriff zurück. Meines Erachtens scheint es unabdingbar, wenn es um die Zukunft von Arbeit geht, den Arbeitsbegriff weiter zu fassen – und folglich Arbeit in der gesamten Lebensführung von Menschen in den Blick zu nehmen (Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995). Feministische Wissenschaftlerinnen kritisierten bereits in den 1970er Jahren den industriegesellschaftlichen Arbeitsbegriff, der marktförmige Arbeit in den Fokus rückt (Ostner 1978). Die vorrangig von Frauen in den privaten Haushalten erbrachten, nicht bezahlten Arbeitsleitungen, wie z. B. Sorge- und Hausarbeit, werden dadurch nicht als Arbeits-

leistungen berücksichtigt. „Seitens der feministischen (Arbeits-)Forschung wird ein neues Leitbild des Arbeitens und Wirtschaftens verlangt, das sich nicht einseitig an der Erwerbsarbeit orientiert und die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben nicht nur als so genanntes Frauenproblem begreift“ (Littig & Spitzer 2011: 3).[9]

In diesem Beitrag wird auf den erweiterten Arbeitsbegriff Bezug genommen und argumentiert, warum dieser in die New-Work-Debatte einfließen sollte. Erwerbsarbeit, Haus- und Sorgearbeit, bürgerschaftliches Engagement, die Pflege von bedürftigen (Familien-)Mitgliedern etc. werden systematisch als Arbeitstätigkeiten einbezogen und als gesellschaftlich wertvolle und folglich relevante Arbeit aufgefasst.

Doch nicht nur die verengte Auffassung, was unter dem Begriff Arbeit zu subsumieren ist, sollte erweitert werden, sondern auch die Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen, mitsamt das Geschlechterverhältnis der bürgerlichen Kleinfamilie, das nach wie vor auf einer Rollenverteilung zwischen Männern als Haupternährern und Frauen als hinzuverdienende Mütter und Hausfrauen basiert, kritisch hinterfragt werden. Während die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Bereich der Erwerbsarbeit durch die Zunahme erwerbsförmig arbeitender Frauen in den letzten Jahrzehnten einen Wandel erlebt hat, erweist sich die innerfamiliäre Arbeitsteilung als erstaunlich veränderungsresistent. Es ist zwar ein Anstieg der mit Kindern geteilten Zeiten bei Vätern zu beobachten, jedoch kaum ein Wandel, wenn es um die Hausarbeit geht. Diese wird, wie die Sorgearbeiten für Kinder, im überwiegenden Maße von Frauen übernommen.

Warum sich die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern nicht nur negativ auf die gemeinsamen Zeiten von Familien auswirkt, sondern auch im Kontext von New Work – im Sinne eines erweiterten Arbeitsverständnisses – hinterfragt werden sollte, möchte ich an wissenschaftlichen Ergebnissen aus meiner Dissertation verdeutlichen.

Familienalltag in der Praxis: Zentrale Studienergebnisse

Wie sieht der Alltag von Familien konkret aus, in dem die Erwachsenen zeitlich flexibel erwerbstätig sind? Welche Zeiten teilen sie miteinander? Was machen sie gemeinsam? Wie verteilen sie Arbeit? Und schlussendlich: Welche Wünsche haben sie, wenn es um gemeinsame Zeiten mit der Familie und die Verteilung von Erwerbs-, Sorge- und Hausarbeit geht? In meiner Dissertation „Alltägliche Lebensführung von Familie: Zeitlich entgrenzt Beschäftigte und ihre Kinder“ (Universität Hamburg) begleitete ich zehn Familien zwei Jahre lang in ihrem Alltag.[10] Ich ging den beschriebenen Fragestellungen sowie der übergeordneten Frage nach, wie diese Familien ihren Alltag unter zeitlich entgrenzten Erwerbsarbeitsbedingungen gestalten und mit den Anforderungen aus den anderen Lebensbereichen, wie z. B. Schule, Haus- und Sorgearbeit, Freundschaften, Sport etc., in eine „familiale Lebensführung“ (Jürgens 2001) übersetzen.

Zu zentralen Ergebnissen meiner Studie zählen die folgenden Erkenntnisse:

Erstens: Familien, in denen Eltern zeitlich entgrenzt erwerbstätig sind, haben wenig freie Zeiträume für Familienleben. Von Montag bis Freitag sind kaum Zeitfenster für gemeinsame Familienzeiten vorhanden und häufig steht der Samstag unter Einfluss der noch unerledigten Einkäufe, Haus- und Gartenarbeiten. In der Regel entwickeln diese Familien deshalb Sonntagsrituale. Dazu zählen z. B. exklusive Spielzeiten von Vätern mit ihren Kindern, da sie diese unter der Woche kaum bis überhaupt nicht sehen. Oder es wird ein gemeinsames Sonntagsfrühstück fest etabliert, da von Montag bis Freitag keine im Familienverband stattfindenden Mahlzeiten organisiert werden können, weil immer ein Elternteil erwerbstätig bedingt abwesend ist.

9 Auch in der New-Work-Debatte wird die Vereinbarkeit weiterhin als Frauenproblem verhandelt, indem es heißt „die Bedürfnisse nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind also bei Frauen stärker als bei Männern“ (vgl. Reif 2018)

10 Alle Familien leben in Hamburg oder Berlin. Die Erwachsenen sind in den Bereichen Journalismus, Werbe- und PR-Branche oder als Arzt (ein männl. Teilnehmer) im Krankenhaus beschäftigt. Insgesamt nahmen an der qualitativen Studie 36 Erwachsene und Kinder teil.

Zweitens: In neun der zehn untersuchten Familien wird eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung praktiziert. Das heißt die Frauen übernehmen, obwohl sie wie ihre männlichen Partner überwiegend in Vollzeit erwerbstätig sind, die komplette Hausarbeit und den Großteil der Sorgearbeit für die Kinder. Dieses führt zur zeitlichen und physischen Überbelastung von Frauen. Sie haben nicht nur extrem lange Arbeitstage, sondern müssen außerdem einen permanenten Wechsel zwischen den verschiedenen Arbeitstätigkeiten von Erwerb-, Haus- und Sorgearbeit und den damit im Zusammenhang stehenden Anforderungen bewältigen. Überwiegend erzählten die an der Studie teilnehmenden Frauen, dass sie mit dieser Arbeitsteilung unzufrieden seien. Den Männern ist das Ungleichgewicht bewusst, jedoch unternehmen sie auch keine Anstrengungen, etwas an diesem Arrangement zu ändern.

Drittes: Die Eltern haben ein schlechtes Gewissen, wenn sie im Alltag unter der Woche keine Zeit für ihre Kinder haben, weil sie bis spätabends arbeiten. Das gilt für die Väter, die ihre Kinder von Montag bis Freitag aufgrund der Erwerbsarbeitszeiten kaum bis gar nicht sehen, obwohl sie mit ihnen unter einem Dach leben. Es betrifft aber auch die Mütter, die zwar aufgrund der alleinigen Zuständigkeit für die Sorgearbeit unter der Woche mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, aber durch die hohe Arbeitsbelastung keine Zeit für z. B. Spieltätigkeiten finden. Abends, nachdem sie die Kinder ins Bett gebracht haben, ist ihr Arbeitstag nicht zu Ende; vielmehr sitzen sie noch im Homeoffice am Schreibtisch oder erledigen Hausarbeiten.

Viertens: Für die Partnerschaft oder Ehe bleibt in der Regel keine Zeit. Die Erwerbsarbeitstage sind lang, die Erwachsenen müde und am Wochenende stehen Aktivitäten mit den Kindern oder im Familienverband auf dem Programm. Im Laufe meiner Studie kam es aufgrund der daraus resultierenden Entfremdung zwischen den Partner*innen zu zahlreichen Trennungen.

Fünftens: Die Kinder im Alter von drei bis zwölf Jahren wünschen sich mehr Zeit mit den Eltern, aber vor allen Dingen mehr Zeit mit ihren Vätern. Dabei stehen die folgenden Bedürfnisse ganz oben auf der Liste: mehr Zeit zum Spielen und zum Kuscheln, aber auch generell der Wunsch, vom Vater am Abend ins Bett gebracht zu werden oder insgesamt ab dem Nachmittag mit beiden Elternteilen Zeit verbringen zu können.

Fünf Appelle warum Zeiten für Familien und ein neues Verständnis von Arbeit in den New Work-Ansatz integriert werden sollten!

Was resultiert aus diesen Ergebnissen? Was können Unternehmen, Politik und New-Work-Akteur*innen und andere an der Entwicklung von New-Work-Interessierte aus diesen ableiten? Ich möchte meine Schlussfolgerungen mit fünf Appellen abschließend zusammenfassen:

Appell 1: Familien brauchen gemeinsame Zeiten!

Familien mit zeitlich flexiblen Erwerbsarbeitsverhältnissen finden mit zunehmenden Arbeitsbelastungen und Anforderungen aus der Erwerbsarbeit immer seltener gemeinsam im Familienverband geteilte Zeiten. Vielmehr ist ihr Alltag von einem flexiblen Wechselspiel einzelner Kontakte unter Familienmitgliedern und der Bemühung, im Familienverband verbrachte (Qualitäts-)Zeiten bewusst herzustellen, geprägt.

Familien brauchen gemeinsame Zeiten! Die Zeitbedürfnisse von Familien müssen deshalb in die Weiterentwicklung von Konzepten wie New Work, Arbeit 4.0 und Vereinbarkeit 4.0 systematisch einbezogen werden!

Appell 2: Kinder wünschen sich (mehr) Zeit mit ihren Eltern!

Kinder, deren Eltern zeitlich flexibel und umfassend erwerbstätig sind, bringen Verständnis für die Erwerbsarbeitssituation der Eltern auf, haben aber auch eigene Bedürfnisse – und zwar nach gemeinsam geteilten Zeiten mit beiden Elternteilen.

Schenkt den Kindern Gehör! Sie sind die nächste Generation und damit wichtige Akteur*innen für die Gestaltung der Gesellschaft von morgen!

Appell 3: Frauen und Männer brauchen eine geschlechtergerechte Verteilung von Arbeit!

Meine Studie verdeutlicht: Die noch aus der Industriegesellschaft stammende ungleiche Verteilung von Arbeit führt dazu, dass i. d. R. Frauen überbelastet sind und Vereinbarkeit ein Frauenproblem bleibt. Und das mit verheerenden Folgen: Es bleibt ihnen keine Zeit für Spiel und Spaß mit ihren Kindern oder für die Partnerschaft. Die eingangs beschriebene Prognose von New Work, zeitliche und räumliche Flexibilität in der Erwerbsarbeit erleichtere die Vereinbarkeit, bewahrheitet sich in der Realität in diesem Kontext nicht. Ebenfalls wird deutlich, dass Frauen nicht ausschließlich von flexiblen Arbeitszeiten profitierten.

In Bezug auf New Work: Es ist notwendig, für die realen Lebensverhältnisse von Frauen und Männern Lösungen zu entwickeln! Erwachsene brauchen – dem gegenwärtigen gesellschaftlichen Wandel angemessen – ein neues Bewusstsein für die Notwendigkeit einer geschlechtergerechten Verteilung von Arbeit! Frauen und Männer, gestaltet gemeinsam und auf Augenhöhe die Prozesse des gesellschaftlichen Wandels![11]

Appell 4: Eltern brauchen Zeit für Partnerschaft!

Erwachsene, die die Verantwortung für Kinder übernehmen und zeitlich flexibel erwerbstätig sind, brauchen Zeit für ihre Partnerschaft. Paare, die keine Zeit mehr miteinander teilen, weil die hohen und ungleich verteilten Anforderungen aus Erwerbs-, Haus- und Sorgearbeit es nicht zulassen, werden auf Dauer diesen Belastungen nicht standhalten. Wir sollten das als Gesellschaft im Blick haben, denn die zunehmende Zahl von Alleinerziehenden und getrennt lebenden Eltern ist keine positive Entwicklung.

Paare, seid nicht nur hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten und -spielräume in der Erwerbsarbeit kreativ, sondern auch was die Schaffung von Freiräumen für Eure Partnerschaft betrifft! An alle anderen: Eltern in Paarbeziehungen brauchen Zeit für ihre Beziehung![12]

Appell 5: Denkt Arbeit systematisch neu!

Das auf Erwerbsarbeit verkürzte Arbeitsverständnis hat in Zeiten von New Work ausgedient! Nicht nur das industrielle Arbeitssystem ist veraltet, sondern auch das Verständnis, was unter Arbeit zu fassen ist. Die Verschmelzung von Privatleben und Erwerbsarbeitssphäre sollte nicht nur hinsichtlich der Erwerbsarbeit zu mehr Flexibilität und Produktivität führen. Es gilt, eine holistische Sicht auf die Lebensführung von Menschen einzunehmen. Dazu zählt, Haus-, Sorge-, Freiwilligenarbeit usw. als gesellschaftlich relevante Arbeitstätigkeiten anzuerkennen und der Erwerbsarbeit gleichzustellen.

Ändert in Zeiten von New Work nicht nur die Einstellung zur Arbeit selbst, sondern auch zu dem, was Arbeit ist, radikal! Integriert in den Ansatz New Work und mit ihm in die Arbeitswelt 4.0 eine Ausweitung des Arbeitsbegriffs, wie von den Frauenforscherinnen in den 1970er Jahren bereits gefordert!

Wir befinden uns mitten in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess, in dem es möglich ist, die Zukunft mit- und neu zu gestalten. „Es ist notwendig, sich mit der Zukunft zu beschäftigen und langfristig zu planen. Das gelingt nur dann, wenn wir alternative zukünftige Entwicklungsverläufe gleichzeitig im Kopf behalten und uns zwei zentrale Fragen stellen: Welche Zukunft wollen wir? Und wie können wir entsprechend handeln“ (Daheim & Wintermann 2016: 7)? Gehen wir es an!

11 Ein erster Schritt könnte sein, dass Paare mit Kindern sich der Reproduktion gesellschaftlich tradierter Mechanismen geschlechtlicher Arbeitsteilung bewusstwerden und stattdessen „Vereinbarkeit vereinbaren“ (vgl. Korten 2015)

12 „Im Mittelpunkt des Neunten Familienberichts stehen Eltern: als Akteure in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt, im Zusammenspiel mit Institutionen und familienpolitischen Leistungen, in ihren Familien, mit anderen Familien, mit ihren in den Herkunftsfamilien geprägten Werten und Einstellungen sowie als Dreh- und Angelpunkt für die Frage, wie das Wohlergehen von Kindern sichergestellt werden kann – auch vor dem Hintergrund des Digitalen Wandels“ (vgl. BMFSFJ 2018). Der Neunte Familienbericht der Sachverständigenkommission für das BMFSFJ erscheint unter dem Thema „Elternschaft in Deutschland“ im Jahre 2020.

Glossar

Entgrenzung

Unter Entgrenzung wird ein „sozialer Prozess, in dem unter bestimmten historischen Bedingungen entstandene soziale Strukturen der regulierenden Begrenzung von sozialen Vorgängen ganz oder partiell erodieren bzw. bewusst aufgelöst werden“ gefasst (Voss 1998). Jurczyk et al. (2009) differenzieren zwischen Entgrenzung der Erwerbsarbeit, Entgrenzung der Familie und zu beiden Sphären quer, die Entgrenzung der Geschlechterverhältnisse (31 ff.). Bezogen auf die Dimension Zeit zeigt sich die Entgrenzung in Form flexibler Arbeitszeiten; bzgl. der räumlichen Dimension hinsichtlich flexibler Arbeitsorte.

Quellen und Links:

➥ BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018). „Eltern sind zentrales Thema des Neunten Familienberichts“. Aktuelle Meldung 11.7. https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/eltern-sind-zentrales-thema-des-neunten-familienberichts-/127102. (Download 3.11.2018).

➥ Bergmann, Friedjof (o. J.). „New Work Manifest: New Work, New Culture“. http://newwork.global/deutsch/ (Download 1.11.2018).

➥ Daheim, Cornelia, und Ole Wintermann (2016). 2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project. Gütersloh

➥ Jurczyk, Karin, Michaela Schier, Peggy Szymenderski, Andreas Lange und G. Günter Voß (2009). Engrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin: 31 ff.

➥ Jürgens, Kerstin (2001). „Familiale Lebensführung“. Tagaus tagein. Neue Beiträge zur Soziologie alltäglicher Lebensführung. Hrsg. G. Günter Voß und Margit Weihrich. München. 33–60.

➥ Klenner, Christina, Svenja Pfahl und Stefan Reuyß (2003). „Flexible Arbeitszeiten aus Sicht von Eltern und Kindern“. Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation (23) 3: 268–285; Pfahl, Svenja (2006). „Arbeits- und Familienzeiten – aus Sicht von Eltern und Kindern“. SPW 2: 32–35.

➥ Korten, Johannes (2015). „Vereinbarkeit vereinbaren! Eine persönliche Betrachtung“. Arbeiten 4.0 Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Ergebnisse des BarCamps Arbeiten 4.0. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. 82–86.)

➥ Kürschner, Isabelle (2018). „New Work! New Vereinbarkeit?“. berufundfamilie 25. April. https://beruf-und-familie.blogspot.com/2018/04/podcast-new-work-new-vereinbarkeit.html (Download 3.11.2018).

➥ Littig, Beate, und Markus Spitzer (2011). Arbeit neu. Erweiterte Arbeitskonzepte im Vergleich. Arbeitspapier 229. Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

➥ Ostner, Ilona (1978). Beruf und Hausarbeit. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft. Frankfurt am Main und New York.

➥ Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (1995). Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Wiesbaden.

➥ Reif, Marcel K. (2018). „Gutes Geld reicht also heute nicht mehr aus“. https://www.reif.org/blog/interview-partner-zum-thema-new-work-arbeitswelt-4-0/ (Download 1.11.2018).

➥ Schier, Michaela, und Karin Jurczyk (2007). „Familie als Herstellungsleistung in Zeiten der Entgrenzung“. Aus Politik und Zeitgeschichte 34: 10–17; Jurczyk, Karin, Michaela Schier, Peggy Szymenderski, Andreas Lange und G. Günter Voß (2009). Engrenzte Arbeit – entgrenzte Familie: Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin; BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012). Zeit für Familie – Achter Familienbericht. Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik. Berlin.

➥ Voss, G. Günter (1998). „Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit“. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (31) 3. 473–487.

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

T

4.

0

Kapitel 3:

Vereinbarkeit von Arbeit und Organisation

In der Organisation – dem Arbeitsplatz – herrscht die Komplexität der Anforderungen: Für ihre Existenz müssen Unternehmen gewinnbringend wirtschaften. Dies gilt auch für die Zukunft, sodass Anpassungen an die technischen Entwicklungen und die Aktualität der Produkte und deren Erzeugung immer wieder überprüft werden muss. Damit all dies „bestmöglich“ erfolgen kann, braucht es motivierte, kompetente und loyale Mitarbeiter. Neben reinen Abläufen nehmen die gelebte Arbeitskultur, das Führungsverständnis und die Veränderungsfähigkeit von Organisation und Menschen eine zentrale Funktion ein. Sind beide Seiten – Arbeit und Organisation – nicht miteinander vereinbar, ist weder dem Gewinninteresse des Unternehmens noch dem Interesse der Arbeitnehmer gedient.

Individualisierung der Zusammenarbeit als Wegbereiter für Vereinbarkeit 4.0

CHRISTINA DE VRIES

Oh, Du schöne neue Welt! Die Digitalisierung beschert uns so viele Möglichkeiten, und doch nutzen wir sie oft – so wie unser Gehirn – nur zu einem kleinen Prozentsatz und nur für das, was wir schon kennen: Wir gehen dieselben Pfade immer wieder, nur jetzt eben virtuell. Wir denken zu oft in Blaupausen, wünschen uns die eine richtige Antwort, die ultimative Lösung. Doch wie wir sinnvoll und wirksam arbeiten können, ist so vielfältig, wie wir Menschen individuell sind.

Durch Berücksichtigung dieser Individualität in der Zusammenarbeit schaffen wir die Voraussetzung dafür, dass sich alle Menschen innerhalb ihrer jeweiligen Rahmenbedingungen einbringen und so guten Gewissens für ihre Kinder und Angehörigen sorgen können. Insbesondere vergessen wir nur allzu oft, dass sich diese Rahmenbedingungen und somit die jeweiligen Möglichkeiten der Zusammenarbeit über die Zeit auch ändern können und wir daher immer wieder gemeinsam prüfen sollten, ob jede*r die Optionen hat, die es braucht. Stattdessen hegen und pflegen wir unsere Standards und Strukturen auch digital, weil wir uns einst doch aus guten Gründen so entschieden haben. Ist das sinnvoll? Meist nicht. Haben wir damit eine Verbesserung erreicht? Wohl kaum.

Es ist ein Geschenk des Zeitgeistes, dass sich unser Selbstverständnis in der Arbeit weg von den „Ressourcen“ hin zu Quer-, Vor- und Andersdenkern bewegt. Wir möchten uns selbst nicht mehr als ausführende Automaten einer Ablauforganisation sehen, sondern als kreative und innovative Schöpfer neuer Ideen. Das Abarbeiten können wir dank fortschreitender Digitalisierung nun getrost den Maschinen und Algorithmen überlassen und uns auf unser noch unentdecktes Potenzial stürzen. Dazu braucht es natürlich auch neue Arbeitsbedingungen, und so gestalten wir Arbeitsorte und -plätze nach Bedarf, flexibilisieren Arbeitszeiten und -phasen, experimentieren mit Inhalten und Methoden, kurzum: Wir schütteln unsere moderne Arbeitswelt kräftig durch und schauen neben dem großen Ganzen auch immer mehr aufs Detail – auf uns selbst in unserer Einzigartigkeit.

Das Spannende daran: Die Idee der Individualisierung im Kontext vieler ähnlicher Bedürfnisse und Ziele ist keinesfalls neu. Wir haben die Produktwelt umgekrempelt und bieten inzwischen in vielen Bereichen (Teil-)Individualisierungen an – bei Autos, Schuhen, Kaffee – Fließbandproduktion für das Individuum. Die sogenannte „Massenindividu-

alisierung“ ist in den letzten Jahren der Quasistandard geworden und wird von immer mehr Menschen auch in anderen Bereichen erwartet. Nun muss sie Einzug in die Arbeitswelt halten, nämlich da, wo es nicht ganz so simpel ist: in der Zusammenarbeit.

Wo aber treffen sich nun individualisierte Zusammenarbeit und Vereinbarkeit genau? Was komplex klingt, ist manchmal ganz einfach, wenn wir erst wissen, worauf wir schauen müssen: Es ist an der Zeit, sich von ein paar gedanklichen Barrieren zu verabschieden!

Was meinen wir eigentlich mit Zusammenarbeit?

Oft wird bei Zusammenarbeit an die gemeinsame Arbeit an etwas – einem Thema, einem Prozess, einem Produkt oder Projekt etc. – gedacht. Beinahe automatisch denken wir hierbei an *Gleichzeitigkeit* und *Zusammensein.* Der Gedanke an das *Was* – die Zusammenarbeit an etwas – scheint unsere Vorstellung vom *Wie, Wo* und *Wann* geradezu einzuschränken. Vielleicht weil wir es so gelernt haben, vielleicht weil wir keine Alternativen kennen. Glücklicherweise ist es nie zu spät, etwas zu lernen und zu verbessern.

Zum *Wo* der Zusammenarbeit wurde in den letzten Jahren schon viel experimentiert. Ob aus dem Homeoffice, dem Zugabteil, dem Hotel, dem Coworking Space, dem Coffee Shop oder vom Strand auf Bali – arbeiten kann man von überall, wo es mindestens ab und zu eine Internetverbindung gibt.

Auch das *Wann* hat eine fortschreitende Lockerung erfahren. Verringerte oder abgeschaffte Kernzeiten, Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit, intensivere und ruhigere Arbeitsphasen – all dies ermöglicht es uns, dann zu arbeiten, wenn es passt und sinnvoll ist. Denn letztlich wissen wir nie, wann uns die Muse küsst.

Beim *Wie* wird es dagegen knifflig. Mittlerweile wird die Ausgestaltung unserer Arbeit oft uns selbst zugestanden, allerdings steckt diese Freiheit meist noch in einem gut geschnürten Korsett. Regelungen hier, Vereinbarungen da – die hübsche Schleife entpuppt sich dann doch als festgezurrter Doppelknoten. Darin liegt aber auch unsere Chance: Wenn wir uns durch die Wirren und Stricke kämpfen und einander echte Spielräume zugestehen, dann haben wir hier viel Platz für neue Möglichkeiten.

Wie können wir das Wie definieren?

Um sich dem Wie der Zusammenarbeit neu anzunähern, müssen wir es in die verschiedenen Aspekte aufbrechen. Um uns nicht in Details und Granularitäten zu verlieren, können wir uns dabei an großzügigen Einteilungen und einfachen Bezeichnungen entlangarbeiten.

Einzeln und Gemeinsam

Auf der Skala vom einzelnen, losgelösten Beitrag bis hin zur gemeinsamen Aktivität ist viel Platz für Varianten. Hierbei ist es wichtig, bewusst das jeweilige Zusammenarbeitsziel, die aktuelle Situation und den zugrunde liegenden Kontext zu betrachten. Vor diesem Hintergrund lassen sich anschließend ganz individuelle Lösungen finden, um den Anforderungen gerecht zu werden. Dazu ein kurzes Beispiel zur Veranschaulichung:

Zwei Mitarbeiter*innen schreiben zusammen einen Fachartikel für eine Publikation. Dazu können sie unterschiedlich vorgehen, u. a. wie folgt:

- Aufteilung der Zuarbeiten, vollständig getrennte Bearbeitung, Zusammenfügung der Teile
- Gemeinsame Ideenentwicklung, separate Erstellung der Beiträge, gemeinsame Finalisierung
- Vollständig gemeinsame Erstellung

Die genannten Szenarien können für einen Fall sinnvoll sein, in einem anderen hingegen nicht zum Ziel führen. Variante 1 kann zum Beispiel gut für einen Beitrag über zwei verschiedene Fallstudien funktionieren, für die Entwicklung eines neuen Konzepts aber hinderlich sein.

Es gilt also, sich ganz grundsätzlich zu fragen, inwieweit helfen einzelne oder gemeinsame Arbeitsphasen dem Zusammenarbeitsziel? Eine Anpassung der Arbeitsweise an den hierbei ermittelten Bedarf ermöglicht eine erste Entzerrung der Zusammenarbeit. Ein ganz spezielles „Minenfeld“ in diesem Aspekt sind Meetings, über deren

Sinn und Zweck glücklicherweise bereits viel sinniert wird. Daher hier nur kurz und knapp: Genau hinsehen und radikal kürzen.

Synchron und Asynchron

Hier begegnet uns das Thema *Gleichzeitigkeit* am stärksten. Denn auch wenn wir uns für gemeinsames Arbeiten entschieden haben, heißt das noch nicht, dass wir uns parallel mit demselben Punkt beschäftigen. Dieser Unterschied ist ganz wichtig für die Erwartungshaltung auf zwei Ebenen:

- Das gleichzeitige Editieren eines Dokuments bedeutet nicht zwangsläufig die gemeinsame Auseinandersetzung mit einer Passage. Funktionen wie eben dieses „Co-Authoring“ ermöglichen uns nur das voneinander unabhängige, aber gleichzeitige Bearbeiten unterschiedlicher Teile derselben Datei.
- Die Diskussion um denselben Inhalt hingegen kann völlig losgelöst und zeitversetzt erfolgen, zum Beispiel über Kommentare oder Chat-Funktionalitäten an Dateien. Hierbei kann auch bewusst nicht gleichzeitig und dennoch inhaltlich zusammengearbeitet werden.

Daher sollte genau hingeschaut werden, inwieweit die gemeinsame Arbeit synchron oder asynchron ausgestaltet werden kann. Beide Aspekte – derselbe Inhalt und dieselbe Zeit – sollten dazu betrachtet werden, um die eigenen Bedarfe transparent kommunizieren und so die Zusammenarbeit optimal ausgestalten zu können. Da Synchronität nicht nur sehr nützlich, sondern auch sehr einschränkend sein kann, ist bei ihrer Verankerung in der gemeinsamen Arbeit besondere Sensibilität geboten. Letztlich steht dahinter ein weiterer Fixpunkt im Kalender, der uns dann lieber helfen als behindern sollte und daher gut gewählt sein will.

Fokus und Austausch

Ein Aspekt, der Zusammenarbeit besonders wertvoll machen kann, ist der richtige Grad von Fokus und Austausch. Die gemeinsame Arbeit mit anderen kann einerseits neue Ideen entstehen lassen und inspirierende Horizonterweiterungen auf fachlicher und persönlicher Ebene ermöglichen. Andererseits kann sie gleichermaßen zur Vertiefung, Spezialisierung und Befreiung von Ablenkungen beitragen. Neben der Wahl der Zusammenarbeitenden stellt hier die klare Kommunikation zum Ziel der Zusammenarbeit die Weichen für den Erfolg. Unterschiedliche Ziele erfordern eine andere Ausrichtung, wie nachfolgende Beispiele vereinfacht darstellen:

- In einem Innovationsprojekt kann es sehr hilfreich oder gar notwendig sein, sich über verschiedene Wege und Themen an das womöglich noch unbekannte Ziel heranzutasten.
- In anderen Vorhaben können solche Diskussionen geradezu hinderlich sein, wenn es darum geht, eine Thematik zu konkretisieren, im Kern zu definieren und in ihrer Essenz darzulegen.

Die Wahl der Partner*innen für diese Zusammenarbeit sollte daher schon vor dem Hintergrund der Ausrichtung getroffen werden. So kann für Variante 1 ein interdisziplinäres Team mit fachfremden Beiträgen Voraussetzung für den Erfolg sein, während Variante 2 insbesondere von der Eingrenzung und Zuspitzung der Beiträge von Fachleuten profitieren kann. Wichtig bei der Suche nach Austausch ist ebenfalls, dass die Reise oft länger wird, je weiter das Feld ist.

Wie können wir nun dabei vorgehen?

Um die Zusammenarbeit zu individualisieren, braucht es nur wenige Schritte. Und eigentlich ist das ganz leicht: Wie so oft bei Veränderungen, wir fangen bei uns selbst an:

- *Selbstanalyse:* Fragen Sie sich, wie Sie gut zusammenarbeiten können, welche Ziele Sie in der Zusammenarbeit gemeinsam verfolgen wollen und welche Vorgehen Ihre spezifischen Engagements am besten unterstützen.
- *Austausch:* Besprechen Sie im Team Ihre jeweiligen Einsichten, versuchen Sie die Beweggründe der anderen zu verstehen und Ihre eigenen offen darzulegen. Durch den Austausch können Sie sich besser aufeinander einstellen und das Verhalten der anderen eher nachvollziehen.
- *Einigung:* Suchen Sie gemeinsam einen Weg, der die Bedürfnisse aller Teammitglieder in der Zusammenarbeit im Hinblick auf das gemeinsame Ziel berücksichtigt und ausbalanciert.

Achten Sie gegenseitig Ihre Präferenzen, und denken Sie lieber „ja, und“ statt „ja, aber“. Einigen Sie sich auf eine Variante fürs erste Ausprobieren.

- *Reflexion:* Setzen Sie sich einen Zeitraum, nach dem Sie Ihre Erfahrungen hinsichtlich der Zusammenarbeit besprechen. Überlegen Sie sich gemeinsam mögliche Verbesserungen oder Alternativen und probieren Sie weiter aus. Behalten Sie diese Experimentierhaltung bei und reflektieren Sie in regelmäßigen Abständen weiter.

Warum gelingt uns Vereinbarkeit dadurch besser?

Wenn wir unsere Arbeit nicht mehr nur im *Was*, *Wo* und *Wann* flexibilisieren, sondern im *Wie* aktiv gestalten, eröffnen sich uns ganz neue Lösungsräume für unsere Vereinbarkeitsproblematiken.

Hierzu brauchen wir natürlich die Unterstützung unserer Kolleg*innen, Abteilungen und letztlich der gesamten Organisation. Wir brauchen diese Gestaltungsspielräume, um uns auf unsere Art mit unseren Möglichkeiten einbringen zu dürfen und so bestmöglich wirken zu können.

Dabei geht es nicht nur um eine quantitative Verbesserung, sondern und vor allem um eine qualitative. Denn durch die Individualisierung der Zusammenarbeit – insbesondere die Reduzierung der Vorgaben wie Regeltermine, Präsenzpflichten etc. und ein neues Verständnis im Miteinander – ermöglichen wir eine neue Qualität der Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit auch und gerade in Vereinbarkeitsthemen.

Wenn wir unsere Kollaborationen individuell ausrichten – nicht nur an uns selbst, sondern und speziell an allen Beteiligten –, können wir unseren Fokus auf das eigentlich Relevante richten, nämlich unseren Beitrag und unser Leben, das nicht pausiert, während wir arbeiten.

Agiles und flexibles Arbeiten am Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Ein Erfahrungsbericht

JUTTA RUMP, SILKE EILERS

Das Institut für Beschäftigung und Employability IBE ist eine Forschungseinrichtung der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, die sich personalwirtschaftlichen, arbeitsmarktpolitischen und beschäftigungsrelevanten Fragestellungen widmet. Seit der Gründung im Jahr 2002 hat das Institut mehr als 60 Projekte erfolgreich zum Abschluss gebracht und mehr als 300 Beiträge in Fachzeitschriften und -büchern sowie mehrere eigene Herausgeberbände und Monographien veröffentlicht. Forschung, Beratung und Know-how-Transfer in die betriebliche Praxis stehen im Mittelpunkt des Leistungsportfolios des Instituts. Aktuell gehören dem Team neben der Leiterin sieben wissenschaftliche Projektleiterinnen und -leiter sowie eine Projektassistenz an, davon sind jeweils die Hälfte in Vollzeit und in zumeist vollzeitnaher Teilzeit tätig. Das Institut wird des Weiteren kontinuierlich von fünf bis sieben studentischen Nachwuchskräften unterstützt.

Forschungsschwerpunkte

Zentrale Forschungsschwerpunkte des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE stellen unter anderem der Umgang mit neuen, agilen Organisationsformen und die Vereinbarkeit des Berufs mit dem Privatleben im Sinne einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik dar. Jeder Mensch durchläuft im Zuge seines Erwerbslebens verschiedene Lebens- und Berufsphasen, die mit sehr spezifischen Vereinbarkeitsbedarfen einhergehen, welche sich mit der Zeit immer wieder wandeln. Die Erfahrung zeigt, dass es für Arbeitgeber unerlässlich ist, nach Wegen zu suchen, wie sich die privaten und beruflichen Belange in Einklang bringen lassen – nur so lässt sich auch über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg die Beschäftigungsfähigkeit jeder und jedes Einzelnen und damit letztlich auch der betriebliche Erfolg sichern.

Das Mittel der Wahl sind in diesem Zusammenhang vor allem flexible Arbeitsformen, die nicht zuletzt auch zu den zentralen Faktoren für Arbeitgeberattraktivität gehören. Gleichzeitig besteht die Herausforderung für Arbeitgeber allerdings auch darin, durch neue, agile Organisationsformen den aktuellen Trends in einer sogenannten VUCA-Welt (VUCA steht dabei für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) Rechnung tragen. Ziel ist es, schneller, wendiger sowie besser zu sein als der Wettbewerber, die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden beständig zu erhöhen, dem Innovationsdruck standzuhalten sowie die „Nase vorne zu haben“. Die zentrale Frage in diesem Zusammenhang, die viele Arbeitgeber bewegt, lautet: Lassen sich agile Organisationen und Arbeitsmethoden mit flexiblen Arbeitsformen verbinden?

Diese Fragestellung und damit das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Agilität ist auch essenziell für das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, dessen Anliegen es von Anfang an war, den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen, das sich aber gleichermaßen als „Innovationsboutique“ sieht, die agil agiert und den aktuellen Trends in der Arbeitswelt stets einen Schritt voraus ist. Hinzu kommt, dass das Geschäftsmodell des IBE, eine hundertprozentige Projektfinanzierung, dazu führt, dass sich das Aufgabenspektrum für die Beschäftigten sehr vielfältig darstellt und es immer wieder gilt, neue Herausforderungen zu meistern, die mit den unterschiedlichsten Kompetenzen und Fertigkeiten einhergehen. All dies lässt sich nicht in starren Arbeitsmodellen und in einer rigiden Hierarchie realisieren.

Flexibilitätspotenziale

Im Sinne eines stärkenorientierten Ansatzes wurde dabei stets darauf geachtet, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter entsprechend der jeweiligen Talente einzusetzen bzw. zu fördern und die Teams für die Bearbeitung der jeweiligen Projekte auch entsprechend divers zusammenzustellen. Das Geschäftsmodell bringt darüber hinaus ein enorm hohes Flexibilitätspotenzial bezüglich des Zeitpunkts und des Ortes der Arbeitserfüllung mit sich. Mit Ausnahme von Terminen vor Ort, beispielsweise in Betrieben oder auf Veranstaltungen, lassen sich die meisten anfallenden Tätigkeiten von zuhause oder von einem sogenannten „Third Place“, also einem weiteren Ort außerhalb der eigentlichen Büroräumlichkeiten, erledigen. Die Freiheit, je nach Präferenzen und persönlicher Lebenssituation, diesen Ort zu wählen, wird allen Beschäftigten von Anfang an eingeräumt.

Räumliche Ausstattung und Arbeitsweise

So stehen Büroräumlichkeiten zur Verfügung, die jederzeit genutzt werden können und gerade für den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen eine wertvolle Basis darstellen, doch erfolgt keinerlei Vorgabe, was die Präsenz in diesen Räumlichkeiten anbelangt, sodass die Wahl des Arbeitsortes nicht zuletzt mit der Art der Aufgabe zusammenhängt. Während man in Tätigkeitsbereichen, die ein hohes Maß an Konzentration erfordern, wie beispielsweise Auswertungen empirischer Erhebungen oder das Verfassen wissenschaftlicher Fachtexte, von den Rückzugsmöglichkeiten erheblich profitiert, lebt die projektbezogene Zusammenarbeit vom intensiven Austausch.

Dieser muss allerdings auch nicht zwangsläufig im klassischen Büroumfeld stattfinden, sondern kann ebenso an einen Ort verlegt werden, der für

die jeweiligen Teammitglieder gut erreichbar ist und allen Beteiligten Zeitersparnisse in Bezug auf die Anfahrt bietet. Denn nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IBE wohnen in unmittelbarer Nähe des Hochschulstandorts in Ludwigshafen. Auch das ist ein Vorteil der mobilen Arbeitsweise. Ein Umzug bedeutet nicht zwangsläufig das Ende der Tätigkeit und auch die Suche nach neuen Fachkräften wird dadurch erleichtert, dass man deutschlandweit rekrutieren und den Bewerberinnen und Bewerbern eine entsprechende Flexibilität anbieten kann.

Mit den studentischen Nachwuchskräften kann die Zusammenarbeit in der Regel auch während eines Auslandssemesters problemlos aufrechterhalten werden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Präsenz bei wichtigen Abstimmungsterminen, Projektveranstaltungen oder zur betrieblichen Beratung stets gewährleistet ist. Kurz gesagt: Die IBE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sind jeweils dort tätig, wo sie gerade aufgrund bestimmter Projektteamzusammensetzungen, externer Termine oder aber aufgrund der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sein müssen und/oder möchten.

Arbeitszeitgestaltung

Ebensowenig wie in Bezug auf den Arbeitsort werden seitens der Institutsleitung dezidierte Vorgaben bezüglich der Arbeitszeiten gemacht. Es ist selbstredend, dass geltende Arbeitszeitgesetze eingehalten werden und eine Erreichbarkeit während üblicher Bürozeiten gewährleistet ist, doch darüber hinaus ist es jeder und jedem Einzelnen freigestellt, wie sie oder er sich die Arbeitszeit einteilt. Während die ersten Jahre in der Institutsgeschichte von Vertrauensarbeitszeit geprägt waren, stellte die verbindliche Einführung einer elektronischen Zeiterfassung seitens der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen zunächst eine Art „Kulturschock“ für die langjährigen Beschäftigten dar.

Die Erfahrung mehrerer Jahre zeigt nun allerdings, dass diese Form der Zeiterfassung eher einen Gewinn darstellt, da sie die von vielen Projektträgern ohnehin verlangte Dokumentation der im Projektkontext aufgewendeten Wochenstunden enorm erleichtert und zudem mehr Transparenz dahingehend gewährt, inwieweit die tatsächliche Arbeitszeit mit der vertraglich vereinbarten übereinstimmt oder von ihr abweicht. Sie schränkt auch in keiner Weise den eigenverantwortlichen Umgang mit der Arbeitszeit oder die gewohnte Flexibilität bezüglich der Arbeitserfüllung ein, sondern ermöglicht vielmehr nun sogar die Nutzung neu eingeführter Langzeitkonten. Ein Ampelsystem signalisiert ein Übermaß an Überstunden, das automatisch der oder dem Vorgesetzten gemeldet wird, sodass die gerade bei mobilen Arbeitsformen in einer Vertrauenskultur bestehende Gefahr der Selbstüberlastung deutlich eingeschränkt ist.

Arbeitsinhalte und -abläufe

Doch nicht nur Zeit und Ort der Arbeitserfüllung wird am IBE weitgehend in die Verantwortung der oder des Einzelnen gelegt – auch bezüglich der Arbeitsinhalte und -abläufe wird ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung großgeschrieben und sind letztlich auch Ausdruck einer Vertrauenskultur. Während es durchaus regelmäßige Absprachen zu Projektzielen und -fortschritten gibt, bleibt letztendlich der „Weg zum Ziel“ jeder und jedem Einzelnen bzw. jedem Projektteam selbst überlassen. Dabei wird auch weitgehend hierarchiefrei agiert, was gerade in Bezug auf die sehr innovationsgetriebenen Projekte des Instituts die Agilität fördert und dabei hilft, Denkmuster aufzubrechen und neue Wege einzuschlagen.

Vorteile und Herausforderungen des flexiblen Arbeitsmodells

Ein zentraler Vorteil des derart flexiblen Arbeitsmodells am IBE für jede Einzelne und jeden Einzelnen ist die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben über die unterschiedlichsten Lebensphasen und Lebenssituationen hinweg.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie weiteren privaten Belangen

Hierbei am augenscheinlichsten ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wenn es beispielsweise

darum geht, mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen Termine bei Ärzten, in Schulen oder Kindertagesstätten wahrzunehmen, die vielfach maximal eine Stunde in Anspruch nehmen, besteht für Arbeitnehmende in einem starren Arbeitsmodell mit Präsenzpflicht in derartigen Fällen die Notwendigkeit, einen halben oder ganzen Urlaubstag zu nutzen. In einem flexiblen Modell kann die Arbeitszeit kurz unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden.

Ein weiterer Vorteil liegt in der teils immensen Zeitersparnis beim Pendeln, die es ermöglicht, die zumeist starren Betreuungszeiten optimal auszunutzen und so die Arbeitszeit um ein bis zwei Stunden pro Tag ausweiten zu können. Doch es sind bei Weitem nicht nur familiäre Verpflichtungen, sondern vielmehr auch ehrenamtliche oder sportliche Aktivitäten, die sich in einem flexiblen Arbeitsmodell besser mit dem Beruf vereinbaren lassen. Nicht zuletzt bietet es die Möglichkeit, über den Tag hinweg Phasen der Leistungserbringung und der Erholung gemäß des eigenen Biorhythmus und der aktuellen Lebenssituation zu gestalten, soweit dies im Einklang mit der Arbeitszeitgesetzgebung steht.

Schnelle Reaktionszeit auf Veränderungen

Die Problematik größerer Unternehmen, bei denen es vielfach zunächst einer Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur bedarf, um ein derart hohes Maß an Flexibilität zu ermöglichen, besteht am Institut für Beschäftigung und Employability IBE nicht, da diese Art des Arbeitens von Anfang an der Institutsphilosophie und auch den Tätigkeitsprofilen entsprach. Dennoch war mit zunehmender Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, dass es verbindlicher Kommunikationsregeln und regelmäßiger Abstimmungsprozesse bedurfte, die in dem ursprünglich vorhandenen Dreierteam in dieser Form nicht nötig gewesen waren.

Diesem Umstand wurde zum einen mit der Einführung regelmäßiger Jour-fixe-Termine begegnet, bei denen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich austauschen und über den Stand ihrer Projekte berichten können. Zum anderen ergab sich mit der wachsenden Mitarbeiterzahl gewissermaßen von selbst auch eine neue Projektstruktur, in der jeweils mindestens zwei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gemeinsam an einem Projekt arbeiteten. Somit gestalten sich die Abstimmungsprozesse und die Häufigkeit des Austauschs zumeist projektintern im jeweiligen Team anhand der Bedürfnisse und Präferenzen der am Projekt Beteiligten, was nicht zuletzt eine schnelle Reaktionszeit auf Veränderungen im Projektablauf oder bezüglich neuer Fragestellungen ermöglicht.

Gratwanderung bei Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen

Allerdings sollte nicht unerwähnt bleiben, dass ein derart flexibles Arbeitsmodell auch Herausforderungen birgt und nicht für jede bzw. jeden geeignet ist. Eine besonders kritische Phase ist dabei die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen, insbesondere dann, wenn diese aus einer eher traditionellen Arbeitskultur ans Institut kommen. Die Gradwanderung besteht dann nicht zuletzt darin, die bereits in ihren flexiblen Arbeitsmodellen verhafteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht übermäßig durch regelmäßige Präsenztermine mit der neuen Kollegin oder dem neuen Kollegen aus ihren Routinen zu reißen, jedoch gleichzeitig eine adäquate persönliche Einarbeitung und Heranführung an das neue Tätigkeitsfeld zu gewährleisten.

Entrückung von Team und Arbeitszusammenhängen

Hinzu kommt, dass es eines hohen Maßes an Vertrauen bedarf, eine derartig selbstorganisierte Arbeitskultur zuzulassen. Im Rückblick auf 16 Jahre IBE hat sich gezeigt, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle dieses Vertrauen nicht enttäuscht wurde. In Ausnahmefällen jedoch wurde deutlich, dass die Flexibilität zugunsten privater Belange ausgenutzt wurde und nach wenigen Monaten die Arbeitsleistung nicht mehr den Anforderungen entsprach. Ebenso gab es durchaus auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach kurzer Zeit feststellten, dass das so verheißungsvoll erscheinende flexible Arbeitsmodell für sie persönlich nicht erfüllend war, da sie zu viel Zeit alleine verbrachten und es ihnen schwer fiel, ein Zugehörigkeitsgefühl zum Team und ein Verständnis für die Arbeitszusammenhänge zu entwickeln.

Fazit

Grundsätzlich lässt sich allerdings festhalten, dass das hohe Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation, das am IBE gelebt wird, einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt, um auch nach 16 Jahren in einem innovationsgetriebenen und schnelllebigen Wissenschaftsumfeld die notwendige Agilität aufzubringen und „die Nase vorn zu haben“. Gleichzeitig ermöglicht es den Beschäftigten, über die unterschiedlichsten Lebensphasen hinweg berufliche und private Belange miteinander zu vereinbaren und so in Balance zu bleiben. Dies stärkt nicht zuletzt die Identifikation und die Mitarbeiterbindung

Vereinbarkeit 4.0 – Geht das auch im Handwerk?

Wie Digitalisierung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen kann

FRANK EIERDANZ, ELLEN SIELING, ESTHER HERZOG-BUCHHOLZ

Eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass Arbeitnehmer langfristig zufrieden, gesund und produktiv arbeiten können. Um berufliche und private Anforderungen erfolgreich „unter einen Hut bringen“ zu können, kommt es vor allem auf Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsort und auf Handlungsspielräume bei der Einsatzplanung an. Moderne Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern darüber hinaus konkrete Unterstützung an, etwa bei Betreuungsbedarfen. Handwerksbetriebe sind in der Regel klein, inhabergeführt und meistens an sehr feste Zeiten und Einsatzorte gebunden. Wie ist es also um Aspekte der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Handwerksbetrieben bestellt? Und welche Rolle spielen neue Technologien, die im Zuge der allgegenwärtigen Digitalisierung eingeführt werden, dabei? In diesem Beitrag werden Erfahrungen und positive Beispiele hierzu berichtet, die im Rahmen des vom rheinland-pfälzischen Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie sowie vom Europäischen Sozialfonds geförderten Projekts „Benchmarking der Demografiefestigkeit“ gesammelt wurden.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Aspekt der Demografiefestigkeit

Die erfolgreiche Fachkräftesicherung ist von zentraler Bedeutung für die als „Demografiefestigkeit“ bezeichnete Fähigkeit von Unternehmen, die Veränderungen durch den Demografischen Wandel bewusst gestalten, die auftretenden Herausforderungen bewältigen und sich bietende Chancen erfolgreich nutzen zu können (vgl. Eierdanz et al. 2015). Zahlreiche Unternehmen haben verstanden, dass die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wiederum ein essenzieller Aspekt einer erfolgreichen Fachkräftesicherung ist, und haben hierfür vielfältige Maßnahmen und Angebote entwickelt (vgl. BDA 2013). Durch vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen und Angebote können Fachkräfte für das Unternehmen gewonnen, in diesem gehalten oder auch in höherem Umfang eingesetzt werden. So können etwa ein flexibles Arbeitszeitmodell und/oder das Angebot einer Betriebs-Kita

Eltern nach der Elternzeit den Wiedereinstieg oder auch die Aufstockung in eine Vollzeittätigkeit erst möglich machen. Gute Vereinbarkeitsrahmenbedingungen wirken außerdem als Attraktivitätsfaktoren und sind dabei ähnlich wichtig wie ein überdurchschnittliches Gehalt. Flexible Arbeitsbedingungen sind mit 91 Prozent Zustimmung bei Befragungen von Fachkräften der drittwichtigste Entscheidungsfaktor neben einem attraktiven Grundgehalt mit 96 Prozent und einer sicheren Anstellung mit 93 Prozent (vgl. StepStone GmbH 2018). Neben den konkreten Angeboten spielt die familienfreundliche Unternehmenskultur insgesamt eine große Rolle. Vereinbarkeit sollte im Unternehmen im Leitbild verankert, in der Praxis gelebt und für Führungskräfte ebenso selbstverständlich wie für Mitarbeiter sein (vgl. BMFSFJ 2018).

Digitale Technologien und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Satz 07 der Zehn Leitsätze einer neuen Vereinbarkeit, die das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015: 27) propagiert, lautet: „Die neuen Gestaltungschancen der Digitalisierung werden genutzt: Durch die Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung werden neue, familienfreundliche Arbeitskonzepte möglich. Klare Leitlinien der Unternehmen bestärken die Beschäftigten, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu setzen.“ Damit wird auf die Bedeutung digitaler Technologien und ihre Rolle für bessere Vereinbarkeit hingewiesen. Normalerweise wird der Nutzen der viel diskutierten Digitalisierung vor allem darin gesehen, dass durch neue Technologien zum einen Produkte einfacher, günstiger, in höherer Qualität und individuell-kundenorientierter hergestellt und zum anderen ganz neue digitale Geschäftsmodelle entwickelt werden können. Der mögliche positive Effekt der Digitalisierung auf eine verbesserte Vereinbarkeit und Demografiefestigkeit wird eher selten betrachtet.

Dabei gibt es wesentliche Einflüsse von Veränderungen infolge des digitalen Wandels auf fast alle Bereiche in Unternehmen. Neue Technologien können die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, indem zum Beispiel die Arbeitszeit- und Einsatzplanung viel einfacher und mitarbeiterorientierter erfolgen kann. Über Apps mit direktem Zugang für die Mitarbeiter können Wunschzeiten, Urlaubszeiten, besondere Bedürfnisse (etwa für einen spontanen freien Tag u. Ä.) leichter erfasst und in Einklang gebracht werden. Eine digitalisierte Einsatzplanung mit Informationsmöglichkeit für die Mitarbeiter auf zur Verfügung gestellten Mobilgeräten kann zudem aufwendige Treffen etwa für eine Zuteilung von Arbeitern zu Baustellen unnötig machen und so überflüssige Wege und Zeiten sparen, die gerade für viele Bauhandwerker morgens von der Familienzeit abgehen. Über vielfältige technische Möglichkeiten des mobilen Arbeitens entstehen ganz neue Chancen, Arbeit und Familie besser in Einklang zu bringen. Dank der technischen Möglichkeiten können Anteile fast jedes Berufes auch von zu Hause aus erledigt werden. Die im Leitsatz betonten erforderlichen klaren Leitlinien für Grenzen zwischen Arbeit und Privatem sind wichtig, um neue psychische Belastungen zum Beispiel infolge ständiger Erreichbarkeit auch abends und am Wochenende zu vermeiden. Befragung zeigen außerdem, dass die positiven Effekte des mobilen Arbeitens in besonders hohem Maße auftreten, wenn die Regelungen hierfür mitarbeiterorientiert und auf Vertrauensbasis erfolgen und beispielsweise gleitende, selbstbestimmt gewählte Arbeitszeiten ermöglichen (vgl. BMFSFJ 2016).

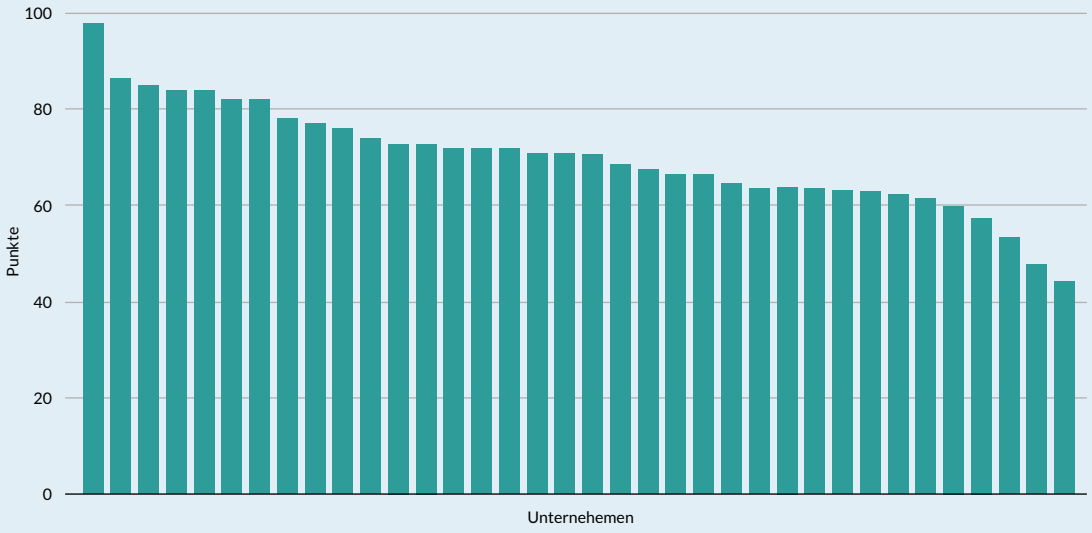
Ergebnisse aus dem Benchmarking der Demografiefestigkeit im Handwerk

Das Benchmarking der Demografiefestigkeit ist eine Methode, die Demografiefestigkeit von Unternehmen mithilfe dreier Erhebungsinstrumente (Leitungscheckliste, Kennzahlen, Mitarbeiterbefragung) umfassend zu bewerten. Rund 300 Aspekte in acht Themenfeldern bieten eine breite Datenbasis, die die Ableitung, Priorisierung und durch Wiederholungserhebungen auch Steuerung von Verbesserungsaktivitäten ermöglicht. Seit 2016 haben in Rheinland-Pfalz 40 Handwerksbetriebe mit 12 bis 250 Mitarbeitern aus verschiedenen Branchen am Benchmarkingvergleich teilgenommen.

Die Abbildung auf Seite 69 oben zeigt, wie die familienfreundliche Unternehmenskultur von Mitarbeitern der Handwerksbetriebe beurteilt wird.

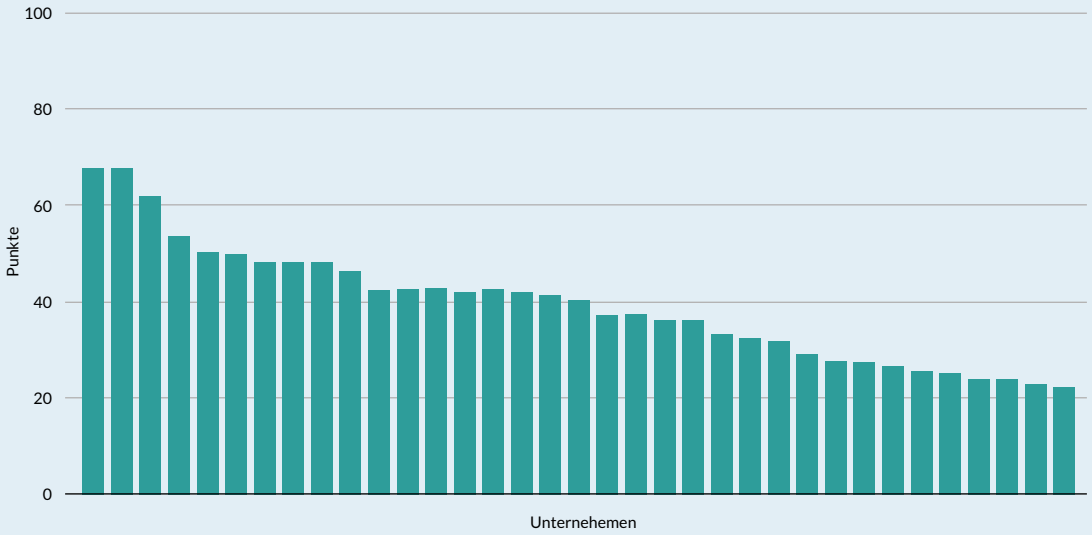
Der dargestellte Punktwert wird aus den Häufigkeiten der fünf Antwortmöglichkeiten berechnet. Dabei erhält die Antwort „Trifft voll zu“ 100 Punkte, „Trifft eher zu“ 75 Punkte bis hin zu „Trifft gar nicht zu“ mit 0 Punkten. Die Säulenhöhe repräsentiert den Mittelwert aus allen Antworten eines Betriebes. In rund der Hälfte der Unternehmen schätzen mindestens 70 Prozent der Befragten die Unternehmenskultur als familienfreundlich ein, während dem in der anderen Hälfte der Betriebe nur 40 bis 60 Prozent der Mitarbeiter zustimmen. Die besten Betriebe, dargestellt durch die Säulen links in der Abbildung, erreichen mit bis zu 96 Prozent Zustimmung fast optimale Ergebnisse. Von den Beschäftigten wird besonders die familiäre Atmosphäre als Eigenschaft der Unternehmenskultur angeführt. In einem Betrieb beispielsweise kennt der Inhaber die Namen der Kinder aller

Beurteilung der familienfreundlichen Unternehmenskultur durch insgesamt 1.161 Befragte aus 37 Handwerksbetrieben



Quelle: eigene Erhebungen und Darstellung

Bewertung der Unterstützung durch das Unternehmen durch insgesamt 791 Befragte aus 37 Handwerksbetrieben



Quelle: eigene Erhebungen und Darstellung

Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell, Beurteilung durch insgesamt 1.346 Befragte aus 37 Handwerksbetrieben

Quelle: eigene Erhebungen und Darstellung

Angestellten, es gibt regelmäßige gemeinsame Aktivitäten, Ausflüge und Feste mit Familienangehörigen oder die Assistenz der Geschäftsführung erledigt auch schon mal die Steuererklärung der Mitarbeiter. Auch unbürokratische Hilfe in Form von Kleinkrediten oder Sonderurlauben sind möglich. In Bezug auf besondere individuelle Bedarfe für eine gute Vereinbarkeit Familie und Beruf wird in diesen Betrieben versucht, für jedes Thema eine pragmatische Lösung zu finden.

In der Abbildung auf Seite 69 unten wird deutlich, dass konkrete Unterstützungsangebote durch das Unternehmen bei Betreuungsbedarfen eher die Ausnahme sind. Nur in den drei besten Betrieben geben mehr als 60 Prozent der Befragten an, dass es solche Unterstützungsangebote gibt. Ein einfaches, aber effektives und von den Mitarbeitern sehr positiv beurteiltes Beispiel ist das sogenannte „Windelgeld“: Der Betrieb bezahlt seinen Angestellten die regelmäßige Lieferung von Windeln. Als wichtige Unterstützung wird aber auch ein wirkliches Bemühen um bedarfsgerechte Lösungen insbesondere bei Arbeitszeit-, Urlaubs- und Teilzeitregelungen gesehen. Hier beweisen zahlreiche Betriebe, dass auch im Handwerk Flexibilität und individuelle Lösungen möglich sind. Unterstützungsangebote, wie Großunternehmen sie bieten, etwa Betriebs-Kita-Plätze oder Beratungsstellen für Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen, kommen in kleinen Handwerksbetriebe dagegen nicht vor. In den meisten Betrieben findet höchstens ein Drittel der Belegschaft, dass es eine Unterstützung bei Betreuungsbedarfen durch das Unternehmen gibt.

Wie die Abbildung oben zeigt, sind in den meisten Betrieben 60 bis 80 Prozent der Beschäftigten grundsätzlich mit ihrem Arbeitszeitmodell zufrieden, was eine zentrale Voraussetzung für eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist. Hierbei ist die Zufriedenheit der weiblichen Angestellten im Durchschnitt um einige Prozentpunkte höher als die der Männer. Allerdings weisen die meisten Betriebe eine Frauenquote in Höhe von nur 20 bis 25 Prozent auf und die Frauen sind überwiegend im Büro eingesetzt, wo flexiblere Arbeitszeiten und Teilzeitregelungen einfacher umzusetzen sind. In dem Betrieb mit einem auffallend schlechten Ergebnis und nur rund 40 Prozent Zufriedenen ganz rechts in der Abbildung gibt es in der Belegschaft deutliche Kritik bezüglich vieler Aspekte. Es wird vom Arbeitgeber Mehrarbeit ohne Vergütung erwartet, Urlaubswünsche werden nicht berücksichtigt, geplante Einsatzzeiten werden kurzfristig geändert u. Ä., sodass Mitarbeiter negative Auswirkungen auf ihr Privatleben empfinden. Zudem mangelt es an respektvollem Umgang vonseiten der Leitung.

Einige spezielle Fragen zur Nutzung digitaler Technologien sind erstmals in der Benchmarking-Erhebung 2018 mit zwölf Handwerksbetrieben zum Einsatz gekommen. Beispielsweise wurde abgefragt, ob bereits digitale Einsatzplanungssysteme mit Zugang für Mitarbeiter verwendet werden. In fünf der zwölf Betriebe gibt es solche Systeme, die jedoch noch nicht in allen Bereichen genutzt werden. In einem Betrieb zeigt sich das Potenzial jedoch schon heute eindrucksvoll. Hier ermöglicht der Einsatz einer digitalen Einsatzplanung jedem Mitarbeiter des Unternehmens, über die EDV Tages-, Wochen- und Monatsplanungen einzusehen. Durch die vom Betrieb zur Verfügung gestellten technischen Endgeräte wird jeder in die Lage versetzt, auf die Termingestaltung frühzeitig Einfluss zu nehmen und verschiedene Bedarfe (für Betreuungsbedarfe, Kindergartenbring- oder Schließzeiten) und Wunschtermine (Urlaub) frühzeitig über das System einzutragen. Die Vorbehalte seitens der Mitarbeiter gegenüber der Einführung des Systems waren zunächst groß, ebenso Befürchtungen, das System sei zu kompliziert und die Berücksichtigung kurzfristiger Änderungen schwierig. Nach der Einführung etablierte sich das System und wurde von allen Mitarbeitern akzeptiert. Die verbesserte Passung wird als großer Vorteil für die verlässliche Planbarkeit von Familie & Beruf wahrgenommen.

Die Frage, ob digitale Kommunikation zu einer empfundenen Zusatzbelastung etwa durch dienstliche E-Mails nach Feierabend oder am Wochenende führt, wurde immerhin von 20 Prozent der Befragten bejaht. In zwei Betrieben fühlte sich hierbei jeweils über die Hälfte der Mitarbeiter belastet. In einem weiteren Betrieb, in dem allen Mitarbeitern Smartphones zur besseren Arbeits organisation zur Verfügung gestellt werden, wird jedoch klar, wie durch die Vereinbarung und Kommunikation von klaren Regeln diese Belastung deutlich reduziert werden kann. Dort ist für 82 Prozent der Beschäftigten die Erreichbarkeit keine Zusatzbelastung. Mobiles Arbeiten bzw. Arbeiten von zu Hause ist in den beteiligten Handwerksbetrieben (noch) nicht weit verbreitet. Nur in einem Unternehmen sagen 40 Prozent der Befragten, dass Homeoffice und Mobile Office gezielt ermöglicht werden. In allen anderen Betrieben sind es dagegen weniger als 20 Prozent.

Ausblick auf eine Vereinbarkeit 4.0

Im Handwerk wird Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur überwiegend positiv eingeschätzt, obwohl in den zumeist kleinen Betrieben kaum konkrete Unterstützungsangebote wie Betriebs-Kitas existieren. Auch die Möglichkeiten für Arbeiten von zu Hause sind in Handwerksberufen naturgemäß geringer ausgeprägt. Die meisten Beschäftigten finden trotzdem, dass ihre Betriebe eine gute Vereinbarkeit ermöglichen, was vor allem an der engen persönlichen Beziehung zur Unternehmensleitung und der familiären Atmosphäre liegt. Die große Flexibilität, die möglich ist, sofern die Leitung grundsätzlich mitarbeiterorientiert denkt, erleichtert bedarfsgerechte individuelle Lösungen und unbürokratische Unterstützungsformen. Viele kleine Beispiele guter Praxis in einzelnen Unternehmen, wie das Windelgeld, erfolgreiche Homeoffice-Regelungen oder nützliche digitale Einsatzplanungssysteme belegen die grundsätzliche Umsetzbarkeit einer hohen Vereinbarkeit. Der Beitrag digitaler Technologien zur Verbesserung der Vereinbarkeit besteht vor allem darin, Wünsche und Bedarfe der Mitarbeiter unkompliziert und ohne Hürden berücksichtigen zu können sowie mehr Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort zu ermöglichen. Der Begriff der „Vereinbarkeit 4.0“ kann als Ansporn verstanden werden, Vereinbarkeit durch die Technologien von Industrie und Arbeit 4.0 zu steigern.

Quellen und Links:

➥ BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2013). Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Praxisbeispiele aus der Wirtschaft. Berlin. https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/57B095F497D2E6BAC1257B90002C8413/$file/Vereinbarkeit-Familie-und-Beruf.pdf (Download 30.1.2019).
➥ BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015). Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit. Monitor Familienforschung. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik. Berlin. https://www.bmfsfj.de/blob/75974/3a67bc965f98080001380934cc080a97/monitor-familienforschung-ausgabe-35-sonderausgabe-2015-data.pdf (Download 30.1.2019).
➥ BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016). Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Expertise der Roland Berger

GmbH im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie. Berlin. https://www.bmfsfj.de/blob/108986/13abe13cebbeb2136c29d9bdf5753bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf (Download 30.1.2019).

➥ BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018). Familienfreundliche Unternehmenskultur – Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Berlin. https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Kulturstudie.pdf (Download 30.1.2019).

➥ Eierdanz, Franz, Nicole Ottersböck, Esther Herzog-Buchholz, Peter Greulich und Harald Weber (2015).

➥ „Fit für den Demografischen Wandel? Benchmarking der Demografiefestigkeit in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft". Verantwortung für die Arbeit der Zukunft, 61. GfA-Frühjahrskongress, 25.–27.02.2015, Karlsruhe. Hrsg. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft und Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation, Karlsruhe. Dortmund.

➥ StepStone GmbH (2018). Jobsuche im Fokus. Düsseldorf. https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/10/StepStone_Jobsuche-im-Fokus_Web.pdf (Download 30.1.2019).

Selbstorganisation – was bedeutet das für Führung und Zusammenarbeit in Organisationen?

VANESSA KUBEK UND REGINA OSRANEK

Ausgangslage

Ansätze im Kontext von „New Work" konzipieren eine Alternative zum „traditionellen" Aufbau von Organisationen und das damit zusammenhängende Verständnis von Führung und Zusammenarbeit, um die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und die Identifikation von Mitarbeitenden mit der Organisation zu erhöhen. Wüthrich, Osmetz und Kaduk (2009: 47) fordern beispielsweise dazu auf, „sich der (neuen) Paradoxien in der Wirtschaft bewusst zu werden, zu reflektieren, was es heißt, die klassischen Muster von Führung und Management weiterhin als sinnvoll anzuerkennen, jedoch auch neue, andere Stabilitäten in der Utopie des Gegenmusters zu suchen."

Inwiefern sind traditionelle Ansätze von Führung und Zusammenarbeit alleine heute nur unzureichend in der Lage, Organisationen im Kontext aktueller Herausforderungen zukunftssicher aufzustellen? Wie könnte eine „Utopie des Gegenmusters" zu diesen traditionellen Ansätzen aussehen? Im Hinblick auf das Oberthema „Vereinbarkeit" birgt die Arbeitsform virtueller Teams besonders viel Potenzial. Doch wie können neue Formen der Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Teams organisiert werden? Welche Chancen und Risiken gibt es?

Eine veränderte Haltung zu Steuerung, Kontrolle und Standardisierung

Mit dem Ansatz der „Beidhändigkeit von Führung" (Ambidextrie) wird seit einiger Zeit versucht, klassische Führungsansätze aufzugreifen und gleichzeitig innovative Elemente zu integrieren. Ambidextrie soll dazu führen, dass Organisationen sowohl Stärke, Effizienz und Stabilität als auch Flexibilität und hohe Geschwindigkeit ausbilden und entfalten können. Sie beschreibt damit die

organisationale Fähigkeit, das bisherige Angebot zu optimieren (Exploitation) und gleichzeitig neue Wachstumsbereiche zu erkunden, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln – kurz: innovativ zu sein (Exploration) (O'Reilly & Tushmann 2008). Während der Ansatz der Ambidextrie – insbesondere in Zeiten von Digitalisierung, disruptiver Technologien etc. – auf konzeptioneller Ebene überzeugt, so stellen sich jedoch für die unternehmerische Führungspraxis die Fragen: Wie genau soll das gelingen? Wie können Führungskräfte und Mitarbeitenden gleichzeitig in zwei Richtungen laufen? Ist das nicht paradox?

Wüthrich, Osmetz und Kaduk (2009) arbeiten im Rahmen ihrer „Musterbrecher"-Ansätze sehr anschaulich mit Paradoxien. Sie untersuchten auf der Basis von Gesprächen mit mehr als 40 Führungspersönlichkeiten, wie Führung „neu gelebt werden kann" und welche Auswirkungen dies auf den Erfolg von Organisationen hat. Der Aspekt von „Führung neu leben" kommt explizit darin zum Ausdruck, Paradoxien in einer Haltung des „sowohl – als auch" zu akzeptieren und aufzugreifen: „Wir wollten herausfinden, was die Musterbrecher zu Paradoxievirtuosen macht" (a. a. O.: 137). Wir möchten vor allem auf jene Paradoxien näher eingehen, die sich mit dem veränderten Verständnis von Steuerung, Kontrolle und Standardisierung befassen.

Die erste Paradoxie lautet: „Nicht-Steuerbarkeit steuern". Den Ausgangspunkt dieser Paradoxie bildet die Überlegung, dass Steuerung dann funktioniert, wenn es einen klaren kausalen Zusammenhang zwischen Eingabe und Ausgabe gibt, in der jeder Eingangsgröße eine klare Ausgangsgröße zugeordnet werden kann (vgl. a. a. O.: 60). Dieser Zusammenhang liegt zum Beispiel der Bedienung von Maschinen und der Konzeption von Produktionsanlagen zugrunde, auf deren Basis sich logistische Abläufe und Prozesse planen lassen. Wollte man eine Organisation steuern, müssten alle Einflussgrößen abgebildet und in ihrer Wirkung bekannt sein. Die exakten Ursache-Wirkungszusammenhänge komplexer wirtschaftlicher und politischer Systeme kennen wir jedoch gerade nicht (vgl. a. a. O.: 67). Die Lösung besteht darin, dort zu steuern, wo es sinnvoll ist. In wie vielen Zielvereinbarungen, die in Unternehmen zum Einsatz kommen, lassen sich Ziele finden, die eine Steuerbarkeit unterstellen?

Die zweite Paradoxie lautet: „Vertrauter Kontrolle misstrauen". Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte wurde ein umfangreiches Berichts- und Reportwesen in Unternehmen entwickelt – sowohl im Sinne der internen Steuerung als auch, um die Anforderungen unterschiedlichster Stakeholder zu befriedigen. In jenen Bereichen, die sich steuern lassen, haben Normen und Regeln ihre Berechtigung. Überbordende Kontrolle jedoch ist zu einem Misstrauensinstrument geworden, welches das Vertrauen in Mitarbeitende untergräbt (vgl. a. a. O.: 71–89). Die Alternative dazu lautet: Führungskräfte ziehen keine vermeintliche Sicherheit mehr aus Kontrollsystemen, sondern haben Vertrauen in Entscheidungen, sowohl in die eigenen als auch die von Mitarbeitenden. Dies setzt ein hohes Maß an Selbstreflexion von Führungskräften und Mitarbeitenden voraus und schafft eine neue, deutlich substanziellere Form von Sicherheit: Fehler – oder besser: Irrtümer – werden reflektiert. Auf der Basis von Erfolgen und Irrtümern entwickeln sich Teams kontinuierlich weiter (vgl. a. a. O.: 86 f.).

Die dritte Paradoxie lautet: „Vielfalt standardisieren". Während Standards im technischen Bereich überhaupt erst die Funktionsfähigkeit sicherstellen, hielten sie Einzug in das soziale Miteinander, um eine Gleichbehandlung zu garantieren (vgl. a. a. O.: 92). Diese Bemühungen schlagen sich in der Unternehmenspraxis zum Beispiel in Assessment-Centern, Beurteilungssystemen, Stellenbeschreibungen und Laufbahnplanungen nieder. Erfolgreich in diesem System sind vor allem diejenigen, die die Spielregeln dieser Instrumente beherrschen (vgl. a. a. O.: 92 f.). Aber: Wie soll ein normiertes System auf unvorhersehbare Veränderungen reagieren? (vgl. a. a. O.: 95). Der Rückgriff auf die Systemtheorie lehrt: „Nur Vielfalt kann Vielfalt absorbieren." (vgl. a. a. O.: 96). Heruntergebrochen auf das Führungsverhalten kann der einzige Standard das ständige Hinterfragen von Standard und Vielfalt sein.

Ebenso wie die „Musterbrecher" hat Vollmer sich in praxisrelevanter Art und Weise damit auseinandergesetzt, was Unternehmenserfolg ausmacht. „Arbeit muss wieder Freude machen. Sie muss funktionieren, Sinn ergeben und sich dauerhaft lohnen" (Vollmer 2016: 7). Sinnvoll ist für Vollmer jene Arbeit, die Wertschöpfung für den Kunden generiert. Vollmer und Poppenborg überführen ihre Überlegungen in sieben Gestaltungsprinzipien

moderner Führung („Future Leadership"; vgl. www.intrinsify.de). Diese lauten (vgl. Vollmer 2018):

1. „Bürokratie macht aus Arbeit Beschäftigung" – Kümmert Euch um „echte Probleme", d. h. arbeitet für die Kunden!
2. „Nur echte Mannschaften leisten für- und miteinander" – Lasst zu, dass Mannschaften in Euren Organisationen entstehen!
3. „Ohne Ämter entstehen Engagement und Verantwortung" – Schafft jenseits formaler Macht Raum dafür, dass sich Expertentum auch über temporäre Rollen entfalten kann!
4. „Die Früchte der Arbeit verdienen alle Beteiligten gleichermaßen" – Beurteilt nicht die Leistung Einzelner, sondern von Teams!
5. „Prinzipien locken den Erfolg an, während Regeln den Misserfolg rechtfertigen" – Gebt Mitarbeitenden Verantwortung über Prinzipien und nehmt ihnen das Denken nicht über Regeln ab!
6. „Organisationen werden leistungsfähig und anständig, sobald Wissen kein Machtinstrument ist" – Macht Wissen in Eurer Organisation zugänglich!
7. „Mit Überraschungen kann nur umgehen, wer vorbereitet ist" – Nehmt immer wieder verschiedenste Entwicklungsszenarien vorweg und bereitet Euch darauf vor!

Zusammenfassend lässt sich an Führungskräfte also der Auftrag formulieren: In Zeiten hoher Dynamik muss es gelingen, mit formal legitimierter Macht nur dort zu steuern, wo der Markt nicht berührt wird, und Neues über sozial legitimierte Führung und Selbstorganisation entstehen zu lassen.

Virtuelle Teamarbeit im Kontext neuer Arbeitsformen als Vereinbarkeit 4.0?

Wenn es um selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten geht und um das Ziel, Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben zu erreichen, ist die Arbeitsform virtuelle Kollaboration (Teamarbeit) aufgrund der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte seit mittlerweile mehr als zwei Jahrzehnten eine mögliche Antwort (u. a. Kauffeld, Handke und Straube 2016). Wird virtuelle Teamarbeit als möglicher Treiber von Vereinbarkeit und neuen Arbeitsformen verstanden, so stellt sich die Frage, inwiefern die zuvor beschriebenen Paradoxien in virtueller Kollaboration auftreten und wie sie sich ggf. auflösen lassen.

Betrachtet man die in der Literatur formulierten Praxiserfahrungen und Empfehlungen hinsichtlich der Gestaltung virtueller Teams, so liegt der Fokus eher auf Gestaltungsoptionen *innerhalb* des virtuellen Teams und weniger auf der Zusammenarbeit *zwischen* dem Team und der Organisation. Letzteres spielt aber eine wesentliche Rolle in der Frage, inwiefern virtuelle Teams tatsächlich eigenverantwortlich im Sinne der zuvor formulierten modernen Organisationsansätze arbeiten können. Werden die Paradoxien auf virtuelle Kollaboration übertragen, lassen sich folgende Befunde und Empfehlungen aussprechen:

Paradoxie „Nicht-Steuerbarkeit steuern": Die fehlende bzw. geringe Präsenz virtueller Teammitglieder in der eigentlichen Organisation wird in der Praxis häufig dadurch kompensiert, dass dem Team Vorgaben gemacht werden, die die Arbeit des einzelnen Teammitgliedes und die Zusammenarbeit untereinander auf eindeutige Weise regeln sollen. Diesbezügliche Maßnahmen sind z. B. die Einrichtung eines automatisierten Leistungsfeedbacks oder konkrete Zielvereinbarungen (anstelle von Ausführungsvorschriften) (u. a. Boos, Hardwig und Riethmüller 2017: 51 f.). Führung über Zielvereinbarungen geht im Kontext von Digitalisierung in Unternehmen oft auch mit einer stärkeren Ergebnisorientierung und Dokumentation von Arbeitsleistungen der Mitarbeitenden einher (u. a. Schwarzmüller, Brosi und Welpe 2016). Traditionelle Führungsinstrumente werden damit abgeschwächt weitergeführt – dies schafft nur vermeintlich einen Rahmen für selbstorganisiertes Arbeiten der Teammitglieder (a. a. O. und Petry 2016: 39). Virtuelle Teams sind durch ihre Arbeit in der Regel nah am Marktgeschehen und deshalb in der Lage, sich eigene Ziele zu setzen und diese – wenn nötig – anzupassen. Gleichzeitig ist zu vermuten, dass die Arbeitsweise virtueller Teams aufgrund der hohen Flexibilität von Arbeitszeiten und -orten durch eine hohe Eigendynamik geprägt ist. Zur Überwindung der Steuerungsparadoxie wäre es somit erforderlich, virtuellen Teams die Möglichkeit zu geben, sich in einem Rahmen von Prinzipien der Organisation selbst zu organisieren.

Paradoxie „Vertrauter Kontrolle misstrauen“: In der einschlägigen Literatur wird häufig die Vertrauensbildung *innerhalb* virtueller Teams fokussiert (u. a. Kauffeld, Handke und Straube 2016: 48). Bei der Realisierung moderner Organisationsansätze muss jedoch auch die Vertrauensbeziehung *zwischen* Teams und der Gesamtorganisation bzw. Teams und Führungskräften im Blick stehen. Diesbezügliche Gestaltungsempfehlungen in der Literatur beziehen sich tendenziell auf Kontrolle und stehen der Vertrauensbildung somit eher entgegen (Beispiele sind Dokumentation von Produktivitätsmaßen oder Erhebungen emotionaler Sachverhalte auf Basis der Kollaborationstools oder regelmäßiger Kurzumfragen innerhalb des Teams) (u. a. Cruz, Moriya-Huzita und Feltrim 2018; Marshall, Gamble und Hale 2016; Hosseini et al. 2018; Kortum. Klünder und Schneider 2016). Die Gefahr, dass sich Teammitglieder durch derartige Instrumente kontrolliert oder überwacht fühlen, ist sehr groß. In der Literatur lassen sich aber auch immer wieder Hinweise auf die hohe Relevanz von Selbstreflexion in virtuellen Teams, z. B. im Hinblick auf Arbeitsparameter wie Leistung, Vertrauen, Motivation und Innovationskraft, finden (u. a. Herrmann, Hüneke und Rohrberg 2017: 92 f.). Zur Auflösung der Paradoxie wäre es für virtuelle Teams daher wichtig, Kontrollinstrumente durch Selbstreflexion zu ersetzen, die Teams dazu zu befähigen und hierfür auch entsprechende Unterstützungsangebote bereitzustellen.

Paradoxie „Vielfalt standardisieren“: Ansätze zur Umsetzung von Vereinbarkeit zeichnen sich gerade dadurch aus, dass unterschiedliche Lebens- und Arbeitskonzepte berücksichtigt und miteinander kombiniert werden können. Durch unterschiedliche Arbeitszeiten und -orte verfügen virtuelle Teams in der Regel per se über eine hohe Vielfalt, die sich der Standardisierung entzieht. Die Arbeitsform virtueller Teams (das „Wie“ des Arbeitens) wird durch immer ausgereiftere technische Anwendungen (Apps, Plattformkonzepte, Programme etc.) mittlerweile gut unterstützt. Virtuelle Teams müssen jedoch jenseits der technischen Voraussetzungen auf inhaltlicher Ebene zunehmend dazu befähigt werden, mit der Vielfalt an Marktanforderungen umgehen zu können, d. h. flexibel Bedarfe aufgreifen zu können und zu dürfen (das „Was“ des Arbeitens). Deshalb müssen Führungskräfte und virtuelle Teams zunehmend stärker in Szenarien denken und sich auf unterschiedliche Entwicklungsoptionen einstellen. Sie müssen flexibel für alternative Optionen sein, auf erste Anzeichen einer Veränderung reagieren können und mithilfe von experimentellen Lösungen Erfahrungen sammeln und aus Irrtümern lernen (Petry 2016). Dadurch schaffen sich virtuelle Teams die Voraussetzungen, nachhaltig selbstorganisiert erfolgreich zu agieren.

Zusammenfassend zeigen diese Ausführungen, dass die Arbeitsform virtuelle Teamarbeit weitreichendes Potenzial hat, Vereinbarkeit und moderne Ansätze von Führung und Zusammenarbeit synergetisch zu realisieren. Bisherige Gestaltungsempfehlungen für virtuelle Teams als technisch-moderne, selbstbestimmte Arbeitsform per se sind aber noch viel zu stark in der Tradition alter Denkmodelle verhaftet. Wenn es gelänge, moderne Ansätze von Führung und Selbstorganisation nicht nur auf dem Papier zu skizzieren, sondern in Organisationen zu leben, könnte im Rahmen virtueller Teams Selbstorganisation und Vereinbarkeit gleichermaßen verwirklicht werden.

Quellen und Links:

➥ Boos, Margarete, Thomas Hardwig und Martin Riethmüller (2017). *Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams.* Göttingen.

➥ Cruz, Guilherme Augusto Maldonado da, Elisa Hatsue Moriya-Huzita und Valéria Delisandra Feltrim (2018). „ARSENAL-GSD: A Framework for Trust Estimation in Virtual Teams based on Sentiment Analysis“. *Information & Software Technology* (95). 46–61. https://dblp.org/db/journals/infsof/infsof95.html (Download 4.2.2019).

➥ Herrmann, Dorothea, Knut Hüneke und Andrea Rohrberg (2012). *Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg.* 2. Auflage. Berlin.

➥ Hosseini, M. Reza, Igor Martek, Nicholas Chileshe, Edmundas Kazimieras Zavadskas und Mehrdad Arashpour (2018). „Assessing the Influence of Virtuality on the Effectiveness of Engineering Project Networks: ‚Big Five Theory‘ Perspective“. *Journal of Construction Engineering and Management* (144) 7. Ohne Seitenangabe.

➥ Kaduk, Stefan, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich und Dominik Hammer (2017). *Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen.* Hamburg.

➥ Kauffeld, Simone, Lisa Handke und Julia Straube (2016). „Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit“. *Gruppe, Interaktion, Organisation* (47). 43–51.

➥ Kortum, Fabian, Jil Klünder und Kurt Schneider (2016). „Miscommunication in Software Projects: Early Recognition Through Tendency Forecasts". *Product-Focused Software Process Improvement: 17th International Conference*, PROFES 2016, Trondheim, Norway, November 22–24, 2016, Proceedings. Basel: Springer International Publishing.
➥ Marshall, Allen, Rose F. Gamble und Matthew L. Hale (2016). „Outcomes of Emotional Content from Agile Team Forum Posts".: *Proceedings of the 1st International Workshop on Emotion Awareness in Software Engineering.* 6–11.
➥ O´Reilly, Charles A., Michael L. Tushmann (2008). „Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator´s dilemma". *Research in Organizational Behavior* (28). 185–206.
➥ Petry, Thorsten (2016). „Digital Leadership– Unternehmens- und Personalführung in der Digital economy". *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy.* Hrsg. Thorsten Petry. Freiburg i. Br. u. a.. 21–82.
➥ Schwarzmüller, Tanja, Prisca Brosi und Isabelle M. Welpe (2016). „Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert". *CSR und Digitalwirtschaft.* Hrsg. Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäußer. Berlin u. a. 617–628.
➥ Vollmer, Lars (2018). Wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen einer sagt, was sie tun sollen. O. O: Intrinsify. me GmbH. www.intrinsify.de (Download 4.2.2019).
➥ Vollmer, Lars (2016). *Zurück an die Arbeit! Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden.* Wien: Linde.
➥ Wüthrich, Hans A., Dirk Osmetz und Stefan Kaduk (2009). *Musterbrecher. Führung neu leben.* Wiesbaden.

Führung und Selbstorganisation in agilen Unternehmen

MILON GUPTA

Viele Unternehmen entwickeln momentan agile Strukturen und Prozesse. Die Gründe hierfür liegen in der raschen technologischen Veränderung, dem globalen Wettbewerb und den immer kürzeren Innovationszyklen. Mit starren hierarchischen Strukturen lassen sich diese Herausforderungen immer weniger meistern.

Zentrale Fragen zur Entwicklung agiler Unternehmen

In der agilen Organisation hat die autoritäre Führung ausgedient. Statt vom Chef gesagt zu bekommen, was wie gemacht werden soll, organisieren sich Mitarbeiter selbst in aufgaben- und projektbezogenen Teams. Das sagt sich ziemlich einfach, ist aber in der konkreten Umsetzung schwierig.

Die Entwicklung zur Selbstorganisation wirft für Unternehmen fundamentale Fragen auf:

- Wie lassen sich zentrale Unternehmensziele mit dezentraler Arbeitsorganisation vereinbaren?
- Welche Fähigkeiten benötigen selbstorganisierte Beschäftigte?
- Wie können Führungsprozesse in agilen Organisationen effektiv gestaltet werden?
- Wofür benötigt das Unternehmen Führungskräfte – und wofür nicht?
- Wie wirken sich dezentrale Führungs- und Organisationsprozesse auf Arbeitsproduktivität und Rentabilität aus?

Berücksichtigung der Interessen von Stakeholdern

Die Entscheider in Unternehmen stehen bei der Veränderung der Strukturen und Prozesse vor der Herausforderung, Antworten auf diese Fragen zu

finden und umzusetzen, die den unterschiedlichen Interessen der beteiligten Stakeholder gerecht werden. Dazu gehören:

- Gesellschafter und Aktionäre: Oft bestimmen Renditeerwartungen die Sicht auf Veränderungsprozesse im Unternehmen. Das gilt besonders für börsennotierte Unternehmen.
- Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene: Mehr Agilität und Selbstorganisation kann bei vielen Führungskräften Ängste vor Kontrollverlust und Statusverlust auslösen. Führungskräfte sind einerseits Motor für den Wandel zur agilen Organisation, zugleich aber auch persönlich stark vom Veränderungsdruck betroffen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Stärkere Selbstorganisation bedeutet mehr Verantwortung. Die einen sehen darin eine persönliche Entwicklungsmöglichkeit und die Chance auf mehr Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit. Die anderen fürchten Überforderung und Unsicherheit, wenn sie plötzlich selber mitentscheiden sollen.
- Kunden: Sie erwarten, dass sie von Unternehmen Produkte und Dienstleistungen erhalten, die ihren Wünschen und Anforderungen in punkto Qualität, Lieferung und Preis entsprechen. Verstärkt kommen auch wertebasierte Ansprüche hinzu, wie soziale und ökologische Nachhaltigkeit.
- Lieferanten: Für sie ist es wichtig, auch in agilen Organisationen verlässliche Ansprechpartner und transparente Prozesse vorzufinden. Das ist umso wichtiger, als Lieferketten in vielen Branchen immer stärker integriert sind und die Grenzen zwischen Organisationen dabei flexibler werden.
- Gesellschaft: Soziale und ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und die Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen (Compliance) und moralischen Werten sind nicht zuletzt durch den Dieselskandal immer wichtiger geworden. Unternehmen können es sich auf Dauer nicht leisten, im Widerspruch zu gesellschaftlichen Normen und Werten zu stehen.

Geschäftsführer und Vorstände sowie Aufsichtsräte von Unternehmen stehen in der Verantwortung, die zum Teil gegensätzlichen Interessen der genannten Stakeholder miteinander zu vereinbaren.

Herausforderungen beim Wandel zur agilen Organisation

Der Wandel zur agilen Organisation stellt in dieser Hinsicht eine besondere Herausforderung dar. Denn der Wandel zu dezentraler Führung und Selbstorganisation stellt vieles infrage, was Führungskräfte und Mitarbeiter lange als gegeben angesehen haben. Studien zu Selbst- und Fremdbild von Führungskräften (izf 2016) und zur Mitarbeiterzufriedenheit (Gallup 2018) zeigen, dass bei einigen Unternehmen akuter Handlungsbedarf besteht. Der Trend zur Agilität wirkt dabei ambivalent: Einerseits verlangt er Führungskräften wie Mitarbeitern einiges an Veränderungsbereitschaft ab; andererseits bietet er beiden die Chance für produktivere und erfüllendere Formen der Zusammenarbeit. Gerade in hierarchischen Organisationen sind viele Mitarbeiter unzufrieden mit ihren Vorgesetzten. Doch auch viele Führungskräfte der mittleren Ebene von größeren Unternehmen sind unzufrieden: Sie befinden sich im permanenten Spagat zwischen den Leistungsanforderungen und Zielen von oben und Mitarbeitern, die sie dazu motivieren sollen, die Anforderungen von oben zu erfüllen.

Der Wandel zur agilen Organisation stellt für Unternehmen, in denen es so oder ähnlich läuft, eine große Chance dar. Denn Selbstorganisation kann nicht nur eine selbstbestimmte Umsetzung von Aufgaben mit sich bringen, sondern auch zu Inputs für die operative und strategische Planung führen. Die Aufgabe von Führung dabei wäre, den selbstorganisierten Teams Rahmenbedingungen und Unterstützung zu geben, zugleich aber auch die Verantwortlichkeit von Teams und Einzelnen zu fördern und fordern.

Um Führung und Selbstorganisation in agilen Unternehmen miteinander zu vereinbaren, benötigt es einen Wandel der Unternehmenskultur. Und der funktioniert nicht per Kommando von oben, sondern nur über eine transparente Veränderung von Strukturen und Prozessen sowie die dauerhafte Investition in alle Beschäftigten, sowohl diejenigen mit Führungsrollen wie diejenigen, die selbstorganisiert in Teams arbeiten.

Die Beschäftigten sind die wichtigste Ressource des Unternehmens – diese oft zum Lippenbekenntnis degenerierte Erkenntnis sollte insbesondere in agilen Unternehmen auch das Handeln bestimmen. Dazu gehört einerseits, die Beschäftigten von zeitraubenden und wenig produktiven Prozessen, wie etwa unnötigen Berichtspflichten und Meetings, zu entlasten. Und dazu gehört auch, die Beschäftigten in der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern. Agilität lässt sich nicht verordnen. Sie braucht Zeit, Unterstützung und Freiräume. Dabei geht es nicht nur um fachliche Weiterbildung, sondern auch um die arbeitsnahe Weiterentwicklung von Führungs- und Selbstorganisationskompetenzen. Es wäre für Unternehmenslenker fahrlässig, ihre Beschäftigten einfach in neue Organisationsstrukturen und -prozesse zu setzen, ohne sie professionell und kontinuierlich darin zu fördern, in der neuen agilen Welt effektiv und sinnerfüllt zu arbeiten.

Selbstorganisation in agilen Unternehmen braucht eine neue Form von Führung, und die sollte den Besonderheiten der jeweiligen Organisation Rechnung tragen: Für das Ausbalancieren von Führung und Selbstorganisation gibt es keine Standardlösung. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, der sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten wie den Zielen der Organisation entspricht. Diese Balance ist kein statischer Zustand, sondern ein Prozess des permanenten Ausbalancierens. Dieser Prozess erfordert von Führungskräften und Mitarbeitern Offenheit und Mut zur permanenten Veränderung.

Teil dieser Veränderung ist, dass Führung in agilen Organisationen zu einem dynamischen Prozess wird, in dem die Rollen von Führenden und Folgenden je nach Aufgabe dynamisch wechseln können. Für viele Unternehmen, die sich darauf einlassen, bedeutet das einen tiefgreifenden Kulturwandel. Bei aller Agilität braucht dieser Kulturwandel Zeit, Reflexion und einen klaren Wertekompass, damit der Spagat zwischen strategischer Führung und selbstorganisierter, selbstbestimmter Arbeit gelingt. Als Lohn für diese Anstrengungen winken höhere Arbeitszufriedenheit und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit im Einklang mit gesellschaftlichen Werten und Normen.

Quellen und Links:

➥ Gallup (2018). Engagement Index 2018, https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx (heruntergeladen am 12.1.2019)

➥ izf – Initiative Zukunftsfähige Führung (2016). Führungs-Studie 2016: Was macht Führung zukunftsfähig? Durchgeführt vom Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Initiative Zukunftsfähige Führung (izf) e. V. Stuttgart, http://www.zukunftsfaehigefuehrung.de/wp-content/uploads/2016/01/izf-Allensbach-Studie-c-izf-e.V.-und-Institut-f%C3%BCr-Demoskopie-Allensbach-GmbH.pdf (heruntergeladen am 12.1.2019)

„New Work“ braucht „New Leadership“.

Was hat das mit Kommunikation, Selbstmanagement und Vereinbarkeit zu tun?

GERDA M. KÖSTER

Zusammenfassung

Digitalisierung, VUCA-Welt[13] und weitere Megatrends wie Globalisierung, Migrationsbewegungen oder demographischer Wandel beeinflussen den Arbeitsmarkt und sorgen für eine bislang nie dagewesene Beschleunigung. Unternehmen stehen vor vielfältigen Herausforderungen.

Führungskräfte und Mitarbeitende befinden sich ebenfalls in einem nicht zu unterschätzenden Spannungsfeld von „Wandel in der Arbeitswelt“ und „(Wandel im) Privatleben“. Dies erfordert ein hohes Maß an Kommunikations- und Selbstmanagementkompetenzen um dauerhaft leistungsfähig, gesund und ZUFRIEDEN ihr Leben gestalten zu können. Wie kann das erreicht werden?

Herausforderungen des „New Work“

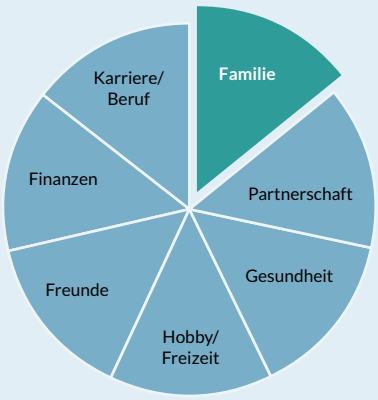
Es tut sich was in den Unternehmen. An allen Ecken und Enden weht der Wind des Wandels durch die Flure (wenn es sie denn noch gibt – und sie noch nicht einem Open-Space-Konzept gewichen sind …). Die Rahmenbedingungen haben sich verändert und es wird zunehmend klarer, dass dieser Herausforderung nicht mit den herkömmlichen Managementtools begegnet werden kann. Es besteht die Notwendigkeit, alternative Formen der Führung und Zusammenarbeit zu entwickeln und zu erproben.

Und dann stellen wir fest: Upps – es arbeiten immer noch Menschen mit Menschen zusammen. Menschen mit verschiedenen Interessen und Bedürfnissen, mit unterschiedlichen Charakteren und kulturellem Hintergrund, in unterschiedlichen Lebensphasen. Viele arbeitsplatzbezogene Werte und Erwartungen, die für die Generation der Baby Boomer selbstverständlich sind, sind für die Generation Y und Z kein Thema. Den Sinn in der eigenen Arbeit zu sehen, wird zunehmend wichtiger. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist für die jungen Männer und Frauen ein relevantes Thema, auch wenn eine konsequente partnerschaftliche Aufteilung von Beruf und Familienpflichten noch lange nicht durchgängige Realität ist. Mit dieser Diversität in der Belegschaft erfolgreich umzugehen, ist für viele Führungskräfte eine herausfordernde Aufgabe.

Eine weitere Herausforderung ist nach wie vor das eigene Spannungsfeld der Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben.

Dauerhaft leistungsfähig und gesund bleiben wir, wenn wir es schaffen – entsprechend unserer individuellen Bedürfnisse – einen passenden Ausgleich zwischen unseren verschiedenen Lebens-

Mein individuelles Lebensrad



Quelle: eigene Darstellung

13 Akronym für *volatility* (Unbeständigkeit), *uncertainity* (Unsicherheit), *complexity* (Koplexität) und *ambiguity* (Mehrdeutigkeit).

bereichen herzustellen (vgl. Abbildung Seite 79). Viele werden 45 Jahre und mehr berufstätig sein. Das geht nur, wenn der eigene „Akku“ gut aufgeladen ist.

Und es gibt einen weiteren relevanten Aspekt: Die Entwicklung unserer menschlichen Gehirne hält mit dem technologischen Fortschritt nicht stand. Sicherheit ist evolutionär bedingt ein menschliches Grundbedürfnis. Sicherheit ist aber etwas, was in Zeiten rasanten Wandels für viele verloren geht.

Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem oben Gesagten für „‚New Work‘ braucht ‚New Leadership‘“?

Methodenkompetenz ist nur ein Aspekt von „New Leadership“. Soziale und kommunikative Kompetenzen werden zukünftig für Führungskräfte noch bedeutender. Und eine der wichtigsten Kompetenzen wird ein gelungenes Selbstmanagement, weit über Ziel- und Zeitmanagement, hinausgehend sein.

Welche neuen und gleichzeitig erprobten Ansätze gibt es heute schon in den Bereichen Kommunikation und Selbstmanagement?

In einer VUCA-Welt können Veränderungen nicht von einer Person oder von wenigen Personen vorangetrieben werden. Es braucht das Wissen und die Intelligenz vieler, um innovative Lösungen zu finden und Ideen zu entwickeln. Hierzu benötigen Führungskräfte andere Kommunikationskompetenzen. Um Neues zu schaffen, braucht es auch in der Kommunikation neue Wege.

Das Kommunikationsmodell von Otto Scharmer

Oder, wie Otto Scharmer (2013) es formuliert: „same old, same old“ hilft für die Arbeitswelt der Zukunft nicht weiter. Otto Scharmer hat ein achtsamkeitsbasiertes, vierstufiges Kommunikationsmodell entwickelt, das meines Erachtens nach eine gute Basis für „New Leadership“ ist:

Stufe eins: gewohnheitsmäßiges Zuhören (downloading)

Während ich zuhöre, bin ich gedanklich schon bei meinen Kommentaren, Ideen, Meinungen dazu. Nichts Neues erschließt sich mir.

Ein praktisches Beispiel dazu: Ein Mitarbeiter macht der Führungskraft einen Vorschlag für die Gestaltung seiner Arbeitszeit während der Elternzeit, die er nach der Geburt seines Kindes zu nehmen plant. Die Führungskraft setzt sich nicht mit den Ideen und Chancen auseinander, sondern bügelt die Vorschläge direkt mit dem Kommentar ab: „Das hat es hier noch nie gegeben.“

Stufe zwei: faktenbasiertes Zuhören

Die Führungskraft achtet beim Zuhören auf die vorgebrachten Fakten und gleicht sie mit seinem Wissen ab. Sie versucht Abweichungen und neue Informationen zu finden, setzt des Weiteren ihren Verstand ein, um Neues zu entdecken.

In der oben beschriebenen Situation gleicht die Führungskraft die neuen Informationen (Idee Arbeitszeitmodell während der Elternzeit des Mitarbeiters) mit ihm bekannten Arbeitszeitmodellen ab. Vielleicht sind Ähnlichkeiten mit vorhandenen Modellen zu finden. Vielleicht ist der Ansatz aber auch ganz neu. Seine Erkenntnisse meldet er dem Mitarbeiter zurück.

Stufe drei: emphatisches Zuhören

Die Führungskraft versucht, den Standpunkt des anderen zu sehen/zu hören, und geht ein Stück weit „in seinen Schuhen“. Sie achtet auf ihre Gefühle und die des anderen, hört aufmerk- und achtsam zu und gibt so Raum für Sicherheit, Vertrauen und Entwicklung. Eine Führungskraft, die mit Empathie zuhört, versucht, sich in die Lage des Mitarbeiters zu versetzen – durch Nachfragen, Verständnisfragen etc. und würde dem Mitarbeiter auch durch Mimik und Gestik signalisieren: „Ich höre, dass es Dir wichtig ist, eine aktive Rolle als Vater einzunehmen und Dich gleichzeitig beruflich einzubringen und zu entwickeln. Mein Lebensweg ist anders verlaufen und manches kann ich nachvollziehen, manches ist aber auch fremd oder unverständlich für mich. Aber ich versuche mich in Deine Perspektive einzufinden.“

Stufe vier: schöpferisches Zuhören (generative listening)

Die Führungskraft schafft und hält einen Raum, in dem Reden und Zuhören auf Augenhöhe möglich sind. Mit allen Sinnen nachspüren, welche zukünftigen Chancen sich auftun können.

In der oben beschriebenen Führungssituation könnte die Führungskraft den Mitarbeiter auffordern, gemeinsam nach Möglichkeiten der Umsetzung zu suchen. Gibt es gute Beispiele für das von ihm vorgeschlagene Arbeitszeitmodell im eigenen oder in anderen Unternehmen? Welche weiteren Ideen sind denkbar, um die Arbeitszeit während der Elternzeit für beide Seiten zufriedenstellend organisieren zu können? Dabei achten Führungskraft und Mitarbeiter nicht nur auf kognitive Aspekte, sondern auch auf das Bauchgefühl (also nicht nur: „ist das so richtig", sondern auch „fühlt sich das so gut für mich/für uns an"). Im beschriebenen Fall ist es sicherlich sinnvoll, auch die übrigen Teammitglieder einzubeziehen. Denn das neue Arbeitszeitmodell des Mitarbeiters muss letztlich ja vom ganzen Team getragen werden.

Erfordernisse für das „New Leadership"

Wie kann ich als Führungskraft dieses neue Kommunikationsverhalten einüben? Otto Scharmer empfiehlt mindestens vier Wochen lang ein tägliches, reflektives Journaling[14] um festzuhalten, in welchen Situationen es schon gelungen ist, entsprechend der gewünschten Stufen 3 oder 4 seines Kommunikationsmodells zu kommunizieren. Eine Verhaltensänderung erfolgt dann ganz allmählich (action follows attention).

Wer in diese Art der Kommunikation tiefer einsteigen möchte, findet unter https://www.presencing.org/#/resource/tools/listen-desc weiterführende Informationen und kann die Kommunikationskompetenzen im Rahmen eines (täglichen) Assessments einschätzen.

Ein verändertes Kommunikationsverhalten, auch mit Blick auf Vereinbarkeit, ist aus meiner Sicht aus zwei Gründen relevant: (1) Mitarbeiterbindung wird im Zuge des Fachkräftemangels eine noch wichtigere Rolle spielen. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern genau zuhören, um mit ihnen gemeinsam individuelle und innovative Lösungen für Vereinbarkeitsthemen zu entwickeln. (2) Ein Zuhören jenseits des Downloading zeigt dem Gegenüber persönliche Wertschätzung, gibt ein Gefühl von Sicherheit und zeigt Wege der Mitgestaltung auf.

Zuhören zu lernen, ist daher eine der Kernkompetenzen, die ich mit Führungskräften als wichtiges Element von „New Leadership" trainiere.

Die Arbeitswelt der Zukunft kann nicht (nur) durch den Verstand getrieben werden. Eine VUCA-Welt kann nicht nur verstandesmäßig durchdrungen und erschlossen werden, wir müssen alle sinnlichen und emotionalen Zugänge, die wir Menschen zur Informationsverarbeitung innehaben, nutzen.

Die neuen Erkenntnisse in den Neurowissenschaften zeigen auf, wie relevant insbesondere Emotionen und das Unbewusste für menschliches Handeln sind. (John Bargh's (2018) aktuelles Buch „Vor dem Denken" gibt hierzu eine hervorragende und allgemeinverständliche Einführung.)

Was ist hierzu wichtig zu wissen? Jeder Mensch verfügt evolutionär bedingt über 2 Systeme zur Informationsverarbeitung. Zum Wahrnehmen, Bewerten und Entscheidungen treffen: den Verstand und das Emotionale Erfahrungsgedächtnis (auch als das Unbewusste bezeichnet). Beide Systeme sind höchst relevant, arbeiten aber völlig unterschiedlich – siehe Tabelle Seite 82.

Verstandesmäßige Entscheidungen sind wir im westlichen Kulturkreis spätestens seit dem Zeitalter der Aufklärung („Ich denke, also bin ich" – Descartes) gewöhnt. Der Verstand hat bei uns – gerade auch bei Führungskräften – Priorität. Aber wir treffen immer wieder verstandesmäßige Entscheidungen, z. B. „Ich will gesund alt werden und treibe ab heute mehr Sport", die wir dann aber doch nicht umsetzen. Unser Selbstmanagement, also die Fähigkeit, zielrealisierend entsprechend der eigenen Wünsche und Vorstellungen zu handeln, versagt.

Das hat, so die Erklärung namhafter Wissenschaftler wie Peter Gollwitzer und Maja Storch,

14 Niederschrift von Beobachtungen, Gefühlen und Gedanken in Form eines Tagebuchs.

Systeme zum Wahrnehmen, Bewerten und Entscheidungen treffen

	Verstand	Emotionales Erfahrungsgedächtnis
Arbeitstempo	langsam (> 800 ms)	schnell (< 200 ms)
Informationsverarbeitung	seriell	parallel
Kommunikationsmittel	Sprache	somatische Marker (blitzschnelle körperliche Reaktionen) umgangssprachlich (z. B. „Kloß im Hals", „Da platzt mir der Kragen" etc.)
Bewertung	richtig / falsch	mag ich / mag ich nicht
Beginnt	mit ca. 2 Jahren	pränatal
Zeithorizont	Zukunft	hier und jetzt

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Storch / Krause 2017

damit zu tun, dass Verstand und emotionales Erfahrungsgedächtnis nicht synchronisiert sind. Der Verstand will „hü", das Unbewusste „hott".

Dass Emotionen und unbewusst ablaufende Prozesse einen gravierenden Einfluss auf menschliches Verhalten haben, kann durch die immer besser werdenden bildgebenden Verfahren in der Neurowissenschaft nachgewiesen werden. Wir wissen heute, dass diese unbewussten Prozesse beim Treffen von Entscheidungen und beim Steuern unseres Verhaltens höchst relevant sind.

In der im obigen Beispiel beschriebenen Situation zur Gestaltung der Arbeitszeit während der Elternzeit könnte z. B. der Mitarbeiter (Verstand) nach der Diskussion mit dem Vorgesetzen vielleicht sagen „Na ja, dann arbeite halt an fünf Tagen jeweils sechs Stunden. Sonst gefährde ich noch meinen sicheren Arbeitsplatz hier." Wohingegen das „Unbewusste" (wenn es sich denn äußern könnte …) vielleicht Aspekte wie „Du bist wie Dein Vater – nie zu Hause, nie präsent" äußern würde. Gelungenes Selbstmanagement für diesen Mitarbeiter würde bedeuten, sich sowohl mit der Verstandes- als auch mit der „Bauch"-Seite zu beschäftigen und dann zu einer Lösung zu kommen, die für ihn zielführend, zufriedenstellend und gesund ist.

Im Gespräch mit dem Vorgesetzten lässt sich dann vielleicht eine Variante, wie vier Tage Büro – ein Tag Homeoffice, entwickeln. Der Mitarbeiter kann seine Bedürfnisse gegenüber dem Vorgesetzten klarer artikulieren, weil er sich bewusster darüber ist, was ihm wirklich wichtig ist und warum.

Im Zuge der sich verändernden Arbeitswelt ist das Betrachten beider Seiten (Verstand und Unbewusstes) elementar für einen gelungenen Wandel. Denn unbewusste Ängste können Veränderungen im Unternehmen torpedieren.

Maja Storch und Frank Krause haben an der Universität Zürich ein ressourcenorientiertes Selbstmanagementprogramm (Zürcher Ressourcen Modell ZRM®) entwickelt, mit dessen Hilfe wir unbewusste Prozesse einfacher erkennen können und es uns leicht fällt, beide Systeme zu synchronisieren. Das ist wichtig, wenn Unternehmen und Mitarbeiter an langfristigen Zielen arbeiten möchten.

Fazit

- Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für „‚New Work' braucht ‚New Leadership'"?
- Um als Führungskraft (und Mitarbeiter) „New Work" umzusetzen, braucht es zunächst einmal inner work und eine Bereitschaft zur Selbstreflexion und persönlichen Weiterentwicklung. „Same old – same old" hilft im Kontext „New Work" nicht weiter.
- Kommunikation, verbunden mit einem ehrlichen Interesse an meinem Kommunikationspartner und dem gemeinsamen Willen, etwas Neues zu entwickeln, ist eine der zukünftigen Kernkompetenzen.
- Selbstmanagement – also das stringente Verfolgen meiner individuellen beruflichen und / oder privaten Ziele – gelingt dann, wenn ich

beide Systeme – Verstand und Unbewusstes – berücksichtige und für Entscheidungen heranziehe.

- Wenn ich als Führungskraft Veränderungen treiben, das heißt „New Work“ gestalten will – dann muss ich „Kopf“ und „Bauch“ meiner Mitarbeiter ansprechen und einbeziehen. Nur so kann Veränderung gelingen.

Quellen und Links:

➥ John Bargh (2018). Vor dem Denken. Wie das Unbewusste uns steuert. München: Droemer.
➥ Scharmer, Otto (2013). http://www.ottoscharmer.com/sites/default/files/Ego2Eco_Intro_0.pdf
➥ Storch, Maja und Krause, Frank, Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainsingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell, Hogrefe Verlag, 6. Auflage 2017

Jobsharing in Führungspositionen.

Ein Interview mit CHAN auf der „New Work Experience 2019“

SUSANNE BRAUN-SPECK

Die vermutlich größte Veranstaltung zum Thema „Zukunft der Arbeit“ im deutschsprachigen Raum fand am 7. März 2019 in der Elbphilharmonie Hamburg statt: die dritte „New Work Experience“ #NWX19. Rund 1.800 Teilnehmer und Gäste tauchten in die neue Arbeitswelt ein – mit Themen rund um neue Arbeits(zeit)modelle, Vereinbarkeit, Wohlfühlatmosphäre, kreativer Weiterentwicklung zum Beispiel durch WOL (Working Out Loud), agile Mindsets, Homeoffices sowie mobile & Co-Working-Arbeitsplätze – das in Zeiten von digitaler Transformation und Arbeitsplatzbedrohung durch künstliche Intelligenz.

„New Work“ bezeichnet die Gesamtheit der modernen, orts- und zeitunabhängigen sowie flexiblen Arbeitsformen und -methoden im globalen und digitalen Zeitalter. Die Idee dazu soll auf den österreichisch-US-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann zurückgehen. Sie wurde von dem deutschen Psychologen, Informatiker und Autor Markus Väth weiterentwickelt. Zentrale Werte der „Neuen Arbeit“ sind laut Bergmann Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft sowie Arbeit, die man wirklich mag und als sinnhaft versteht.

Laut dem Zukunftsinstitut mit Sitz in Frankfurt am Main ist das Zeitalter der Kreativökonomie angebrochen – und es gilt Abschied zu nehmen von der industriellen Leistungsgesellschaft; Abschied von festen hierarchischen (Macht-)Strukturen mit engen Arbeitsvorgaben und -zeiten. Nine-to-five-Jobs sind nicht mehr „in“. Das selbstbestimmte Handeln mit freier Zeiteinteilung, auch in virtuellen Teams und Kreativitäts-Entfaltung steht zukünftig im Vordergrund. „New Work“ verlangt von den Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft eine entsprechende Haltung; Kinder und Jugendliche sollen selbstentdeckende, freiheitliche Bildung erleben dürfen; Transparenz, Offenheit und Wertschätzung unter anderem durch „Kommunikation auf Augenhöhe“ sind gewollt, ebenso wie Diversity (Vielfalt).

Von all dem und noch viel mehr sprachen auf der #NWX19 in der „Elfi“: Gerald Hüther, Ricardo Semler, Sascha Lobo, Kathrin Menges, Fréderic Laloux, Jutta Allmendinger, Joschka Fischer und viele mehr.

Foto: Susanne Braun-Speck

Christiane Haasis und Angela Nelissen

Jobsharing: Ein Modell der neuen Arbeitswelt

Anders als bei typischer Teilzeitarbeit, bei der Aufgaben und Rollen in verschiedene Positionen aufgeteilt und somit fachlich und inhaltlich getrennt werden, ist Jobsharing insbesondere für Arbeitsplätze geeignet, die sich aufgrund von Strukturen und Verantwortlichkeiten nicht auf mehrere Personen verteilen lassen. Als CHAN bekleiden zum Beispiel *Christiane Haasis* und *Angela Nelissen* zusammen eine Führungsposition. CHAN ist „Vice President Refreshment DACH“ bei Unilever in Hamburg und als stellvertretende „Persona“ für beide und von beiden Führungskräften entwickelt worden.

Nach Studienabschlüssen in Betriebswirtschaftslehre und Internationalem Management starten Christiane Haasis und Angela Nelissen ihre jeweiligen Karrieren bei Unilever. Es folgten Positionen in der Strategieführung und Markenentwicklung sowie im operativen Vertrieb einzelner Sparten. Dabei kreuzten sich ihre Wege immer wieder, bis sie einige Jahre später die Körperpflegemarke „Dove“ gemeinsam für Europa verantworteten. Eine als strategische Markendirektorin, die andere als operative Länderchefin. Nach 15 Jahren im Unternehmen beschäftigten sich beide damit, welchen anderen Weg es geben könnte, um Karriere bzw. Arbeit und Familie besser zu vereinbaren. Zu dieser Zeit entstand die Idee für das Jobtandem. Weltweit sind sie aktuell das einzige Duo, das sich auf so hoher Ebene einen Job teilt.

Im Interview auf der #NWX19 erzählten sie mir und dem Jugendredakteur Philipp Nuhn, stellvertretend für erKant.de, mehr von ihrem „Doppelkopfleben“ beim Jobsharing. Damit das Tandem CHAN authentisch im Interview widergespiegelt wird, wurden auch hier die Antworten wie von einer Person wiedergegeben. Das „Du“ gehörte zum guten Ton der Veranstaltung.

Ihr tretet zusammen und auch einzeln unter dem Namen CHAN auf?

Ja. CH ist das Kürzel von Christiane, AN das Kürzel von Angela. Wir sind zwei Menschen, verstehen uns im Job aber für den Arbeitgeber und Kollegen als eine „Persona“. Unsere Vorstellungen von Beruf und Arbeit sind sehr ähnlich, Qualifikationen und Kompetenzen sind vergleichbar, Tantiemen werden zu gleichen Teilen ausgeschüttet. Wir sind Eins und agieren als eine Person. Im Außenverhältnis sind wir gegenseitig jederzeit ersetzbar.

Wie lange arbeitet Ihr inzwischen als Tandem?

Seit 2009 sind wir im Jobsharing aktiv. Erst verantworteten wir als „Category Direktor“ das Food-Geschäft, seit 2014 das Eis- und Teegeschäft von Unilever; aktuell in der Rolle als „Vice President Refreshment“ für Deutschland, Österreich und die Schweiz (ca. eine Milliarde Euro Außenumsatz).

Wie werden zwei Köpfe zu einer Führungskraft?

Vieles ist eine Frage der Organisation. Wir sind zum Beispiel unter derselben E-Mail-Adresse erreichbar. Projekte teilen wir zwar unter uns auf, halten uns aber informiert. Wenn zum Beispiel unser direkter Vorgesetzter einen Ist-Zustand zu einem Projekt abfragen möchte, kann er stets davon ausgehen, dass wir beide eine plausible Antwort darauf geben können.

Wie sieht das Jobsharing in der Praxis aus?

Von einem üblichen Fulltime-Job arbeiten wir beide 60 Prozent, sodass jeweils 10 Prozent der Arbeitszeit zwecks Austausches und Planung überlappen. Wie wir uns organisieren, klären wir unter uns. Einzelne Aufgaben verteilen wir nach persönlichen Schwerpunkten und Kernkompetenzen. Für Außenstehende kommunizieren wir sehr klar, wer welches Projekt gerade federführend leitet oder, ob wir zu zweit im Wechsel aktiv sind. Eine von uns arbeitet Montag bis Mittwoch, die andere von Dienstag bis Freitag; an zwei Tagen davon nur bis zum Nachmittag. Ansonsten ist es ganz normale Teamarbeit, bei der regelmäßige Infos und Unterlagen ausgetauscht werden etc.

Was ist wichtig, damit Jobsharing tatsächlich funktioniert?

Wichtig sind vor allem gemeinsame Ziele, offene und ehrliche Kommunikation untereinander, aber auch mit den Chefs und Kollegen. Und dass wir alle digitalen Tools nutzen (E-Mail, Microsoft Teams, WhatsApp …). Nach zehn Jahren Jobsharing sind wir natürlich ein eingespieltes Team und es fühlt sich manchmal schon fast wie Gedankenübertragung an, wenn wir uns die Bälle zuspielen. Fatal wäre dagegen Egoismus – der stetige Teamgedanke ist enorm wichtig!

Welchen Weg seid ihr gegangen, um das Jobsharing-Modell bei Unilever zu platzieren?

Vor rund zehn Jahren entwickelten wir für uns die Idee; einige Jobshare-Paare gab es bei Unilever aber schon. Die Geschäftsleitung stand der Idee offen gegenüber. Infolgedessen stellten wir sie verschiedenen Führungskräften in Einzelgesprächen und bei entspannter Atmosphäre vor. Wir überlegten uns gut, was für wen wichtig ist und warum Jobsharing darauf die Antwort sein kann. Klassisches Marketing mit Zielgruppenorientierung :-). Wir feilten an der Realisierung herum, machten uns weiterhin Gedanken und konnten innerhalb weniger Wochen die Entscheider überzeugen. Als eine Position, die für uns gemeinsam passend war, vakant wurde, konnten wir als Jobsharing-Tandem beginnen. In der Summe nach sechs Monaten.

Macht Jobsharing Unternehmen fit für den Arbeitsmarkt der Zukunft?

Die Welt verändert sich stetig. Um als Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich sein zu können, ist ein Schlüssel „diversity“. Das heißt, Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Geschlecht und Herkunft werden gebraucht. Beim Jobsharing verdoppelt sich das Knowhow – zwei Köpfe denken jeweils über die gleichen Themen und Projekte nach, ohne gleich doppelt viel zu kosten, und sind zusammen viel kreativer. Weiterhin müssen hochqualifizierte Mitarbeiterinnen ihren Job nicht mehr aufgeben, nur weil sie eine Familie gründen möchten – sie können bleiben und somit wird der Fachkräfte-Abwanderung entgegengewirkt. Jobsharing bietet auch die Möglichkeit, sich im Urlaub gegenseitig zu vertreten. Der Arbeitsplatz ist also jederzeit besetzt.

Was ist insbesondere für die betreffenden Tandems positiv?

Wir teilen uns die Verantwortung, coachen uns gegenseitig, haben insbesondere einen interessanten Führungsjob – trotz Kindern. Unsere vier Kinder sind übrigens im Alter von zehn sowie zwölf bis achtzehn Jahren; wir mussten uns nicht zwischen Beruf oder Familie entscheiden. Unsere Ehemänner stehen beide als gleichberechtigte Partner neben uns. Mit ihnen spielen wir uns die Familienaufgaben wie Pingpongs immer nach Bedarf hin und her. Außerdem entwickeln wir über das normale Maß hinaus stetig unsere Managementfähig-

keiten weiter – wir sind ja Sparringspartner, die sich gegenseitig coachen!

Gibt es Nachteile? Habt Ihr das Gefühl, Ihr verpasst etwas, wenn Ihr nur zu 60 Prozent arbeitet?

Natürlich verdienen wir weniger, als würden wir Fulltime arbeiten. Anfangs war die Organisation nicht ganz einfach und wir mussten überzeugen können; jetzt läuft das Modell und verändert die Arbeitskultur für viele. Verpassen? Nein, niemals. Ganz im Gegenteil! Wir haben den Raum und die Möglichkeiten dafür, gestalten und entwickeln zu können.

Ist Euer Jobsharing-Modell im Sinne von „New Work“ erfolgreich?

Inzwischen gibt es im Hause Unilever 30 Jobsharing-Teams. Das Modell bietet die Chance auf und den Verantwortungsumfang von Jobs, die nicht in reiner Teilzeit angeboten werden können – und eben doch alle Freiheiten der Teilzeit!

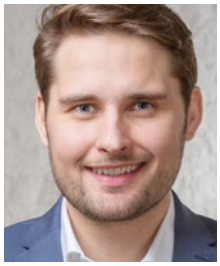
Wir sind überzeugt, und bei Unilever ist dies gelebte Praxis, dass jeder Job geteilt werden kann. Entsprechend wird jetzt von Arbeitgeberseite aus bei neuen Stellenausschreibungen immer darüber nachgedacht, ob der jeweilige Job in Teilzeit oder eben im Jobshare-Modell gemeinsam von zwei Mitarbeitern besetzt werden könnte. Jetzt stellt sich nur die Frage: Who’s next?

Quellen und Links:

➥ Statista, https://de.statista.com/themen/1647/unilever/ (Download 8.3.2018).
➥ https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/new-work-glossar/
➥ https://www.xing.com/news/klartext/wie-wir-die-vier-grossten-jobshare-mythen-entscharft-haben-3132
➥ https://newworkexperience.xing.com
➥ https://newworkexperience.xing.com/speaker-uebersicht

Arbeit und Innovation. Von der notwendigen Veränderung zur Innovationskultur

WLADIMIR LASCHKO



Dieses Kapitel behandelt den wachsenden Innovationsdruck und wie Organisationen ihm begegnen können. Eine veränderte Arbeitswelt, neue Berufsidentitäten sowie ein Markt, der aufgrund immer kürzerer Lebenszyklen fortwährend neue Lösungen und Produkte verlangt, erhöhen den Innovationsdruck für Unternehmen zunehmend. Sie müssen innovativ sein, um zu bestehen und für Fachkräfte attraktiv zu bleiben.

Andererseits bietet die sich verändernde Arbeitswelt ein großes Potenzial für Innovation: Wenn es gelingt, die Organisationskultur zu transformieren und bewusst die Diversität von Menschen und ihre neuen Vorstellungen von Arbeit zu nutzen. Aber was bedeutet Innovation konkret und wie lässt sie sich fördern? Und wie kann eine Innovationskultur in Organisationen entwickelt und etabliert werden?

Es ist keine neue Erkenntnis: Die Arbeitswelt und die Anforderungen an Unternehmen verändern sich rasant, immer mehr Branchen sind getrieben, neue Produkte und Geschäftsmodelle zu realisieren, um im harten Wettbewerbsumfeld bestehen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben,

Nur noch 12 Prozent der Unternehmen, die vor 50 Jahren auf der Fortune-500-Liste[15] standen, lassen sich dort auch heute noch finden; gleichzeitig ist die Fluktuationsrate in den letzten Jahren aufgrund der wettbewerbsorientierten Weltwirtschaft deutlich gestiegen. Wenn sich der Trend fortsetzt, wird die Hälfte der Unternehmen, die heute noch auf der Liste stehen, bis 2028 durch neue ersetzt. In nur 25 Jahren kann sich die Zusammensetzung der Liste komplett verändern (Arbesman 2017). Das bedeutet, dass vergangener Erfolg nicht das Überleben oder den zukünftigen Erfolg sichert. Und dass Unternehmen die Entwicklung innovativer Geschäftsideen zur Priorität machen sollten, wenn sie mit dem Wettbewerb mithalten wollen. Hierfür müssen bewährte Denk- und Handlungsweisen hinterfragt und neu gestaltet werden. Wir sprechen von Disruption in weiten Teilen unserer Arbeitswelt.

Bewusst ist den meisten Führungskräften, dass Innovationskraft als Differenzierungsmerkmal nachhaltige Vorteile schafft und einen deutlichen Einfluss auf die Wettbewerbsposition hat (Dobni 2008). Peter Drucker (1999: 73) war sich bereits Ende der 1990er Jahre gewiss, dass eine Organisation, die es nicht als ihre Aufgabe ansieht, Führungs- und Organisationsstrukturen fortlaufend zu verändern, auf Dauer nicht überleben wird. Aber auch wenn das erkannt ist, bleiben zwei Fragen: Was ist Innovation? Und: Wie kann man sie realisieren?

Innovation

Der Begriff „Innovation“ wird heute inflationär verwendet und seine Bedeutung scheint mittlerweile verzerrt. Für die einen ist es der Prozess, der zu Innovation führt, für andere das Ergebnis, mithin neue Produkte und Dienstleistungen.

Einig ist man sich darin, dass der Innovation eine Reihe von kreativen Prozessen zugrunde liegt , für die es keine Formel gibt. Nick Daher (2016) nimmt an, dass Innovation nicht konventionell geplant, organisiert und von formalen Regeln und Verfahren geleitet werden kann, sondern durch eine innovative Organisationskultur gefördert werden muss.

15 Fortune Global 500 ist eine jährlich erscheinende Liste der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt.

Innovationskultur

Auch wenn die meisten Unternehmen die Bedeutung von Innovation erkannt haben, bleibt ihnen die spontane und unvorhersehbare Natur des Innovationsprozesses ein Rätsel.

Einige Führungskräfte ermutigen zwar ihre Mitarbeitenden, innovativ zu sein – doch dies bleibt meist ein Diskurs, der weder das individuelle Verhalten der Mitarbeitenden noch die Leistung des Teams oder der Organisation insgesamt beeinflusst. Andere versuchen, kreative Menschen einzustellen, oder stocken die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen personell auf.

Aber auch das ist wirkungslos und es entmutigt den kreativsten Menschen, wenn der Arbeitsplatz weder die Umgebung noch die Ressourcen für Kreativität bietet: Wenn also die Organisationskultur nicht innovationsfördernd ist (Jaruzelski, Staack und Schwartz 2015).

Als Organisationskultur wird hierbei ein Muster von Arrangements oder Verhaltensweisen verstanden, welches von einer Organisation oder einem Team als akzeptierte Methode zur Problembewältigung angenommen wird. Als solche umfasst die Kultur alle institutionalisierten Wege und die impliziten Überzeugungen, Normen, Werte und Prämissen, die dem wahrgenommenen Verhalten zugrunde liegen und es steuern (Pervaiz 1998). Organisations- bzw. Innovationskultur ist somit ein mehrdimensionales Phänomen und lässt sich nicht durch eine eindimensionale Ursache erklären. Um eine innovationsfördernde Kultur zu verstehen, muss man die zahlreichen Variablen berücksichtigen, die sie bestimmen: die Arten von Führung, Arbeitsdynamik, Autonomie und Teamarbeit sowie die individuellen Ausprägungen der Menschen innerhalb der Organisation.

So kann eine Kultur beispielsweise nicht innovativ sein, wenn die Mitarbeitenden nicht das Gefühl haben, dass ihre Führungskräfte sie ermutigen, neue Ideen vorzuschlagen (Wahrnehmung), oder wenn sie nicht Zugang zu den für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen haben (Tatsache). In beiden Fällen sind der Mensch und seine Wahrnehmung von innovationsrelevanten Kulturelementen die entscheidenden Faktoren.

Innovationsfaktor Mensch

Innovationskultur ist eine soziale Realität, die sich nicht nur in strukturellen Rahmenbedingungen einer Organisation, wie etwa in Prozessen, Praktiken und Verfahren, sondern auch wesentlich in psychologischen, wie Wahrnehmungen, Absichten oder Überzeugungen, manifestiert. Das Verständnis für die Denkweisen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder sowie auch die Ausrichtung von Arbeitsgruppen auf der Grundlage individueller Eigenschaften wird sich positiv auf die Innovationskultur und somit auf die Ergebnisse der gesamten Organisation auswirken.

Ein wesentlicher Faktor ist die Vielfalt der Menschen, die in der Organisation tätig sind. Eine größtmögliche Vielfalt an Biographien und Persönlichkeiten eröffnet jeder Organisation Innovationspotenziale. Wenn Sie Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Denkweisen und Überzeugungen zusammenbringen, ergeben sich eine Reihe von unterschiedlichen Arbeitsstilen, Denkprozessen und Perspektiven. Daher ist es wichtig, Vielfalt zu verstehen und an ihr zu arbeiten.

„Wahrnehmbare“ und „verborgene“ Diversitätsmerkmale der Organisationsmitglieder müssen dabei berücksichtigt werden, denn sie führen zu einem besseren Verständnis der beteiligten menschlichen Gruppe und werden jeder Transformationsphase mehr Präzision verleihen. Diese Merkmale sollten Grundlage für Personalentwicklung und Rekrutierung sein. Ein Blick auf die Zusammensetzung der Organisationsmitglieder lässt erkennen, wo Potenziale für Innovation entstehen können oder liegen gelassen werden. „Diversity“ in diesem Sinne ist essenziell für Innovationskraft und wird über den politischen Diskurs rund um z. B. Nationalität, Geschlecht oder Inklusion hinaus zu einem wirtschaftlichen Faktor.

Ausgehend von einer möglichst breiten Vielfalt, gilt es, weitere innovationsrelevante Kulturelemente zu betrachten, beispielsweise die strukturellen Rahmenbedingungen der Organisation.

Innovationsrelevante Kulturelemente

Was sind die spezifischen Kulturelemente, die Innovation fördern, und wo kann man ansetzen, um Kreativität und Ideenreichtum kulturell zu verankern?

Die Lösung besteht vor allem darin, die Organisationskultur zu erfassen und konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um die Vision, die Überzeugungen, Werte oder Prämissen zu fördern, die das tatsächliche Handeln von Mitarbeitenden und Teams leiten und sich als produktiv für Innovationen erwiesen haben. Anders ausgedrückt: Es geht darum, die spezifischen Aspekte der Organisationskultur, die Innovationen blockieren, aufzubrechen und neu zu gestalten.

Hierbei sollte konkret auf entscheidende Dimensionen der Organisationskultur geschaut werden:

- Zunächst die organisatorischen Rahmenbedingungen, die überwiegend auf Managementebene zu lösen sind und erkennen lassen, dass Innovation ein dauerhaftes Ziel der Organisation ist. **Konkret:** Gibt es eine klare Vision, innovativ sein zu wollen, und ist das obere Management dazu gewillt, diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen? Lässt die Organisationsstruktur Innovation überhaupt zu und wissen alle Organisationsmitglieder über die Potenziale der Organisation Bescheid? Wenn ja, werden die nötigen Ressourcen bereitgestellt, um innovative Ideen zu generieren und zu verwirklichen? Letztendlich müssen auch eine Haltung zum Umgang mit Fehlern und der Möglichkeit zu scheitern entwickelt und die Personen, die trotz dieser Risiken innovativ sind, auch dafür belohnt werden.
- Immer noch essenziell und unumgänglich ist in den meisten Organisationen der Blick auf das Führungsverständnis und -verhalten, das entwickelt werden muss, wenn die Organisation innovativ sein will. **Konkret:** Sind die Führungskräfte bzw. ist die Form von Führung in der Lage, Leistung im Zusammenhang mit Innovation zu fördern, Wertschöpfungspotenziale zu erkennen und zu nutzen? Werden unterschiedliche Denkweisen verstanden, akzeptiert und gefördert? Wie werden Veränderungen kommuniziert und bewältigt?
- Ein Blick auf die Tätigkeit selbst, die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften sowie der Organisation mit sich selbst und ihrer Umwelt liefert weitere wichtige Anhaltspunkte, um sich ein Bild über die eigene Innovationskultur machen zu können. **Konkret:** Welche Aufgaben gibt es innerhalb der Organisation? Bieten diese genug Abwechslung, um auch Raum für Kreativität zu schaffen? Ist die Organisation in der Lage, unterschiedliche und originelle Ideen zu entwicklen, aus denen innovative Lösungen entstehen? Gibt es eine Vielfalt an Denkweisen bzw. wie wird diese in der Organisation sichergestellt und in der Zusammenarbeit unterstützt? Was wird im Bereich Wissensmanagement getan? – Und ganz wichtig: Wie werden Beziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation gestaltet?

Anhand dieser Informationen lassen sich bereits konkrete Handlungsfelder aufdecken, um die Transformation der Organisationskultur hin zu einer Innovationskultur voranzutreiben. Vordergründig ist hierbei nicht die Selbsteinschätzung durch das Management, sondern vielmehr das Feedback aller Menschen in der Organisation.

Letztendlich: Disruption bietet eine Chance für Innovation

Digitalisierung und der damit einhergehende Wandel der Arbeitswelt sind Realität. Organisationen, die nicht bereit sind, sich zu verändern, werden kaum überleben. Dieser Druck bietet aber auch die Chance, die geänderten Lebenseinstellungen der Menschen und ihre Erwartung an die Arbeit zu berücksichtigen und sich als Organisation zukunftsfähig aufzustellen.

Eine innovationsfördernde Kultur mit all ihren Aspekten ist Grundlage, um den Herausforderungen rund um Digitalisierung und Disruption erfolgreich zu begegnen.

Dabei sind die in diesem Beitrag genannten strukturellen und menschlichen Handlungsfelder für eine innovationsfördernde Kultur deckungsgleich mit vielen der immer wieder erwähnten Anforderungen an die zukünftige Arbeitswelt: flexible Arbeitszeiten und -orte, flache Hierarchien und neue Mitbestimmungsrechte, selbstorganisierte Teams und Entscheidungsspielräume, Einsatz neuer Managementmethoden, informelle Kommunikationskanäle, vernetzte und globale Zusammenarbeit, Interkulturalität und ein geeigneter Umgang mit den Potenzialen von Vielfalt – alles Handlungsfelder, die im Zusammenhang mit Arbeiten 4.0 genannt und auch in Bezug auf eine Innovationskultur genutzt werden müssen.

Somit finden sich beim Thema „neue Arbeit" genau die Stellschrauben für Innovationskultur, die Wachstum und Relevanz jeder Organisation in Zukunft sicherstellen kann.

Gefordert sind also ein möglichst diverses Team sowie ein Führungsverständnis und eine Infrastruktur, die den Nährboden schaffen, um neue Ideen zu generieren und umzusetzen. Innovatives Verhalten muss belohnt werden, Risiken einzugehen toleriert werden und auch Scheitern muss erlaubt sein. Eine solche Kultur zu etablieren ist nicht leicht – Einstellungen und Mentalitäten müssen sich ändern.

Dennoch: Eine Transformation, die dies berücksichtigt, wird letztendlich Innovationskraft erzeugen. Innovation in disruptiven Zeiten ist jedoch nur möglich, wenn sie als eine umfassende Kulturdimension verstanden und behandelt wird.

Quellen und Links:

➥ Arbesman, Samuel (2017). „Fortune 500 Turnover and Its Meaning". https://www.wired.com/2012/06/fortune-500-turnover-and-its-meaning/ (Download 28.2.2019).

➥ Daher, Nick (2016). „The relationships between organizational culture and organizational culture and organizational innovation". *International Journal of Business and Public Administration* (13) 2. 1–15.

➥ Dobni, C. Brooke (2008). „Measuring innovation culture in organizations". *European Journal of Innovation Management* (11) 4. 539–559.

➥ Drucker, Peter F. (1999). *Management challenges for the 21st century.* New York, NY: HarperBusiness.

➥ Jaruzelski, Barry, Volker Staack und Kevin Schwartz (2015). „Innovation's New World Order". *Strategy+Business* (81).

➥ Pervaiz K. Ahmed (1998), „Culture and climate for innovation". *European Journal of Innovation Management* (1) 1. 30–43.

Vereinbarkeit von Digital Leadership und People Management

URSULA VRANKEN

Unternehmen müssen sich digital fit machen

So klingen derzeit die Forderungen an die Unternehmen. Sie arbeiten mit Hochdruck daran, ihr Unternehmen auf „digital“ zu trimmen. Es werden technikorientierte Projekte „mit Volldampf“ auf die Schiene gesetzt, (agile) Pläne geschmiedet und viel Geld in Hard- und Software investiert. Durch neue Technik verspricht man sich verringerte Kosten, bessere Kundenorientierung, schnellere Services und natürlich sollen auch Innovationen angekurbelt werden. In den Digitalisierungsprojekten soll die Technik richten, was in den letzten Jahren strategisch liegengeblieben ist, und wird als Top-Priorität vom Management ausgerufen.

Es geht um eine Kulturrevolution

Wenn es an die Umsetzung geht, bemerken viele Projektleiter und Digital Officer, dass sie sich zwar viel mit Technik, Prozessen und Investitionen beschäftigt haben, aber noch nicht mit den Mitarbeitern, die davon betroffen sind. Ganze Arbeitsweisen und Abläufe ändern sich, Produkte selbst werden digitalisiert, Papier und Aktenordner werden verbannt, mobile Devices angeschafft, Büros aufgelöst und Shared Desk eingeführt. Transparenz und Netzwerke stehen auf der neuen Agenda. Schnell wird klar, dass die geplante Digitalisierung einhergeht mit einer Kulturrevolution und mehr ist als ein einfaches technisches Upgrade.

Schock für Mitarbeiter und Ängste

Viele Mitarbeiter trifft diese Entwicklung wie ein Schock. Was da im Namen der Digitalisierung alles angekündigt wird, klingt für sie eher furchterregend, teilweise unverständlich, nach digitalem „always on“ und manch einer ist schon überfordert bevor, es angefangen hat.

Die Bedenken gegen den digitalen Arbeitsplatz sind groß und es wird bezweifelt, ob das alles funktionieren kann. Digitale Transformation stößt auf Zweifel, Ängste, Sorgen und viele, viele Fragen. Dazu müssen Unternehmer und Führungskräfte nachhaltige Antworten liefern und mit Ihren Mitarbeitern Zukunftskonzepte entwickeln.

Es geht um die Vereinbarkeit von Technik und Menschenzentrierung – es geht um ein neues Verständnis von Führen und Arbeiten

Die Digitalisierung verändert auf der einen Seite viele Geschäftsmodelle und -prozesse radikal. Aber auf der anderen Seite sehen wir auch, dass die Generation Y&Z ganz andere Vorstellungen von Arbeiten, Führen und Work Life Balance hat als ihre Vorgänger. Insgesamt wollen Mitarbeiter – und zwar generationsübergreifend – mehr eingebunden werden und mitbestimmen. Wir müssen Mitarbeitern besser zuhören, ihre Ideen und Argumente ernst nehmen und damit eine neue Kultur der Zusammenarbeit schaffen. Gutes People Management wird damit zur Kernherausforderung für Führungskräfte. Es geht um gleiche Augenhöhe zwischen allen Beteiligten.

Mitarbeiter haben hohe Erwartungen an Arbeitgeber und „wollen nicht gekauft werden“

Die heutige Generation hat andere Vorstellungen von Arbeiten, Führen und Work Life Balance als ihre Vorgänger und will mehr eingebunden werden und mitbestimmen. Sie sucht mehr Freiheit, Selbstentfaltung und Sinnstiftung und tritt selbstbewusst auf. Mitarbeiter wissen heute, dass es eine lebenslange Beschäftigung für sie nicht mehr gibt. Viele wollen das auch gar nicht. Stattdessen erwarten sie eine sinnstiftende Tätigkeit und wol-

len einen echten Wertbeitrag leisten. Sie warten heute keine zehn Jahre mehr darauf, Karriere zu machen. Sie möchten die Annahme eines monatlichen Gehalts nicht als Einverständnis sehen, die Kontrolle über ihre Zeit und ihr Denken für einen Monat aus der Hand zu geben. Sie wollen nicht „gekauft“ werden, sondern sich einbringen und die Früchte ihrer Arbeit sehen. Wertschätzung zählt mehr als „schnödes“ Einkommen (IPA 2018).

Unternehmen müssen also attraktive Angebote, z. B. in Form eines Talentmanagements, machen. Dazu gehören neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt ein gutes Team, ein angenehmes Arbeitsumfeld mit Gestaltungsfreiheit und Angebote für die persönliche Weiterentwicklung.

Was Unternehmen von Mitarbeitern erwarten

Auch Mitarbeiter müssen ihren Teil zu einer Organisation beitragen, die immer agiler und kurzlebiger wird und mehr Selbstorganisation und Mitdenken von der Belegschaft einfordert. Konkret heißt das, Verantwortung zu übernehmen, gut abgewogene Entscheidungen zu treffen und über den eigenen Aufgabenbereich hinaus mitdenken im Sinne der Kundenorientierung. Auch Zuverlässigkeit und hohe fachliche Qualität sind gefragte Kompetenzen. Und generell gilt für alle Mitarbeiter sich ständig „up to date“ zu halten und weiterzubilden. **Lebenslanges und permanentes Lernen wird damit zum Pflichtprogramm für alle.**

Was bedeutet das für Führungskräfte und Digital Leadership?

Führungskräfte müssen sich von dem Gedanken verabschieden, dass sie allein über (Herrschafts-) Wissen und Macht verfügen. Jeder kann inzwischen überall und jederzeit auf Wissen zugreifen, was früher nur einigen wenigen Managern vorbehalten war. Der alte Führungsstil „Command & Control“ muss zu „Coachen & Mentoring“ übergehen. Digital Leader stellen die Weichen für die Zukunft. Dabei geht es um mehr als Tools und Techniken. Sie müssen Mitarbeiter und Management mit „auf die Reise nehmen“, sie motivieren, ausbilden und ihnen den Weg durch den „digitalen Dschungel“ aufzeigen.

Dazu gehört auch, den Mitarbeitern „reinen Wein darüber einzuschenken“, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln wird und was auf die Belegschaft durch mehr digitale Prozesse und Produkte zukommt. Wir dürfen Mitarbeiter nicht in einer Pseudosicherheit lassen, sondern müssen ihre Ängste und Sorgen ernst nehmen und sie auf die Veränderungen vorbereiten.

Digital Leader sind People Manager

Digital Leader (vgl. IPA o. J.) greifen diese Themen auf und entwickeln im Dialog und Diskurs mit ihren Teams Lösungsansätze. Sie schaffen Lern- und Experimentierräume für Mitarbeiter und treiben den digitalen Wandel mit neuen Konzepten der Führung voran. Sie verbinden Technik und Menschen zu einer sinnvollen Einheit und investieren in kluges People Management.

Fazit

Vereinbarkeit von Unternehmer- und Mitarbeiterinteressen im digitalen Wandel

Um die Zukunftsherausforderungen zu meistern brauchen wir einen ganzheitlichen Transforma tionsprozess. Jenseits von reinen Tool- und Technikansätzen muss in den Unternehmen eine neue zukunftsorientierte Arbeits- und Führungskultur erarbeitet, diskutiert und ausprobiert werden. Arbeitgeber und Führungskräfte sollten die Forderungen der Mitarbeiter nach Beteiligung als Chance für Innovation und Erneuerung sehen. „Work smart not hard“ ist die neue Arbeitsphilosophie.

Dialog und Diskussion auf Augenhöhe befeuern den digitalen Fortschritt und eine humanzentrierte Arbeitswelt.

Quellen und Links:

➥ IPA – Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation (2018). Wir wollen nicht gekauft werden, https://www.ipa-consulting.de/wir-wollen-nicht-gekauft-werden/

➥ IPA – Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation (o. J.). Digital People Management, Wachstumsstrategien für die digitale Wirtschaft, http://digitalpeoplemanagement.de/ipa-consulting/

Die Innovationskraft einer Organisation wird durch die gelebte Haltung bestimmt

MARTIN PERMANTIER

Die Vereinbarkeit der Werte und Haltungen von Führungskräften und Mitarbeitenden bestimmt, wie gut eine Organisation die Potenziale aller nutzen kann, und damit, wie innovativ sie agieren kann.

Wenn wir die Vereinbarkeit von Unternehmer- und Mitarbeiterinteressen im digitalen Wandel fördern wollen, ist das Mindset und damit der Reifegrad der Persönlichkeit entscheidend. Die Fähigkeit zur Vereinbarkeit wächst, je weiter der Horizont aller Beteiligten reicht. Es kommt darauf an, wie sie ihr inneres Weltbild konstruieren. Dieses Weltbild verändert sich im Laufe unserer Reifung. Wie dies geschieht, haben Forscher vielfach untersucht und interessante Erkenntnisse gewonnen. Aus deren Erkenntnissen haben wir ein Modell entwickelt, das hilft zu erkennen, in welcher Haltung Führung und Mitarbeitende handeln. Dadurch wird sichtbar, wo Entwicklungspotenziale für die Individuen und für das Unternehmen liegen. Wenn die Führung sich selber weiterentwickelt und lernt, emotional zu führen, kann sie Mitarbeitende in unterschiedlichen Haltungen optimal führen. Das hilft, Umbruchsituationen und neue Herausforderungen gut zu meistern. Das Unternehmen gewinnt an Innovationskraft und wird damit auch interessant für „High Potentials“.

Werte wie Nachhaltigkeit, Mitarbeiterorientierung, Fairness oder Offenheit, die sich viele Unternehmen auf die Fahnen schreiben, werden dann tatsächlich gelebt und können wirken.

Jeder kennt das: Sie sind in einem Unternehmen und haben das Gefühl, „Die ticken anders“, „Irgendwie ist das hier nicht meine Welt“, „So wie die will ich nicht arbeiten“. Was anderen Menschen wichtig und bedeutsam erscheint, stößt Sie vielleicht ab oder ist schlicht uninteressant für Sie. Das liegt ziemlich wahrscheinlich daran, dass Ihre Haltung und die Haltung des Unternehmens nicht zueinander passen. Die Haltung, das Mindset wird bestimmt von der Art und Weise, wie wir unser Weltbild konstruieren. Wie sich diese Wirklichkeitskonstruktion im Laufe unserer Reifung verändert, ist von vielen Entwicklungspsychologen untersucht worden. Dazu gehören Jean Piaget, Abraham Maslow, Ken Wilber, Jane Loevinger und Clare Graves. Neu sind zwei Erkenntnisse: Diese Entwicklungen sind nicht mit einem bestimmten Alter abgeschlossen und Kulturen entwickeln sich auf ähnliche Weise – als kollektives Abbild unserer inneren Reife.

Die Vereinbarkeit von Haltungen und Werten zu fördern, bedeutet nicht, dass alle mit dem gleichen Mindset unterwegs sein müssen. Es ist allerdings hilfreich, in den Führungsfunktionen Menschen mit einem hohen Reifegrad einzusetzen, die eine gewisse Bandbreite von Haltungen einnehmen können. Sie bringen die Voraussetzungen für zwei wesentliche Aufgaben der Führung mit:

- Die Haltung der Mitarbeitenden zu erkennen und sie so zu führen, dass sie ihren optimalen Beitrag zum großen Ganzen leisten können. Unabhängig davon, ob sie Dienst nach Vorschrift leisten oder selbstorganisiert arbeiten.
- Mitarbeitende, die sich weiterentwickeln wollen, darin zu unterstützen.

Das ist im Grunde das, was wir in einem tieferen Sinn unter einem attraktiven Arbeitgeber verstehen: Unternehmen, die ihre eigene Haltung reflektieren und ihren Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Haltungen Möglichkeitsräume bieten (Abbildung Seite 94).

Die Entwicklung von Haltungen

Die biographisch nacheinander entstehenden Haltungen und Reifegrade lassen sich wie folgt beschreiben:

Die selbstorientiert-impulsive Haltung

In unserer Entwicklung durchlaufen wir diese Lernphase im Alter von ca. zwei bis fünf Jahren. In der selbstorientiert-impulsiven Haltung sind wir noch stark in uns und unseren Bedürfnissen gefangen. Reflektierendes Denken und das Erfassen längerer Zeiträume ist in dieser Haltung noch nicht möglich. Feedback wird zurückgewiesen und wir bleiben im stereotypen Denken, das sich vor allem auf Konkretes und wenig auf Abstraktes bezieht. Andere Menschen sind Mittel zum Zweck und unser Verhalten ist opportunistisch geprägt. Unser eigenes emotionales Erleben können wir noch nicht erfassen oder steuern. Es fehlt die Kompetenz, anderen Menschen empathisch zu begegnen. Die Denkweisen sind eher simpel, die anderen sind immer Schuld und der andere hat angefangen. Wir sind tendenziell in einer Verteidigungshaltung, weil es an innerer Sicherheit und echter Selbstbewusstheit fehlt.

Die gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung

Wir lernen diese Haltung ab dem Zeitpunkt, wo wir bewusst von „Wir“ sprechen. Sie begleitet uns durch die Grundschulzeit. In der gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung lernen wir Regeln und Normen, die sich an unserem Umfeld ausrichten. Unsere Identität wird stark durch die Zugehörigkeit zu einem „Wir“ definiert und weniger durch unsere Individualität. Gehorsam und Unterordnung sind in dieser Haltung vorherrschend. Damit verbunden sind starke Schuldgefühle, wenn wir den Konventionen nicht entsprechen. Wir haben den Wunsch, das Gesicht zu wahren. Wir stehen unter einem hohen Anpassungsdruck, der uns Konflikte vermeiden lässt. Lieber vermeiden wir und weichen aus. Unsere eigenen Gefühle und unser Innenleben sind für uns noch schlecht greifbar. Kritik wird akzeptiert, wenn sie sich auf die Prinzipien bezieht, die extern festgelegt wurden. „Der Lehrer hat aber gesagt, dass …“

Die rationalistisch-funktionale Haltung

Die rationalistisch-funktionale Haltung ist die nächste Kompetenzerweiterung und der Beginn des Psychologischen-Ich. Die beginnende Selbstwahrnehmung erlaubt uns einen differenzierten Blick auf uns selbst. Jetzt können wir verschiedene Perspektiven sehen und werden urteilsfreier. Der Wunsch nach mehr eigener Meinung und

nach Abgrenzung entsteht. Wir entwickeln eigene Ansichten darüber, was richtig und falsch ist. Dabei orientieren wir uns an klaren Standards. Wir üben uns im rationalen Denken, in dem kausale Erklärungen vorherrschen. Von langen Debatten halten wir wenig. Wir legen eher Wert auf Effizienz als auf Effektivität. Wir erleben uns selbst noch von externen Anforderungen getrieben, innerhalb derer wir glauben, funktionieren zu müssen. In unserer eigenen Entwicklung durchlaufen wir diese Haltung in der Regel mit Beginn der Pubertät.

Die eigenbestimmt-souveräne Haltung

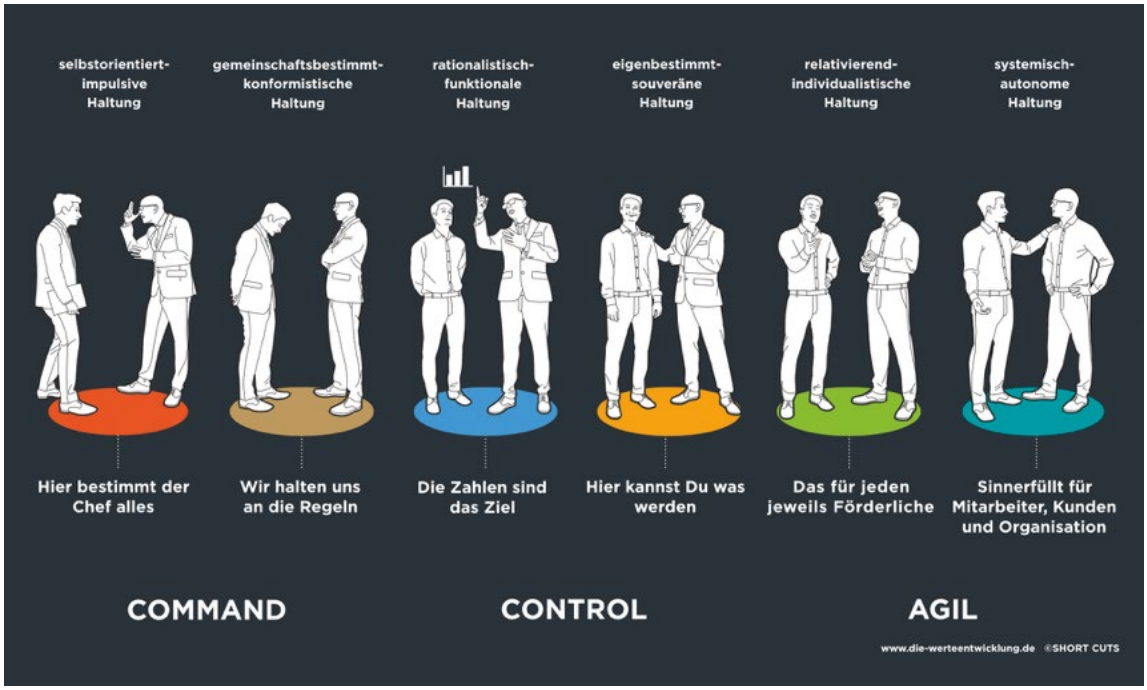
In der eigenbestimmt-souveränen Haltung entwickeln wir eigene Werte und Vorstellungen. Diese persönlichen Maßstäbe geben uns Orientierung im Leben. Eine starke Zielorientierung und der Wunsch nach Selbstoptimierung bestimmen diese Phase. Aus der Souveränität, die wir durch diese erweiterten Kompetenzen gewinnen, entfaltet sich ein reicheres Innenleben, das die Komplexität von Situationen akzeptiert und Respekt vor individuellen Unterschieden hat. Wir stehen in dieser Haltung selbstbewusst im Leben und entscheiden, mit wem wir welche Beziehung eingehen. Der eigenen blinden Flecken und die eigene Subjektivität werden häufig noch nicht gesehen. Das „Ego“ ist in dieser Haltung am größten. Es entspricht dem eines späten Teenagers, der vieles weiß und sehr kompetent ist, dessen Empathievermögen sich aber noch nicht ganz entfaltet hat.

Die relativierend-individualistische Haltung

Die relativierend-individualistische Haltung macht uns bewusst, wie die eigene Wahrnehmung die Sicht auf die Welt prägt. Wir fangen an, unsere und die Sichtweise anderer zu relativieren und zu hinterfragen. Mit dieser Kompetenz entwickelt sich unser Empathievermögen weiter und wir erkennen in uns und im Außen Widersprüche, denen wir vorher eher mit Ignoranz und Zynismus begegnet sind. Wir sehen, dass jeder Mensch geprägt ist durch seine grundlegenden Eigenschaften, seine Kultur und seine eigene Geschichte. Wir lernen, dies in unserer Kommunikation zu berücksichtigen. In dieser Haltung wird uns unser emotionales Innenleben bewusster und wir entdecken es als zusätzliche relevante Wahrnehmungsressource. Die entstehende Mannigfaltigkeit von neuen Facetten und Zwischentönen lässt uns individualistischer und authentischer werden.

Die systemisch-autonome Haltung

Mit der systemisch-autonomen Haltung erweitern sich unsere Kompetenzen um die Fähigkeit zur voll ausgebildeten Multiperspektivität und wir lernen, Beziehungen systemisch zu erfassen. Das Erkennen von zirkulären Verbindungen erlaubt



uns, widersprüchliche Meinungen und Aspekte zu integrieren. In dieser Haltung sind wir offen für die kreative Auseinandersetzung mit Konflikten und können mit Mehrdeutigkeiten umgehen. Wir respektieren die Individualität und Autonomie unseres Gegenübers und sind bereit, die volle Verantwortung für uns selbst, unser Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen. Dies führt zu einer hohen Motivation, sich selbst zu entwickeln und zu einem noch stärkeren Bewusstsein für die eigenen inneren subjektiven Deutungsmuster. Wir können unsere Gedanken und Gefühle als subjektiv erkennen und haben so wesentlich mehr kooperative Handlungsoptionen. Es entsteht ein Konstruktgewahrsein, also ein Verständnis dafür, dass wir uns und die Welt ständig neu konstruieren.

Die Haltungen bauen aufeinander auf. Jede neue Haltung, die wir erlernen, schließt also die vorhergehenden ein. In schwierigen Situation und unter Stress ist es ganz normal, in eine oder mehrere Haltungen „zurückzufallen". Dann ist wichtig, sich das zu vergegenwärtigen, um so schnell wie möglich wieder in die gewünschte Haltung zurückzukehren (Abbildung Seite 95).

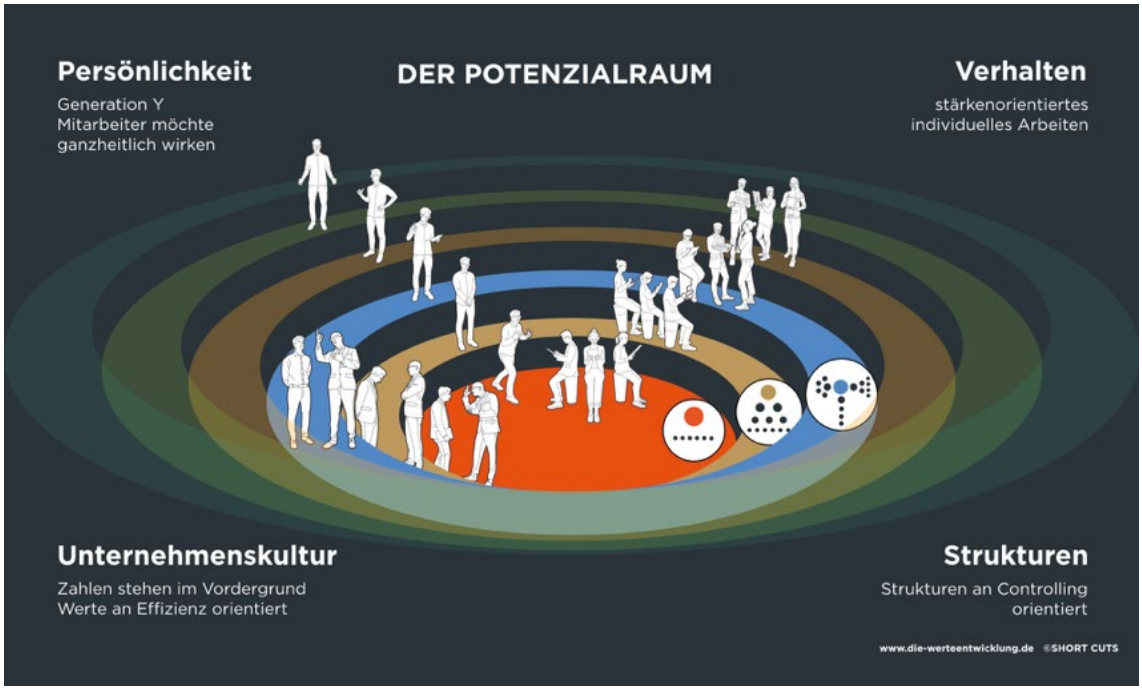
Das eigene Verständnis von Führung reflektieren

Machen Sie ein kleines Experiment und komplettieren Sie folgende Satzstämme. Am interessantesten ist es, wenn Sie die Reflexionssätze mit mehreren Kollegen machen und dann vergleichen.

- Die Aufgabe einer Führungskraft ist ...
- Das, was ich an mir als Führungskraft mag, ist ...
- Was mich in Schwierigkeiten bringt, ist ...
- Wenn Mitarbeitende hilflos sind, ...
- Erfolg ist(,) ...
- Regeln sind ...
- Mein Hauptproblem als Führungskraft ist(,) ...
- Wenn ich an meine Grenzen stoße, ...
- Andere zu führen, ...
- Wenn ich Macht über andere ausübe, ...
- Wenn ich kritisiert werde, ...
- Mein Gewissen plagt mich, wenn ...

Ergänzen Sie die Sätze, wie Sie möchten. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Alles ist erlaubt. Sie dürfen so tiefsinnig und komplex sein, wie sie wollen.

Bei **www.die-werteentwicklung.de/selbstreflexion** finden Sie eine Reihe von Beispielantworten, die Ihnen die Einordnung und Analyse erleichtern.



In den jeweiligen Satzvervollständigungen spiegelt sich wider, welche Haltung wir nutzen und schon verinnerlicht haben. Die meisten Probleme entstehen, wenn wir aus unterschiedlichen Haltungen und den damit verbundenen Weltbildern miteinander kommunizieren. Dies ist uns oft nicht bewusst, weil jeder jeweils glaubt, dass seine subjektive Sicht die „richtige“ ist.

Die Satzvervollständigungen der Reflexionssätze veranschaulichen unser Führungsverständnis, sie machen es transparent und diskutierbar.

Es ist eine gute Idee, diese Selbstreflexion gemeinsam im Führungskreis durchzuführen. Dabei ist wichtig: Es gibt keine richtige oder falsche Haltung. Es geht vielmehr darum, sie zu erkennen und dann zu entscheiden, wo sie am besten einsetzbar ist, um förderlich für das Gesamtergebnis zu wirken. Oft entsteht daraus bei den Führungskräften der Wunsch, sich selbst weiterzuentwickeln (Abbildung Seite 96).

Die Haltung der Führung bestimmt die Organisationsform

Je nach Reife und Persönlichkeitsentwicklung fällt es uns leichter oder schwerer, unsere Haltung zu wechseln. Eine Haltung ist nichts Statisches. Wir wechseln sie oft situativ. Oft haben wir jedoch einen biographisch geprägten Schwerpunkt in einer bestimmten Haltung. Von ihm aus deuten wir die Welt. Entsprechend unterscheiden sich unser Führungsstil und unser Werteverständnis. Die Haltungen sind wie eine Brille, durch die wir auf die Welt schauen und uns selber unser Weltbild, unser Narrativ über unser Leben konstruieren.

Mitarbeitende in einer reiferen Haltung werden sich nur ungern von jemanden führen lassen, der eine einfache Weltsicht hat und sich zum Beispiel nur an Zahlen orientiert. Agilität ist in controllingfixierten Konzernstrukturen nicht zu erreichen. In vielen Organisationen sind daher die Führungskräfte zum Engpass geworden.

Die große Herausforderung in der digitalen Transformation ist, alte Haltungen zu erweitern, sich selbst zu hinterfragen und zu einem echten „Wir“ zu finden. Dies wird möglich, wenn wir Urteile und Zynismus loslassen und wahrhaftiger miteinander interagieren. Diese Entwicklung hin zur Selbstfüh-

rung und sinnhaftem Tun erfordert die Bereitschaft, neue innere Haltungen einzunehmen. Alte Deutungsmuster, wie die Dinge sind und zu sein haben, können dann losgelassen werden. Das ist ein innerer Prozess, der Zeit und Geduld braucht (Abbildung Seite 97).

Den Potentialraum nutzen und für Vereinbarkeit sorgen

Die Vereinbarkeit von Werten und Haltungen von Führungskräften und Mitarbeitenden bestimmt, ob und wie die Entfaltung aller einzelnen Mitarbeitenden gelingt und wie entwicklungsfähig das Unternehmen insgesamt ist. Diese Vereinbarkeit lässt sich fördern, indem wir die vorherrschenden Haltungen in Bezug auf vier Aspekte beleuchten:

- Wie ist die Persönlichkeitsentwicklung, das Mindset der Mitarbeitenden?
- Welche Verhaltensmuster sind bei den Mitarbeitenden aktuell vorherrschend?
- Welche Strukturen und Prozesse nutzen wir?
- Was sind die wichtigsten Glaubensätze und Wertevorstellungen unserer Unternehmenskultur?

Gerade durch das Phänomen der Generation Y sind die Unterschiede der bisher verbreiteten Haltungen und Wertvorstellungen zu den Bedürfnissen der jungen Mitarbeitenden deutlich geworden. Sie empfinden die Strukturen und die Kultur – gerade in großen Unternehmen – als zu starr und unattraktiv. Sie entsprechen nicht mehr ihrer Haltung und ihrem Selbstverständnis. Viele Unternehmen nutzen noch controllingorientierte Prozesse und starre Stellenbeschreibungen, die Menschen zu Funktionseinheiten machen. Aus rationalfunktionaler Sicht hat das früher Sinn gemacht. Menschen, die gelernt haben, eigenverantwortlich zu arbeiten, sind davon aber abgestoßen.

Viele Unternehmen hoffen, durch Einzelmaßnahmen wie der Einführung von Design Thinking oder agilen Methoden, die Mitarbeitenden innovativer und veränderungsbereiter zu machen und auf ihr Verhalten einzuwirken. Sie vergessen dabei, dass das Verhalten durch eine Anpassung an die Unternehmenskultur und die existierenden Strukturen erzeugt wird. Die Folge ist, dass viele Menschen unter ihren Möglichkeiten bleiben, nicht weil sie nicht wollen oder können, sondern weil es systemische Hindernisse gibt. Die eigentlichen Hindernisse liegen oft in den starren Strukturen und einem hierarchischen Führungsverständnis. Das Modell der Haltungen gibt Unterstützung, um diese Differenzen aufzudecken und gezielt zu entwickeln. Der Potenzialraum sollte auf allen Ebenen etwa gleich weit entwickelt sein. Im Idealfall sind die Kultur und die gelebten Werte etwas reifer als die Mitarbeitenden. So wird die Kultur zu einer zusätzlichen Führungskraft und nicht zu einem demotivierenden Hindernis.

Gleichzeitig braucht es ein systemisches Verständnis der Führung, um zu erkennen, wo die einzelnen Mitarbeitenden stehen und welche Art der Führung für sie die passende ist. Nicht alle Mitarbeitenden tun sich leicht mit Eigenverantwortung oder Selbstführung. Ist allerdings das Mindset der Führung, ihre Reife der Engpass, behindert das die Entwicklung der ganzen Organisation.

Ein Unternehmen, das gezielt neue Mitarbeitende in einer reiferen Haltung rekrutiert, um seine Innovationskraft zu stärken, tut gut daran, dies ihnen gegenüber genauso zu kommunizieren. Das vermeidet Enttäuschung auf beiden Seiten und sorgt dafür, dass dieses Vorgehen erfolgreich sein kann.

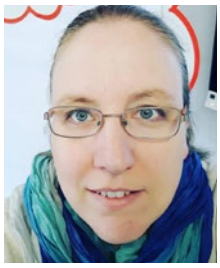
Denn bei der Vereinbarkeit von Werten der Arbeitgebenden und der Arbeitnehmenden steht eines klar im Vordergrund: Die Persönlichkeitsentwicklung der Führung hin zu mehr emotionalen Kompetenzen. Als Kulturpräger ist die Wirkung der Führung auf das gesamte System entscheidend. Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist dabei ein wichtiger Teilaspekt hin zur Kompetenzerweiterung zu einer empathischen, systemischen Führung.

„culture eats strategy for breakfast structure eats culture for lunch mindset eats structure for dinner“ Martin Permantier, Werte und Kultur sind eine Frage der Haltung – Wie wir Werte in einer Organisation verstehen und leben, hat oft mit der Persönlichkeitsentwicklung und dem Mindset der Führung zu tun. Im Sommer 2019 erscheint dazu sein Buch „Haltung entscheidet – Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten.“

Vereinbarkeit 4.0 in KMUs

Fachkräftemangel als Treiber des Wandels: von „Brauchen wir nicht“ zu „Das bringt uns weiter“

BARBARA HILGERT



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie war lange Zeit ein Marketingschlagwort um Bewerber*innen zu locken, wurde aber vielfach nicht gelebt.

Bis heute finden sich oft Begriffe wie „flexible Arbeitszeiten“ und „freie Arbeitsgestaltung“ in Stellenausschreibungen, die dann im *realen* Arbeitsleben aber doch nicht so ernst genommen werden.

Allmählich spüren jedoch auch die traditionellen Unternehmer*innen den Fachkräftemangel ganz deutlich und verstehen, dass auch die bestehende Belegschaft mehr möchte als ein bloßes Lippenbekenntnis.

Vereinbarkeitsorientierte Angebote boomen, nicht nur im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Nach und nach nähern sich die Bedürfnisse und Werte der Arbeitgeber*innen denen der Arbeitnehmer*innen an, sodass sich gemeinsam an einen Tisch gesetzt wird, um über eine betriebsindividuelle Lösung nachzudenken.

Dieser Beitrag berichtet auf Basis der Erfahrung aus der Unternehmensberatung, wie ein Wege zu einer optimierten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (mit all seinen Facetten) und zu dem gemeinsamen Credo: „Das bringt uns weiter“ führen kann.

Montagmorgen: „Pendler-Glück“ im ICE von Hamburg nach Berlin. Es ist voll, und zwar so voll, dass mal wieder ein Platz im Abteilwagen genügen muss. Das bedeutet aber auch, dass die Gespräche der anderen Reisenden nur schwer auszublenden sind. Man hört immer „mit einem Ohr“ zu ohne es zu wollen. [16]

Zwei Herren im Nadelstreifen sitzen sich im Abteilwagen gegenüber. Der eine, eindeutig ein Babyboomer, fragt den anderen, Generation Y[17]*: „Was steht heute eigentlich in Berlin Wichtiges an?“ Der andere zögert kurz, dann sagt er: „Nichts, wie immer!“ Aha, sinnlose Meetings gibt es offensichtlich auch 2018 noch. Erstaunlich, dass Mitarbeiter von Hamburg nach Berlin „gekarrt“ werden, um einen kompletten Arbeitstag mehr oder weniger zu verschwenden.*

Das Gespräch bekommt eine andere Richtung: Der Junge berichtet dem Älteren, dass er ein höchst anstrengendes Wochenende hinter sich hat, weil seine Frau auf einer Fortbildung war. Er beklagt sich: „Ein hartes Leben ist das. Da hat man einen Vollzeitjob, kommt nach Hause, und muss dann diesen Job auch noch machen. Früher hatte man es als Mann eindeutig leichter.“

Süffisante Zustimmung vom Babyboomer. „Ja, früher waren die Rollen noch eindeutig verteilt.“ Der Junge haut in die gleiche Kerbe: „Genau, besonders krass finde ich diese Erwartungshaltung, dass man als Mann mit Vollzeitjob all diese Aufgaben noch mit macht.“ Zustimmendes Nicken des Babyboomers.

Im Verlauf der Fahrt dreht sich das Gespräch auch um den Erwerb eines neuen TV-Geräts, da das analoge Programm in Kürze abgeschaltet werde. Der Jüngere schelmisch: „Digital ist Teufelswerk. Oder ...?“ Der Ältere winkt ab.

16 Die Anekdote ist ein Konglomerat aus vielen (zwangsweise) mit angehörten Gesprächen. Das Gespräch hat so nie wirklich stattgefunden. Ähnlichkeiten mit lebenden Personen sind Zufall und nicht beabsichtigt.

17 Die Generationen werden folgendermaßen zugeordnet: Traditionals bis 1955, Babyboomer: 1956 bis 65, Generation X: 1966 bis 80, Generation Y: 1981 bis 95 (Millennials / Digital Natives), Generation Z ab 1996 (vgl. panadress.de 2018)

Was soll diese Anekdote zeigen? Dass es bereits innerhalb einer Belegschaft sehr große Unterschiede bei den Werten und Einstellungen gibt. Zusätzlich gibt es in Abhängigkeit von der jeweiligen Gruppe (männliche/weibliche Belegschaft, Vollzeit- /Teilzeitarbeitnehmer*innen, Vertrieb/Innendienst/Produktion etc.) wiederum andere Erfahrungen und Bedürfnisse.

Das heißt bereits innerhalb der Gruppe der Arbeitnehmer*innen gibt es (gefühlt) 100 verschiedene Ideen, wann eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreichbar ist. Betrachtet man nun noch den (tarifpolitischen) Gegenpol, die Arbeitgeber*innen, gibt es ebenso unzählige verschiedene Herangehensweisen sowie (gefühlt) 100 verschiedene (teilweise auch individuelle) Bedürfnisse.

Das Ziel ist es also, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln bzw. einen gemeinsamen Weg zu finden, um die Herausforderungen der modernen Gesellschaft wie globaler Wettbewerb, demographischer Wandel und technologischer Fortschritt gemeinsam zu meistern. Diese Herausforderungen werden im Folgenden näher beleuchtet.

Von VUCA zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Das Mainstreamschlagwort VUCA umfasst die oben beschriebenen Herausforderungen sehr treffend: VUCA[18] steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Mit anderen Worten: ständige Veränderung und dauerhafter Wandel. Ulrich Beck spricht schon 1999 von einem Risikoregime, das auf Unsicherheiten, Ungewissheiten und Entgrenzungen abstelle (Beck 1999).VUCA steht im krassen Gegensatz zur Welt Henri Fayols, Henry Fords und Frederick Winslow Taylors.

Während die tayloristische Gesellschaft mit relativ stabilen und verlässlichen Erwartungen verbunden war, werden die Menschen heute mit neuen Formen der Selbstversorgung und einer neuen Art der (erwarteten) Mobilität konfrontiert (Beck 1999: 72f.), aus der neue, individuelle Lebensentwürfe entstehen. Menschen kalkulieren heute Brüche und Unsicherheiten mit in den Lebenslauf ein, um Chancen und Risiken berechnen zu können. Diskontinuitäten erlangen so eine neue Bedeutung, weil sie die Menschen zwingen, ihre Praktiken und Verhaltensweise danach auszurichten (Giddens 1997). Der Soziologie Richard Sennett spricht dabei vom sogenannten „flexiblen Kapitalismus“ (Sennett 1998), bedingt durch den globalen Wettbewerb, immer kürzere Innovationszyklen, „information overload“ und der Zusammenarbeit in Netzwerkstrukturen mit auch vertraglich zum Teil nur lose gekoppelten Partner*innen. Es stellt sich also für Organisationen/Institutionen gleich welcher Größe die Frage, wie Loyalitäten und Verpflichtungen in Organisationen aufrechterhalten werden können, die immer wieder umstrukturiert werden? Oder einfacher ausgedrückt:

Wie erreicht man Mitarbeiterbindung in Zeiten ständiger Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität?

Die Ausbildung einer gemeinsamen Identität kann hier der Schlüssel zur Entwicklung einer integrativen Klammer sein, die die Netzwerkpartner*innen innerhalb und außerhalb von Organisationen verbindet. Dabei ist die soziologische Trennung von Identität und Rolle relevant: *Identitäten organisieren Sinn, Rollen organisieren Funktion* (Castells 2002).

Das heißt, dass die Identität die Triebfeder zur Entwicklung eines Sinns in organisationalem Handeln ist und damit der Bezugspunkt für die sozial Handelnden in der Netzwerkgesellschaft (Castells 2002).

Folglich entstehen Verbundenheit und Loyalität durch Sinn bzw. eine gemeinsame Identität. Die gemeinsame Identität bzw. der Sinn hängt ursächlich auch mit den von Organisationen gebotenen individuellen Perspektiven ab: In Zeiten des Fachkräftemangels müssen Arbeitgeber hohe Anstren-

18 VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity und ambiguity (deutsch Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit). Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Der Begriff entstand in den 1990er Jahren in einer amerikanischen Militärhochschule und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft. Eine Strategie zum Überleben in der VUCA-Welt leitet sich ebenfalls von der Abkürzung ab, nämlich: vision (Vision), understanding (Verstehen), clarity (Klarheit), agility (Agilität) (siehe wikipedia 2018a)

gungen unternehmen, um Talente zu halten. Unproduktive Dienstfahrten (wie in der Anekdote – zu Beginn dieses Beitrags – beschrieben), die von allen Beteiligten als unsinnig angesehen werden, gehören nicht zu den Maßnahmen, die Talente binden. Durch die steigende Nachfrage nach qualifiziertem Personal und gleichzeitigen Rückgang des Bestandes (demographischer Wandel), werden aber eben diese Talente zu einem (betriebswirtschaftlichen) Engpassfaktor, bei dem die kleinen und mittelständischen Unternehmen im direkten Konkurrenzkampf mit den großen Unternehmen stehen.

Die betriebswirtschaftliche Relevanz liegt auf der Hand und wird von Studien zur Entwicklung eines Human Capital Managements bestätigt. Die Grundlogik bspw. der Saarbrücker Formel besagt, dass eine fähige, hoch motivierte Belegschaft, die über möglichst aktuelles, wertschöpfungsrelevantes Wissen verfügt und durch Personalentwicklung weitgehend auf diesem Wissensstand gehalten wird, zu hohen Human-Capital-Werten führt (Scholz, Stein & Bechtel 2004). Das heißt: *Dasjenige Unternehmen, das Talente motiviert und an sich bindet, gewinnt.*

Die volkswirtschaftliche Relevanz in Bezug auf kleine und mittelständische Unternehmen[19] wird ebenfalls schnell deutlich. Im Jahr 2009 waren 99,7 Prozent der in Deutschland registrierten Unternehmen klein und mittelständisch, die 60,8 Prozent der deutschen Erwerbsbevölkerung beschäftigt haben (Ewerlin & Süß 2012).

Grund genug mehr, Augenmerk auf das Thema „Fachkräftesicherung“ zu legen. Die Bundesregierung fördert mithilfe des Europäischen Sozialfonds (ESF) unzählige Projekte, die sich auf die Beratung hinsichtlich der Fachkräftesicherung spezialisiert haben. Ein Beratungsschwerpunkt ist dabei fast immer *Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/ Familie und Beruf.*

19 Mittelständische Unternehmen werden in diesem Zusammenhang folgendermaßen definiert: maximal 250 Mitarbeiter*innen und 50 Millionen Euro Umsatz. Andere Definitionen (Institut für Mittelstandsforschung) gehen von maximal 499 Mitarbeiter*innen als Grenze aus.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Was ist das überhaupt?

Googelt man diesen Begriff, bekommt man spontan über 4 Millionen Treffer (Stand 29.10.2018) und die Differenzierung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Beruf und Privatleben fällt auf. Unter Ersterem versteht man seit dem 20. Jahrhundert die Möglichkeit Erwachsener im arbeitsfähigen Alter die Aufgaben aus dem Berufsleben mit den Aufgaben, die sich aus der Betreuung und Pflege von Kindern bzw. älteren Angehörigen ergeben, zu vereinbaren. Letzteres erweitert die Betrachtung auf das gesamte Privatleben einer Person, d. h., es werden neben der Familienarbeit auch Zeitaufwendungen für Hobbies, Freundschaften oder die eigene Selbstverwirklichung neben der Arbeit berücksichtigt (wikipedia 2018b). Diese Definition entspricht eher der anglo-amerikanischen Bedeutung der *Work-Life-Balance.*

Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen sollten sich also mit der Frage auseinandersetzen, wie sie ihre Mitarbeiter*innen bei der Realisierung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützen können. Folgt man den obigen Ausführungen, geht es zudem nicht nur um konkrete Maßnahmen oder Angebote, sondern vielmehr auch um die Vermittlung von Sinn im organisatorischen Sinne.

„Wir sehen unsere Mitarbeiter ganzheitlich und unterstützen sie auch bei ihren privaten Herausforderungen“ könnte ein zu vermittelnder Wert sein.

Die Etablierung einer gemeinsamen Identität bspw. in Form einer *vereinbarkeitsorientierten Unternehmenskultur* sollte das Ziel der Bemühungen sein.

Während zum Ende des letzten Jahrtausends sicherlich noch die *aufgabenorientierten* (bspw. Organisations- und Informationsstruktur) bzw. *beziehungsorientierten* (betriebliches Gesundheitsmanagement, Familienservice, Homeoffice) Maßnahmen die Waage hielten, liegt heute der Fokus eindeutig auf der Beziehungsarbeit. Unternehmen müssen die sogenannten „weichen“ Faktoren in den Mittelpunkt rücken, die durch ihre Sinnstiftung im Umkehrschluss zu zufriedenen Mitarbeiter*innen führen (könnten).

Strategieentwicklung einer vereinbarkeitsorientierten Unternehmenskultur

Der erste Schritt ist immer die Prüfung der jeweiligen Einstellungen und Erwartungen. Der Babyboomer in der Anekdote zu Beginn dieses Beitrages hat eine ganz andere Vorstellung von Rollenzuschreibungen als der Mitvierziger (wobei das nicht immer zwingend der Fall ist, wie die Anekdote ebenfalls zeigt). Wichtig ist, dass beide auch in der Lage sind, die Position des jeweils anderen einzunehmen. Das heißt, Arbeitnehmer*innen sollten versuchen, auch andere Perspektiven einzunehmen, während Arbeitgeber*innen zusätzlich für sich prüfen müssen, ob sie die Wünsche und Vorstellungen ihrer Mitarbeiter*innen als legitim betrachten können.

In der Praxis können hierzu Fokusgruppen gebildet werden, die zu bestimmten Themen befragt werden um dann im Rahmen von Workshops in Richtung einer anderen Perspektive bzw. Herangehensweise qualifiziert werden (z. B. zum Thema Zeit- und Stressmanagement oder im Hinblick auf (generationen-)unterschiedliche Herangehensweise an die Arbeit mit digitalen Technologien).

Viele Hinweise auf eine sinnvolle Strategie ergeben sich auch direkt aus dem Recruiting. Wenn viele Stellen unbesetzt bleiben und in Bewerbungsgesprächen (nicht nur die jungen) Bewerber nach Möglichkeiten des Betriebssports, Remote Arbeiten und Sabbaticals fragen, ist vielen Organisationen schnell klar, wohin die Reise geht. Ein gutes Gehalt und einen (vergleichsweise) sicheren Job zu bieten, reicht im Kampf um Talente nicht mehr.

Schwerpunkt Zeitsouveränität

Zu wenig Zeit zu haben ist einer der „Knackpunkte“ bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Jeder kennt das Gefühl, dass der Tag eigentlich 48 Stunden haben müsste, um alles unterbringen zu können. Zeitsouveränität auch im Beruf zu haben oder mindestens ein Gefühl des Einflusses zu spüren, ist damit in der Praxis eine der wichtigsten Stellschrauben, die Arbeitgeber*innen haben, um ihre Mitarbeiter*innen vereinbarkeitsorientiert zu unterstützen. Kommt zur Zeitsouveränität noch die Option der Wahl des Arbeitsortes hinzu, ist die Flexibilität (fast) perfekt und die organisatorischen Möglichkeiten sind enorm (z. B. Angebot eines Einkaufsservices, Angebot von mobilem Arbeiten, Angebot von Remote Arbeit, Schaffung von (Notfall-)Betreuungsangeboten).

Werden diese Möglichkeiten individuell und betriebsintelligent genutzt, ist die Chance groß, dass die Mitarbeiter*innen neben ihren Fachkompetenzen auch ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen mit einbringen. Im Idealfall kooperieren sie und teilen ihr Wissen zum Wohle der Entstehung von Synergieeffekten und Innovationen.

Homo Oeconomicus ante Portas

Viele Dienstleistungen und ebenso viele Waren werden von unterschiedlichen Anbietern angeboten. Internet und ECommerce ermöglichen den Kund*innen, eine Auswahl aus (fast) unendlichen Angeboten zu treffen. Die ursprünglich als idealtypisch stilisierte Figur des *Homo Oeconomicus* ist heute beinahe real:

Unendlich viele Informationen stehen zur Verfügung (Google sei dank), die man beinahe in unendlicher Geschwindigkeit abrufen und erlangen kann. Die Kund*innen sind besser informiert als jemals zuvor. Und diese Macht spielen sie aus, z. B. im Einzelhandel[20]: Kund*innen konsumieren. Sie kaufen, nutzen und retournieren Güter und Waren, wie es ihnen passt. Dabei erwarten sie umfassende Dienstleistung und persönliche Ansprache im Ladenlokal, bei der Hotline oder beim Kundenservice im Onlinechat. Es wird ein individueller Service, konkret zugeschnitten auf das jeweilige persönliche Problem, erwartet. Das heißt nicht nur, dass Händler eine 24/7-Verfügbarkeit ermöglichen müssen, sondern auch, dass insbesondere das Know-how der Mitarbeiter*innen gefragt ist.

Die Hotline, die Verkäufer*innen, die Kundenbetreuer*innen kennt die Bedürfnisse und Wünsche der Kund*innen. Dieses Wissen gilt es zu heben und dem gesamten Produktionsprozess kenntlich zu machen. Auf diese Weise könnte den

20 Aus einem Gespräch mit einem Einzelhändler.

flexiblen und mobilen Kund*innen ebenso flexible Dienstleister*innen gegenüberstehen, sodass Kundenwünsche schnell und individuell erfüllt werden können.

Heilsversprechen Agilität?

Agiles Arbeiten verspricht Heilung dieses Dilemmas (anspruchsvolle Kund*innen vs. flexibler Kundenservice), Methoden und Frameworks wie *Scrum* und *Kanban* boomen mehr als je zuvor. Die Frage stellt sich jedoch, ob die Chef*innen bereit sind, ihre Macht an selbstorganisierte Teams abzugeben und nicht mehr den Aussagen Fayols und Taylors zu folgen, wonach die Trennung von Kopf und Hand der Weg des Erfolges sei.

Gibt man aber seine Macht und die Kontrolle aus den Händen, muss es andere integrative Elemente geben, die die Mitarbeiter*innen dazu inspirieren, die *Extrameile* zu gehen und mehr zu investieren als nur ihr Fach-Know-how. Eine gemeinsame Identität bzw. eine vereinbarkeitsorientierte Unternehmenskultur bietet sich an.

Wertschätzung durch authentische, vereinbarkeitsorientierte Angebote mit Passgenauigkeit

Soll auch das *Mehr* eingebracht und zur Verfügung gestellt werden, ist das ganz starke Gefühl, wertgeschätzt zu werden, nötig. Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind dabei ein Mittel, um diese Wertschätzung zu zeigen. Entsprechen diese Angebote allerdings nicht der Einstellung des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin und der gelebten Unternehmenskultur, ist das für alle schnell spürbar.

Die Teilzeitangestellte, die das Augenrollen der Kolleg*innen sieht, wenn sie am frühen Nachmittag nach Hause geht und die Führungskraft, die Gespräche in der Teeküche mitbekommt, wie unverantwortlich sie sei, ihren Wunsch nach einem Sabbatical auf Kosten der Kolleg*innen zu verfolgen, werden keine Loyalität zu ihrem Arbeitgeber entwickeln, sondern vermutlich bald in die innere oder äußere Kündigung gehen.

Neben der Authentizität ist auch die Passgenauigkeit der Maßnahmen wichtig, d. h. sie müssen den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden *und* den Notwendigkeiten in puncto Flexibilität und Arbeitskräfteverfügbarkeit der Arbeitgeber*innen.

Wenn diese Bedingungen und Wünsche auf beiden Seiten geklärt sind, werden in der Praxis auf Basis dieser Erkenntnisse von beiden Betriebsparteien (Geschäftsführung und Mitbestimmungsgremien) gemeinsam (idealerweise) Betriebsvereinbarungen entwickelt, die der erste Schritt hin zur Veränderung der betrieblichen Realität in Richtung einer vereinbarkeitsorientierten Unternehmenskultur und einem „Das bringt uns weiter“ sind.

Quellen und Links:

➥ Beck, Ulrich (1999).
Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt am Main und New York.
➥ Castells, Manuel (2002). Die Macht der Identität. Teil 2 der Triologie: Das Informationszeitalter. Opladen: 9 f.
➥ Ewerlin, Denise, und Stefan Süß (2012). „Talent Management in KMU und Großunternehmen“. *Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen.* Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012 in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“. Hrsg. Jörn-Axel Meyer. Lohmar: 279.
➥ Giddens, Anthony (1997). Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. 3. Auflage. Frankfurt am Main und New York.
➥ panadress.de (2018). Die Generations im Überblick: Babyboomer, X, Y, Z – wer sind sie und wie ticken sie?, https://www.panadress.de/www.panadress.de/generation-xyz (Download 13.11.2018).
➥ Scholz, Christian, Volker Stein und Roman Bechtel (2004). Human Capital Management, Wege aus der Unverbindlichkeit, München: 226.
➥ Sennett, Richard (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin.
➥ wikipedia (2018a). VUCA, https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA (Download 11.11.2018)
➥ wikipedia (2018b). Vereinbarkeit von Familie und Beruf, https://de.wikipedia.org/wiki/Vereinbarkeit_von_Familie_und_Beruf (abgerufen am 13.11.18)

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Wie Markenbotschafter die Arbeitgebermarke prägen

TANJA SCHULTE

Moderne Unternehmenskulturen haben die Art der Zusammenarbeit grundlegend verändert: Statt Silos zu bauen, wird in Netzwerken gearbeitet. Statt Wissen als Macht zu nutzen, wird Wissen miteinander geteilt. Sie sind innovationsfähig, teamorientiert und schaffen den nötigen Raum für Mitarbeiter*innen, sich ins Unternehmen einzubringen. Moderne Kulturen haben auch eine andere Art zu kommunizieren. Teams sind nicht mehr an feste Arbeitsplätze gebunden und skypen für das Teammeeting. Der „Flurfunk“ verlagert sich ins Digitale, denn die Kolleg*innen „slacken“ jetzt miteinander. Und der CEO twittert bereits Unternehmensinformationen, bevor eine offizielle Pressemitteilung veröffentlicht wird.

Diese Ausprägungen moderner Kulturen haben in der Regel eine Gemeinsamkeit: All die Dinge kann man machen und ausprobieren, weil es den nötigen Raum und die Akzeptanz dafür gibt. Der Weg dahin ist nicht immer so einfach, aber auch nicht so schwer, wie es sich anhört. Kulturveränderung ist mehr Evolution als Revolution. Sie geschieht Schritt für Schritt, mit jeder neuen Möglichkeit sich als Mitarbeiter*in einzubringen und zu vernetzen.

Kultur muss erlebbar sein

Eine positive Kultur kann man sich selbst schnell auf der eigenen Webseite oder einem der diversen Arbeitgeberprofile von Xing, Kununu oder LinkedIn bescheinigen. Man kann sich sogar für Familienfreundlichkeit & Co. auszeichnen lassen. Oder aber man lebt es einfach und lässt die Menschen sprechen, die es selbst am besten erzählen können: die eigenen Kolleg*innen. Die machen es im Endeffekt sowieso, denn das ist elementare Konsequenz der Digitalisierung: Die Stimme der Mitarbeiter*innen wird sichtbarer, lauter und für alle transparent. Digitale Kommunikationswege wie soziale Medien machen es möglich.

> Habe heute den Link zu diesem Highlight zugeschickt bekommen. Ich kann gar nicht aufhören, das Dings zu lesen! Chihihihihi. So, geht wieder. Ne, warte, Chihihihihi. https://t.co/hXwj9ZiM8X@comspace
>
>
>
>
> jgibbon (@jgibbon) 4. April 2018

> Es gibt auch viele Gründe, warum das #arbeitenbeicomspace so schön ist. Zum Beispiel die Familienfreundliche Arbeitsumgebung. https://t.co/Fhq7YSDe0k
>
> Stefan Rolfs (@strolfs) 8. November 2018

Eine Anekdote dazu: Eine schlechte Bewertung bei Kununu nehmen sich Unternehmen doch schon mal schnell zu Herzen. Läuft da wirklich etwas ganz falsch bei uns? Ist uns bei comspace auch schon passiert. Was dann allerdings auf Twitter und intern passiert ist, war besonders wertvoll für uns alle: Wir waren uns schnell einig, dass diese Art der Bewertung nicht im Ansatz der Wahrnehmung aller anderen entspricht. Einige Kolleg*innen teilten diese Meinung ganz öffentlich auf ihrem privaten Twitter-Account. Eine besondere Geste der Mitarbeiter*innen gegenüber dem Unternehmen, die die Kununu-Bewertung sofort relativiert.

Corporate Influ … – was?

Was da entsteht, ist etwas ganz Wertvolles: Corporate Influencing oder ganz einfach Kolleg*innen, die zu Markenbotschafter*innen werden. Diese Art der Kommunikation wird als authentisch wahrgenommen, denn Corporate Influencer sprechen aus einer völlig intrinsischen Motivation und in eigener Sprache. Sie haben eine starke Bindung ans Unternehmen, sind digital-affin und erzählen eigenständig Geschichten aus dem Alltag. Das sind die authentischsten Markenbotschafter*innen, die sich ein Unternehmen nur wünschen kann. Dahinter steckt in der Regel keine Abteilung, die Postings diktiert und plant. Das, was Markenbotschafter*innen vermitteln, kann man wirklich so in den Unternehmen erleben. Es ist eine offene Einladung an die Follower: „Kommt vorbei und erlebt unsere Kultur selbst!“

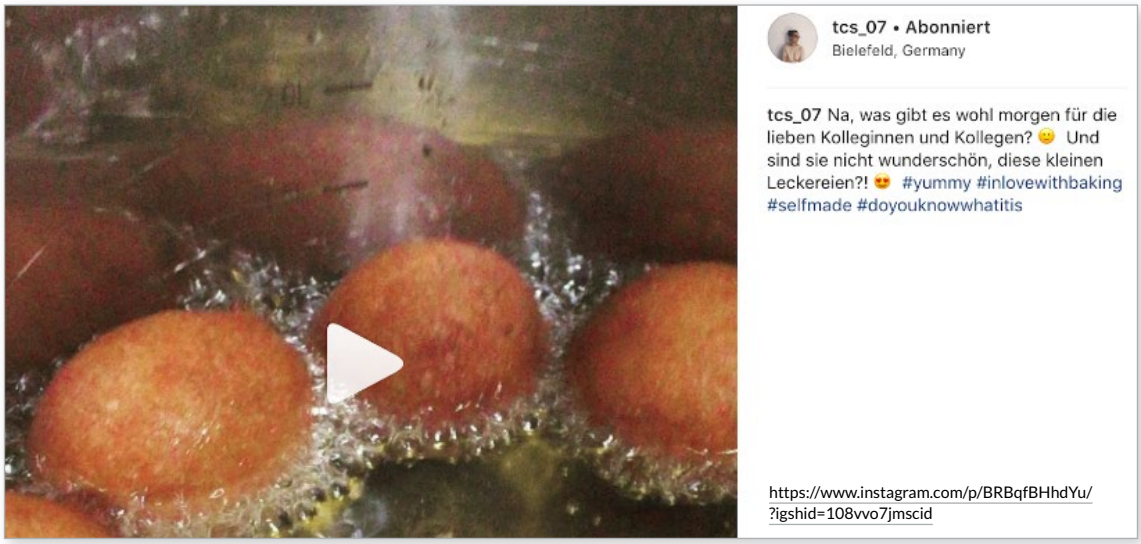
Vorbilder für gelungene, authentische Kommunikation finden sich schnell: Magdalena Rogl für Microsoft, Stephanie Tönjes für die Deutsche Telekom oder Sascha Pallenberg bei Daimler. Sie alle tragen durch ihre persönliche Art der Kommunikation in den sozialen Medien die Botschaft des Unternehmens nach außen und geben authentische Einblicke in den Arbeitsalltag. Von Besuchen bei Konferenzen, internen Veranstaltungen oder witzigen Geschichten und Insidern vom eigenen Bürotisch. Sie begeistern und erzählen Unternehmensgeschichten, gleichzeitig repräsentieren sie die Kompetenz und den Zusammenhalt eines Unternehmens.

Auch bei comspace haben wir einige Kolleg*innen, die gerne über ihr Unternehmen twittern. Mal unter dem Hashtag #arbeitenbeicomspace, mal einfach so. Auch wenn wir sie nie so nennen würden (und sie selbst sich wohl auch nicht ;-)), die Kolleg*innen werden damit automatisch zu Corporate Influencern und prägen als Unternehmensbotschafter*innen das Agenturbild. Aus eigener Motivation und mit voller Unterstützung von unserem Marketing, das die Posts immer wieder gerne ganz transparent in den offiziellen Kanälen teilt.

Unentdeckte Potenziale im Unternehmen

Corporate Influencer haben nicht nur eine Wirkung auf die Außenkommunikation: Die informelle Ebene, der Flurfunk, wird dadurch ebenfalls digital. Ich wollte meinen Kolleg*innen etwas Gutes tun und hatte mich entschieden zu backen. Ohne darüber nachzudenken postete ich auf Instagram meine lustig im Fett schwimmenden Quarkbällchen. „Na, was gibt es wohl morgen für die lieben Kolleginnen und Kollegen?“ Am nächsten Morgen standen plötzlich diverse Kolleg*innen im Büro, die sich selbst von meinen Backkünsten überzeugen wollten. Nicht, dass ich diese informiert hätte – einigen war ich bis dahin nur flüchtig begegnet. Aber der Instagram-Post war schneller als jede interne Hausmitteilung.

Das belegen auch die Zahlen: Es gibt einen aktiven Teil von Usern, die selbst Inhalte produzieren. Laut Schneider sind das etwa zehn Prozent



(Schneider 2011). Der Anteil der User, die auf Inhalte reagieren (liken, teilen, kommentieren), ist mit 20 Prozent ebenfalls relativ gering. Die große Mehrheit mit 70 Prozent sind die stummen Konsument*innen der Inhalte. Für die Kommunikation heißt das: Selbst wenn die Reaktionen nicht immer in Likes und Klicks zu messen sind, seien Sie sicher, die Kolleg*innen lesen die Posts.

Dass die Kolleg*innen kommunizieren werden, kann ein Unternehmen nicht mehr beeinflussen – was sie aber über ihr Unternehmen berichten können, schon. Eine positive Unternehmenskultur liefert eben auch tolle Geschichten, die durch die Kolleg*innen erzählt werden können. Egal ob Anekdoten aus dem ganz normalen Arbeitsalltag, gemeinsame Erlebnisse mit den Kolleg*innen oder eine richtig interessante Veranstaltung. Denn das ist ebenfalls zentral in einer modernen Kultur: viele gemeinsame Erlebnisse und Veranstaltungen der Kolleg*innen, auf denen fachliches und privates Wissen miteinander geteilt und genetzwerkt werden kann.

Wenn die Kollegen romantisch werden: Der Nerd-Blumenstrauß #arbeitenbeicomspace pic.twitter.com/rcddOliqNA

Hanna Drabon (@HannaDrabon) 8. November 2018

Wenn der Flyer zum Metal-CD-Release auf dem Empfangstresen neben dem Programm der Frauenfilmtage liegt. #Arbeitenbeicomspace pic.twitter.com/M71b19DczV

Sarah Biendarra (@SarahBiendarra) 14. März 2018

Moderne Markenkommunikation, intrinsisch motiviert

Intrinsische Motivation gemeinsam mit authentischem Storytelling sind die Erfolgsgaranten in den sozialen Medien. Likes, Shares und Kommentare motivieren, weiterzuschreiben.

Vor allem die gemeinsamen Werte wie Innovationsfähigkeit, Zusammengehörigkeit oder Eigenverantwortung in der Gemeinschaft des Unternehmens zu leben, ist oft motivierender als jeder Bonus. Studien beweisen längst, dass Jobs, in denen man sich einbringen kann, sich wertgeschätzt fühlt und man sinnhafte Tätigkeiten einbringen kann, zufriedener machen (Schaufeli & Salanova 2007). Und Mitarbeiterzufriedenheit kann sich positiv auf die Produktivität und somit den Umsatz und die Kundenzufriedenheit auswirken (Bakker & Oerlemans 2011). Die Rechnung ist einfach: zufriedene Mitarbeiter*innen = zufriedene Kund*innen.

Damit ist deutlich, wo für Unternehmen der Vorteil liegt: nachhaltige Bindungen zu Kunden, Mitarbeiter*innen und Bewerber*innen. Die emotionale Komponente ist ein wahrer Mehrwert. Denn die Arbeitgebermarke hat einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der Kund*innen. Zeichnet sich das Unternehmen durch ein hohes Engagement und ein positives Bild der Mitarbeiter*innen aus, sind Kund*innen den Produkten der Marken gegenüber loyaler (Territory Embrace 2018).

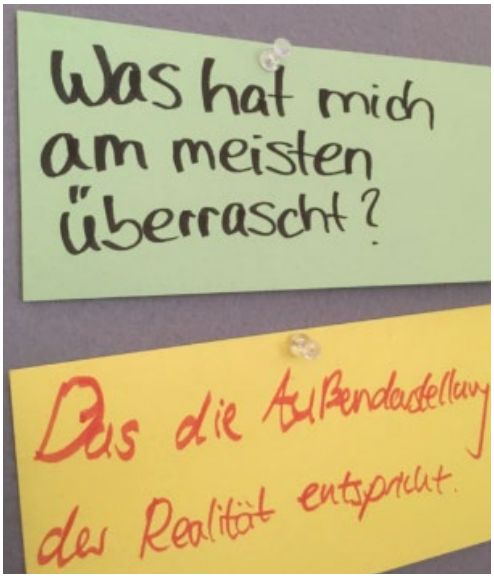
Unschlagbar: Transparenz & Vertrauen

Corporate Influencer verbreiten die Botschaft der eigenen Kultur und Arbeitgebermarke per Word-of-Mouth – sowohl online als offline. Das

Spannende dabei ist, dass sie eine sehr ähnliche Peergroup zu ihrem eigenen Persönlichkeitsprofil haben. Entwickler*innen haben vermutlich auch andere Entwickler*innen in ihrem direkten sozialen Umfeld. Teilen diese selbst Stellenanzeigen oder Einblicke aus dem Arbeitsalltag, bekommt die neue zusätzliche Reichweite aus Sicht des Unternehmens eine ganz neue Relevanz.

Und gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sind qualifizierte Bewerbungen ein wichtiger wirtschaftlicher Aspekt: Wann eine Kultur als positiv wahrgenommen wird, ist erst einmal subjektiv. Wichtig ist aber, dass sie erkennbar und die eigene Arbeitgebermarke von anderen unterscheidbar, sprich einzigartig, ist. Wer sich als Bewerber*in einer Unternehmenskultur wiederfindet, kann zum Fan werden. Ein gemeinsamer Cultural Fit verspricht eine langfristige Bindung beider Seiten. Wenn Kolleg*innen dann noch darüber reden möchten und dürfen, können sie zu so etwas wie Markenbotschafter*innen werden.

Beim #OpenSpace gab es eine #Newbie-Session mit ein paar Fragen (grün). Die Antwort eines Azubis ist echt super. #newwork pic.twitter.com/xMLVOSSpmt



comspace (@comspace) 13. November 2018

„Wenn der CEO oder HR sagt, dass ein Job toll ist, glaubt das erstmal keiner. Erst wenn ein Mitarbeitender aus dem gleichen Jobbereich das sagt, dann ist es authentisch.“ sagen @TomKraftwerk & @klauseck.#SexyRecruiting

https://twitter.com/Tanja_CS/status/1065306460173844480
Tanja Schulte (@Tanja_CS) 21. November 2018

Unternehmen können die Kolleg*innen mehr oder weniger aktiv unterstützen. Von der „Erlaubnis“, im Sinne von Vertrauen, in sozialen Medien kommunizieren zu dürfen, bis zum aktiven Teilen der Inhalte auf offiziellen Unternehmenskanälen und der damit verbundenen Wertschätzung existiert eine große Bandbreite an Ausprägungen. Die Otto Group geht noch weiter und unterstützt fachlich: mit einem eigenen Fortbildungsprogramm zum Corporate Influencer und aktiver Kommunikation der gesamten Thematik (Otto GmbH 2017). Ein schönes Beispiel für offene und wertschätzende Kommunikation.

Das Vertrauen, das ein Unternehmen den Kolleg*innen entgegenbringt, kommt immer auf die eine oder andere Art und Weise zurück. Dabei kann so etwas Spannendes wie eine Corporate-Influencer-Bewegung entstehen. Und Influencer begeistern ihre Leserschaft. Es macht Spaß, ihnen und den Geschichten aus dem Unternehmen zu folgen. Das gilt für Externe wie für Interne. Sie verkörpern die Werte und die Kultur des Unternehmens und werden zu authentischen Botschafter*innen der Arbeitgebermarke. Und genau darauf kommt es an: für das Unternehmen, für die Kultur, für die Mitarbeiter*innen, für Bewerber*innen. Denn die Unternehmenskultur ist der Wettbewerbsvorteil, den niemand kopieren kann

Quellen und Links

➥ Bakker, Arnold B., und Wido G. M. Oerlemans (2011). „Subjective well-being in organization“. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Hrsg. Kim S. Cameron und Gretchen M. Spreitzer. Oxford. 178–189.

➥ Otto GmbH & Co. KG. (2017). „Über 100 Mitarbeiter als Corporate Influencer präsentieren OTTO als attraktiven Arbeitgeber“. *Pressemitteilung* 29. September 2017. https://www.otto.de/unternehmen/de/newsroom/news/2017/Corporate-Influencer-OTTO-Botschafter.php (Download 15.1.2019).

➥ Schaufeli, Wilmar B., Maria Luisa Salanova (2007). „Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations“. *Research in Social*

Issues in Management. Band 5. Hrsg. Stephen W. Gilliland, Dirk D. Steiner und Daniel C. Skarlicki. Greenwich: Information Age Publishers. 135–177.
➡ Schneider, Paul (2011). „Is the 90-9-1 Rule for Online Community Engagement Dead? [Data]". *Costumer Think* 31. August. http://customerthink.com/is_the_90_9_1_rule_for_online_community_engagement_dead_data/ (Download 15.11.2018).
➡ Territory Embrace. (2018). „Arbeitgebermarke beeinflusst Kaufverhalten". Gütersloh. https://www.territory.de/schlechtes-image-als-arbeitgeber-60-prozent-der-deutschen-strafen-mit-kaufboykott-ab/ (Download 15.1.2019).

TV Mobiles Arbeiten – Mit Tarifvertrag flexibel auf Bedürfnisse reagieren

BRITTA REDMANN

Tarifvertrag macht agil?!

Im Zusammenhang mit dem Thema Digitalisierung taucht automatisch auch das Thema Arbeitszeit auf. Der rasante Wandel, der sich in der Gesellschaft und damit auch in unserer Arbeitswelt vollzieht, verlangt von Unternehmen eine immer größere Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität in diesem Themenbereich.

Alle wollen Zeit

Zunehmend werden Kundenanforderungen individueller und der Anspruch, Kundenwünsche schnell und optimal zu erfüllen, verlangt eine stärkere Flexibilisierung in der Produktion bzw. auch in der Dienstleistung. Auf der Seite der Mitarbeiter tritt dabei das Bedürfnis nach flexibler Gestaltung der eigenen Arbeitszeit verstärkt auf, gepaart mit dem Wunsch nach größtmöglicher eigener Souveränität auf Dauer, Verteilung und Variabilität je nach Lebenssituation (vgl. Redmann 2017). Dieser Zielkonflikt wird durch den demographischen Wandel und durch neue Arbeitsformen immer deutlicher.

Es wird also zukünftig verstärkt darum gehen müssen, diese verschiedenen Anliegen in Einklang zu bringen: Auf der einen Seite eine profitable Auslastung und eine verstärkte, fokussierte Kundenorientierung in Unternehmen. Auf der anderen Seite Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Gegebenheiten sowie ein größeres Maß an Entscheidungshoheit der Arbeitnehmer in Sachen Arbeitszeit und Arbeitsort (vgl. Redmann 2017; Lüthge 2016).

Zeit statt Geld

Tarifverträge gehören in Deutschland zu den etablierten Vergütungssystemen, nach denen mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland bezahlt wird (vgl. iwd 2018; Deutschland in Zahlen 2018).

Bis vor Kurzem ging es in Verhandlungen zwischen den Tarifparteien im Wesentlichen immer nur um Fragen und Themenstellungen rund um Lohnerhöhungen. Herkömmliche tarifliche Vergütungssysteme bezogen sich daher in der Regel hauptsächlich auf den Faktor Geld. Dies ändert sich gerade. So hat sich in der Metall- und Elektroindustrie mit dem neuen Abschluss aus 2018 ein modernes Tarifsystem entwickelt, in dem ganz deutlich der Wandel von „Zeit als das neue Geld"

zu erkennen ist. Das Verhandlungsergebnis hat hier vor allem in puncto Regelungen zur Arbeitszeit Neuland geschaffen, die es ermöglichen, innerhalb eines rechtssicheren Handlungsrahmens einen agilen Spielraum für Unternehmen und Mitarbeiter zu gestalten. Der Wirkungsbereich der Metall- und Elektroindustrie (M+E) ist bedeutsam: „In M+E-Verbänden sind insgesamt 6.300 Unternehmen mit mehr als 2 Millionen Beschäftigten organisiert. Davon sind 3.900 Unternehmen tarifgebunden (mit 1,8 Mio. Beschäftigten) und 2.400 sogenannten OT-Mitgliedern (mit 330.000 Beschäftigten).“ (vgl. ebd 2017). Diese umfangreichen Regelungen sind bisher einmalig in der Tariflandschaft und vielleicht ist mit ihnen sogar ein richtungsweisender Weg für andere Branchen aufgezeigt worden.

Was ist neu?

Wie Unternehmen an die mit der Digitalisierung und den Anforderungen der Mitarbeiter an eine bessere Vereinbarkeit der Arbeitstätigkeit mit der persönlichen Lebensführung steigenden Anforderungen reagieren können, wird im Folgenden skizziert (vgl. Abbildung).

Verkürzte Vollzeit

Jeder Mitarbeiter in Vollzeit und mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens zwei Jahren hat nun einen eigenen Anspruch darauf, seine Arbeitszeit bis auf 28 Stunden in der Woche (was in der M+E-Industrie im Prinzip einem Tag entspricht bei einer „normalen“ 35-Stunden-Woche) zu verkürzen – egal ob er im Büro tätig ist oder als Schichtarbeiter oder in der Produktion an der Maschine steht. Der wenn auch nicht ganz bedingungslose tarifliche Anspruch besteht neben den gesetzlichen Ansprüchen und damit auch unabhängig von der neuen Brückenteilzeit.

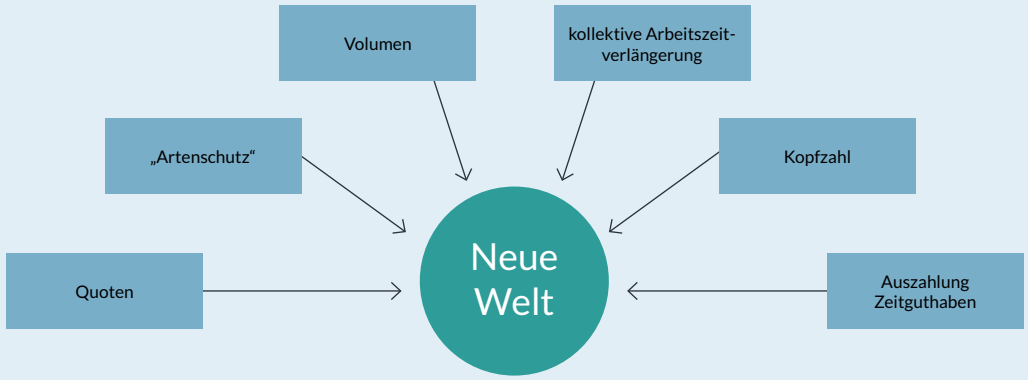
Wahlrecht für Mitarbeiter – Mehr Geld oder Zeit

Bestimmte Gruppen von Mitarbeitern (Schichtarbeiter, Eltern und Pflegende) dürfen zwischen der Auszahlung eines Zusatzgeldes oder der Gewährung von acht freien Arbeitstagen wählen. Diese Entscheidungsfreiheit kann jedes Jahr aufs Neue ausgeübt werden. Durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung kann dieses Wahlrecht auch für weitere oder sogar alle Mitarbeiter eines Betriebes ausgeweitet werden.

Bedarfsorientiertes Arbeitszeitvolumen für Unternehmen

Demgegenüber stehen Betrieben vielfältige erweiterte Möglichkeiten gegenüber, Arbeitszeitvolumen individuell auf ihr Unternehmen und ihren betrieblichen Bedarf bezogen generieren zu können. Der neue Tarifabschluss ermöglicht nun für Unternehmen, Arbeitszeitverlängerungen aus verschiedenen

Kriterien für die Vereinbarung von Arbeitstätigkeit mit der persönlichen Lebensführung in der neuen Arbeitswelt



Quelle: eigene Darstellung

Modellen auswählen und auch zeitnahe Anpassungen vornehmen zu können. Damit kann auf unterschiedliche Weise ihr betriebliches Arbeitszeitvolumen flexibilisiert werden. Gleichzeitig können die Wünsche der Beschäftigten nach einer verkürzten Arbeitszeit sowie die betrieblichen Belange nach einem reibungslosen Ablauf besser miteinander in Einklang gebracht werden. Wird also auf der einen Seite weniger gearbeitet, soll eine adäquate Kompensation auf der anderen Seite erfolgen können. Dazu wurden die tariflichen Quotenregelungen erweitert als auch neue Modelle entwickelt.

Arbeiten wo ich will

Damit sich eine bessere Vereinbarkeit der Arbeitstätigkeit mit der persönlichen Lebensführung verwirklichen lässt, gibt es einen eigenen Tarifvertrag zum „mobilen Arbeiten“, den TV-MobA. In diesem Teil des Tarifvertrages geht es um die Bestimmungen für ortsungebundenes Arbeiten und das Loslösen vom Arbeitsort „Betriebsstätte“. Der Tarifvertrag versteht sich an dieser Stelle als „flankierende“ Regelung, die einen Rahmen für die konkreten betrieblichen Gegebenheiten schafft.

Fazit

Das Besondere an diesem neuen Tarifvertrag sind die vielfältigen Möglichkeiten bezogen auf das Arbeitszeitvolumen sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen. Die Regelungen des neuen Tarifvertrages erschließen somit in weiten Bereichen die große Ressource „Zeit“ und erfüllen damit Bedürfnisse nach Zeitsouveränität bei Mitarbeitern und dem unternehmerischen Bedürfnis nach verfügbarer Arbeitskapazität. Damit wird sowohl dem Bedürfnis „Zeit statt Geld“ als auch aus meiner Sicht dem „agilen“ Gedanken Rechnung getragen. Das, was dem einzelnen Unternehmen in seiner Situation am besten nutzt, kann gewählt werden und ist immer wieder anpassbar. Unternehmen werden damit in gewisser Weise zur „Agilität“ angehalten. Das bedeutet allerdings auch, dass es keine „Blaupause“ für das eine, „richtige“ Arbeitszeitmodell gibt. Vielmehr liefert der Tarifvertrag einen Rahmen, der mit den betrieblichen konkreten Bedürfnissen zu füllen ist.

Besser oder schlechter?

Es gibt keine pauschale Antwort, was für Unternehmen besser ist. Der Charme dieser Regelung liegt gerade in der möglichen Anpassungsfähigkeit der unterschiedlichen Regelungen auf die vorliegende betriebliche Situation. Je nach Unternehmen können ganz andere Handlungsbedarfe vorliegen. Die Wahl zwischen „alter“ und „neuer“ Welt bietet Unternehmen die Chance, sich mit den eigenen Gegebenheiten und den tariflichen Möglichkeiten auseinanderzusetzen, um dann das am besten passende Modell zu wählen. Es geht insofern nicht um einen Vergleich darum, welche von diesen beiden Welten die bessere ist, sondern die Entscheidungsfreiheit für Betriebe, überhaupt zwischen den Welten wählen zu können, ist der eigentliche Gewinn.

Kollektive Regelung schaffen schnelle, rechtssichere Lösungen für viele Sachverhalte

Anders als bei jeweils neu zu „denkenden“ Vereinbarungen bieten kollektive – insbesondere – tarifliche Vereinbarungen eine rechtssichere und damit auch vertrauensvolle Grundlage, die ggf. auch eine optimierte Reaktionsgeschwindigkeit ermöglichen kann. Unternehmen werden hier jedoch nicht drum herum kommen, für sich herauszufinden, was ihnen am besten nützt. Gleichermaßen sind die meisten Lösungen auf betrieblicher Ebene nur in einer einvernehmlichen Abstimmung mit dem Betriebsrat möglich. Dies heißt, es bedarf neben einer guten Betriebspartnerschaft auch ein gleiches Denken.

Spannende Erfahrungen

Die meisten der tariflichen Neuregelungen gelten zwar erst ab 2019 und werden daher in den Folgejahren noch um konkrete betriebliche Erfahrungen ergänzt werden (können). Die Vorbereitung, die „neue“ tarifliche Arbeitszeit bzw. die Ansprüche hierauf entsprechend umzusetzen, obliegt den Firmen schon ab dem Abschluss des Tarifvertrages, sodass schon jetzt Erfahrungen gesammelt werden können. Es bleibt trotzdem spannend abzuwarten, ob und wie sich Unternehmen und deren Belegschaften, die an den Tarifvertrag gebunden sind, dieser Herausforderung stellen werden, das für sich beste Modell auszuwählen.

Quellen und Links:

➥ Deutschland in Zahlen (2018). Tabelle Tarifbindung der Betriebe, https://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/arbeitsmarkt/tarifpolitik/tarifbindung-der-betriebe

➥ ebd – Europäische Bewegung Deutschland (2017). Gesamtmetall. Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie, https://www.netzwerk-ebd.de/mitglieder/gesamtmetall-die-arbeitgeberverbaende-der-metall-und-elektroindustrie/

➥ iwd – Institut der deutschen Wirtschaft (2018). Tarifbindung: So weit reicht der Arm der Tarifverträge, https://www.iwd.de/artikel/tarifbindung-so-weit-reicht-der-arm-der-tarifvertraege-390904/

➥ Lüthge, Henrik (2016). „Digitalisierung und Arbeitszeit". Arbeit und Arbeitsrecht AuA 12: 712–715; IG Metall (2017). Die Befragung 2017. Arbeitszeit – sicher, gerecht und selbstbestimmt. Ergebnisse, Zahlen und Fakten zur Arbeitszeit. Frankfurt am Main 2017.BMMT

➥ Redmann, Britta (2017). Agiles Arbeiten im Unternehmen – rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen. Freiburg i. Br.: Haufe

Das Arbeitsvermögen von ArbeitnehmerInnen im Kontext der Digitalisierung der Arbeit

Ein Kurzbeitrag

KNUT LINKE

Einleitung

Dieser Kurzbeitrag soll der Leserin / dem Leser den (Marxschen) Begriff des Arbeitsvermögens näherbringen. Dessen Bedeutung wird im Kontext der Debatte über das Ausgehen der Arbeit durch die Digitalisierung der selbigen diskutiert. Innerhalb des Diskurses wird die Begrifflichkeit des Arbeitsvermögens im Kontext des AV-Index zur Messung des Arbeitsvermögens reflektiert und eine kurze Aussicht im Rahmen der formellen und reellen Subsumtion der Arbeit geboten.

Arbeitsvermögen? Was ist damit gemeint?

„Arbeitsvermögen ist die Fähigkeit mit Wandel, mit Komplexität und mit Unvorhergesehenem am Arbeitsplatz umzugehen" (Pfeiffer 2017a: 13:42–13:45). Dieses bedeutet, dass MitarbeiterInnen aufgrund ihres Arbeitsvermögens die notwendige Routine (oder Lösung) innerhalb eines komplexen Gesamtsystems (er)kennen (Pfeiffer 2017a). Dieses kann z. B. ein routinierter, aber nicht dokumentierter oder vorgeschriebener Eingriff in einen Produktionsprozess sein. Solche Tätigkeiten können nicht von ungelernten Personen durchgeführt werden, sondern verlangen nach FacharbeiterInnen oder ähnlich qualifizierter Person: Das persönliche Arbeitsvermögen ist in Situationen, wo routinierte Eingriffe geschehen, wichtig, um eine richtige Einschätzung vornehmen und eine richtige Entscheidung fällen zu können.

Es ist wichtig zu verstehen, dass es beim Arbeitsvermögen nicht um den Kontrast aus Routine und Nichtroutine geht, sondern um den sicheren und flexiblen Umgang mit Unsicherheiten und Herausforderungen, basierend auf Erfahrung und Arbeitswissen. Die Loslösung von Routine und Nichtroutine ist notwendig, da keine Arbeit nur aus dem einen oder dem anderen besteht (Pfeiffer 2017a). Jede Arbeitstätigkeit beinhaltet in einem gewissen Maße ein Nichtroutine-Kontinuum, welches der Routine gegenübersteht und diese

zum Teil erst ermöglicht. Dies betrifft auch die Arbeit mit und an Maschinen sowie reine Handarbeit. Beide Arbeitsvorgänge können nicht automatisch als zu automatisierende Routinearbeit verstanden werden, da sie nur einer theoretischen Automatisierung unterliegen. Routine soll auch nicht als „einfache repetitive Handlung im Sinne eines statischen Erfahrungsschatzes“ verstanden werden (Pfeiffer und Suphan 2015: 18–19). Erfahrungen helfen uns, Unsicherheiten und neue Umfelder zu bewältigen sowie Entscheidungen zu treffen, auch im Unbekannten und bei Unsicherheit. Hier kommen Intuition, Bauchgefühl und Emotion zum Tragen, wofür Erfahrungswissen notwendig ist. Theoretisches Fachwissen wird dabei neu interpretiert und kann bei Entscheidungen helfen. Es kommt hier zu einem intuitiv-improvisierten Handeln, welches sich vom analytisch-planendem Handeln differenzieren lässt (Volpert 1992: 53–54).

Die Bedeutung des Arbeitsvermögens ist aus der gesellschaftlichen Perspektive und für ArbeitgeberInnen und ArbeiternehmerInnen wichtig, wenn Thesen betrachtet werden, die den Austausch von ArbeitnehmerInnen durch Computerprogramme oder durch Automatisierung vorhersagen (z. B. Frey und Osborne 2013). Diese basieren meist auf der Analyse von Arbeitstätigkeiten und deren Automatisierungspotenzial. Eine Diskussion, welche es bereits in den 1980er Jahren gegeben hat, wo Industrieroboter und andere Ansätze der Automatisierung das Ausgehen der Arbeit herbeiführen sollten (Dahrendorf 1983). Allerdings zeigte sich in der retrospektiven Betrachtung dieser Analysen, dass sich Arbeitstätigkeiten immer wieder neu erfunden oder (global) verschoben haben (Deutsche Gesellschaft für Soziologie 2016).

Können ArbeiternehmerInnen einfach digitalisiert werden?

Bei der Frage nach der Automatisierbarkeit von Arbeit und der dabei notwendigen Mensch-Maschinen-Interaktion (MMI) muss erfasst werden, inwieweit es auch bei routinierten Tätigkeiten zu Arbeitsleistungen kommt, welche Kreativität und Improvisation voraussetzen. Frey und Osborne (2013) vertreten die Meinung, dass die Automatisierung zwar theoretisch kaum Grenzen hat, es allerdings Tätigkeitstypen gibt, die eine Automatisierung nachhaltig erschweren. Hierzu gehören Aufgaben, welche Intelligenz, soziales Einfühlungsvermögen, Auffassungsgabe und Veränderungsfähigkeiten beinhalten (Frey und Osborne 2013: 24–27). Grundsätzlich gehen die Autoren von einer Austauschbarkeit von ungefähr 40 Prozent der von ihnen untersuchten Berufe aus. Bei den untersuchten Berufen lag allerdings das Hauptaugenmerk auf der Identifikation von Routine- und Nichtroutine-Arbeitstätigkeiten, welche von ExpertInnen für den jeweiligen Beruf bewertet wurden.

Die generelle Annahme bei der angeführten Auswertung von Frey und Osborne (2013) war, dass Routinearbeiten schneller und einfacher substituiert werden können (Substitutionsthese), während nicht routinierte Tätigkeiten (Komplementaritätsthese) als aufgewertete Arbeitstätigkeiten und schwieriger zu substituieren begriffen werden (Pfeiffer und Suphan 2015: 5). Die gewählten ExpertInnen, welche bei Frey und Osborne (2013) die Berufsbilder bewerteten, waren selbst nicht praktisch in dem Berufsfeld tätig und beschäftigten sich nur theoretisch mit diesen. Bei der Betrachtung der Routinearbeit wurde nicht berücksichtigt, ob der routinierte Umgang auch das routinierte Lösen von Problemen beinhaltet. Hier wurde von einem statischen Vorgang ausgegangen, welcher unterbewusst, sediert und separiert als Handlung vollzogen wird. Unsicherheit wurde bei dieser Analyse nicht mitberücksichtigt.

Dem Ansatz der Bewertung durch ExpertInnen steht die Analyse des Arbeitsvermögens durch Pfeiffer und Suphan (2015) gegenüber, welche eine Formel entwickelt haben, die das Arbeitsvermögen von MitarbeiterInnen bzw. Berufsgruppen definieren soll. Dieser Ansatz untersucht nicht die Gegensätzlichkeit von Routine und Nichtroutine und beinhaltet auch keine Expertenmeinungen und damit verbundene Einschätzungen zur Automatisierbarkeit. Der entwickelte Arbeitsvermögensindex (AV-Index) berücksichtigt drei Einflussfaktoren (situatives Umgehen mit Komplexität – sitKOM, situative Unwägbarkeiten – sitUW, strukturelle Komplexitätszunahme – strKOM) sowie einen weiteren Einflussfaktor (Relevanz von Erfahrungslernen – MREL), welcher als Multiplikator dient (a. a. O.: 17–25; 35–42).

Für die Analyse des AV-Index wurde auf die Ergebnisse der Erwerbstätigenbefragung (Rohrbach-Schmidt und Hall 2013) des Berufsinstituts für Bildung und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2012 zurückgegriffen. Aus dieser Befragung wurden 18 quantitative Items ausgewählt, welche den AV-Index bilden. Die Fragen wurden den jeweiligen Feldern des situativen Umgehens mit Komplexität, situativen Unwägbarkeiten und struktureller Komplexitätszunahme zugeordnet. Die meisten im Rahmen der Erstellung des AV-Index untersuchten Berufe ließen sich in den Bereich von 0,51 bis 0,99 einordnen, wobei das gemessene Arbeitsvermögen auf einer Skala von 0 bis 1 zunahm. In den Bereich von 0,51 bis 0,99 konnten 70,8 Prozent der untersuchten Berufe zusammengefasst werden.

Die Bereiche der IT-Kernberufe, der Ingenieurberufe und der Techniker wiesen die höchsten Werte im AV-Index auf. Dies führt zu der Annahme, dass die Berufstätigkeiten, die in diesem Bereich ausgeübt werden, durch einen extrem hohen Nichtroutineanteil charakterisiert sind und hier ArbeitnehmerInnen auf ihre Erfahrungen zurückgreifen müssen. Pfeiffer und Suphan (2015) definieren dies für den IT-Bereich noch genauer und sagen aus, dass 91 Prozent der Arbeitstätigkeiten im Bereich der IT-Dienstleistungen nur durch den Zugriff auf das Arbeitsvermögen der ArbeitnehmerInnen realisiert werden können. Die genannten Arbeitstätigkeiten finden zumeist im Rahmen von Wissens- oder Projektmanagementarbeiten statt. Die dortige Arbeit beinhaltet ausgeprägte Expertenarbeit, welche auch größtenteils ortsunabhängig und visualisiert durchgeführt werden kann. Außerdem müssen häufig Entscheidungen auch dann gefällt werden, wenn relevante Informationen oder notwendige Handlungskompetenzen nicht verfügbar sind. Die komplette Planung von Arbeitsschritten ist in solchen Situationen immanent unmöglich, sodass auf Erfahrungen und deren bisherige Interpretation zurückgegriffen werden muss. Die vorhandene Komplexität muss (richtig) gedeutet werden.

Exemplarisch hierzu ein Beispiel anhand von ServicetechnikerInnen: Die Arbeitstätigkeit von ServicetechnikerInnen beinhaltet nach Pfeiffer (2017b: 344) immens hohe Anforderungen im Bereich der kommunikativen Kompetenzen. Diese Kompetenzen umfassen unter anderem eine kundenorientierte Kommunikation und einen damit verbundenen Perspektivenwechsel in der Bearbeitung von Anfragen, die dafür notwendige Sprache sowie ein geschultes Projekt- und Konfliktmanagement. In einer Dienstleistungsgesellschaft nimmt die Bedeutung der Kundenorientierung zu, was sich auf MitarbeiterInnen belastend auswirkt, da diese/r meist nur dann mit KundInnen kommuniziert, wenn Störungen auftreten. Pfeiffer (a. a. O. 347–348) führt weiter aus, dass „nicht formalisierbare Aspekte des Wissens und Handelns“ gerade bei Dienstleistungen im technischen Service eine wichtige Rolle spielen. ArbeitnehmerInnen in diesem Bereich greifen, auch bei Neueinstellungen, meist auf eine sehr langjährige Erfahrung aus der Praxis zurück. Die Einarbeitungszeit bei Neueinstellungen ohne Berufserfahrung wird dabei mit mindestens zwei Jahren angegeben. „Alte Hasen“ haben ein umfangreiches implizites Wissen, welches erfahrungsgeleitet zur Behebung von Fehlern genutzt werden kann.

Dieses Beispiel zeigt, was in der Realität allgegenwärtig ist: Das Arbeitsvermögen wird für die meisten Stellen von ArbeitgeberInnen (in)formell vorausgesetzt. Bestimmte Eigenschaften einer Stelle werden erst nach und nach mit der Zeit in die Stellenbeschreibung aufgenommen und beschreiben diese. Die Definition dieser Eigenschaften innerhalb eines Arbeitsvertrages ist ebenfalls eine Herausforderung – insbesondere in der heutigen Zeit mit einem sich stetig wandelnden Arbeitsumfeld.

Das Arbeitsvermögen im Kontext von Berufstätigkeit und Arbeitsvertrag

Wie die Analyse und Definition von Arbeitsvermögen in den vorherigen zwei Abschnitten vielleicht rudimentär zeigte, verfügen ArbeitnehmerInnen über (informelle) Arbeitsfähigkeiten, welche nicht direkt aus einer und für eine Stelle ersichtlich sind. Diese Fähigkeiten können auch Fähigkeiten sein, welche z. B. in anderen Berufsausbildungen oder in einer Freizeitbeschäftigung erlernt wurden. Dem Arbeitgeber muss nicht bekannt sein, dass diese Fähigkeiten vorliegen oder dass diese Fähigkeiten für die Berufstätigkeit genutzt werden. Dieses Potenzial wird in „Normalarbeitsverhältnissen“ wahrscheinlich kaum ausgeschöpft. Hierzu kommt auch die Unschärfe des Arbeitsvertrages.

Arbeitsverträge weisen eine Unschärfe in der Vertragsschließung auf; Unternehmen kaufen formell die Arbeitstätigkeit von ArbeitnehmerInnen ein und verbinden mit dem Vertragsabschluss Normen und Erwartungen, welche über die Arbeitstätigkeit als reine Zurverfügungstellung der Arbeitskraft hinausgehen. Zu der Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages gehört, als eines der greifbarsten Beispiele, dass dieser nur Arbeitskraft zum Gegenstand machen kann, nicht aber die Mitwirkung des Subjektes und dessen Willen zur Anwendung von Arbeitsvermögen (Pfeiffer 2018: 322). Hier kann es in der beruflichen Praxis zum sogenannten „Transformationsproblem" (Bravermann 1977) kommen, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden. Für ArbeitgeberInnen kann allerdings der Einsatz des Arbeitsvermögens, wie bereits aufgezeigt, immanent sein, insbesondere in Zeiten, wo agiles Projektmanagement in seiner Wichtigkeit weiter steigt. Arbeitsvermögen und Erfahrungswissen sind notwendig, um – besonders im Bereich IT – aktuelle und innovative Dienstleistungen und Produkte entwickeln und anbieten zu können. Das Arbeitsvermögen bedingt dabei, gerade bei besonders agilen Arbeitsumgebungen im Bereich IT, die Objektivierung des arbeitenden Subjektes in der Informationsgesellschaft. Hierfür sind menschliches Wissen und Arbeitshandeln, begründet im Arbeitsvermögen, notwendig (Pfeiffer 2018: 344). Hier stellt sich die Frage, wie diese sich ändernden Anforderungen die reale Arbeitswelt und die Ausgestaltung von Arbeitsverträgen zukünftig beeinflussen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Prozess der Digitalisierung der Arbeitswelt nicht nur die Arbeitstätigkeiten und die verwendeten Produkte beeinflusst, sondern auch Inhalte von Arbeitsverträgen und Erwartungen von ArbeitgeberInnen. Hier kann eine Verschiebung der Grenze der Formalisierung erwartet werden. Der allgemeine Ansatz des Kapitals, die Reduktion komplizierter Arbeitstätigkeiten in einfache Arbeitstätigkeiten und Arbeitsschritte zur Senkung der Kosten (Masuch 1972: 120–125), ist in der informatisierten Arbeitsgesellschaft und insbesondere für Tätigkeiten im Bereich der IT nur noch begrenzt gültig. Allerdings ist auch hier das Wissen der ArbeitnehmerInnen zumeist nicht Teil der Ware „Arbeitskraft" (Pfeiffer 2004b: 133). Hier wird sich zeigen, wie sich Arbeitsverträge und Arbeitsplatzbeschreibungen in der Zukunft entwickeln werden.

In diesem Kontext kann überlegt werden, wie sich die formelle und reelle Subsumtion der Arbeit bei solchen Arbeitstätigkeiten entwickeln wird. Wie die Begrifflichkeit des Arbeitsvermögens ist die reelle „Subsumtion der Arbeit unter das Kapital" eine der zentralen Kategorien der Kapitalismusanalyse nach Karl Marx (Schmiede 1988: 21). Der Ansatz geht laut Schmiede von einer „systematischen, sich auf den Arbeitsprozess erstreckenden Unterordnung der lebendigen Arbeit unter die Imperative des Verwertungsprozesses des Kapitals" aus. Hier wird sich mit der Zeit zeigen müssen, wie sich bestimmte Ausprägungen der Arbeitstätigkeit durch die ArbeitgeberInnen formalisieren, standardisieren und auch integrieren lassen, sodass der „Übergang von der nur formellen zur auch reellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital" (Schmiede 1981: 914) realisiert werden kann.

Ausblick im Kontext von Vereinbarkeit 4.0

Insbesondere bei der Subsumtion der Arbeitskraft durch das Kapital wird sich zeigen, ob bisher freie und subjektive Eigenschaften von ArbeiternehmerInnen durch ArbeitgeberInnen formalisiert und objektiviert werden und ob sich hier, insbesondere im Kontext von New Work und agilen Arbeitsmethoden, Fähigkeiten wiederfinden lassen, welche bisher vielleicht eher Teil des (informellen) Arbeitsvermögens von ArbeitnehmerInnen gewesen sind.

Durch Ansätze wie Scrum oder OKR (Objectives & Key Results) gibt es aktuell bereits Versuche, in welchen zwischenmenschliche Verhaltensweisen z. T. standardisiert, Rollen um bestimmte informelle Fähigkeiten (Motivation, Coaching) erweitert oder persönliche Eigenschaften wie Motivation und persönliches Einbringen formalisiert werden. Hier wird sich langfristig die Frage stellen, ob diese Standardisierung noch den Erfolg haben kann, den man sich eigentlich von ihr versprochen hatte – wie z. B. kreative Einflussnahme auf das Unternehmen oder neue Perspektiven in die Unternehmung hineinzutragen.

Quellen und Links:

➥ Bravermann, Harry (1977). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß.* Frankfurt am Main.
➥ Dahrendorf, Ralf (1983). „Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht". *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982.* Hrsg. Joachim Matthes, im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Frankfurt am Main. 25–37.
➥ Deutsche Gesellschaft für Soziologie (2016). „Krise der Arbeitsgesellschaft: Eine unendliche Geschichte?". https://www.youtube.com/watch?v=DRtF525zTVU (Download 16.1.2019).
➥ Frey, Carl Benedikt, und Michael A. Osborne (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* Oxford: Working Paper Oxford Martin School.
➥ Masuch, Michael (1972). *Politische Ökonomie der Ausbildung: Lernarbeit und Lohnarbeit im Kapitalismus.* Reinbek.
➥ Pfeiffer, Sabine, und Anne Suphan (2015). Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0. Working Paper 2015 #1, Universität Hohenheim.
➥ Pfeiffer, Sabine (2004a). *Arbeitsvermögen: Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung.* Wiesbaden.
➥ Pfeiffer, Sabine (2004b). „Erfahrungsgeleitetes Arbeiten im (Tele-)Service". *Die Bewältigung des Unplanbaren.* Hrsg. Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer und Nese Sevsay-Tegethoff. Wiesbaden. 214–244.
➥ Pfeiffer, Sabine (2017a). Robotik-Konferenz | Vortrag Prof. Sabine Pfeiffer: Smarte Technik, smarter Mensch?, Konferenz des Instituts für die Geschichte und Zukunft der Arbeit (IGZA) und IG Metall Vorstands, Ressort Zukunft der Arbeit: „Roboter, Assistenz-Systeme und Künstliche Intelligenz – Neue Formen der Mensch-Maschine Interaktion". https://www.youtube.com/watch?v=tBHjxEK8a80 (Download 16.1.2019).
➥ Pfeiffer, Sabine (2017b). „Arbeit von Servicetechnikern". *Arbeit als Subjektivierendes Handeln – Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit.* Hrsg. Fritz Böhle. Berlin. 347–360.
➥ Pfeiffer, Sabine (2018). „Technisierung von Arbeit". *Handbuch Arbeitssoziologie; Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse.* Hrsg. Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günter Wachtler. Wiesbaden. 321–358.
➥ Rohrbach-Schmidt, Daniela, und Anja Hall (2013). BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, Version 5.0, BIBB-FDZ Daten- und Methodenberichte Nr. 1/2013. https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/7093 (Download 16.1.2019).
➥ Schmiede, Rudi (1981). „Rationalisierung und reelle Subsumtion: Überlegungen zu den Arbeiten des Frankfurter Instituts für Sozialforschung 1970 bis 1980". *Soziologie in der Gesellschaft: Referate aus den Veranstaltungen der Sektionen der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, der Ad-hoc-Gruppen und des Berufsverbandes Deutscher Soziologen beim 20. Deutschen Soziologentag Bremen.* Hrsg. Werner Schulte. Bremen. 914–920.
➥ Schmiede, Rudi (1988). „Reelle Subsumtion als gesellschaftstheoretische Kategorie". *Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus: Beiträge zur Gesellschaftstheorie, Industriesoziologie und Gewerkschaftsforschung; Symposium für Gerhard Brandt.* Hrsg. Wilhelm Schumm. Frankfurt am Main. 21–38.
➥ Volpert, Walter (1992). Wie wir handeln – was wir können. Heidelberg.

Das diesem Dokument zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21005 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor / bei der Autorin.

Braucht es wirklich HomeOffice Regelungen im Rahmen der digitalen Transformation?

SVEN SEMET

Viele Unternehmen und Organisationen diskutieren aktuell die Chancen und Risiken von einer Home-Office Regelung. Themen wie Vereinbarkeit von Beruf & Familie, Arbeitgeberattraktivität, Zeitsouveränität, Flächenkonsolidierungen, uvm. werden dabei immer wieder als Gründe angeführt.

Wir bei IBM leben die Flexibilität von Zeit- und Arbeitsortplanung schon seit mehr als 25 Jahren. Was konkret bedeutet, dass nahezu alle Mitarbeiter*innen frei entscheiden können, wann und wo sie arbeiten. Natürlich jeweils in Abstimmung mit deren Teams – jedoch eher selten angefragt & genehmigt von der direkten Führungskraft. Dabei hat IBM in den 90er Jahren nie den sogenannten Telearbeitsplatz (https://de.wikipedia.org/wiki/Telearbeit) mit all seinen gesetzlichen Regelungen geschaffen, sondern die Mitarbeiter haben die Möglichkeit „mobil" von überall zu arbeiten. Das war in den 90er Jahren nicht einfach mit einem Modem und Bandbreiten von z. B. nur 64 kb/s sinnvoll zu arbeiten. Außerdem waren die Laptops damals noch eher „Schlepptops" aufgrund des Gewichts und dem zusätzlichen Equipment, das man mitschleppen durfte. Auch dass man unterwegs sowohl bei Kunden, im Hotel, geschweige denn in Bahnhöfen oder Flughäfen usw. eine passende und performante Internetleitung bekam, war nicht selbstverständlich.

IBM investiert jedoch immer sehr nachhaltig in den Ausbau aller Möglichkeiten flexibel und mobil von überall zu arbeiten. Dies wurde besonders mit der Einführung von Smartphones und Tablets in den Jahren 2007 und 2009 verstärkt. Mit den flexiblen und einfach zu transportierenden Endgeräten hat sich eine ganz neue Dimension der mobilen Arbeitsweise aufgetan. Sehr schnell wurde in die App-Entwicklung investiert, um Geschäftsprozesse einfach auf Smartphone und Tablet abbilden zu können. Aufgaben wie z. B. Reiseplanung und -abrechnung, Eventmanagement, Informationsverbreitung wurden in einfach zu bedienenden Apps abgebildet. Das unternehmensweite Adressbuch „BluePages" wurde in einer App komplett re-engineered und bietet eine einfache Möglichkeit mit Kolleg*innen von überall aus in Kontakt zu treten.

Worauf IBM ebenso großen Wert legt ist eine sichere VPN Verbindung (https://de.wikipedia.org/wiki/Virtual_Private_Network). Das Tunneln im öffentlichen Netz und damit eine verschlüsselte sichere Übertragung der Daten wo auch immer IBMer unterwegs sind. Sicherheit spielt bei IBM schon immer eine sehr wichtige Rolle, da wir nicht nur mit unseren eigenen Daten arbeiten, sondern diese sehr oft auch mit denen von unseren Kunden austauschen. Deshalb hat IBM immer die neusten verfügbaren Sicherheits-Lösungen auf den unterschiedlichen Endgeräten wie Laptops, Tablets und besonders den Smartphones im Einsatz. Auch eine Bring-Your-Own-Device Strategie ermöglicht den Mitarbeiter*innen den Einsatz von eigenen privaten IT-Geräten in den IBM Gebäuden. Eine kontinuierliche Weiterbildung und Sensibilisierung der mehr als 360.000 Mitarbeiter weltweit in diesem Bereich ist zwingend regelmäßig durchzuführen. Hierbei wird mit Simulationen und realen Beispielen im Bereich Cybersecurity auf die Gefahren aufmerksam gemacht, die möglicherweise durch eine technische Lösung entweder gar nicht oder nicht schnell genug vermieden werden können.

Neben der klassischen Emailkommunikation sind über die letzten zwei Jahrzehnte sehr viele Web-Anwendungen für einzelne Prozesse wie z. B. CRM, Angebotsbearbeitung, Projektmanagement, Personal, Finance, Gesundheitsmanagement hinzugekommen. Auch das Teilen von Wissen wurde über die Möglichkeiten von Wikis, Blogs, Ideation, Foren, Aktivitäten, Votings usw. auf ganz moderne

Methoden umgestellt. Auch hier wird darauf geachtet, dass auf allen unterschiedlichen Endgeräten eine gute User Experience nutzbar ist und die weltweite Nutzung des aktuellen Wissens ermöglicht wird. IBM ist in mehr als 170 Länder weltweit aktiv und kann somit quasi rund-um die Uhr an Aufgaben und Problemstellungen arbeiten.

In der Echtzeitkommunikation wurden die Möglichkeiten von Chat (1-1 oder auch in Gruppen), Telefonkonferenzen und vermehrt in den letzten Jahren auch Videokonferenzen eingeführt. Dies sind sehr wichtige Funktionalitäten, um in Projekten die notwendigen Mitarbeiter*innen zu jeder Zeit in die Kommunikation einzubinden. Besonders die Videokonferenzmöglichkeit über CISCO WebEx ermöglicht eine virtuelle Zusammenarbeit an Dokumenten in verschiedenen Formaten und auf allen Endgeräten. Mit nur einem Click aus dem Kalender schalten wir Communities von teilweise mehreren 100 Mitarbeiter*innen zur Kollaboration zusammen.

Über einen Datenspeicher auf BOX können Dateien aller Art nicht nur IBM intern, sondern auch mit Geschäftspartnern, Kunden und Organisationen immer in der aktuellen Version ausgetauscht und bearbeitet werden. Workflows in Arbeitsgruppen lassen sich auf BOX einfach aufsetzen und dann ebenso virtuell von überall abarbeiten.

Durch Analytics und Künstliche Intelligenz (KI) kommen weitere Funktionalitäten hinzu. Die Daten, die Mitarbeiter*innen auf diesen Kollaborationsplattformen austauschen, können analysiert werden. Dabei gewonnene Erkenntnisse werden strategisch genutzt, um die Weiterbildung und Zusammenarbeit weltweit zu optimieren. Durch den Einsatz von KI bekommen Arbeitsabläufe zusätzlich Entscheidungsvorschläge und eine erweiterte Transparenz, wie Zusammenhänge, historische Daten, Prognosen, Wahrscheinlichkeiten, die für die nächsten Schritte genutzt werden können. Ein quasi Companion unterstützt die Projektgruppen mit proaktiven Informationen und Erkenntnissen, die zu bessern und schnelleren Entscheidungen führen. Durch die Zusammenarbeit und dem Feedback von Experten lernen diese Companions kontinuierlich hinzu und steigern dadurch ihren Nutzwert.

Die digitale Transformation in Unternehmen schafft ganz neue und effiziente Möglichkeiten noch mehr virtuell und zeitversetzt zusammenzuarbeiten. Egal ob im HomeOffice, auf Reisen, in einer Unternehmenslokation oder wo auch immer, diese digitalen Plattformen bieten die Möglichkeit, effizient gemeinsam an Aufgaben zu arbeiten.

Wie ein Unternehmen mit der vieldiskutieren „HomeOffice Regelung“ umgeht, muss gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen entwickelt werden. Aus unserer Erfahrung ist ein Mix am besten geeignet, je nachdem wie es die aktuelle Arbeitssituation erfordert. Wenn man eine Aufgabe am Anfang im Team gemeinsam virtuell bespricht, dann aber auf dem eigenen Arbeitspunkt wo auch immer weiterarbeitet und sich möglicherweise auch zeitweise in Abstimmung physisch trifft, dann sind die besten Ergebnisse und Ideen zu erwarten.

Bei Fragen hierzu: Sven Semet, sven.semet@de.ibm.com oder auf den Social Media Plattformen Twitter, LinkedIn, Facebook, Xing, etc.

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

T

4.

0

Kapitel 4:

Vereinbarkeit International

Überall auf der Welt versuchen berufstätige Menschen, Arbeit und Leben zu vereinbaren. Obwohl wir – zumindest virtuell – immer näher zusammenrücken, scheint es nicht unbedingt überall ein gleiches Verständnis über den Umgang mit der virtuellen Nähe zu geben. Über die Gemeinsamkeit und Unterschiede haben wir uns mit zwei Personen mit internationalem Hintergrund unterhalten.

Am Ende ist alles eine Frage des Mindset!

IRENE BRAAM UND BIRGIT WINTERMANN

Irene Braam ist Executive Director der Bertelsmann Foundation in Washington. In ihrer vorherigen Berufstätigkeit war sie bereits in mehreren Ländern in Europa tätig und hat die internationale Arbeitswelt auf besondere Weise selbst erfahren können. Aufgrund des gemeinsamen Themas #ZukunftderArbeit steht unser Team in engem Austausch mit Irene und den anderen Kollegen in Washington. Im Zuge dessen habe ich mit ihr für unseren Bookprint über ihre Erfahrungen und Sichtweisen gesprochen.

Birgit: Irene, in welchen Ländern hast Du bisher gelebt?

Irene: Meine Heimat sind die Niederlande. Darüber hinaus habe ich in Frankreich, Belgien, Großbritannien, teilweise auch Israel gelebt. Jetzt lebe und arbeite ich in den USA.

Birgit: Wie hast Du die Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf in Deiner Kindheit und Jugend erlebt, wie sind Deine Eltern damit umgegangen?

Irene: Meine Eltern waren Kleinunternehmer, wir haben über dem Geschäft gelebt. Daher war für uns immer die Arbeit Teil unseres Privatlebens. Es gab fast keinen Unterschied zwischen Arbeit und Privatleben. Ich habe das als sehr positiv erlebt. Meine Eltern waren auf diese Weise immer da, wenn wir Kinder aus der Schule nach Hause gekommen sind – und eben immer, wenn wir sie gebraucht haben.

Birgit: Wie war es in den anderen Ländern, in denen Du gelebt hast?

Irene: Das kann ich im Grunde genommen nur wirklich aus meinen Zeiten in Frankreich und Belgien beurteilen: In Frankreich habe ich es als sehr schwierig empfunden, das Privatleben mit der Berufstätigkeit zu verbinden. Dort wurde mein Sohn geboren und gerade mit einem kleinen Kind war es nicht einfach zu organisieren – und auch zu finanzieren. Ich habe nach zwei Wochen bereits wieder angefangen zu arbeiten, ein schneller Wiedereinstieg war mir sehr wichtig – und zwar ganztags. Viele meiner Freundinnen in den Niederlanden sind nach der Geburt ihrer Kinder wiederum ganz bewusst in Teilzeit eingestiegen. Ich habe damals für ein israelisches Unternehmen

gearbeitet. In dem ersten Jahr habe ich dann auch meinen Sohn mit auf Dienstreisen genommen.

Die Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Kinderbetreuung waren dann auch der Grund, warum ich von Frankreich nach Belgien gezogen bin. In Belgien wiederum war die Betreuung insbesondere der Kleinkinder sehr gut organisiert – und auch bezahlbar.

Bei meinen Freundinnen in den Niederlanden war es eher so, dass diese nach der Geburt der Kinder überwiegend in Teilzeit gearbeitet haben.

Birgit: Du hast immer im internationalen Kontext gearbeitet. Sind Dir bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben große Unterschiede innerhalb Europas und auch im Vergleich zu den USA aufgefallen?

Irene: In Europa selbst kann man schon von einem Nord-Süd-Gefälle in Bezug auf die Vereinbarkeit sprechen. Im Norden ist das deutlich besser organisiert. Hintergrund ist sicher auch, dass die Einordnung von Familie entweder wie eher im Süden Europas als Privatsache oder im Norden, insbesondere in Skandinavien, als Aufgabe der Gesellschaft gesehen wird. Das zeigt sich auch in den USA. In den Regionen des Landes, in denen die Religion eine größere Rolle spielt, herrscht eher eine konservativere Sichtweise: Man kümmert sich als Familie selbst um alles, also bleibt die Mutter zu Hause und sorgt für die Kinder. Wenn die Kinder dann größer werden, können die Mütter dann vielleicht auch wieder arbeiten.

Birgit: Hier in Deutschland besteht der Eindruck, dass eine Vereinbarkeit in den USA relativ schwierig möglich ist – allein schon deshalb, weil es keine vergleichbaren gesetzlichen Regelungen im Kontext zu familiären Betreuungsaufgaben – wie z. B. Mutterschutz, Elternzeit, Pflegezeiten – gibt. Ist das richtig?

Irene: Das ist sicher richtig. Zum anderen ist es einfach auch oft so, dass beide Elternteile arbeiten müssen – zum Teil sogar in mehreren Jobs gleichzeitig, um die Existenz zu sichern. Es gibt in den USA keine sozialen Sicherungssysteme wie in Europa. In den Familien, die es sich finanziell erlauben können, bleibt die Mutter oftmals auch zu Hause oder arbeitet nur teilweise – bis die Kinder größer sind. Bis dahin sind sie sehr stark in das soziale Leben und vor allem in die Schule ihrer Kinder involviert, das sind die sogenannten „Soccer Moms“. Ich selbst habe aufgrund meiner Berufstätigkeit nicht so intensiv an diesen begleitenden Aktivitäten bei meinem Sohn teilgenommen. Ich glaube aber nicht, dass er darunter gelitten hat. Er ist ein glücklicher 17-jähriger Jugendlicher.

Birgit: In Bezug auf die Frage der Vereinbarkeit wird es in Europa immer mehr als Aufgabe der Unternehmen gesehen, im eigenen Interesse die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu unterstützen. Zur Motivation, aber auch, damit die Mitarbeiter für ihre Arbeit die Köpfe frei haben. Wie wird das in den USA gesehen?

Irene: Das wird auch in den USA immer mehr so gesehen. Allerdings geht es dabei in erster Linie um den Wettbewerb um Fachkräfte. Es herrscht ein Mangel. Und in bestimmten Branchen werden immer häufiger Mutterschutz und mehr Flexibilität bei der Arbeit angeboten. Dies ist hauptsächlich in Tech-Betrieben als in traditionellen Unternehmen der Fall, um die jungen Talente zu bekommen. Ich nehme aber insgesamt auch langsam eine Änderung wahr: Insgesamt wird immer mehr Mutterschutz angeboten – was in den USA ja von den Unternehmen ausgehen muss. Und auch Väter haben zunehmend Gelegenheit, Elternzeit zu nehmen. In einigen Unternehmen kann man auch schon einige Tage von zu Hause aus arbeiten. Aber es ist ein eher langsamer Änderungsprozess.

Birgit: Kann in diesem Kontext die Digitalisierung aus Deiner Sicht mehr Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglichen?

Irene: Ja, aber auch nur in einigen Industriesektoren – solange es eben aufgrund der konkreten Tätigkeit möglich ist: Also dann, wenn man quasi sein ganzes Büro mit nach Hause nehmen kann. Ein weiterer Vorteil: Die USA sind sehr groß; wenn ein großes Unternehmen Niederlassungen sowohl an der Ost- als auch der Westküste hat, ist es natürlich ein Vorteil, wenn Mitarbeiter von zu Hause arbeiten. So kann der Zeitunterschied überwunden werden, ohne dass man übermäßig lange in seinem Büro bleiben muss.

Birgit: Vor einiger Zeit haben gerade im Silicon Valley ansässige Unternehmen sogar hier in Europa große Aufmerksamkeit erregt, indem sie für ihre Mitarbeiter beispielsweise Vereinbarkeitsmaßnahmen wie das Einfrieren von Eizellen angeboten haben. Wie ernsthaft ist diese Art von Maßnahmen Deiner Meinung nach?

Irene: Das ist meiner Meinung nach eher PR. Grundsätzlich ist es aber schon ein Trend, das Privatleben mehr zu berücksichtigen. Oftmals ist es so: Junge Leute sind mit 25 Jahren mit ihrem Studium fertig und starten dann mit vielleicht 100.000 bis 200.000 Dollar Schulden in ihr Berufsleben. Sie müssen von dem Gehalt leben und ihre Schulden zurückzahlen. In der Situation ist es einfach sehr schwierig, gleich eine Familie zu gründen. Man muss sich entscheiden – und je nachdem muss die Familie vielleicht fürs Erste warten, damit man die Schuldenlast erst einmal abbauen kann. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels ist es in der Situation natürlich ein Anreiz, sowohl die Berufstätigkeit – und damit auch den Schuldenabbau immer mehr – als auch die Familiengründung zu ermöglichen. Noch geht es der Wirtschaft zwar gut, aber es gibt bereits einen Mangel an Fachkräften und in einigen Bereichen wird er noch größer werden. Da werden diese Überlegungen eine immer größere Rolle spielen.

Birgit: Erwartest Du vor diesem Hintergrund vonseiten der US-amerikanischen Regierung Maßnahmen zur Unterstützung einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben?

Irene: Nein, das sehe ich nicht. Grundsätzlich herrscht hier die Auffassung: Die Unternehmen sollen – wenn überhaupt – die Verantwortung dafür übernehmen. Die Regierung soll sich so wenig wie möglich einmischen. Angenommen, es wäre ein Trend sichtbar, in dessen Rahmen die Unternehmen zwei Monate Mutterschutz anböten, würde der Gesetzgeber nicht denken, er müsse aktiv werden. Und selbst wenn, dann nicht in dem Maße, wie es in Europa der Fall wäre. Familienpflichten werden eher als Privatsache gesehen, um die sich jeder selbst kümmern muss.

Birgit: In Deutschland nimmt das Thema Pflege immer mehr Raum ein. Die Babyboomer werden als bevölkerungsreichste Generation demnächst in das Alter kommen, in dem statistisch gesehen Pflege notwendig werden kann. Wie das bewerkstelligt werden kann, ist noch nicht absehbar. Eine Lösung ist die gesetzliche Pflegezeit. Wie geht man damit in den USA um?

Irene: Auch in den USA wird die Pflege ein Thema werden – derzeit wird aber noch nicht viel darüber geredet. Die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen wird meistens dergestalt geregelt, indem man Pflegepersonal – zum Teil auch illegal – aus Südamerika kommen lässt. Es gibt keine Altersheime wie zum Beispiel in Europa, in denen ich zu Beginn meiner Karriere gearbeitet habe. Wenn in Europa die Kinder die Pflege in einem Pflegeheim nicht bezahlen können, zahlt der Staat. Das gibt es in den USA nicht.

Ein Unterschied ist, dass die Leute in den USA noch sehr lange sehr aktiv sind. Das finde ich sehr erstaunlich. Man findet mit 50 und 55 noch problemlos einen Job. Die Mentorenrolle wird sehr geschätzt und respektiert. Und viele möchten auch im höheren Alter noch aktiver sein. Es gibt viele Volontäre, die über 70 Jahre alt sind. Ich finde das sehr interessant. Die Frage, wie sorgen wir später für die älteren Leute, wird hier vielleicht auch deswegen ganz anders geführt werden, weil sie ganz anders in der Gesellschaft stehen als in Europa.

Birgit: In diesem Bookspring geht es auch um andere Aspekte der Vereinbarkeit, zum Beispiel der Vereinbarkeit von Arbeit und sozialer Sicherung. Wird dies auch in den USA diskutiert?

Irene: Ja und nein. In den USA ist die Absicherung eine individuelle Verantwortung. Man weiß hier, dass der Staat nicht für einen sorgen wird, wenn man in Rente geht. Ich sehe das bei uns im Büro (der Bertelsmann Foundation in Washington; Anm. der Red.): Die jungen Leute kommen frisch vom College und haben bereits einen Pensionssparplan. Im gleichen Alter habe ich zu Beginn meiner Berufstätigkeit in Europa noch gar nicht daran gedacht. Ich bin von Folgendem ausgegangen: Wenn ich 65 bin, habe ich das ganze Arbeitsleben in ein soziales Sicherungssystem eingezahlt – ohne mich darum selbst kümmern zu müssen –

und der Staat zahlt meine Rente. Wenn ich krank werde, habe ich eine Krankenkasse, von der die medizinische Versorgung übernommen wird. Auch das ist anders in den USA. Dies ist alles die eigene Verantwortung. Und dann ist es natürlich ein Unterschied, ob man im „Flyover Country“ lebt, wo es keine Supermärkte gibt und Du nicht gesund leben kannst, oder ob Du in Washington lebst.

Insofern gibt es die Diskussion schon, nur auf einem anderen Level. Wenn Du mich jetzt fragst, was ich meinem Sohn raten würde, wenn er wieder nach Europa ginge, würde ich ihm dazu raten, jetzt schon für das Alter vorzusorgen. Denn auch aufgrund des demographischen Wandels ist die soziale Sicherung auch in Europa nicht mehr so gesichert wie zu Beginn meiner Berufstätigkeit. Ich habe damals überhaupt nicht über so etwas nachgedacht.

Birgit: Inwieweit spielen kulturelle Unterschiede dabei eine Rolle? Gerade wenn man das Verständnis von Arbeit betrachtet?

Irene: Insgesamt denke ich, dass die kulturellen Unterschiede sehr viel ausmachen, und das dürfen wir auch nicht unterschätzen. Ein Beispiel: Man geht ins Restaurant. Du bist noch nicht fertig mit dem Essen, dann wird Dir die Rechnung schon auf den Tisch gelegt. Das wäre etwas, was man als Europäer als sehr unhöflich und nervend ansehen würde. Man kommt dorthin, um zu genießen und sich zu erholen. Amerikaner würden es demgegenüber als sehr unhöflich empfinden, wenn Du mit dem Essen fertig bist und die Rechnung läge noch nicht da.

Im Ergebnis heißt das: In Europa arbeiten wir – aber es darf nur ein Teil des Lebens sein. Es wird dreimal im Jahr Urlaub gemacht, es gibt extra Skiferien und Weihnachten wird ausgiebig freigemacht. In den USA fahren die meisten gar nicht in den Urlaub. Du musst Deine Studiengebühren zurückzahlen, die Schule der Kinder finanzieren und willst mit 65 Jahren in Rente gehen, dabei aber in Deinem Haus bleiben und die Arztrechnungen auch noch bezahlen können. Das ist eine ganz andere Welt. Es kann keine Zeit mit der Diskussion vergeudet werden, ob der Arbeitgeber von mir verlangen darf, abends um 23 Uhr noch zu telefonieren und ob das irgendwelche Ruhezeiten einschränkt. Arbeit ist in den USA etwas Existenzielles, um das Überleben zu sichern. In Europa gibt es eine Grundsicherung, niemand wird je komplett ohne Einkommen dastehen. Das ist der große Unterschied.

Birgit: Um das Thema Digitalisierung aufzunehmen: Gerade in Deutschland ist die Frage, wie die Digitalisierung voranschreitet, sehr davon abhängig, in welcher Region man sich befindet. Ist das in den USA auch so?

Irene: Ja, das ist auch in den USA so. In ländlichen Gegenden ist der Ausbau des Internet noch nicht erfolgt. Wenn Du nach Virginia fährst, das ist gerade mal zwei Stunden Autofahrt von Washington entfernt, hast Du sehr schlechtes Internet und kein mobiles Netz. Wenn man dann digital arbeiten will, geht es nicht, weil man – digital betrachtet – von der Welt abgeschnitten ist. Das wird auch nicht schnell behoben werden können, weil dies auch als Problem von Unternehmen angesehen wird. Warum soll ich in „the middle of nowhere“ als Unternehmen in 4G oder in 5G investieren, wenn ich dort nur fünf Kunden habe? Der Staat investiert nicht.

Und die USA sind nun einmal flächenmäßig sehr groß. Es ist nach wie vor für mich unglaublich: Ich bestelle in Washington etwas – das kann vom Hundefutter bis hin zum Fahrrad alles sein – und es ist morgen schon bei mir zu Hause. In Kentucky kann das aber durchaus viel länger, bis zu zwei Wochen, dauern, bis es da ist.

Birgit: Du sprichst gerade die Onlinelieferdienste an. Welche Rolle spielen diese bzw. Plattformarbeit an sich in den USA?

Irene: Viele Leute nutzen das Internet, um selbstständig zu werden, wenn sie ihren Job verloren haben. Das war besonders in der Krisenzeit zu beobachten. Dementsprechend gibt es viele Onlinehändler. Der Markt in den USA ist groß und nur zweisprachig, Englisch und Spanisch. Das sind sehr gute Voraussetzungen. Der Markt in Europa ist da sehr viel fragmentierter.

In den USA arbeitet man auch zunehmend mit Providern, die nicht vor Ort sind und die man auch nie persönlich trifft. Wir haben beispielsweise eine Microsite von einem Kanadier aus Montreal aufsetzen lassen. Wir haben alles über Videokonferenzen besprochen und geklärt, ein persönliches Treffen hat es nie gegeben. Das wird auch sicher immer weiter zunehmen.

Birgit: So zu arbeiten – „remote" – bedeutet aber auch, loslassen zu können und weg von der Kontrolle hin zu mehr Vertrauen. Es beinhaltet eine Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur. Wie ist das in den USA?

Irene: Ja, ich denke, das kann man auch in den USA beobachten. Grundsätzlich sind schon die Büros noch die Arbeitswelt, in der wir arbeiten. Aber das mobile Arbeiten hat gerade in den Großstädten noch eine ganz andere Motivation: Die Büroflächen sind sehr teuer. Da kann es sich nicht jedes Unternehmen leisten, für alle Mitarbeiter einen festen Arbeitsplatz einzurichten.

Das ist aber nicht nur in den USA so. Es ist bestimmt schon 15 Jahre her, da habe ich bei der British Telecom in London einen Termin gehabt. Die waren gerade umgezogen. Dort war es aus der Not heraus geboren, dass man auch von zu Hause aus arbeiten kann. Die Büros waren so teuer, so dass man sich entschieden, hatte, nicht für alle Mitarbeiter Büroplätze einzurichten. Das ist auch in Paris und natürlich insbesondere in New York und San Francisco der Fall. Statt für 150 Menschen wird dann nur Platz für 75 in den Unternehmen geschaffen.

In Bezug auf das mobile Arbeiten muss man jedoch feststellen: Alles funktioniert vielleicht nicht für jeden. Manche Menschen brauchen es vielleicht, ins Büro zu kommen, um stimuliert zu werden. Arbeitgeber müssen sich da meiner Ansicht nach flexibel aufstellen. Junge Leute wollen zum Beispiel auch nicht unbedingt mehr ein Auto haben und drei Stunden am Tag mit Pendeln verbringen. Gerade die jungen Menschen sehen das Leben doch ganz anders. Vielleicht muss man das über eine Periode von zehn Jahren beobachten. Die jungen Leute in den USA möchten vielleicht auch mehr Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren und ebenso zweimal im Jahr Urlaub machen. Am Ende ist alles eine Frage des Mindsets.

Birgit: Die Frage der Haltung und des Mindsets scheint das zentrale Element zu sein. Zum Schluss daher meine Frage: Was können wir in Europa von den USA lernen?

Irene: In den USA finde ich den Umgang mit Älteren besser. Sie sind viel länger und intensiver in das gesellschaftliche Geschehen einbezogen. Man respektiert ihre Erfahrungen und versucht, von ihnen zu lernen. Darüber hinaus muss man vielleicht auch feststellen, dass die Trennung von Sinnerfüllung und Arbeit manchmal auch sinnvoll sein kann: Wer brennt, brennt auch schneller aus. Ich denke auch, dass man in den USA einen anderen Umgang mit Fehlerkultur und Risiken in Bezug auf Arbeitsentscheidungen hat: Man hat nie eine Sicherheit, was den Job angeht. Auch wenn Du keine Fehler machst, kann es passieren, dass Du am nächsten Morgen plötzlich entlassen wirst und nur 15 Minuten Zeit hast, Deinen Schreibtisch aufzuräumen. Daher kann man dann auch mal Entscheidungen treffen, die riskanter sind, aber auch innovativer und kreativer. Man ist sich der Unsicherheit bewusst und lebt damit. Der Umgang in Europa damit ist ein ganz anderer. Bei uns in Europa herrscht eine viel größere Angst vor Unsicherheit auch wenn man – vergleichsweise – sehr geschützt ist. In Frankreich und Belgien habe ich erlebt, wie schwer es ist, entlassen zu werden. Trotzdem traut man sich nicht, Fehler zu machen. Aber ich denke, es ist absolut wichtig, zu akzeptieren, dass Fehler gemacht werden. Dieser Umgang mit Fehlerkultur motiviert Menschen, sich innovativ aufzustellen und neugierig in ihrer Arbeit zu bleiben. Das mag ich in der Arbeit in den USA sehr gerne. Davon könnte man in Europa lernen. Das würde allerdings eine starke Änderung des Mindsets bedeuten.

Birgit: Und was kann man in den USA von Europa lernen?

Irene: Viel! Die eben erwähnte Unsicherheit hat natürlich große Schattenseiten. Gerade Themen wie Elternzeit, gesetzliche Mindeststandards in Bezug auf Arbeitnehmerschutz, das Gesundheitssystem, die soziale Sicherheit insgesamt. Der Umgang mit dem Lernen: Es wird konkret für den auszuübenden Job gelernt, auch das Thema lebenslanges Lernen wird viel intensiver angegangen. Man geht grundsätzlich von viel Lernpotenzial aus, das finde ich sehr positiv!

Birgit: Vielen Dank für das spannende Gespräch!

Von der Work-Life-Balance zur Work-Life-Integration

TOMMI RAIVIO, BIRGIT WINTERMANN

Tommi Raivio arbeitet bei CSR Europe in Brüssel. Ich habe ihn bei einer Veranstaltung der Bertelsmann Stiftung zum Thema Arbeitnehmerschutz der Zukunft kennengelernt. In der Folgezeit haben wir uns mit Tommis Kernthema, der #CorporateDigitalResponsibility, befasst und gemeinsam Workshops mit europäischen Unternehmen durchgeführt. Aspekte in seiner Arbeit sind auch die Vereinbarkeitsthematik sowie gute Arbeitsbedingungen.

Birgit: Du kommst aus Finnland. Wie waren Deine Erfahrungen beim Aufwachsen mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Tommi: Das ist eine spannende Frage, denn mit neun Jahren ist meine Familie mit mir nach Belgien gezogen. In relativ jungem Alter war ich plötzlich einer ganz anderen Kultur ausgesetzt, in der – aus kindlicher Sicht – die Dinge völlig anders geregelt waren. Vielleicht ist das die andere Seite der Geschichte: Finnland war, sagen wir mal, verständnisvoller und kindzentrierter in dem Sinne, dass ein kleines Kind dazu neigt, Trost und Sicherheit zu suchen, besonders in Bezug auf die Liebe eines Elternteils. Und das habe ich in Finnland viel mehr gespürt als in Belgien.

Birgit: Welche Unterschiede hast Du konkret wahrgenommen?

Tommi: Sowohl die Schultage als auch die Arbeitstage waren in Belgien viel länger, als ich es aus Finnland kannte. In der damaligen belgischen Kultur waren die Möglichkeiten, bei den Eltern und der Familie zu sein und mit ihnen Zeit zu verbringen, noch nicht so stark ausgeprägt. Deshalb kündigte meine Mutter und nur noch mein Vater arbeitete. In Finnland war es demgegenüber so, dass beide Eltern ungefähr von 8 bis 16 Uhr gearbeitet haben und danach Zeit für die Familie hatten. Deswegen war die Erfahrung in Finnland aus meiner – also kindlicher – Sicht besser. In Bezug auf meine eigene Work-Life-Balance heute hat sich vor allem geändert, dass diese gegenwärtig sehr viel stärker von der digitalen Kultur geprägt ist. Außerdem habe ich noch keine Kinder, womit einer der größten Vereinbarkeitsaspekte für mich derzeit noch keine Rolle spielt.

Birgit: Was ist Deiner Meinung nach der Grund für diese von Land zu Land so unterschiedliche Kultur der Vereinbarkeit?

Tommi: Es ist wohl eine Frage der Mentalität und der Lebenseinstellung, die in sozialen Normen von verschiedenen Kulturen begründet ist. Stell dir vor, du gehst um 19 Uhr nach Hause und denkst immer noch an Dokumente, Meetings oder auch deinen Chef, und hast also – mental – tatsächlich noch nicht das Büro verlassen. Die Kultur spielt dabei eine Rolle. Ich denke, dass es aber zentral wichtig ist, abschalten zu können – um am nächsten Tag auch wieder 110 Prozent für die Arbeit geben zu können. Die Frage ist natürlich, warum man selbst abends auf dem Sofa um 21 Uhr noch immer an die Arbeit denken muss. Ich denke, dass dies auf einer bestimmten Ebene mit Angst und Anspannung zu tun hat. Wenn man darüber nachdenkt: Normalerweise ist es – wenn man mental entspannt ist – relativ still im Kopf.

Birgit: Kannst Du genauer beschreiben, wovor die Angst besteht und warum das ein Problem ist?

Tommi: Vielleicht ist es die Angst vor Misserfolg, vor Verurteilung, vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Es geht also insgesamt um Unsicherheiten, die man dann mit nach Hause nimmt. Meiner Meinung

nach führt das zu schlechten Ergebnissen, die dann natürlich auch wieder zurück auf den Arbeitgeber fallen. Die Art von Kultur oder die Umgebung, die Arbeitgeber schaffen sollten, ist eine der Sicherheit, in der sich die Menschen wohlfühlen, in der sie sie selbst sein dürfen. Und: Ergebnisse. Ideen sollten sich so entwickeln können, dass auch das Scheitern und andere Denkweisen Unterstützung finden. Nur dann entsteht auf natürliche Weise ein Gleichgewicht zwischen der Arbeit und dem Leben. Ich denke außerdem, dass die Menschen unabhängig von der Digitalisierung – die immerhin seit inzwischen 30 Jahren stattfindet, und unabhängig von den digitalen Tools, ihre Arbeit mit nach Hause nehmen. Die Konfrontation im Rahmen der Vereinbarkeit kommt jedes Mal dann zum Tragen, wenn man sich um die pflegebedürftigen Eltern oder Kinder kümmern muss, obwohl man eigentlich arbeiten müsste. Fühlt man sich unwohl dabei? Und wenn ja, warum solltest du dich deswegen unwohl fühlen? Es ist eine Frage, die mit Angst und damit verbunden ist, ob ein Umfeld existiert, in dem man sich in dieser Hinsicht sicher fühlt.

Birgit: Woran liegt es, dass manche Arbeitgeber nicht verstehen, dass ein gutes, positives und sicheres Arbeitsumfeld besser für die Motivation der Mitarbeiter ist?

Tommi: Meiner Meinung nach ist das ein grundlegendes Missverständnis in Bezug auf die Natur des Menschen und was ihn wirklich motiviert. Ich weiß nicht, woher das Missverständnis kommt – aber letzten Endes ist die Frage in der Historie der Arbeitskultur begründet und darin, wie Arbeit lange Zeit organisiert worden ist. Am Ende des Tages sind Menschen gerne aktiv und neigen dazu – wenn sie sich gut und geschätzt fühlen – auch umso mehr die „Extrameile zu gehen". In jüngster Zeit konnte man das anhand der Debatte in Bezug auf die Frage von Hierarchien gut sehen. Hierarchische Strukturen neigen dazu eine grundlegende Eigenschaft des Menschen zu übersehen: Wenn man das innere Feuer und damit die Motivation des einzelnen Menschen frei entfalten lässt, wird dies viel mehr Leistung und bessere Ergebnisse hervorbringen, als jede Kontrolle und Gängelung das je könnte.

Birgit: Woher stammt dieses grundlegende Missverständnis?

Tommi: Ich denke, dass jedes gesellschaftliche System zu jedem Zeitpunkt in der Menschheitsgeschichte nicht in Gänze die menschliche Natur berücksichtigt. In unserer heutigen Gesellschaft haben gesellschaftspolitische Institutionen und entsprechende Organisationsstrukturen nach wie vor einen starken Einfluss auf die historisch gewachsene Denkweise der Menschen. Um zum Beispiel auf die Frage von Arbeit und Motivation zurückzukommen, muss man sich nicht zwingen, Dinge zu tun, für die man ohnehin motiviert ist, wie zum Beispiel bei Hobbys. Aber es ist natürlich schwer, solches Verhalten auf rigide Strukturen zu übertragen. In der Diskussion um Soft-Skills sagt Jacob Morgan zum Beispiel: „Investieren Sie nicht in Soft Skills, sondern hört auf Organisationen zu schaffen, die Menschen daran hindern, diese voranzubringen" (Morgan 2017). Also basieren Organisationen und Institutionen auf Mentalitäten, die nicht unbedingt ein tieferes Verständnis dafür vermitteln können, was Humanität und Humanismus bedeuten. Daraus entstehen alle möglichen Arten von Szenarien, die nicht dazu beitragen, die Work-Life-Balance und die Produktivität zu begünstigen.

Birgit: Du sprichst das Arbeitsumfeld an: Dein Arbeitsort, Brüssel, ist ein Sonderfall, denn es ist nicht nur die Hauptstadt Belgiens, sondern auch die politisch-kulturelle Hauptstadt Europas, sodass alle, die dort arbeiten, aus ganz Europa kommen und unterschiedliche kulturelle Hintergründe haben. Hast Du in Brüssel Unterschiede in Bezug auf die Work-Life-Balance wahrgenommen – vor allem hinsichtlich der vielen kulturellen Hintergründe und der unterschiedlichen Menschen um Dich herum?

Tommi: Natürlich. Im Vergleich zu Finnland sehe ich darin immer noch eine Art an Traditionen festzuhalten. Förmlichkeit ist in Brüssel zwar immer weniger wichtig, aber von ihr hängt trotzdem immer noch viel ab. In Finnland gibt es hingegen viel weniger von dieser sozialen Hierarchie der Äußerlichkeiten. Die Menschen sind dort offenbar viel mehr miteinander verbunden, unabhängig von der Stellung der jeweiligen Person im Unternehmen. Meiner Meinung nach wird dadurch eine Klarheit geschaffen, weil man alle Äußerlichkeiten ausblendet und sich auf das Wesentliche konzentriert. Und wenn ich die Brüsseler Kultur mit der

Arbeitskultur vergleiche, die ich von Finnland her kenne, dann werden die unterschiedlichen Mentalitäten schon in einem einfachen Meeting sichtbar. Viel hat mit dieser Einfachheit zu tun und damit, dass weniger tatsächlich mehr ist. Diese Art von Umfeld hat dann auch Implikationen für die Inhalte der Arbeit. Ständiges Überdenken und Besprechen führt nur zu Umwegen statt zu Ergebnissen. In einem direkten Gespräch wird all das miteinbezogen. Ich denke, das ist ein Merkmal, das ganz deutlich wird, wenn man in skandinavische Länder geht. Ein gewisses Kulturelement, und zwar, sich wirklich auf das Wesentliche zu konzentrieren und es dann richtig zu machen, ist wichtiger geworden.

Birgit: Wenn Du an die Unternehmen zurückdenkst, mit denen Du zusammengearbeitet hast, denke ich, dass Du unterschiedliche Arten des Umgangs mit der Work-Life-Balance erleben und feststellen konntest. Was erlebst Du, wenn Du mit den Unternehmen sprichst? Gibt es Länder, die die Work-Life-Balance besser unterstützen? Kann man überhaupt sagen, dass es solche Unterschiede gibt?

Tommi: Ja. Ich denke, es gibt drei Aspekte, die im Zusammenhang mit insbesondere großen Unternehmen ins Spiel kommen. Erstens die geographische Region, aus dem die Unternehmen ursprünglich stammen. Damit meine ich das Herkunftsland, in dem sie ursprünglich gegründet wurden, sei es in Asien, in Europa oder in den USA. Das hat sicherlich einen großen Einfluss darauf, wie sie über die Arbeit denken und wie sie arbeitskulturell geprägt sind. Das Zweite ist die Branche oder der Sektor, zu dem sie gehören, denn schließlich ist es in einem Informations- und Kommunikationstechnik-Unternehmen (IKT) nicht dasselbe wie beispielsweise bei einem großen Produktionsbetrieb, etwa einem metallverarbeitenden Unternehmen. Das Dritte ist dann die ursprüngliche Vision, verbunden mit der Frage, in welcher Tradition die Unternehmenskultur steht. Daher kann man im Kontakt mit jedem großen Unternehmen in der Regel Ähnlichkeiten zwischen den Mitarbeitern feststellen, unabhängig davon, wo in Europa sie arbeiten.

Foto: Birgit Wintermann

Birgit: Ich weiß nicht, ob Du Dich noch an unseren Call-to-Action für diesen Booksprint erinnern kannst. Darin ging es um den Aspekt der Vereinbarkeit von Werten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Ich denke, was Du gesagt hast, hat auch damit zu tun. Würdest Du sagen, dass es in Zukunft wichtiger wird, dass man die gleichen Werte wie sein Arbeitgeber hat, wenn man dort arbeiten möchte, und dass man als Arbeitgeber mehr darauf achten muss, Mitarbeiter zu finden, die die gleichen Werte teilen – also diejenigen, die eine ähnliche Vorstellung von Loyalität haben und an das Produkt glauben?

Tommi: Ich denke, das geht schon seit ein paar Jahren in diese Richtung. Ich meine, vor fünf Jahren erkundigten sich Menschen an der Börse, um zu erfahren, wer der beste Arbeitgeber ist. Jetzt gehen sie auf GlassDoor, um sich die Mitarbeiterbewertungen über die Betriebe anzusehen. In dieser Hinsicht hat es also eine Verschiebung gegeben. Zuvor ging es darum, wer das größte Fortune-500-Unternehmen ist. Jetzt geht es darum, was intern passiert.

Der Zusammenhang von Employer Branding und Work-Life-Balance ist da auf jeden Fall ein gutes Beispiel. Auf YouTube (Barry-Wehmiller 2017) gibt es dazu eine Dokumentation. Bob Chapman ist der CEO von Barry-Wehmiller, einem Fertigungsunternehmen mit Sitz in St. Louis, Missouri. Es ist ein gutes Beispiel dafür, dass Arbeitsaufgaben zwar wichtig sind, der wesentliche Wert der Arbeit aber auch in der menschlichen Verbindung liegt, die wir täglich pflegen und wie wertvoll diese für die Menschen ist. Kein Wunder also, dass sie mit den besten Arbeitsplätzen bei Google, Facebook und Amazon verglichen werden.

Birgit: Wohin sollte sich Deiner Meinung nach die Work-Life-Balance-Debatte weiterentwickeln? Sind neue Trends erkennbar?

Tommi: Ich persönlich glaube fest daran, dass wir in den kommenden Jahren von der Work-Life-Balance zur Work-Life-Integration übergehen werden. Auch ohne die digitalen Tools beschäftigt die Arbeit die Menschen noch weit in den Feierabend hinein. Die Arbeit ist also unabhängig von der Digitalisierung schon immer ins Private eingedrungen. Doch aufgrund der Konnektivität kann man jetzt jederzeit und von überall aus arbeiten. Daher ist es ohnehin fast unmöglich geworden, beides strikt voneinander zu trennen. Zumindest aus meiner Sicht. Manchen Menschen gelingt die Trennung, aber meistens ist das nicht so einfach. Wenn Du beispielsweise andere Verpflichtungen hast, Dich also um Deine Familie kümmerst oder andere Aufgabenbereiche hast, bei denen Du vor Ort sein musst, kannst Du jetzt von überall aus arbeiten – und das schafft eine Integration zwischen Arbeit und Privatem. Du musst nicht mehr am Arbeitsplatz erscheinen, sondern trägst ihn immer mit Dir herum, wohin Du auch gehst. Aber gleichzeitig ist es nicht nur eine Frage der Balance oder der Integration, sondern auch eine Frage der Produktivität, die von den richtigen und innovativen Ideen angetrieben wird. Und innovatives Denken passiert nicht unbedingt, wenn man 8 Stunden in einem geschlossenen Bereich hinter dem Computer sitzt.

Von diesem Standpunkt aus gesehen glaube ich also, dass eine umfassende Work-Life-Integration, die es den Menschen ermöglicht, beides – Arbeit und Privates – miteinander zu kombinieren und den Ort und die Zeit dafür selbst zu wählen, ein guter Weg ist, um den freien Fluss des Denkens, den kreativen Raum in jedem Menschen zu nutzen. Die besten Ideen fallen einem ein, wenn man unter der Dusche steht oder sich gerade die Zähne putzt, nicht wahr? Es ist wirklich wichtig, das richtige Gleichgewicht zwischen den beiden Lebensbereichen zu finden. Aus meiner Sicht ist daher eines der Schlüsselthemen für Unternehmen, von der Kontrolle des Inputs zur Kontrolle des Outputs überzugehen. Für die Inputseite bedeutet das einen großen Bereich mit Diversität, einem Laissez-faire-Ansatz und Flexibilität – und daraus sollte dann ein Flow entstehen, sofern man sehr präzise, klare und messbare Ergebnisse hat. Mit dieser vollkommenen Freiheit erkennt man, dass dies zu besseren Ergebnissen führen wird. Ich denke, wenn man die kulturelle Verschiebung vom Input- zum Outputfokus kombiniert mit der Konnektivität und einem Verständnis von dem, was Arbeit eigentlich ist und was der tatsächliche Wert des menschlichen Inputs ist, dann wird das dazu führen, dass die Integration zwischen Arbeit und Leben gefördert wird.

Birgit: Besteht bei dieser Integration nicht die Gefahr der Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit der Arbeitnehmer für die Arbeitgeber?

Tommi: Absolut. Deshalb sollte dies auf eine für die Arbeitnehmer akzeptable Art und Weise geschehen. Denn wenn das zu Szenarien führt, in denen der Chef einem Mitarbeiter am Wochenende WhatsApp-Nachrichten schickt, ist das nicht gut. Ich denke, das sind Sonderfälle, die hin und wieder auftreten, aber sie zeigen auch ein Missverständnis dessen, was es bedeutet, ein digital Mitarbeitender zu sein. Der beste Weg ist wohl, Möglichkeiten für jede Art von Kreativität oder das Engagement der Mitarbeiter zu schaffen, wenn man das praktizieren möchte. Ausgangspunkt ist das Gefühl des Missverstehens aufgrund von Grenzen, die immer weiter verschwimmen.

Birgit: Was kann der Mitarbeiter dazu beitragen, damit es nicht zur Überlastung kommt?

Tommi: Es sehr wichtig, sich selbst zu beobachten, um Fragen danach stellen zu können, was Menschen tatsächlich motiviert und zu besten Leistungen treibt. Darauf sollten dann die Organisation und der Workflow ausgerichtet werden. Und in einigen Fällen mag es tatsächlich eine klare Grenze zwischen den beiden – Arbeit und Privates – geben. Vermutlich werden die meisten Menschen aufgrund unterschiedlicher Aufgaben und Dimensionen usw. eine Integration dieser beiden Lebensbereiche feststellen können. Vor allem, wenn Du in der Lage bist, die Dimension der Angst aus der Arbeit herauszuhalten. Im Idealfall ist das Beantworten Deiner Arbeits-E-Mails nicht viel anders als auf die E-Mails Deiner Freunde zu antworten. Das ist möglicherweise für heute noch ein etwas utopischer Ansatz. So stelle ich es mir aber für die Zukunft vor.

Birgit: Vielen Dank für das Gespräch, Tommi!

Der Artikel spiegelt die persönlichen Ansichten des Autors wider und nicht die der Organisation, für die er arbeitet.

Quellen und Links:

➥ Barry-Wehmiller (27.11.2017). Everbybode Matters: A Documentary Short Based on the Best Selling Book. https://www.youtube.com/watch?v=or6YoXfHWSE (20.03.2019)

➥ Morgan, Jacob (26.07.2017). Encouraging Soft Skills at Work. https://www.youtube.com/watch?v=13eXGIiY4rY (20.03.2019)

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

T

4.

0

Kapitel 5:

Vereinbarkeit von Arbeitsort und Wohnort

Für die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben hat es schon immer eine besonders große Rolle gespielt, wie es sich mit Arbeitsort und Wohnort verhält. Sind beide identisch, erleichtert dies einiges. Technische Entwicklungen gewähren uns dabei deutlich mehr Möglichkeiten und Freiräume als jemals zuvor. Und immer mehr gute Gründe sprechen für ein verändertes Bewusstsein und einen anderen Umgang mit Arbeitsort und Wohnort.

Coworking auf dem Land – eine Genossenschaft verändert die Arbeitswelt

ULRICH BÄHR

Treten wir einen Schritt zurück und schauen auf unser Leben und unser Land. Die Straßen. Die Städte. Die Art, wie wir darin leben und arbeiten.

Die tragende Generation der heute Arbeitenden ist in dieses Land, in seine Beton, Blech und Asphalt gewordene Form, hineingeboren worden. Wir kennen das nicht anders. Immer noch nehmen die Kilometer, die Pendler*innen zurücklegen, jedes Jahr zu. Doch die Konsequenzen dieses Lebensstils – Luftverschmutzung durch verbranntes Benzin, im Stau verbrannte Lebenszeit – sind immer schwerer zu ertragen.

Jetzt schließen wir die Augen. Und stellen uns vor: Wie würden wir heute dieses Land einrichten, wenn wir es noch einmal ganz neu erfinden dürften? Mit all den technologischen Möglichkeiten, die wir heute haben?

Würden wir wieder große Bürohochhäuser in abends verwaisten Innenstädten errichten, mit enormen Zubringer- und Ringstraßen, die Arbeitnehmer*innen im gestauten Schritttempo zur Arbeit transportieren, aus Schlafvorstädten und dysfunktionalen Dörfern?

Das ist natürlich eine rhetorische Frage – nein, die Welt würden wir uns heute ganz anders einrichten. Aber wie? Augen zulassen. Jetzt ein Bild heraufbeschwören, wie man wirklich, wirklich arbeiten möchte. (Kurze Stille.)

Vielen von uns – und das weiß ich aus zahlreichen Gesprächen, die ich in den letzten zwei Jahren geführt habe – steigt nun ein Bild ins Bewusstsein, das meist nicht viel mit unserer Bürorealität, unserem Pendlerschicksal zu tun hat. Es ist ein Bild von Freiheit, Individualität, Natur, Schönheit, Gemeinschaft – es ist unser ganz individueller, innerer Traum von guter Arbeit, der viel mit dem Sinn der Arbeit, aber auch viel mit ihren äußeren Umständen zu tun hat, unseren ganz eigenen, persönlichen Bedürfnissen.

Und damit sind wir beim Thema – Vereinbarkeit. Wie können wir dieses innere Bild mit unserer tatsächlichen Arbeitswelt vereinbaren?

Eigentlich gibt uns die Digitalisierung alle Werkzeuge in die Hand, eine neue Arbeitswelt zu organisieren: Wir könnten heute dort arbeiten, wo wir leben. In der Nähe jener Menschen, die wir lieben. In einer Umgebung, die wir uns selbst ausgesucht oder sogar gestaltet haben.

Ohne sinnlos Zeit auf täglichen Fahrten zu verschwenden, ohne unsere Atmosphäre mit Stickoxiden und CO2 zu belasten. Ohne unser Leben und das anderer Menschen auf der Straße zu gefährden.

Die von unserer Generation erdachten digitalen Kommunikationsmedien, die schnellen Netze, machen es Büromenschen – den „Wissensarbeiter*innen“ – möglich, einen Großteil ihrer Arbeit von einem beliebigen Ort aus zu erledigen.

Natürlich muss man sich manchmal mit seinem Team treffen, von Angesicht zu Angesicht sprechen, abgleichen – doch dazu reicht es, sich hin und wieder zu begegnen. Um konzentriert miteinander zu arbeiten, muss man nicht mehr jeden Tag nebeneinander sitzen.

Doch anstatt diese Vision zu leben, stecken wir in einem zum Alptraum gewordenen Zerrbild dessen fest, was Le Corbusier 1933 in der berühmten „Charta von Athen“ zum Leitbild der Stadtplanung erhob: Der räumlichen Trennung der Funktionen, die Städte für ihre Bewohner*innen haben. Das sind: „Wohnen“, „Arbeiten“, „sich erholen“ und „sich bewegen“. Dabei ist die Idee, dass Menschen in Zügen und Autos von ihren Wohnstätten in Büros und Fabriken, wo sie dann arbeiten, befördert werden müssen, noch eine sehr junge. Diese Ordnung der Welt ist ein Kind der ersten und zweiten industriellen Revolution.

In der langen Menschheitsgeschichte davor war der Normalfall ein anderer – der Mensch lebte dort, wo er auch arbeitete: Der Bauer wohnte auf seinem Hof, der Schneider über seiner Werkstatt, der Pastor im Pfarrhaus, der Lehrer in der Schule, der Soldat in der Kaserne. Die antike ebenso wie die mittelalterliche Stadt war auf Fußläufigkeit ausgelegt – wer wie der Kaufmann nicht in seinem Kontor, sondern in einem eigenen Haus lebte, konnte seinen Arbeitsort in kurzer Zeit zu Fuß erreichen.

Wir kennen das von den Städten, die wir im Urlaub besuchen, sie empfinden wir als menschengerecht im eigentlichen Sinne. Das entspricht auch den Bedürfnissen der Bevölkerung: 40 Prozent der Deutschen würden am liebsten in einer Kleinstadt leben, 38 Prozent auf dem Dorf. Das ergab eine Umfrage von Infratest dimap.

Erst in der kurzen Zeit seit der vorletzten Jahrhundertwende ist die Welt umgebaut worden. Die Strukturen der industriellen Moderne wurden in unsere Landschaft hineinbetoniert und in unsere Köpfe hineinerzogen. Denn es ist nicht nur die gebaute Infrastruktur, die uns in der alten Arbeitswelt festhält, es ist die Arbeitskultur, die wir verinnerlicht haben. Denn auch sie ist nicht alt – die Soldaten des ersten und zweiten Weltkrieges waren es, die die neu gebauten Bürohochhäuser füllten, und Soldaten erfanden die Art, wie

Foto: Heinrich-Böll-Stiftung Schleswig-Holstein

Foto: Heinrich-Böll-Stiftung Schleswig-Holstein

wir in ihnen arbeiten. Die Hierarchien, den Gehorsam, die Kontrolle, den heroischen Geist.

Und genau hier, in den Köpfen, begann vor ein paar Jahren ein Umbruch. Kein „zurück zu den Wurzeln“, nein, eine Weiterentwicklung, neue Arbeitsformen, neue Arbeitskultur – New Work. Auch hier war die Digitalisierung ein treibender Faktor, die „Californication“ entstand aus dem Zusammentreffen antiindustrieller und antiautoritärer Denkweisen mit den neuen Möglichkeiten und Erfordernissen der digitalen Ära. Diese neue Arbeitskultur breitete sich in den letzten Jahren immer weiter aus, von den StartUps hinein in die Konzerne, zuletzt erreichte sie sogar die ersten deutschen Amtsstuben – googeln Sie einmal „Agile Verwaltung“.

Und dieser Wandel in den Köpfen zieht einen Wandel der Räume nach sich – die neue Arbeit ist nicht mit dem alten Büro vereinbar, sie will neue Räume, die keine Hierarchien und Silos abbilden, sondern Beweglichkeit, Austausch und Inspiration zulassen.

Und diese beiden starken Impulse – auf der einen Seite „New Work“, auf der anderen Seite die Fahrverbotsdebatten – führen zu einer eigentlich ganz einfachen Lösung: Die Menschen müssen dort arbeiten können, wo sie leben wollen – auf dem Land.

Und dort an Orten, die den neuen Formen der Arbeit, die für immer mehr Menschen normal sind, entsprechen. Der verbissene Streit um Fahrverbote ist nur ein erstes Symptom für den Kollaps der sektoral zergliederten Stadt und ihres Umlands. Und ein Zeichen für altes Denken – wir versuchen Mobiltät anders zu organisieren, dabei müssen wir sie minimieren, müssen Nähe organisieren.

Augen wieder auf – im Sommer 2018 konnte man am Ostseestrand in einem mobilen PopUp-CoWorking-Space, dem CoWorkLand, einen Blick auf die Zukunft der Arbeit werfen. Die Heinrich-Böll-Stiftung Schleswig-Holstein erforschte an unterschiedlichen Orten im Umland von Kiel, welche Chancen Coworking auf dem Land bietet, wie solche Orte genutzt werden und welche Geschäftsmodelle für die Betreiber funktionieren könnten. Der Aufbau war einfach – das aus Containern gebaute CoWorkLand bietet die Dinge, die Coworking braucht: Schnelles Internet, guten Kaffee, schöne Arbeitsplätze und vor allem: nette Leute.

Ein typisches Beispiel für zukünftige Arbeitsorganisation, die man hier erleben konnte, war ein vierköpfiges Entwickler*innenteam der Kieler Softwarefirma Ergovia: Sie hatten sich in dem PopUp-CoWorking-Space am Strand für fünf Tage eingemietet, um gemeinsam den nächsten Sprint ihres Entwicklungsprojekts zu starten. Sie sind ein

Team, und doch sehen sie sich selten: Zwei von ihnen arbeiten in Brühl bei Köln, eine in Nürnberg und eine in Lübeck. Sie sind ein „Remote"-Team – sie arbeiten täglich zusammen, organisieren ihre Arbeit selbst über digitale Kollaborationstools wie Slack, Trello und Jira sowie andere Cloud Services. Weltweit gibt es immer mehr Firmen, die ausschließlich „remote" arbeiten und so auf einen globalen Mitarbeiter*innenpool zugreifen können, in Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein Zukunftsmodell. Auch Ergovia nutzt die Chancen der Digitalisierung, um Fachkräfte weit über den Kieler Einzugsbereich hinaus zu gewinnen und so weiter wachsen zu können.

Natürlich gehört es zur Kultur solcher „remote" arbeitenden Teams, sich in regelmäßigen Abständen zu treffen – um etwa neue Projekte oder Arbeitsabschnitte konzentriert in Klausur zu starten. Dafür braucht es Orte, die nicht nur funktional sind, sondern an denen die Teams gern zusammenkommen und die den Geist ihrer neuen Arbeitsform spiegeln.

Raumangebote wie das CoWorkLand sind dafür ideal – zum einen durch die attraktive Lage zum Beispiel direkt am Strand oder auf einem Gutshof.

Zum anderen durch die modulare Architektur, die sehr an den Bedürfnissen der „neuen Arbeiter*innen" ausgerichtet sind – sie bieten Räume zur stillen Arbeit, zur Besprechung, für Workshops, aber auch zum Heraustreten, zum Perspektivwechsel, zur Inspiration.

Ein anderer Eindruck aus dem CoWorkLand: Johannes, Anfang 60, sitzt, sein Laptop vor sich, auf der Terrasse vor der Kaffeebar und blickt Richtung Deich und Meer. Er arbeitet am Aufbau eines Onlineshops für Rollstühle und ist regelmäßiger Gast im CoWorkLand. Vor einem Jahr ist er von Bayern in den Norden gezogen, da seine Frau aus einem Dorf bei Kiel stammt, nun kommt er fast jeden Tag von Laboe mit dem Fahrrad zum Arbeiten hierher.

Neben ihm sitzt Andrej, um 30 Jahre jünger, der ebenfalls konzentriert auf sein Laptop schaut. Nach einer Weile kommen die beiden ins Gespräch – Andrej, erzählt, dass er nebenberuflich einen Onlineshop für orthopädische Kissen aufbaut. Die beiden lachen – sie haben sich gefunden, und sind ab diesem Moment ins Gespräch vertieft. Vielleicht entsteht eine Kooperation, gewachsen auf einem Acker hinterm Deich.

Das Beispiel zeigt, welche innovativen Potenziale das Konzept für den ländlichen Raum hat: Menschen zusammenzubringen, Netzwerke zu erschaffen, die wieder Innovation und Gemeinschaft aufs Land bringen. Dabei ist Coworking auf dem Land ganz anders als in der Stadt – dort ist Raum knapp, auf dem Land nicht. Hier sind Menschen knapp. Und die, die hier sind, suchen daher genau das: andere Menschen. Community, wie es in der Sprache der Coworker*innen heißt. Ein weiterer Unterschied ist, dass Coworking in der Stadt ein eng umgrenztes, sich selbst ähnliches Modell ist – auf dem Land ist es immer noch mehr und an jedem Ort ist es etwas anderes, denn in jedem Dorf sind die Bedarfe anders, fehlen andere Angebote und Dienstleistungen.

Als Orte für Coworking auf dem Land kommen daher eigentlich all jene infrage, die weitere Nutzungen zulassen – und am besten solche, an denen noch oder wieder Leben herrscht. Denn so ein Coworking Space entwickelt sich am besten dort, wo schon eine Community – also eine Gemeimschaft – existiert. Und vor allem: Wo schon eine Person ist, die sich kümmern kann. Das, wie es neudeutsch heißt, Community Management. Denn gerade am Anfang ist die Führung eines solchen Ortes, der sich ja erst entwickeln muss, kein Fulltime-Job, es macht also Sinn, solche Orte neben Hofläden, in Bankfilialen oder auch in einer Kirchengemeinde anzusiedeln. Dann muss die Bank vielleicht nicht schließen und der Gemeindesaal wird belebt. Und so kann Coworking auf dem Land zugleich eine Lösung für die wegbrechende Infrastruktur im ländlichen Raum sein.

Noch sind es vor allem Kreative, Freiberufler, Startups – Menschen, die neue Arbeitsformen schon leben und ein solches Angebot schnell verstehen und annehmen. Doch wenn wir einen wirklichen Strukturwandel erzielen wollen, muss die Idee über die Grenzen dieser Zielgruppe hinauswachsen, müssen Menschen zu ländlichen Coworker*innen werden, die nicht zu den klassischen Kunden dieser Orte zählen – Angestellte aus den großen klassischen Unternehmen, Behörden und Organisationen der Städte, den Versicherungen, Versandhäusern und Verwaltungen. Denn sie sind

es, die sich jeden Morgen auf den Einfallstraßen in die Städte stauen und Ressourcen und Lebenszeit verbrennen. Für manche von ihnen mag das Homeoffice eine gute Lösung sein, doch in unseren Interviews gab die Mehrzahl zu Protokoll, lieber weiter in einem Büro arbeiten zu wollen – sie wollen ihren Arbeitsplatz in der Nähe ihrer Wohnung haben, aber nicht darin, wollen abends die Bürotür hinter sich zu machen können. Auf der anderen Seite wollen sie nicht auf das soziale Miteinander verzichten, das das Leben im Büro bietet.

Sie wollen ihr inneres Bild vom guten Arbeiten mit der Realität vereinbaren. Coworking Spaces auf dem Land bieten hier eine sinnvolle – man könnte sagen „artgerechte“ Lösung.

Doch dazu müssen Arbeitgeber*innen umdenken, müssen Richtlinien, IT-Systeme und Denkungsweisen in den großen Unternehmen sich wandeln – ein dickes Brett. Aber bekanntlich ist ja nichts so stark wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist. Wir glauben, dass Coworking auf dem Land eine solche Idee ist – und zahlreiche Coworking-Gründer*innen sehen das genauso.

Denn das war die große Überraschung des letzten Sommers: Dass aus einem Projekt eine regionale Bewegung wurde. Die CoWorkLand-Aktion scheint so etwas wie ein Signal gegeben zu haben: Schon während der Pop-up-Tour über Güter, Resthöfe und Strände haben sich zahlreiche Menschen bei uns gemeldet, die Coworking Spaces im ländlichen Raum gründen wollen. Sie alle hatten schon lange darüber nachgedacht, aus ihrem Resthof, der gerade geschlossenen Sparkasse oder ihrer Pension in einer alten Musikschule einen Coworking Space zu machen. Bloß alleine wollten sie es nicht tun.

Sie tun sich jetzt zusammen und gründen die CoWorkLand-Genossenschaft, um den Norden Deutschlands tatsächlich in das Coworking-Land zu verwandeln. Und zu arbeiten, wo andere Urlaub machen. Im Sommer 2018 sind wir gestartet, heute, im Januar 2019, haben sich in der CoWorkLand-Genossenschaft schon über 40 Akteur*innen gesammelt, und diese Gemeinschaft wird unterstützt und motiviert von vielen weiteren Menschen, die sich nichts mehr wünschen, als endlich so arbeiten zu können, wie sie es sich erträumen.

Die hohen Bürotürme der Großstädte, sie werden in ein paar Jahren vielleicht Symbole nicht mehr der Modernität, sondern der alten Arbeitswelt sein, und vielleicht werden unsere Kinder es schon nicht mehr so richtig verstehen, wie man auf die Idee mit der Pendelei kommen konnte.

Quellen und Links:

➡ ARD-DeutschlandTREND Morgenmagazin: August 2018 Wohnwünsche. https://www.infratest-dimap.de/umfragen-analysen/bundesweit/umfragen/aktuell/tuerkei-wenig-unterstuetzung-fuer-deutsche-finanzhilfen/

Zum Thema Homeoffice

7 Jahre im Büro – on top mehr als ein Arbeitsjahr auf der Straße und fünf Mal rund um den Äquator gefahren

STEFAN PFEIFFER

Ich habe zwischen 2000 und 2007 sieben Jahre bei der FileNet gearbeitet. Mein Dienstsitz war Bad Homburg. Es gab zur damaligen Zeit im Unternehmen keine Regelung zur Heimarbeit. Die Strecke zwischen meinem Wohnort und der Dietrich-Bonhoeffer-Straße – der damaligen lokalen Zentrale – beträgt rund 67 Kilometer. Das Navigationssystem geht von einer durchschnittlichen Fahrzeit von 40 Minuten aus. Sieben Jahre also, durchschnittlich 220 Arbeitstage, ich habe – wenn man das hochrechnet – also rund 123.200 Minuten im Auto auf der Straße verbracht, was 2.053 Stunden und circa 257 achtstündigen Arbeitstagen entspricht. Bei durchschnittlich 220 Arbeitstagen im Jahr habe ich also mehr als ein Arbeitsjahr auf der Straße verbracht. Sieben Jahre angestellt plus ein Jahr als Pendler auf der Straße …

Arbeits- und Fahrzeiten in siebenjähriger Büroarbeit

7 Jahre ins Büro nach Bad Homburg	
Durchschnittliche Arbeitstage im Jahr	220
Beschäftigung bei FileNet in Arbeitstagen	1.540
Durchschnittliche Fahrzeit einfache Strecke in Minuten	40
Fahrzeit gesamt in Minuten (hin und Zurück)	123.200
Fahrzeit in Stunden	2.053
Fahrzeit in Arbeitstagen (8 Stunden)	257
Fahrstrecke Darmstadt – Bad Homburg einfache Strecke in km	67
Fahrstrecke pro Jahr (Arbeitstage) in km	29.480
Fahrstrecke 7 Jahre Beschäftigung in km	206.360

Quelle: eigene Darstellung

Nun könnte man noch rechnen, wie oft ich die Erde mit meinen Dieselfahrzeugen umrundet habe. Am Äquator beträgt der Erdumfang wohl über 40.000 Kilometer. Ich komm also auf mehr als fünf Äquatorumrundungen. Klar, das ist nur eine durchschnittliche Rechnung, ein Zahlenspiel. Doch eigentlich sind die Zahlen noch schlimmer, denn ich war damals sehr oft in Deutschland, Europa und den USA unterwegs, saß im Auto, nicht selten in Staus, oder im Flieger. Die gefahrenen Kilometer im Auto sind also sicherlich noch höher. Hinzu kommen die Flugzeiten mit entsprechender Umweltbelastung. Zu der Zeit hatte ich bei der Lufthansa Senator-Status …

Zu diesem Zahlenspiel inspiriert wurde ich durch die anhaltende Diskussion um das Pro und Contra von Homeoffice. Befürworter und Gegner zitieren die ihnen jeweils genehmen Studien, die es – wie so oft – für ein und die andere Argumentationslinie gibt. Zusätzlich heizt der Vorstoß der SPD von Anfang 2019, Heimarbeit als Grundrecht gesetzlich zu verankern, die Diskussion an. Eine entsprechende Regulierung gibt es beispielweise bereits in den Niederlanden. Um mir gleich die Butter vom eigenen Brot zu nehmen: Ich bin absoluter Verfechter des Homeoffice, glaube aber, dass der Mix von Homeoffice und Büro die richtige Lösung ist. Die Diskussion um Heimarbeit versus Arbeiten im Büro geht zu oft am Thema vorbei. Meist ist es eine Spiegelfechterei. Sicher kann beispielsweise nicht jeder Job zu Hause ausgeübt werden, was auch niemand ernsthaft infrage stellen kann.

Liest man einschlägige Kommentare und Kolumnen, so muss ich doch an und ab schmunzeln. Man erkennt doch bekannte Verhaltensmuster und auch Klischees wieder. Nicht umsonst habe ich meine Frau im Ohr: „Du bist ja daheim, kannst also den Müll hinunter tragen oder Du kannst ja dann mal schnell einkaufen.“ Und ja, Homeoffice führt ab und an im trauten Heim zu Diskussionen und Reibereien, aber insgesamt tragen wir meine

Heimarbeit mit viel Humor und sind dankbar, auch wenn diese Idylle wahrscheinlich irgendwann unverständlicherweise vorbei sein dürfte.

Klar sollte auch sein, dass für ein Homeoffice auch die Rahmenbedingungen stimmen müssen. Das reicht von der persönlichen Disziplin und Einstellung des/der Heimarbeiters/in bis zu den Räumlichkeiten mit der notwendigen technischen Infrastruktur – Stichwort: gute Breitbandverbindung nicht an jeder Milchkanne. Aber auch das soziale Umfeld, die Familie muss sich auf Mama und Papa einstellen, die/der zu gewissen Zeiten eben daheim arbeitet und nicht ansprechbar ist und nicht gestört werden sollte.

Und dann gibt es ja auch noch das Thema Überstunden, zu viel arbeiten und rechtzeitig Feierabend machen: Wieder gibt es entsprechende Studien, die belegen, das flexiblere Arbeitszeit- und Arbeitsplatzangebote zu mehr und längeren Arbeitszeiten führen. Doch meiner Erfahrung nach liegt es nicht immer oder nur am Homeoffice, wenn länger gearbeitet wird. Es hängt auch mit der eigenen Einstellung, dem eigenen Alter und der Kultur im Unternehmen zusammen. In Startups oder in der Aufbau- oder Wachstumsphase eines Unternehmens wird oft länger gearbeitet, wie ich aus meiner Zeit bei der Darmstädter MIS AG nur zu gut weiß. Und auch das war damals Büroarbeit. Die oft beschworene soziale Feierabendkontrolle funktioniert als nicht immer.

Schließlich gibt es noch die sozialen Kontakte, das Team Building durch gemeinsames Arbeiten im Büro und nicht zuletzt den viel zitierten „Flurfunk“, den man verpassen könnte. Was könnte einem nicht alles entgehen, weil man nicht mit den Kollegen/innen Kaffee trinkt oder in der Kantine Essen geht. Vielleicht entgeht einem wirklich etwas oder einiges, weil man nicht präsent ist. Auch die oft zitierte „Gesichtsmassage“ beim Chef entfällt natürlich, weil man vor Ort nicht sichtbar ist.

Doch es gibt auch die anderen Argumente. Der Coworking-Anbieter SleevesUp! vermeldet beispielsweise, dass vor allem Einzelbüros gefragt sind. Da musste ich an viele Großraumbüros denken, die nach damals aktuellen Trends und Studien eingerichtet wurden. Und in diesen Großraumbüros sitzen die Kollegen/innen mit Kopfhörern, da sie bei ihren Telefonkonferenzen nicht gestört werden wollen. Und sorry, ich stehe dazu: In einem offenen Großraumbüro ist es extrem schwer, Lärm und Ablenkung auszublenden und konzentriert an einem Thema zu arbeiten. Punkt. Wer es also ernst nimmt mit agilem Arbeiten in Büros, müsste diese massiv umgestalten und umbauen lassen.

Wenn die Räumlichkeiten stimmen, macht es durchaus Sinn, sich zu Projektbesprechungen vor Ort im Büro zu treffen, sich in der richtigen Arbeits- und Workshopatmosphäre auszutauschen und so gemeinsam kreativer und produktiver zu sein. Das ist nun mal kein Entweder-Oder, sondern ich komme wieder auf das Themenmix zurück, oder wie Nadine Bös und Tillmann Neuscheler es in der FAZ (2019) schreiben, um „gut funktionierende Hybrid-Modelle, die die Vorteile beider Welten verbinden: Ruhige Arbeitstage zu Hause, ohne Meetings und ständige Unterbrechungen, und kommunikative Arbeitstage vor Ort mit den Kollegen.“ Auch Ole Wintermann (2019) von der Bertelsmann Stiftung, der am neuen D21-Digital-Index 2018/2019 mitgearbeitet hat, stößt in dieses Horn. Wohl wissend, dass es keine „eine Lösung für alle“ geben kann, fordert er, dass Themen wie Pendlerwahnsinn, Fahrverbote, Verdichtung der Arbeit, Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben adressiert und im Sinne aller Beteiligten gelöst werden.

Auch möchte ich nochmals ausdrücklich auf die Bedeutung von Homeoffice für Teilzeitkräfte hinweisen. Vielen Frauen und Männern, die in unserem ach so kinderfreundlichen Deutschland ihren Nachwuchs betreuen und erziehen wollen, sind auf Heimarbeit angewiesen. Sie per „Order-Mufti“ ins Büro zu beordern, zwingt sie zu der Entscheidung: Kind oder Job. Das versteht man sicher nicht unter Diversity und Gleichberechtigung.

Hier nun zehn Thesen zu Heimarbeit:

1. Homeoffice und mobiles Arbeiten können heutzutage nicht mehr abgeschafft werden, ohne dass ein Arbeitgeber große Risiken eingeht. Viele Talente, jung oder älter, wird man nicht für ein Unternehmen gewinnen können, das kein Homeoffice oder kein mobiles Arbeiten anbietet. Heimarbeit zu erlauben und fördern, ist auch ein Teil von Familienpolitik, Familienfreundlichkeit und Diversity.

2. Gerade auch in Berufen und Unternehmen, in denen man eh international über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg in Teams zusammenarbeitet, ist ein Ruf nach Präsenzpflicht in Büros abstrus, denn …
3. … Reisezeit, Staus auf der Autobahn, Warten auf das Einsteigen am Flughafen oder Warten auf einen verspäteten Zug sind verplemperte Lebenszeit, verursachen Stress bei den Arbeitnehmern/Innen, tragen zu Verkehrschaos und Umweltbelastung bei.
4. Doch sollte man bewusst und mit gutem Grund reisen, weil die reale Kaffeeküche oder das gemeinsame Mittagessen wertvoll für den sozialen Kontakt zwischen Kollegen/innen sind. Und mancher Karriere schadet es nicht, dass ein/e Chef/in regelmäßig das Gesicht eines/r Mitarbeiters/in sieht.
5. Wahr ist aus meiner Sicht auch, dass reale Treffen vor Ort von Projektteams in der Regel produktiver sind als Telefon- oder Videokonferenzen. Viele solcher Telefonmeetings sind eine Pest und verplemperte Arbeitszeit, was nicht am Medium Telefon, sondern an falscher Organisation und falsch verstandener Anwesenheitspflicht liegt.
6. Konzentriert im kleinen und überschaubaren Team vor Ort zusammenzuarbeiten, ist ein probates Mittel, Projekte besser zu managen. Das ist schon lange bekannt, jedoch wurden in vielen Unternehmen solche internen Projekttreffen in den vergangenen Jahren aufgrund anfallender Reisekosten sinnigerweise untersagt, Reisen nur dann erlaubt, wenn externe Kunden/innen und Partner/innen involviert waren. Jetzt plötzlich Anwesenheitspflicht auszurufen, lässt auf ganz andere Motive denn auf Produktivität schließen.
7. Viele heutige Büros sind für effizientes Arbeiten nicht geeignet. Wer wie oben beschrieben viele Stunden am Telefon verbringt, verzweifelt in den heutigen Großraumbüros, in denen es nie genug „Quiet Rooms“ gibt. Auch sind viele Bürolandschaften für kreative Projektarbeit nicht wirklich eingerichtet. Nicht umsonst mieten mehr und mehr auch große Unternehmen ihre Projektteams in Coworking Spaces ein, wo flexible Projekt- und Arbeitsräume für unterschiedlichste Tätigkeiten zur Verfügung gestellt werden.
8. Wir werden weiter moderne Werkzeuge zur Kommunikation und Zusammenarbeit brauchen, die vor allem auch mobiles Arbeiten und Kommunizieren synchron und asynchron unterstützen. Die Tools müssen aber noch wesentlich einfacher und komfortabler zu bedienen werden, um endlich Produktivitäts- und Projektmanagementkillern wie E-Mail und Dateianhängen Herr zu werden.
9. Doch es nicht nur eine Tool-Frage: Was wir zudem brauchen, ist ein Übereinkommen zwischen vielen, möglichst allen Beteiligten, dass und welche Tools im Projekt oder Unternehmen wofür eingesetzt werden. Zudem braucht es selbstverständlich Coaching sowie Mitarbeiter/innen, die die heutigen Werkzeuge besser nutzen können. Ja, die Tools sind alle durch die Bank verbesserungsfähig, bieten aber durchaus heute schon eine Menge sinnvoller Funktionen. Nur kennen sie „Erna und Otto Normalangestellte/r“ nicht, weil sie/er nie eine vernünftige Schulung erhalten hat. Es müsste ein Coachingkonzept entwickelt werden, über das laufend weitergebildet wird. Hier liegen aus meiner Sicht riesige Potenziale.
10. Und mein letzter Punkt: Arbeitswelten von heute und morgen brauchen eine Vertrauenskultur. Wer noch immer auf „Command and Control“ und Hierarchien setzt, hat die Zeichen der digitalen Transformation verpasst. In ein solches Konzept gehören unbedingt auch Vertrauensarbeitszeit und Vertrauensarbeitsplatz.

Quellen und Links:

➥ Bös, Nadine, und Tillmann Neuscheler (2019). „Pro und Contra: Ist Homeoffice wirklich so toll?“. *faz.net* 26. Januar. https://www.faz.net/social-media/instagram/pro-und-contra-ist-homeoffice-wirklich-so-toll-16006784.html?premium (Download 4.2.2019).

➥ FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung (2019). „Gefragt sind vor allem Einzelbüros“ (26.01.2019)

➥ Hammermann, Andrea, und Oliver Stettes (2017). „Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa. Eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015“. *IW Trends* (44) 3. Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln.

➥ Lynch, Shana (2017). „Why Working From Home Is a ‚Future-looking Technology‘“. *Stanford Business* 22. Juni.

➥ Song, Younghwan, und Jia Gao (2018). *Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and*

Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. IZA DP No. 11993, November 2018. Hrsg. IZA Institute of Labor Economics. Bonn. http://ftp.iza.org/dp11993.pdf (Download 4.2.2019).
➥ Spiegel Online (2019). „Mitarbeiter sollen leichter von zu Hause aus arbeiten können" (04.01.2019), http://www.spiegel.de/karriere/homeoffice-mitarbeiter-sollen-anrecht-auf-arbeit-von-zu-hause-bekommen-a-1246410.html (Download 4.2.2019).
➥ Wintermann, Ole (2019). „Mobiles Arbeiten: Arbeitende sind offen, Arbeitgeber zögern". *Bertelsmann-Stiftung.de* (22.01.2019). https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-arbeitswelt-digitalisierung/projektnachrichten/mobiles-arbeiten-arbeitende-sind-offen-arbeitgeber-zoegern/ (Download 4.2.2019).

„Jeden Mittwoch arbeite ich im Coworking Space!"

Wie die Wahl des Arbeitsortes die Mitarbeiterzufriedenheit steigert!

THORSTEN WILHELM

Seit dem Jahr 2000 helfen wir, die eresult GmbH, Unternehmen, Organisationen und Verbänden dabei, ihre Produkte an den Erfordernissen ihrer Kunden/-innen und Nutzer/-innen auszurichten. Unseren Kunden/-innen ist die Bedeutung einer hohen Kunden-/Nutzerzufriedenheit („Customer/User Experience") bewusst. Sie stellen die Wünsche ihrer Kunden/-innen in den Mittelpunkt ihrer Handlungen. Unsere Kunden/-innen ermitteln die sich stetig ändernden Anforderungen, Wünsche und Erwartungen ihrer Kunden/-innen. So gewonnene Erkenntnisse fließen ein in die Optimierung vorhandener Produkte.

Unsere Kunden/-innen beobachten, wie ihre Kunden/-innen mit ihren Produkten umgeben, in welchen Kontexten sie die Produkte nutzen und wie zufrieden sie mit jenen sind.

Neue Produkte werden auf Basis von Kundenwünschen entwickelt. Zunächst als Prototypen. Jene werden in Use-Labs „unter die Lupe" genommen. Tests mit Kunden/-innen werden genutzt, um die Prototypen weiterzuentwickeln. Sind die Testergebnisse nach mehreren Testschleifen positiv, dann werden die Produkte eingeführt.

Exemplarisch für die beschriebene Vorgehensweise eines *Customer Experience Design* sei das Unternehmen Apple genannt; eine Customer-/User-Experience-driven Company in Perfektion.

Interessant ist, dass die beschriebene Vorgehensweise kaum auf den Umgang mit Mitarbeitern/-innen angewandt wird. *Employee Experience Design (Wilhelm 2018)*, verstanden als ein Denk- und Prozessmodell für mehr Mitarbeiterzufriedenheit, hat noch nicht annähernd die Bedeutung von Customer Experience Design.

Employee Experience Design = Design für mehr Mitarbeiterzufriedenheit

Es ist ein Leichtes, den Customer-Experience-Design-Ansatz auf die eigenen Mitarbeiter/-innen anzuwenden. Auch Mitarbeiter/-innen haben Erwartungen, Anforderungen und Wünsche an das Unternehmen, welche auf einfache Weise erhoben werden können. Liegen entsprechende Daten vor, dann können Prozesse und Arbeitsbedingungen optimiert werden.

Wir bei eresult pflegen zwei-wöchentliche Gesprächstermine zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft (Führungskräfte haben bei uns die Bezeichnung Mentor & Coach). In unseren Coachingterminen steht die Mitarbeiterzufriedenheit im Fokus. Jene Termine beginnen mit der einfachen, aber sehr wirksamen Frage: *„Was beschäftigt Dich gerade?“* (früher fragten wir: „Wie geht es Dir?“ Aber da kommt man nicht ran an die wirklichen Stellschrauben für mehr Mitarbeiterzufriedenheit).

Ausgehend von der Eingangsfrage werden die Gesprächsinhalte von den Mitarbeitern/-innen bestimmt. Ihre Themen prägen das Gespräch. Der Mentor & Coach hört zu und bietet Unterstützung, sollte es entsprechenden Bedarf auf Mitarbeiterseite geben. Manchmal reicht es einfach zuzuhören.

Vier bis sechs Mal im Jahr finden bei eresult „Boxenstopps“ statt: Alle Mitarbeiter/-innen eines Standortteams (das sind acht bis zehn Personen, darunter auch die/der Standortleiter/-in) kommen für einen halben Tag zusammen und sprechen über das Arbeitsklima. Sie reflektieren ihre Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Team, würdigen positive Aspekte der Zusammenarbeit, halten fest, was sie unbedingt bewahren wollen, was ihnen wichtig ist und was sie verbessern wollen.

Mit Coachingterminen und Boxenstopps ist es möglich, eine hochgradig aktuelle Bestandsaufnahme zur Mitarbeiterzufriedenheit zu bekommen. Vorhandenen Unzufriedenheiten können schnell aufgedeckt werden. Es wird ersichtlich, *wo* etwas getan werden muss, um besser auf die Erfordernisse von Mitarbeitern/-innen einzugehen.

Was konkret getan werden kann, um die erkannten Unzufriedenheiten zu beheben, das erarbeiten wir in Kreativworkshops. Mentoren und Mitarbeiter/-innen entwickeln dort *gemeinsam* Lösungsideen zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre.

Die Ideen werden konkretisiert, bewertet und die beste Lösungsidee wird in einem dualen Betriebssystem – *meist zunächst an einem Standort* – prototypisch umgesetzt, erprobt und weiterentwickelt. Hat sich die Idee als erfolgreich bewiesen, dann wird sie auf das gesamte Unternehmen ausgerollt.

Jener Verbesserungsprozess der Mitarbeiterzufriedenheit ist ein kontinuierlicher Prozess, der niemals endet. Schließlich ändern sich auch die Erfordernisse von Mitarbeitern/-innen ebenso stetig.

Wahlfreiheit beim Arbeitsort – So gelingt die Ausrichtung des Arbeitsorts an den Erfordernissen von Mitarbeitern/-innen und Unternehmen!

Seit Gründung meines Unternehmens im Jahr 2000 habe ich in mehreren Tausend Gesprächen mit Mitarbeitern/-innen, durch „Boxenstopps“ und in jährlichen Mitarbeitergesprächen (auf sie kann man nicht verzichten) viel gelernt.

Gemeinsam mit meinem Team konnten wir viele erfolgreiche und natürlich auch einige nicht erfolgreiche Anpassungen bei

- Prozessen & Strukturen,
- Rollen & Stellen,
- Personalentwicklungs- & Weiterbildungsmaßnahmen,
- Hard-, Software & Tools,
- Räumen & Arbeitsplätzen,
- Arbeitsorten & -zeiten

vornehmen. Die Erkenntnisse waren enorm und sind die Basis für unseren Erfolg.

Seit dem Jahr 2011 erkannten wir auf diese Weise, dass die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familien- und Arbeitsleben im Kreis unserer Mitarbeiter/-innen ansteigt. Der Anteil an Mitarbeitern/-innen, die Kinder haben, steigt erfreulicherweise weiter deutlich. Jene Mitarbeiter/-innen wollen weniger arbeiten und weniger oft ins Büro kommen (müssen).

Wir reagieren auf diese Erfordernisse mit Anpassungen bei unseren Stellen, strukturieren Prozesse und Aufgabenbereiche um, bieten Weiterbildungen auch in Form von Webinaren, statten unsere Mitarbeiter/-innen mit mobilen Arbeitsgeräten aus, implementieren Tools und Werkzeuge für virtuelle Teamarbeit, geben Tipps für das Arbeiten von zu Hause und bieten unseren Mitarbeitern/-innen unterschiedliche Teilzeitmodelle (Drei- bis Fünf-

tagewochen, zehn bis 40 Arbeitsstunden pro Woche).

Seit 2012 gibt es bei eresult die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Das nutzen inzwischen auch alle Mitarbeiter/-innen. Die meisten sind einen Tag pro Woche im Homeoffice, einige zwei Tage und ein steigender Anteil (derzeit 10 Prozent) gar fünf Tage pro Woche.

Die Einführung der Möglichkeit, von zu Hause arbeiten zu können, war und ist in Bezug auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben besonders wirksam. Das erkennen wir immer wieder, wenn wir mit jenen Mitarbeitern/-innen sprechen, die aus genau diesem Grund von zu Hause arbeiten.

Eine weitere Maßnahme setzte hier zunächst an, entpuppte sich aber als mehrdimensional wirksam. Diese Maßnahme verstärkt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und hat zugleich aber noch den Vorteil, unser Unternehmen innovativer zu machen. Gemeint ist die Maßnahme, an einem dritten Ort arbeiten zu können. Jener dritte Ort ist das Arbeiten in einem Coworking Space (Kaczorowski 2018).

Die Möglichkeit, seine Arbeitszeit in einem Coworking Space zu verbringen, wurde zunächst eingeführt, um der Gefahr einer sozialen Isolation entgegenzuwirken. Jene Gefahr besteht vor allem bei reinen Homeworkern. Nicht jeder in einer derartigen Situation braucht das Gemeinschaftserlebnis in einem Coworking Space. Wer es möchte, der bekommt von uns nun jedoch auch die Chance, soziale Kontakte im Kontext seiner beruflichen Tätigkeit in einem Coworking Space aufzubauen und zu pflegen.

Da immer mehr Coworking Spaces auch in der Region („auf dem Land“) vorhanden sind, lässt sich dieser dritte Arbeitsort immer besser mit einem Leben auf dem Land vereinbaren. Damit können Pendlerzeit und Pendlerstress deutlich reduziert werden. Auch die Vereinbarkeit von Arbeiten und (Familien-/Freizeit-)Leben auf dem Land wird durch diese Entwicklung – in meinem Wahl-Bundesland Schleswig-Holstein vor allem gefördert von der Heinrich-Böll-Stiftung (2018) (*„CoWorkLand“*) – im Besonderen gefördert.

Coworking Spaces sind Nährböden für Ideen

Der dritte Arbeitsort „Coworking Space“ hat besondere Vorteile gerade für unser Unternehmen. Schnell erkannten wir, dass die zentralen Coworking-Werte:

- Offenheit,
- Zugänglichkeit,
- Gemeinschaft und
- Kollaboration

Werte darstellen, die für die Generierung von Ideen äußerst hilfreich sind. Ideen, „am Puls der Zeit“ zu sein und Innovationen als Erster einzuführen – das sind in unserer Beratungs- und Designbranche zentrale Erfolgsfaktoren. Daher werden wir das Arbeiten in Coworking Spaces weiter fördern und stetig perfektionieren.

In Coworking Spaces finden Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen, Fertigkeiten, Berufen und Berufungen zueinander. Diese Diversität, gepaart mit Räumlichkeiten, die Kommunikation untereinander fördern (Küche, Cafeteria, Gesprächsinseln, Sofaecken), tragen zu einer inspirierenden (Arbeits-)Atmosphäre bei (vgl. shareDnC 2018).

Befördert werden diese positiven Bedingungen für Ideen durch die Persönlichkeitsmerkmale vieler Coworker/-innen. Jene sind oft sehr neugierig, nehmen neue Blickwinkel und Sichtweisen gerne ein, schauen „über den Tellerrand“ und versuchen sich in andere Menschen hineinzuversetzen. Das sind Tugenden, die von einer guten Coworking-Gemeinschaft gepflegt und an neue Coworker/-innen vermittelt werden.

Diese positiven Rahmenbedingungen sind notwendige, jedoch keineswegs hinreichende Bedingungen, um Ideen zu entwickeln und Innovationen zu befördern. Das geschieht nur dann, wenn die Mitarbeiter/-innen dem Coworking Space freiwillig beitreten, motiviert sind, Ideen für Produkte und Prozesse zu entwickeln, und durch das Management ermutigt, gefördert und beratend begleitet werden. Zudem müssen die Mitarbeiter/-innen berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, die dazu beitragen, dass im Coworking Space gemeinsam mit anderen Coworker/-innen neues Wissen und frische Ideen entstehen.

Kontaktfähigkeit und Soziabilität, Empathie und emotionale Stabilität, Flexibilität, Handlungsorientierung („auf ein Ziel hinwirken“) und Teamorientierung – jene berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmale sind nötig, um den Nährboden für Ideen zu „bestellen“ und Ideen durch das Arbeiten in einem Coworking Space zu ernten.

Coworking Spaces – Nicht jeder eignet sich!

So wie sich nicht jede/r Mitarbeiter/-in für das Arbeiten in einem Coworking Space eignet (und bei eresult natürlich auch nicht eignen muss!), so bietet auch nicht jeder Coworking Space einen guten Nährboden für Ideen und Innovationen.

Es gilt Coworking Spaces zu finden, die „wertekonform“ ausgerichtet sind, d.h. eine

- Gemeinschaft bieten,
- Zusammenarbeit fördern und
- von Offenheit geprägt sind.

Das sind, neben harten Daten und Fakten, wie die Lage – *entweder nah am Büro oder nah am Wohnort* – und Ausstattung, die entscheidenden weichen Faktoren für die Auswahl eines Space. Zudem sollte der Space Coworker/-innen beheimaten, die verschiedene Fertigkeiten, Qualifikationen und Arbeitsschwerpunkte aufweisen. Nur so wird Diversität geboten und nur so können die sich daraus ergebenden positiven (Netzwerk-)Effekte und Innovationen entstehen.

Wir erproben daher viele Spaces. Bei der großen Anzahl an Coworking Spaces in größeren Städten ist diese Auswahl eine große, jedoch lösbare Herausforderung (Rein 2018).

Kosten & Nutzen – Was bringt die Wahl zwischen drei Arbeitsorten?

Unsere Mitarbeiter/-innen können private Anforderungen und Wünsche durch die Kombination verschiedener Arbeitsorte – *Büro, Home-Office und Coworking Space* – auf ideale Weise mit den Erfordernissen des Unternehmens vereinbaren.

Alle eresult-Mitarbeiter/-innen haben inzwischen die Wahl zwischen vier Arbeitsplatzmodellen (Homeoffice 2012, Coworking 2017 eingeführt):

1. Büro & Homeoffice (Nutzungsanteil 2018: 81 Prozent)
2. Büro & Coworking Space (10 Prozent)
3. Home-Office & Coworking Space (6 Prozent)
4. Büro, Homeoffice & Coworking Space (3 Prozent)

Für uns lohnt sich das System der unterschiedlichen Arbeitsplätze sehr. Wir erhalten in unseren Gesprächen mit unseren Mitarbeitern/-innen viele positive Rückmeldungen genau zu diesem Punkt. Unsere Mitarbeiter/-innen schätzen die Wahlmöglichkeiten. Sie geben uns auch in Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit stets sehr gute Bewertungen, gerade und im Besonderen in Bezug auf die Möglichkeiten, von zu Hause arbeiten zu können.

Jene positiven Effekte sind, davon bin ich überzeugt, ganz wesentlich auf die Vorgehensweise zurückzuführen, aus der die Idee der verschiedenen Arbeitsplätze hervorging. Sie basierte, wie alle unsere Optimierungen von Prozessen, Strukturen und Instrumenten, auf unserem *Employee-Experience-Design-Ansatz:*

1. Ausgehend von regelmäßigen Gesprächen und Austauschterminen zwischen Mitarbeiter/-innen und ihrer/seiner Führungskraft (Coachingtermine, Boxenstopps)
2. erkennen wir schnell Probleme und Hindernisse beim Arbeiten bei eresult,
3. entwickeln auf dieser Basis Lösungsideen, bewerten diese,
4. setzen die besten als Prototypen um, erproben sie an einem unserer Standorte (duales Betriebssystem) und
5. führen sie unternehmensweit ein, wenn sie sich bewährt haben.

Diesen Prozess sehen wir als einen kontinuierlichen Prozess an, mit dem Ziel, uns stetig weiterzuentwickeln.

Für uns ist es fundamental wichtig, sowohl unsere Kunden/-innen als auch unsere Mitarbeiter/-innen in den Mittelpunkt zu stellen und so Wertschätzung zu bieten. Als beratender und gestaltender Dienstleister können wir unsere Kunden/-innen

nur dann glücklich und zufrieden machen, wenn unsere Mitarbeiter/-innen auch glücklich sind.

Ich glaube, ja ich bin mir sicher, dass sich der beschriebene Employee-Experience-Design-Ansatz auf jedes Unternehmen anwenden lässt, da diese Vorgehensweise den monetären Unternehmenserfolg und Wert eines jedes Unternehmens dauerhaft steigert.

Ob auch dieser Ansatz bei Ihnen im Kontext der Thematik Vereinbarkeit von Leben und Arbeiten unterschiedliche Arbeitsorte hervorbringen wird, das kann ich nicht sagen. Wir jedenfalls sind froh, dass wir mit dieser Vorgehensweise jene Wahl des Arbeitsortes als Treiber für mehr Mitarbeiterzufriedenheit gefunden haben.

Quellen und Links:

➥ Heinrich Böll Stiftung Schleswig Holstein (2018). CoWorkLand, https://www.boell-sh-digital.de/coworkland/ (Download 16.1.2019).
➥ Kaczorowski, Willi (2018). „CoWorking Spaces. Ein Modell differenziert sich". *Zukunftderarbeit.de* ,10. Oktober 2018. https://www.zukunftderarbeit.de/2018/10/10/coworking-spaces/ (Download 16.1.2019).
➥ Rein, Frank (2018). „Ist das eigentlich noch Coworking? Cowo21.de 13. Juli 2018. https://cowo21.de/2018/07/13/ist-das-eigentlich-noch-coworking/ (Download 16.1.2019).
➥ ShareDnC (2018). Mehr als nur ein geteiltes Büro: Was ist Coworking eigentlich?, https://www.sharednc.com/de/magazin/was-ist-coworking-eigentlich/ (Download 16.1.2019)
➥ Wilhelm, Thorsten (2018). „Mitarbeiter/-innen in den Mittelpunkt – Employee Experience Design" https://www.nutzerbrille.de/employee-experience/ (Download 16.1.2019).

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

T

4.

0

Kapitel 6:

Vereinbarkeit von Arbeit und Gesundheit

Die wichtigste Voraussetzung von Arbeit ist es, arbeitsfähig zu sein. Aber wer trägt dafür die Verantwortung? Und sind die Möglichkeiten, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, für uns alle gleich? Darüber hinaus stellt sich auch die Frage: Reicht es, einfach nur arbeitsfähig zu sein? Oder sollte nicht auch die Arbeit ein wichtiger Teil eines glücklichen, erfüllten Lebens sein?

New Work und gesundes Leben

Wenn Arbeit und Gesundheit ein Team sind

ANKE HOFFMANN

Unsere Arbeitswelt ändert sich schleichend, aber fundamental. Unternehmen, wie auch die hier arbeitenden Kollegen, haben es mit disruptiven Prozessen zu tun, die die altvertrauten Bedingungen und Muster gründlich durcheinanderbringen und teils brachial nach neuen Strukturen, Regelungen und Methoden verlangen. Wir stehen gleichzeitig demographischen Entwicklungen gegenüber, die landesweit neue, passendere strukturelle Lösungen erfordern. Denn: Die Generation der jüngeren – gebildeteren und selbstbewussteren – Arbeitnehmer, tritt mit gänzlich anderen Erwartungen und Ansprüchen an die Unternehmen heran, als bislang die Generation ihrer Eltern. Für sie sind ein sich positiv entwickelndes Einkommen und akzeptable äußere Arbeitsbedingungen (Lärm, Schmutz) weniger wichtig als beispielsweise Selbstverwirklichung, Eigenverantwortlichkeit und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Arbeit dient für sie nicht mehr (nur) der Sicherung der materiellen Existenz, sondern sie soll einen zusätzlichen ideellen Nutzen haben: ein durch Sinn erfülltes Berufsleben und darüber Glück und Zufriedenheit. Die heute 30-jährigen Kollegen wünschen sich die Work-Life-Balance auf Lebenszeit mindestens genauso sehr wie Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz und sie hinterfragen außerdem das Ob und das Wie des gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns eines (ihres) Unternehmens.

Dieser Struktur- und Wertewandel führt in vielen Unternehmen zwangsläufig zu einer Anpassung des sozialen Gefüges und zu der Schaffung und Förderung von neuen Arbeitsformen und -bedingungen: weg von starrer Ordnung, Befehl und Gehorsam, hin zu kleinen, dezentralen Organisationsstrukturen, maximaler Flexibilität, Mitspracherechten und Selbstbestimmung.

Vor allem über die Schaffung flexibler Arbeitsmodelle versuchen Unternehmen zunehmend, dem Wunsch der Beschäftigten nach individuellen Gestaltungsspielräumen und Autonomie nachzukommen und sie sind bestens beraten, diesem Wunsch nachzukommen und künftig auf Augenhöhe mit ihren Beschäftigten zu agieren.

Im Bereich der Arbeitsorganisation sind bei den Beschäftigten vor allem die Freiräume gefragt: zeitliche und örtliche Flexibilität, die mobile, multilokale Arbeit, flexible, der jeweiligen Lebenssituation angepasste Arbeitszeitmodelle – also Arbeit, wann und wo man möchte, bei Bedarf auch in Urlaubszeiten. Teamübergreifendes, vernetztes

Arbeiten und Interdisziplinarität begleiten uns dabei ohnehin. Dem Einsatz und Vorhandensein digitaler Kommunikationstools verdanken wir es, dass wir bei weitgehender Hierarchiefreiheit, präzise beschriebenen Prozessen und gelebtem Rundumfeedback kurze Entscheidungswege haben, Anpassungen schnell vornehmen und kurzfristig alle am Kreations-, Entwicklungs- oder Produktionsprozess Beteiligten mit den jeweils aktuellsten Informationen versorgen können und eine physische Anwesenheit im Büro dabei nicht mehr erforderlich ist. Unabhängig von Ort und Zeit passen wir die Prozesse und -logiken dem sich stetig wandelnden Produkt an. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass jeder jederzeit den vollständigen Produktionsprozess nachvollziehen kann bzw. können sollte und sich aktiv an dessen Gestaltung beteiligt. Erreichbarkeit, Kommunikationsbereitschaft und die Nutzung moderner Kommunikations- und Collaborationstools versetzen uns jederzeit in die Lage, reagieren und agieren zu können. Partizipation ist gewünscht und gefordert und jeder verantwortet seine Teilaufgaben selbst. Die nächste Arbeitnehmergeneration fordert Freiräume und bietet Verantwortung und Liefertreue.

Entgrenzte Formen des Arbeitens bleiben nicht wirkungslos: (Betriebs-)Ärzte sehen immer häufiger Fälle von Überlastung, Überreizung und Erschöpfung und sie müssen Beschäftigte dabei auch zunehmend öfter „vor sich selbst schützen“. Die Statistiken verschiedener Krankenkassen weisen psychische arbeitsbedingte Erkrankungen als die am schnellsten steigende (berufsbedingte) Krankheitsart aus.

Die neuen Möglichkeiten des flexiblen, mobilen Arbeitens sind chancenreich und verlockend: Außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit, also in der Freizeit – Wochentage spielen dabei häufig keine Rolle – können E-Mails und Texte geschrieben, Angebote berechnet, Kontaktaufnahmen beantwortet und Kollegen angechattet werden. Social-Media-Aktivitäten lassen sich abends auf der Couch mit mehr Ruhe erledigen und bei der Verabredung zum Frühstückspausenkaffee in der Cafeteria wird nicht pausiert, sondern – dank WLAN und Notebook – natürlich auch über die Arbeit gesprochen. Keine echte Erholungspause also. Wer den Skypestatus nicht auf „rot“ oder besser auf „offline“ setzt, scheint ansprechbar zu sein – oder es sein zu wollen.

Wie wirkt die neue Arbeit auf uns Menschen?

Flexibilität, Selbstorganisation und Wandlungsfähigkeit werden zu wichtigen Kriterien in der aktuellen Personalentwicklungspraxis und in Bewerbungsprozessen, in denen immer häufiger der Bewerber den Arbeitgeber auswählt. Unternehmen müssen mit Anforderungen wie BYOD (Bring Your Own Device; Nutzung privater Geräte im beruflichen Kontext) umgehen, müssen Regelungen finden, wer überhaupt entgrenzt arbeiten darf bzw. soll und wenn ja, wie die konkrete Arbeitszeit der Beschäftigten bei mobilem Arbeiten nachgehalten werden kann. Sie müssen dem Bedürfnis nach mehr Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben nachkommen und möglichst flexible Regelungen für „alles Mögliche“ anbieten, ohne dabei zu kompliziert zu werden. – Das schreckt ab. Leichtfüßig und vertrauensbasiert soll der Umgang miteinander sein und auf jeden Fall ohne zu viel störende Kontrolle und Einflussnahme. Mehr Freiraum, mehr Gestaltungsmöglichkeiten, mehr Partizipation bei weniger Steuerung, Führung und Kontrolle.

Was für die einen völlig selbstverständlich ist, sorgt bei den anderen jedoch für Unbehagen. Die Anforderung, jederzeit mit dem Tempo der Gesamtorganisation mithalten zu müssen, mehr Themenbereiche als nur den eigenen nachvollziehen und bedienen zu können und sich in ständigen Kommunikationsschleifen wiederzufinden, kann Fluch und Segen zugleich sein. Es gibt zunehmend mehr Menschen, die diesen schnelleren, anderen Gang nicht mitgehen können oder wollen und denen die Arbeit buchstäblich – vor allem auf die psychische Gesundheit schlägt.

Insgesamt nimmt der Anteil der psychischen Belastungen im Arbeitskontext zu: Es sind das schnellere Arbeitstempo, die wachsende Komplexität der Aufgaben, die Frequenz der unterschiedlichen Kommunikationsanlässe und -arten, der eigene Anspruch an Qualität und Leistung, das Wissen um die eigene Verantwortlichkeit im Gesamtsystem und leider in manchen Fällen auch die fehlende Identifikation mit den mehr oder weniger klaren Unternehmenszielen, die die Menschen dazu bringt, ihre Grenzen nicht mehr definieren zu können. Wie weit kann ich gehen? Was bin ich bereit einzubringen? Wofür stehe ich

ein? Nehme ich mir ausreichend Zeit zur Regeneration? Kenne ich meine Alarmzeichen? Ab wann wird Arbeit zur Belastung?

Es heißt, dass uns Menschen – gerade im Zeitalter der digitalen Transformation – die Möglichkeit verloren ginge, die Verschränkung von Job und Freizeit für uns selbst zu klären, und dass wir aus den oben genannten Gründen zugunsten der Arbeit auf ausreichend Erholungspausen, den teaminternen, helfenden kollegialen Austausch und die gegenseitige Unterstützung verzichten. Termin- und Leistungsdruck, geschlossene Zielvereinbarungen, Konkurrenzdruck und gerade auch die sich bietende Möglichkeit, jederzeit reagieren zu können oder zu müssen, lassen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen und nicht selten gewinnt die Arbeit den Kampf um das knappe Gut Zeit. Das Bewusstsein um diese Knappheit der uns zur Verfügung stehenden Zeit und die sich uns bietenden Möglichkeiten zu arbeiten sind Stressoren, die uns unterschiedlich beeinflussen und lenken.

Ist es denn für viele von uns nicht gerade auch die Arbeit, die uns die Kraft und die Inspiration gibt, weiter-, weiter- und immer weiterzumachen und dabei nicht zu bemerken, dass man dabei längst schon die Schallgrenze der eigenen Belastbarkeit durchbrochen hat und eigentlich längst schon zurück zu sich selbst und einem ausgewogenen Zeitmanagement hätte kommen sollen?

Ausgehend davon, dass dieses ungesunde und ungünstige Verhältnis von Belastung und Entspannung gesundheitsgefährdend wirkt, wäre es an dieser Stelle unzureichend, wenn nicht auch auf die positiven Seiten von „Stress“ verwiesen würde. Denn: Für viele Menschen ist Stress nichts per se Schlechtes. Die Verhaltensforschung kennt zweierlei Arten von Stress: Eustress und Distress. Ersterer beflügelt, motiviert und pusht, Letzterer wirkt negativ auf den Menschen und ist nachweislich krankmachend.

Für den überwiegenden Teil der – vor allem jüngeren – Menschen bergen die Möglichkeiten des zeit- und ortsunabhängigen Arbeitens mehr Vor- als Nachteile, denn sie zahlen auf das Konto der besseren Vereinbarkeit von Job und Privatleben ein. Und die neuen, vorher oft hart und umständlich erkämpften – oder unerreichbaren – Freiräume sind nunmehr ohne besondere Mühen in das eigene Leben integrierbar und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben gelingt leichter. Das verschafft vielen die nötige Leichtigkeit, die es braucht, um nicht darüber nachzudenken, wann, wie lange oder wo wir eigentlich arbeiten. Die Bereitschaft, entgrenzt zu arbeiten, wird für viele Beschäftigte zur Normalität. Diese Arbeitsweise entlastet uns und wirkt dazu auch noch produktivitätsfördernd. Die besten Ideen entstehen in der Regel nicht, wenn Arbeitszeitrichtlinien oder örtliche Gegebenheiten bremsen, sondern vor allem dann, wenn wir uns in einer Arbeitsatmosphäre befinden, die für den jeweiligen Kontext passend ist und kreativitätsförderlich wirkt.

Für diejenigen jedoch, die von den Stressoren des entgrenzten Arbeitens negativ beeinflusst werden und die sich nicht in der Lage sehen, mit diesen Umständen klarzukommen, bleibt es häufig bei der Wahl „zwischen Pest und Cholera“. Weiter, weiter, immer weiter. Entgrenzte Arbeit bietet Schlupflöcher: Wer merkt schon, dass ich eigentlich „ausgelaugt“, erschöpft oder schon krank bin, wo ich doch gar nicht wahrgenommen oder gehört werde, weil ich tagelang z. B. im Homeoffice abtauchen kann. Manche erkennen keinen Sinn in der neuen Art des Arbeitens und auch nicht die Mehrwerte, die sich ihnen zur Verbesserung der von ihnen als ungünstig empfundenen Situation bieten. Sie arbeiten trotz Erschöpfung und Krankheit weiter und verzichten zugunsten der Arbeit auf die dringend notwenige Regeneration. Ihre Arbeitsergebnisse leiden darunter, ebenso ihre physische und psychische Gesundheit.

Dem zunehmenden Online-Präsentismus kann auf unterschiedliche Weisen begegnet werden: Zum einen sind Führungskräfte gefordert, ihre digitalen Kompetenzen auf- und ausbauen, um auch dann noch ein Gefühl für den körperlichen und seelischen Zustand ihrer Teammitglieder zu haben, wenn man sich nicht persönlich sieht, sich nicht die Hand reicht und sich nicht in die Augen schauen kann. Sie müssen Warnsignale deuten lernen, zum Beispiel fehlende Interaktion mit dem Rest des Teams, schlechte Arbeitsergebnisse, hohe Zeitaufwände für die Erledigung der Aufgaben, vermehrter Konsum von stimulierenden oder entspannenden Substanzen, regelmäßiges Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards oder auch die auffällig häufige Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen oder Projektstände zu

beschönigen, um vom eigenen Befinden abzulenken. Hier sind Führungskräfte zunehmend in der Verantwortung, dem Phänomen des Online-Präsentismus entgegenzusteuern. Nicht zuletzt ist ihr Vorbildverhalten ein wesentlicher Faktor mit Signalwirkung für all jene, die sich selbst nicht immer sicher sind, ob sie gerade ihre Belastungsgrenzen überschreiten oder doch noch Reserven haben.

Mindestens genauso wichtig ist es aber, sich an die eigene Nase zu fassen und an seiner persönlichen Einstellung zu arbeiten, zum Beispiel um zu erkennen, wann es Zeit ist, im eigenen Interesse rechtzeitig „die Reißleine zu ziehen" und die virtuelle Nabelschnur zu kappen. Denn die Verantwortung für die eigene Gesundheit kann letztlich nur jeder selbst tragen. Und gerade in Zeiten entgrenzten Arbeitens ist es unmöglich, diese Verantwortung vollständig auf nicht anwesende Dritte abwälzen. Arbeit 4.0 beruht im Wesentlichen auf der Maxime der Selbstverantwortung und es sind vor allem die Beschäftigten, die lernen müssen, sich selbst und ihre Grenzen zu kennen und zu wissen, wann der Kraftspeicher leer ist und wie er wieder befüllt werden kann.

Es ist ein vollkommen logischer und wichtiger Schritt, dass Unternehmen die Verantwortung für einen gesunden Umgang mit sich selbst und der eigenen Arbeitskraft und -fähigkeit zunehmend mehr in die Hände derer legen, die autonom und selbstverantwortlich arbeiten wollen. Wenn Unternehmen das nicht tun, laufen sie Gefahr, „den schwarzen Peter zugeschoben zu bekommen" und schuldig zu sein für jeden einzelnen Fall von Burnout und anderen erschöpfungsbedingten Erkrankungen. Was Unternehmen jedoch noch zu oft vergessen ist, dass vor allem die älteren Kollegen diesen gesunden Umgang mit der neu gewonnenen Freiheit genauso erst erlernen müssen wie sie selbst.

Ein paar Zahlen …

Die Häufigkeit der psychischen Erkrankungen und die damit verbundenen Zeiten von Arbeitsunfähigkeit wachsen stetig und zunehmend schneller. Trotz insgesamt rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren wuchs der relative Anteil psychischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen bislang stetig. Er stieg auf 15,1 Prozent und die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen liegt bei 264 Tagen je 100 Personen. Während psychische Erkrankungen vor 15 Jahren noch nahezu bedeutungslos waren, sind sie heute die dritthäufigste Diagnosegruppe bei Krankschreibung bzw. Arbeitsunfähigkeit (Knieps und Pfaff 2016: 59). Betroffen sind Berufsanfänger ebenso wie aufstrebende Mitarbeiter und Beschäftigte in Spitzenpositionen.

Besondere Bedeutung und Brisanz erhalten psychische Erkrankungen vor allem dadurch, dass die Krankheitsdauer stärker ins Gewicht fällt: Die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle ist mit 36 Tagen dreimal so hoch wie bei anderen Erkrankungen (z. B. des Bewegungsapparates oder des Immunsystems) mit zwölf Tagen.

Das dabei häufig auftretende Burnoutsyndrom beschreibt jenen Zustand, bei dem Menschen so erschöpft oder „ausgebrannt" sind, dass sie zu einem normalen Leben kaum mehr fähig sind. Noch handelt es sich bei dem vergleichsweise jungen Phänomen um keine anerkannte Krankheit. Da Mediziner feststellten, dass die Symptome denen der Depression sehr ähnlich sind, tun sie sich schwer, Burnout als eigenständige Erkrankung zu definieren.

Psychische Erkrankungen sind außerdem die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen. Zwischen 1993 und 2015 stieg der Anteil von Personen, die aufgrund seelischer Leiden frühzeitig in Rente gingen, von 15,4 auf 42,9 Prozent (Deutsche Rentenversicherung Bund 2016: 111). Gegenüber dem Jahr 2000 entspricht dies einer Steigerung der Fallzahlen um mehr als 40 Prozent. Im Vergleich zu anderen Diagnosegruppen treten Berentungsfälle wegen „psychischer Störungen und Verhaltensstörungen" zudem auch

noch deutlich früher ein; das Durchschnittsalter liegt bei 48,1 Jahren (Deutsche Rentenversicherung 2014: 24).

Die volkswirtschaftlichen Folgen all dieser genannten Aspekte sind natürlich immens, Tendenz steigend.

Der klassische Arbeitsschutz stellte bislang zwar die den Körper gefährdenden Aspekte von Arbeit in den Vordergrund, aber im Jahr 2013 wurde § 5 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) endlich dahingehend präzisiert, dass auch die auf die Psyche wirkenden Belastungen der Arbeit zu ermitteln und zu beheben sind. Die Verantwortung der Einhaltung und Umsetzung liegt dabei hier klar aufseiten der Arbeitgeber.

Natürlich gibt es aber auch diejenigen Fälle, wo es gerade die Möglichkeit des flexiblen, vernetzten Arbeitens ist, die die Ausübung des Jobs attraktiv oder auch überhaupt erst möglich macht. Wenn Vereinbarkeitsthemen mitschwingen, helfen diese Angebote und die Beschäftigten, denen dies ermöglicht wird, nutzen sie gern. Der aktuelle D21 Digital Index 2018/2019 (Initiative D21 2019) kommt zu dem Ergebnis, dass 37 Prozent (und sogar 71 Prozent der in Bürojobs tätigen Menschen) meinen, dass digitales Arbeiten die Chance bietet, Arbeits- und Privatleben besser miteinander in Einklang bringen zu können. Nach getaner Familienarbeit wird zu Ende gebracht, was auf dem Schreibtisch liegen blieb, oder nachgeholt, wozu man im hektischen Büro nicht kam. Ruhepausen oder Zeiten ohne direkte Zusammenarbeit verwaschen so zu weniger arbeitsintensiver Zeit und der Feierabend wird – nach einem Ortswechsel – nur verschoben. Dennoch geben 49 Prozent der Befragten (und nicht nur diejenigen, die sagen, dass sie bereits mobil arbeiten) an, dass zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten auch zur Steigerung ihrer Arbeitsqualität beiträgt.

Entgrenzte Arbeit = grenzenlose Arbeit?

Wer sollte die Verantwortung für die Gesundheit der Menschen tragen? Wem können wir – ganz in vertrauter Manier – „die Schuld in die Schuhe schieben“? Den Führungskräften, die nicht bemerken, dass Arbeit heute komplexer, schneller und voraussetzungsvoller ist? Den (endlich) flexibel, selbstbestimmt und gefühlt ständig arbeitenden Beschäftigten, die wissen, dass sie zur Ausübung ihrer Tätigkeit nicht mehr an den bis 17 Uhr zur Verfügung stehenden Rechner gebunden sind? Den schweigsamen und geduldigen Betriebsärzten? Oder womöglich den besonders Arbeitswütigen, die das Gesamtbild verzerren? Muss überhaupt irgendjemand die Verantwortung übernehmen?

Ich vertrete die Auffassung, dass wir ein gesundes Verhältnis von neuer Arbeit und Gesundheit genauso erlernen und verinnerlichen müssen, wie auch die Unternehmen lernen müssen, dass das Angebot, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, eine Möglichkeit darstellt, aber keine Verpflichtung. Wir selbst müssen in der Lage und willens sein, den Ausknopf zu drücken und die Arbeit zu beenden und uns die Pausen zu nehmen, die wir zuvor auch zur Regeneration benötigt haben. Diese werden in Zeiten ständiger Erreichbarkeit sowie steigender Geschwindigkeit und Komplexität nämlich nicht kürzer. Faktisch fallen die tatsächlich arbeitsfreien Zeiten bei den meisten digital Arbeitenden kürzer aus. Sie schauen außerhalb ihrer eigentlichen Arbeitszeit in die E-Mails, sie verfassen auch abends noch Tweets und Posts, sie bearbeiten gerade noch die eine Sache zu Ende, die sie im Büro nicht geschafft haben. Dazu hat man doch das Notebook schließlich dabei …

Einen bewussten, gesunden Umgang mit unserer neuen Freiheit zu pflegen, ist Aufgabe eines jeden Einzelnen und alle Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Gesetzgebung sind wertlos, wenn wir uns nicht selbst regulieren wollen, bewusst das Arbeitsende festlegen und uns auch daran halten. Wir lassen uns treiben und werden zu Getriebenen. Führungskräfte und Chefs bemerken das Ausmaß der digitalen Erschöpfung oft erst dann, wenn Mitarbeiter sich mit längeren Ausfallzeiten krankmelden und bei ihrer Mitarbei-

tervertretung oder dem Betriebsarzt nach BGM-Maßnahmen wie Resilienz und Stressbewältigung fragen. Oder wenn der Bedarf an Maßnahmen der betrieblichen Wiedereingliederung steigt und es dabei nicht mit der Neuanschaffung eines ergonomischen Schreibtischstuhls oder eines höhenverstellbaren Schreibtisches getan ist. Maßnahmen der modernen betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung sollten auf den Abbau übermäßiger psychosozialer Belastungen fokussiert sein und beispielsweise dabei unterstützen, chronischen Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen und Überforderung abzubauen.

In einer Arbeitswelt, in der die Berufswahl vor allem durch Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Leidenschaft bestimmt ist, liegt ein enormes positives Potenzial für unsere Gesundheit: Wer in eigener Verantwortung selbstbestimmt und achtsam Energie und Ressourcen einteilt, der reduziert das Risiko des eigenen Ausbrennens erheblich. Wenn es gelingt, die persönlichen Grenzen richtig zu setzen, wird nicht nur die Möglichkeit des „Ausbrennens“ reduziert, sondern dann können erst recht alle Vorteile und Potenziale mobiler, flexibler, selbstbestimmter Arbeit voll ausgeschöpft werden, ohne dass Nachteile entstehen. Denn es bleibt dabei: Arbeit bestimmt unser Leben und unseren psychischen Zustand wesentlich. Und nach wie vor sind – trotz aller Kritik an den Belastungen der Arbeitswelt – arbeitende Menschen in der Regel zufriedener und gesünder als Menschen ohne Arbeit. Arbeit wird immer Teil des Lebens bleiben, nicht das Gegenteil davon, denn sie stiftet Selbstbestätigung und Anerkennung.

Fazit

Es kommt also nicht von ungefähr, dass sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit der Beschäftigten in der modernen Arbeitswelt zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt und dass eine gesundheitsorientierte Betriebsführung Einzug in die Denkweisen der Unternehmen hält: Gesundheit wird zu einer der wichtigsten Unternehmensressourcen und die Erhaltung von Arbeitsfähigkeit zu einer der Hauptaufgaben von Human Resources, Führung und Beschäftigten. Die alternde Belegschaft und der sich abzeichnende Fach- und Führungskräftemangel wird dazu führen, dass Unternehmen die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Beschäftigten gezielt fördern und den respektvollen und achtsamen Umgang mit ihrer Gesundheit erlernen und sicherstellen müssen. Das bedeutet aber nicht, dass damit jegliche Verantwortung abgegeben ist, im Gegenteil. Das Gesundheitsinteresse ist (vor allem) aufseiten der (jüngeren) Beschäftigten mindestens genauso angesiedelt wie auch erwünscht und die Gesundheitsfürsorge ist nicht mehr nur primär eine unternehmerische Aufgabe, sondern ein individuelles Anliegen, für das jeder eigenverantwortlich Sorge zu tragen hat.

Wir stehen auf der Schwelle zur Industriegesellschaft 4.0. und alle Beteiligten sind aufgefordert, mit vereinten Kräften diesen Wandel zu gestalten. Es braucht Gesundheit, Wissen, Qualifikation Kompetenz und Motivation und vieles hängt davon ab, kreative Potenziale freizusetzen, Innovationen zu ermöglichen und so mehr Effizienz und Exzellenz zu erreichen. Wenn uns das gelingt, kann Arbeit wieder die Aufgabe übernehmen, die ihr aus gesellschaftlicher Perspektive zukommt: Sinn stiften, Anerkennung geben, Zugehörigkeit vermitteln, Existenz sichern.

Quellen und Links:

➥ Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.) (2016). *Rentenversicherung in Zeitreihen. Ausgabe 2016*. Berlin.
➥ Deutsche Rentenversicherung (2014). „Positionspapier der Deutschen Rentenversicherung zur Bedeutung psychischer Erkrankungen bei der Rehabilitation und bei Erwerbsminderung“. https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/3_Infos_fuer_Experten/01_sozialmedizin_forschung/downloads/konzepte_systemfragen/positionspapiere/pospap_psych_Erkrankung.html (Download 1.3.2019).
➥ Initiative D21 (Hrsg.) (2019). D21 Digital Index 2018/2019. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft.
➥ Knieps, Franz, und Holger Pfaff (Hrsg.) (2016). Gesundheit und Arbeit. Zahlen, Daten, Fakten. BKKGesundheitsreport 2016. Berlin. https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2016/BKK_Gesundheitsreport_2016.pdf

Sinn, Selbstverständnis und Erfüllung: Kompetenzen der Veränderung

ULLA AULENBACHER-WERCHE

Wir leben in einer Zeit rasanter technologischer, wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Veränderungen. In den letzten 100 Jahren hat sich unser Leben derart grundlegend geändert, dass es mit dem Leben unserer Großeltern und Urgroßeltern (fast) nicht mehr vergleichbar ist. Während diese z. B. das Feld noch bestellen und bepflanzen mussten, um dann zur Erntezeit ihre Kartoffeln mit der Hacke aus der Erde zu holen, damit sie zu Essen hatten, dürfen wir heute luxuriös unseren Einkaufswagen durch den Supermarkt schieben und werden mit einem schier unglaublichen Warenangebot verwöhnt! Kartoffeln roh, schon vorgegart, zu Klößen verarbeitet … Wir könnten diese Liste nun unbegrenzt weiterführen.

Warum Friedrich dem Großen „der Hintern abfror“ …

So gesehen ist unser Leben ungleich leichter geworden im Vergleich zu dem unserer Vorfahren. Noch nie zuvor in der Geschichte der Menschheit konnten wir materiell gesehen in solch paradiesischem Wohlstand und Überfluss leben, wie in unserer modernen westlichen Welt. „Selbst Friedrich der Große musste im Winter frieren“, erklärte uns schon unser Lateinlehrer. „Auch am Kamin, konnte er sich nur von vorn aufwärmen, und musste am Hinterteil frieren, drehte er sich um, war’s umgekehrt.“ Wir hingegen dürfen einfach die Zentralheizung aufdrehen, um es im Winter rundum kuschelig und gemütlich zu haben.

Noch zu keiner Zeit in der Geschichte konnten wir diesen materiellen Luxus erleben, und gleichzeitig sehen wir uns einem drastischen Anstieg von Depression, Vereinsamung, Verzweiflung, Erschöpfung, Verwirrung und eine steigende Selbstmordrate besonders von Jugendlichen gegenüber.

Während unsere Vorfahren noch täglich harte körperliche Arbeit verrichten mussten, um für ihr Brot, oder die Kartoffeln zu sorgen, stand ihr Leben durch die Vorgaben der Natur in einem klaren Bezugsrahmen. Mit Ackerbau und Viehzucht bewegten sie sich in ihrem Alltag untrennbar mittendrin, im Leben, als Teil der Natur. Der Erfolg ihrer Arbeit war klar zu überschauen: „Wenn ich das Feld bestelle, werde ich zu Essen haben.“ Sinn oder Erfolg der Arbeit waren klar und deutlich. Dies gilt auch noch für die Kriegs- und Nachkriegsgenerationen. Unsere Eltern und Großeltern leisteten erstaunlich viel in kurzer Zeit, ihre Arbeit bestand hauptsächlich aus körperlicher Handarbeit, Häuser wurden zum Teil mit bloßer Hand gebaut: Es wurde Bauschutt weggeräumt, Tiere versorgt, Kleider genäht, gestrickt. Bis dahin war unsere Welt für den Einzelnen noch überschaubar.

… und uns heute „der Arsch auf Grundeis geht“

In der heutigen Zeit sind viele Arbeitsprozesse hoch technisiert, und damit sehr komplex und schon für Experten nicht einfach zu durchschauen. Viele von uns verbringen Tage, an denen sie morgens im Dunkeln aus dem Haus gehen, ihren Arbeitstag in klimatisierten Büros, oder Fertigungshallen verbringen und abends im Dunkeln wieder nach Hause kehren. Die Fertigungsprozesse in Industrie oder Verwaltung sind häufig so komplex und spezialisiert, dass es immer schwieriger wird, einen direkten persönlichen Bezug zum Tun herzustellen, direkte Erfolgserlebnisse in „meiner persönlichen Arbeit“ zu erleben.

Selbst in der Arbeit mit Menschen, wie in der Altenpflege oder im Krankenhaus, werden Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse zunehmend an Rentabilitätsmaxime angeglichen. Prozessoptimierung und Qualitätsmanagement werden auch dort an die Optimierung von „Fließbandprozessen“ angelehnt. Die eigentliche Arbeit der Pflege, als ursprünglicher Dienst am Menschen, wird so entseelt. Menschen, die dies täglich erleben, beklagen die fehlende Erfüllung, die sie in der persönlichen Beziehung mit dankbaren Patienten erfahren.

Auch in Verwaltung, Fertigung, Logistik oder Informatik sind Funktionen und Arbeitsprozesse so spezialisiert, dass das Ergebnis, der Sinn, der Erfolg des eigenen Tuns für Mitarbeiter in der Regel nicht direkt erfahrbar ist. Wenn zudem die Betriebskultur eher anonym und auf Druck aufgebaut ist, fühlen sich die Beschäftigten auch nicht als Menschen angesprochen, gesehen und wertgeschätzt. Wenn Menschen dies emotional nicht mit dem Erfolg ihres Teams oder durch ihre Zugehörigkeit und Bindung ans Unternehmen ausgleichen können, dann erleben sie sich an ihrem Arbeitsplatz eher als austauschbares „Rädchen im Getriebe“. „Dienst nach Vorschrift“ ist die Folge davon, innere Kündigungen sind dann lange schon vollzogen.

Mit alledem sind wir heute vermehrt einem nicht greifbaren Stress ausgesetzt, der uns weniger an unsere körperlichen Grenzen bringt, aber umso mehr an unsere psychischen, nervlichen, mentalen und geistigen. Wenn die Arbeit uns keine seelische Erfüllung zurückgibt, weder durch Sinn oder Erfolg oder durch Zugehörigkeit und Wertschätzung, die wir dabei erfahren, zehrt sie an unseren Kräften, ohne uns emotionale Zufriedenheit zurückzugeben. Wenn wir diesen Sinnverlust dann nicht auf anderen Wegen in unserem Privatleben ausgleichen können, brennen wir auf Dauer aus. Dann bedienen wir Funktionen und die Mechanik unseres Alltags, aber wir selbst sind nicht wirklich mit dem Herzen und mit allen Sinnen bei der Sache. Oder wir sind einfach nur noch körperlich anwesend. Wir verlieren die seelische Erfüllung, die uns nährt und die uns Energie zurückgibt, wenn wir – sinnvoll – hart gearbeitet haben und erschöpft sind.

Abgebrannt: beruflicher und privater Burn-out

Gleichzeitig geht die Entwicklung im Arbeitsleben in eine Richtung, bei der immer mehr Aufgaben auf immer weniger Mitarbeiter verteilt werden. Der Verantwortungs- und Leistungsdruck auf den Einzelnen ist an vielen Stellen enorm gewachsen. Da viele Menschen diese Anspannung privat nicht ausgleichen können, erleben wir in der Folge eine epidemisch angestiegene Anzahl von Burn-out-Ausfällen. Dabei ist immer die Kombination von harten Anforderungen in Kombination mit emotionalen Konflikten maßgebend. Burn Out trifft vor allem auch die Leistungsträger eines Unternehmens – manchmal von einem Moment auf den anderen. Im Extremfall wurden ganze Abteilungen lahmgelegt, weil die entscheidenden Leistungsträger plötzlich ausfielen, und nicht ersetzt werden konnten, und Dominoeffekte ins Spiel kamen.

Den gleichen rasanten Wandel erleben wir in der Gesellschaft ebenso wie in unserem Privatleben. Das klare, strenge Gefüge familiärer, gesellschaftlicher und religiöser Strukturen, das unseren Eltern und Großeltern noch Halt und Sicherheit gab, löst sich in unserer heutigen Gesellschaft in einem bunten multikulturellen Reigen weitestgehend auf.

Die Familie als Dreh- und Angelpunkt unseres Lebens ist schon lange nicht mehr das selbstverständliche, lebenslange Gerüst. Viele Paare entscheiden sich gegen ein Leben mit Kindern. Eine Singlekultur ist auf dem Vormarsch. Viele Ehen werden geschieden und sogenannte „Patchworkfamilien“ ergänzen das ursprüngliche soziale Gefüge. Sie sind in der Regel für alle Betroffenen mit ihren oft unüberschaubaren Beziehungsstrukturen eine echte Herausforderung. Und das selbst dann, wenn die akute, schmerzvolle Trennungsphase längst bewältigt scheint. Diese gilt es dann neben den Anforderungen des Berufsalltags in der Freizeit und zu Hause als emotionalen Stressfaktor zu bewältigen. Mit anderen Worten: Für Betroffene ergibt sich eine doppelte Belastung.

Ethischer Wertekompass: Und tschüss!

Auch die religiöse Bindung, die für unsere Vorfahren noch als moralische und ethische Instanz allgegenwärtig war, zerfällt mehr und mehr. Das ist für Einzelne und für die Gesellschaft eine große Herausforderung. Denn dies wirft uns auf unsere eigenen Werte zurück! Für den einen eine frohe Botschaft – noch nie gab es so viel Freiheit in der Gestaltung unseres Lebens. Für die anderen ist es wie ein Fass ohne Boden, das sie in eine Art innere Leere zurückwirft.

„Nie zuvor in der Menschheitsgeschichte sind in so kurzer Zeit solch dramatische und globale Umwälzungen der bisherigen Lebensbedingungen ausgelöst worden wie gegenwärtig von uns. Zwangsläufig werden nun auch wir selbst uns auf eine bisher nie da gewesene Weise verändern. Das macht ein bisschen Angst, denn wir wissen ja nicht, was dabei aus uns wird“ (Hüther 2013: S. 11).

Selbstbewusstsein, Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit sind gefragte Kompetenzen in diesen Veränderungsprozessen. Und schließlich auch die Selbstreflexion: Wie finden wir zu unseren ureigenen, Werten, unserer ganz eigenen Ethik? Um dieser Frage nachzugehen braucht es zunächst einen radikalen Richtungswechsel in unserem Bewusstsein. Weg von der Frage: „Was wird von mir erwartet?“ Und hin zu der Frage: „Wie gestalte ich es?“ Wenn ich meine Klienten bei der Aufarbeitung der Faktoren begleite, die zum Ausbrennen geführt haben, höre ich sehr oft: „Ich habe mich selbst ganz vergessen. Ich habe dafür gesorgt, alle Erwartungen der anderen zu bedienen, und mich zu wenig gefragt: Wo bleibe ich in meinem Leben?“

Radikaler Perspektivenwechsel: den Blick auf sich selbst richten

Mit anderen Worten: wir müssen unsere Aufmerksamkeit zunächst von außen nach innen wenden, um zu bemerken, wie es um uns selbst bestellt ist. Um uns selbst wahrzunehmen und zu spüren, damit wir bewusst agieren, anstatt zu reagieren. Dabei brauchen wir persönliche Erkenntnisse, die über das intellektuelle Verständnis hinausreichen. Es reicht nicht, zu wissen, wo wir hinwollen. Wir brauchen auch eine tiefe Verankerung in unserer eigenen Motivation und Intention, um unsere Werte mit beherztem Mut zu leben. Und mit einem Selbstverständnis, das wir auch ganz körperlich empfinden können, damit wir die Kraft haben, unsere Grenzen angemessen zu vertreten. Ebenso brauchen wir Empathie, um uns in die Ziele und Motive von Mitmenschen einfühlen zu können, damit wir uns angemessen auf sie beziehen.

Gerade in den komplexen Arbeitswelten international vernetzter Märkte wird Fachwissen immer mehr spezialisiert. Für den Erfolg von Unternehmen, Abteilungen und Teams ist es damit entscheidend, wie gut Experten ihr Fachwissen aus unterschiedlichen Bereichen im Firmengeschehen miteinander vernetzen können bzw. wie gut sie sich als Teamplayer ergänzen, anstatt miteinander zu konkurrieren.

Und diese brauchen den Mut, Entscheidungen zu treffen, um schnell und agil auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Immer mehr Menschen, die aus unterschiedlichen Kulturen mit unterschiedlichen Werten kommen, lernen, wie sie im Arbeitsalltag zu funktionierenden Teams zusammenwachsen.

Mit Ausblick auf die Digitalisierung werden in den meisten Arbeitsbereichen einfach reproduzierbare Schritte in Zukunft von Maschinen bewältigt werden. In komplex vernetzten Arbeitsfeldern sind unsere menschlichen Fähigkeiten unabdingbar, z. B. um das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden. Für uns bleibt die Besinnung auf unsere Menschlichkeit, um die sinnvollen und sinnstiftenden Innovationen hervorzubringen, mit denen wir die aktuellen Herausforderungen in unserer Umgebung bewältigen können.

Seit den 1990iger Jahren beschreiben Wissenschaftler neben dem IQ, der rationalen Intelligenz, und dem EQ, der emotionalen Intelligenz, auch den SQ, unsere spirituelle Intelligenz. Für die Quantenphysikerin Dana Zohar ist die spirituelle Intelligenz der Zugang zu unserem tiefsten Sinn, zu unseren tiefsten Werten und Zielen und zu unserer höchsten Motivation. Sie beschreibt diese als wesentlichen Teil des Kapitals von Unternehmen und Organisationen. Denn damit einhergehen nachhaltiges, globales Bewusstsein und Mitgefühl, vorausschauendes Denken, Spontaneität und

Flexibilität, die Fähigkeit aus den eigenen tiefsten Überzeugungen zu handeln: Vielfalt kreativ zu nutzen sowie aus Krisen zu lernen und positiv auf sie zu reagieren (Marshall und Zohar 2010).

Und wie soll das gehen?

Wenn wir andere Ergebnisse haben wollen, brauchen wir andere Werkzeuge. Wir brauchen angemessene innere Landkarten, an denen wir uns orientieren und ausrichten können. Der Intellekt an sich ist an dieser Stelle ein sehr begrenztes Werkzeug. Seine Expertise ist eher vergleichbar damit, eine gute Analyse zu erarbeiten, auch dies können Algorithmen in verschiedenen Bereichen in Zukunft besser. Was aber ist im Dschungel all dieser Datenwelten das Wesentliche? Wie kann ich das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden? Um diese Fragen beantworten zu können, brauchen wir eine umfassende, spirituelle Intelligenz. Nun wie entwickeln wir sie?

Kommen wir noch einmal zurück zum radikalen Perspektivwechsel. Dem Blick nach innen, den Erkenntnissen und Einblicken, die aus der erfahrbaren Wahrnehmung unserer inneren Kraftquellen entstehen. Jenseits der Selbstoptimierungsdoktrin gilt es, ureigene Schritte zu finden, um die inneren Kraftquellen zu erschließen und zu nähren. Dazu stehen uns vielfältige Wege zur Verfügung – allen voran altbewährte Wege der Meditation – in der östlichen Welt längst im gesellschaftlichen Alltag verwurzelt.

Welchen Weg wir auch immer finden oder wählen, immer geht es darum, unsere Mitte angemessen auszuloten. Zwischen Arbeit und Leben. Körper und Geist. Herz und Verstand. Zwischen meinen Bedürfnissen und denen der anderen. Oder meinen Zielen und Werten, und denen des Teams, des Unternehmens. Und immer geht es darum diese Mitte wirksam zu erleben – damit wir ihre Spur im Alltag halten. Der Psychotherapeut und Zen-Lehrer Graf Dürckheim nennt diese Mitte „die Erdmitte des Menschen“ (Graf Karlfried von Dürckheim-Montmartin 1954), der Zugang zu unserem eigenen Wesen und damit auch zum Wesentlichen in der Welt um uns herum. Wenn wir uns dies wert sind, ist das schon ein Wertewandel, den wir in unseren Alltag tragen.

Das Privileg unserer Zeit ist, dass wir die Gelegenheit haben uns mit der Sinnfrage zu beschäftigen. Wir müssen und dürfen uns das wert sein. Denn das Potenzial der Arbeit ist auch die Erfüllung, dadurch etwas Sinnvolles zu geben, zu gestalten. Ob wir in der Bäckerei Brötchen verkaufen, ob wir als LKW-Fahrer dafür sorgen, dass es im Supermarkt Bananen zu kaufen gibt, oder ob wir als Steuerberater, Rechtsanwalt, Notar unseren Mandanten helfen, komplexe rechtliche Zusammenhänge auf die persönliche Situation anzuwenden, ob wir unsere kreativen Talente als Musiker verwirklichen – immer tragen wir auf unsere Weise zum Leben anderen Menschen bei.

Die „entscheidende Geige“: unser Selbstverständnis

Und immer spielt unser eigenes Selbstverständnis, unsere Haltung im Tun dabei die entscheidende Geige. Verstehe ich mich als jemand, der recht oder schlecht seine Kohle verdient – oder bin ich am Ende eines Tages erfüllt und stolz, weil ich zum Leben anderer Menschen beigetragen habe? Weil ich eingebunden in einen größeren menschlichen Zusammenhang einem größeren Ziel gedient habe? Und damit sind wir wieder bei der Frage: Nutze ich meine spirituelle Intelligenz? Ist mir dieses größere Ziel, der größere Zusammenhang in meinem Tun bewusst? Welchen Beitrag leiste ich mit dem, was ich tue, zu einer Welt, in der wir alle gerne leben wollen? Bin ich mit ganzem Herzen dabei? Gestalte ich meinen Alltag mit Freude? Was gebe ich in die Welt? Und was gebe ich damit auch mir selbst: Frust oder Freude?

Auch Unternehmensverantwortliche müssen diese Fragen stellen: Wie gestalten wir die Kultur, das Miteinander in unserem Betrieb ganz bewusst? Wie schaffen wir die Bedingungen und den Rahmen dafür, dass unsere Mitarbeiter gesund bleiben, ihr Potenzial entfalten können? Wie gewinnen wir unsere Mitarbeiter dann, dieses im Sinne des Unternehmens einzusetzen? Unternehmenserfolg und Misserfolg, Wachstum oder Stagnation hängen vermehrt davon ab, ob sich das Unternehmen im Arbeitnehmermarkt attraktiv platzieren kann.

Und schließlich auch davon, dass einzelne Akteure in ihrer Kreativität aufblühen und damit notwendige Innovationen hervorbringen.

„Das menschliche Bewusstsein ist das neue Rohmaterial. Diese unbezahlbare Ressource ist bestimmt so kostbar wie Finanzkapital, Öl oder Technologie. Ein einziger bewusster Ingenieur – oder ein kleines Team von Ingenieuren – kann eine einzigartige, universelle Anwendung entdecken, die die nächste 100-Milliarden-Dollar-Industrie lancieren wird“ (Aburdene 2008: S. 228).

Quellen und Links:

➥ Aburdene, Patricia (2008). *Megatrends 2020: Der Aufstieg des zukunftsfähigen Kapitalismus.* Bielefeld.
➥ Graf Eckbrecht von Dürckheim-Montmartin, Karl Friedrich Alfred Heinrich Maria (1954). Hara: Die Erdmitte des Menschen. Frankfurt am Main.
➥ Hüther, Gerald (2013). Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt am Main.
➥ Marshall, Ian, und Danah Zohar (2010). *IQ? EQ? SQ!: Spirituelle Intelligenz – das unentdeckte Potenzial.* Bielefeld.

V
MENSCH
WOHNORT
INTERNATIONAL
ETHIK
GESUNDHEIT
SELBSTÄNDIGKEIT
FAMILIE
SICHERUNG
KOMPETENZEN
METHODEN
ORGANISATION
T
4.
0

Kapitel 7:

Vereinbarkeit von Arbeit, Selbständigkeit und Gründung

Arbeit ist nicht immer gleich Arbeitnehmerschaft. Wer sein eigener Chef sein möchte, darf einerseits, muss aber andererseits auch alle Entscheidungen alleine treffen. Von der Entscheidung, diesen Weg zu gehen, bis zu einem prosperierenden Unternehmen ist es ein Weg, der seine ganz eigenen Herausforderungen mit sich bringt. Die Gründung eines Unternehmens mit den Verpflichtungen gegenüber der Familie in Einklang zu bringen, ist darüber hinaus immer eine besondere Aufgabe – der sowohl besonders motivierend als auch besonders belastend sein kann. Dies gilt dann natürlich auch für die Zeit nach der Gründung, in der man „selbst und ständig“ für Kunden da sein soll, ohne das private Umfeld zu vernachlässigen.

Vereinbarkeit von Familie und Gründung

Maßnahmen für eine familienfreundliche Start-up-Szene

CHRISTINA KAMPMANN

Unsere Gesellschaft hat eine große Anzahl kreativer Köpfe. Es gibt unzählige innovative Ideen, die bereits in einem Start-up verwirklicht wurden oder die zumindest in naher Zukunft umgesetzt werden sollen. Hemmnisse bei der Gründung eines eigenen Unternehmens gibt es dabei zahlreiche. Die Vereinbarkeit von Familie und Gründung stellt sich hierbei als eine große Herausforderung dar. Allzu häufig wird diese Belastung zum Gründungshemmnis.

Die Vereinbarkeit von Familie und Gründung muss wesentlich verbessert werden.

So geht aus dem KfW-Gründungsmonitor 2018 (KfW 2018) hervor, dass bei fast der Hälfte (47 Prozent) aller Gründungsplanabbrecher des Jahres 2017 die Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Start-up bereits bei der Gründungsplanung ein Problem darstellte. Insbesondere für Gründerinnen mit Kindern ist diese Belastung eine häufige Ursache, letztlich doch kein Start-up ins Leben zu rufen. Hier wird leider enormes Potenzial an Innovationen verschenkt.
Um diese Potenziale endlich besser nutzbar zu machen, ist es an der Zeit, für eine wesentliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Gründung zu sorgen. Eine familienfreundlichere Start-up-Szene benötigt deutlich mehr Unterstützung vonseiten der Politik. Politische Maßnahmen müssen die richtigen Weichen stellen und Gründerinnen und Gründer besser unterstützen. Eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Start-up-Leben schlägt direkt „zwei Fliegen mit einer Klappe“: Zum einen sorgen solche Verbesserungen für mehr und erfolgreichere Gründungen, welche wichtig für eine positive wirtschaftliche Entwicklung in der Zukunft sind. Zum anderen implizieren sie natürlich soziale Errungenschaften für alle Familien, denn flexible Kita-Öffnungszeiten beispielsweise kommen einer Krankenschwester im Schichtdienst genauso zugute wie einer jungen Gründerin.

Der Frauenanteil bei Existenzgründungen ist in den vergangenen beiden Jahrzehnten zwar gestiegen, bewegt sich aber leider immer noch auf einem äußerst überschaubaren Niveau. In Deutschland gründen noch immer deutlich mehr Männer als Frauen. Laut dem Deutschen Start-up-Monitor 2018 (Bundesverband Deutsche Startups 2018) beträgt der Anteil der Gründerinnen im Jahr 2018

lediglich 15,1 Prozent. Demgegenüber stehen 84,9 Prozent männliche Gründer. Eine Sonderauswertung zum KfW-Gründungsmonitor aus dem Jahr 2017 (KfW 2017) zeigt, dass überdurchschnittlich häufig Mütter, die gerne gründen würden, ihre Pläne verwerfen. Die Belastung der Familie durch die Gründung eines Start-ups erscheint nicht wenigen von ihnen noch als zu hoch. Eine Existenzgründung sehen viele als Chance, gleichzeitig jedoch als Wagnis, welches mit Ängsten und Sorgen verbunden ist. Auch bei namenhaften Gründungen, die sich bereits auf dem Markt etabliert haben, sind Frauen unterrepräsentiert. Beim Lieferservice Delivery Hero sind Frauen erst seit Juli 2018, nach einem drohenden Rechtsstreit mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, im Aufsichtsrat repräsentiert. Bei der bekannten Start-up-Schmiede „Rocket“ Internet ist im gesamten Vorstandsteam gerade einmal eine Frau. Der eigene Aufsichtsrat verzichtet komplett auf weibliche Expertise.

Doch welche Maßnahmen braucht es, um insbesondere Gründerinnen zu fördern?

In der Bezuschussung haushaltsnaher Dienstleistungen, wie z. B. Kinderbetreuungskosten oder Kosten für die Wohnungsreinigung, mit denen eine wesentliche zeitliche Entlastung erreicht werden kann, liegen große Potenziale, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Gründung zu erreichen. Schon im Siebten Familienbericht des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ 2006) und dem Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung aus dem Jahr 2011 (Bundesregierung 2011) wurde die Bezuschussung von haushaltsnahen Dienstleistungen als wichtiges Instrument für die finanzielle und zeitliche Entlastung von Familien beschrieben. Hierauf aufbauend kam eine Enquetekommission des nordrhein-westfälischen Landtags zur „Zukunft der Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen“ in ihrem Abschlussbericht im Jahr 2017 (Landtag Nordrhein-Westfalen 2017) zu der Handlungsempfehlung, den flächendeckenden Ausbau von haushaltsnahen Dienstleistungen z. B. durch ein Gutscheinsystem nach belgischem Vorbild durch das Land prüfen zu lassen und entsprechend zu fördern. Die Förderung über ein Gutscheinsystem als nachfrage- und bedarfsorientierte Maßnahme verspricht dabei einige Vorteile. So würden beispielsweise die Nachfrage bei Dienstleistungsagenturen gebündelt, Qualitätsstandards gewährleistet und eine flexible Inanspruchnahme je nach Bedarf ermöglicht werden. Von einer solchen Förderung haushaltsnaher Dienstleistungen für alle Familien würden selbstverständlich auch Gründerinnen und Gründer profitieren.

Wer die Vereinbarkeit von Familie und Gründung verbessern möchte, muss zudem die besonderen Anforderungen von Gründerinnen und Gründern an die Kinderbetreuung berücksichtigen. Nicht wenige arbeiten, gerade auch in der Gründungsphase, in Coworking Spaces. Ein Vorteil liegt dabei in der zeitlich flexiblen Verfügbarkeit. Während dieser Zeit fehlen Eltern jedoch häufig ebenso flexible und adäquate Betreuungsangebote für ihre Kinder. Auch wenn sie für diese bereits einen regulären Kita-Platz haben, passen Arbeitszeiten und Betreuungszeiten häufig nicht zusammen. Hier bedarf es flexiblerer Betreuungsangebote, die am besten in die Coworking Spaces integriert werden sollten. Gute Beispiele finden sich bereits in Köln mit *Cowoki* (Tagesmutter- / Tagesvaterkonzept; vgl. www.cowoki.de), in Berlin mit *Coworking Toddler* (Coworking Space mit Kita; vgl. www.coworkingtoddler.com) oder auch in Leipzig und Dresden sowie anderen Städten in Deutschland mit *Rockzipfel* (Eltern-Kind-Büro-Konzept; vgl. www.rockzipfel-leipzig.de und www.rockzipfel-dresden.de). Es gilt, den Auf- und Ausbau solcher flexiblen Betreuungskonzepte rund um Coworking Spaces gezielt zu fördern, um die Vereinbarkeit von Familie und Gründung zu erleichtern.

Die Bezuschussung haushaltsnaher Dienstleistungen und deutlich flexiblere Betreuungsangebote können zwei konkrete Maßnahmen sein, um die Rahmenbedingungen für Gründerinnen deutlich zu verbessern. Diese positiven Impulse allein werden jedoch nicht ausreichen, wenn sich hinsichtlich einer frühzeitigen und kompetenten Beratung für Gründerinnen nichts verbessert. Zweifel an der Geschäftsidee oder undurchschaubare bürokratische Hürden können durch professionelle Beratung überwunden werden und dafür sorgen, dass sich das Klima insbesondere für Gründerinnen in Deutschland spürbar verbessert. Dafür wird es höchste Zeit.

Quellen und Links:

➥ BMFSFJ – Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006). *Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik.* BT-Drucksache 16/1360. Berlin. https://www.bmfsfj.de/blob/76276/40b5b103e693dacd4c014648d906aa99/7--familienbericht-data.pdf (Download 7.1.2019).
➥ Bundesregierung (Hrsg.) (2011). *Neue Wege – gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebenslauf. Erster Gleichstellungsbericht.* BT-Drucksache 17/6240. Berlin. https://www.bmfsfj.de/blob/93682/516981ae0ea6450bf4cef0e8685eecda/erster-gleichstellungsbericht-neue-wege-gleiche-chancen-data.pdf (Download 7.1.2019).
➥ Bundesverband Deutsche Startups e. V. (Hrsg.) (2018). *Deutscher Startup Monitor 2018. Neue Signale, klare Ziele.* Berlin: 33. https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-18/files/Deutscher%20Startup%20Monitor%202018.pdf (Download 7.1.2019).
➥ KfW Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft (Hrsg.) (2017). *KfW-Gründungsmonitor 2017.* Frankfurt am Main. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2017.pdf (Download 7.1.2019).
➥ KfW Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft (Hrsg.) (2018). KfW-Gründungsmonitor 2018. Frankfurt am Main. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2018.pdf (Download 7.1.2019).
➥ Landtag Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2017). *Abschlussbericht der Enquetekommission zur „Zukunft der Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen" (Enquetekommission V).* Drucksache 16/14000. Düsseldorf. https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD16-14000.pdf (Download 7.1.2019).

#Vereinbarkeit 4.0: Meine Ver-EIN-barkeits-Journey

JANA STECHER

Ich war 28, als ich das erste Mal schwanger wurde. Trotz Kinderwunsch hatte ich keine Vorstellungen davon, wie mein Leben als Vollzeitarbeitende Mutter aussehen wird. Ich hatte keinerlei Vorbilder in meinem Umfeld. Ich kannte nicht eine Frau in meinem Alter, die ein Kind bekommen hatte und trotzdem arbeitete. Das Konzept Vereinbarkeit war bis dahin kein Thema für mich. Ich kannte nicht mal den Begriff.

Ich hatte damals in der Agentur, in der ich angestellt war, zwei Chefs. Einer war junger Vater, die Frau zu Hause. Der andere war gedanklich weit von Kindern entfernt. Bei uns in der Agentur gab es ein paar Väter und eine Mutter, die zur obersten Führung gehörte. Es gab mit mir eine Kollegin bei damals 80 Angestellten, die kurz vor mir Mutter geworden war. Auf die Botschaft, dass ich schwanger bin, musste ich mir von einem meiner Chefs die – nun ja, sagen wir mal – rhetorische Frage gefallen lassen: „Nur, weil Ihr verlobt seid, benutzt Ihr wohl keine Kondome mehr?" Ein Problem war es jedoch für beide gleichermaßen. Ich war damals Senior Projektmanagerin, hatte fünf Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Agenturen und verantwortete größere Digitalprojekte für öffentliche Institutionen. Einer der größten Etats der Unit lag bei mir. Dass ich einmal Kinder wollte, war mir immer klar. Wie das aber funktionieren sollte, davon hatte ich keine Ahnung. Es gab schlichtweg kaum Mütter in meiner Branche, die ich kannte und die mir hätten Vorbild sein können. Viel mehr klang mir aus einer meiner Agentursta-

tionen noch die Aussage einer weiblichen Führungskraft im Ohr: „Willst Du in einer Agentur als Frau Karriere machen, lass Dir die Gebärmutter rausoperieren.“

Nach der Elternzeit zurück in den 40-Stunden-Agentur-Job

Nach einem Jahr Elternzeit kam ich zu meinem Arbeitgeber zurück. Ich wollte Vollzeit einsteigen, jedoch wünschte ich mir die Verschiebung der täglichen Acht-Stunden-Arbeitszeit nach vorn sowie die Möglichkeit, zweimal die Woche meinen Sohn aus der Kita abholen zu können und die Stunden dann am Abend zu Hause am Notebook nachzuarbeiten. Zum ersten Mal spürte ich diese Zerrissenheit zwischen der Arbeit und dem Kind. Das Gefühl, keinem Bereich im Leben mehr genug zu sein. Ab da an schwang VEREINBARKEIT als wage Vision vor mir her. Etwas von dem alle arbeitenden Eltern sprachen, aber irgendwie niemand hinbekam.

Meinem Wunsch der Verschiebung meiner Arbeitszeit um 30 (!) Minuten stieß auf Unverständnis in der männlichen Führungsetage. Es gab damals 2011 schlicht kein Modell für meine Wünsche. Man legte mir nahe, dass ich doch meine Arbeitszeit reduzieren könne. Aber ich kannte das Agenturbusiness nur zu gut, um zu wissen, dass ich auch bei 35 Stunden vertraglich vereinbarter Wochenarbeitszeit bei mindestens 40 Stunden landen würde. Daher sah ich nicht ein, warum ich nicht mal „nur“ 40 Stunden arbeiten sollte und diese auch bezahlt bekäme.

Das Unverständnis meiner Vorgesetzten schockierte mich. In einer Agentur denkt man ja schnell, dass man sich eigentlich vertraut und freundschaftlich zueinander ist. Warum wurde ich also plötzlich anders behandelt, nur weil ich Mutter geworden war?

Ich zog meine Konsequenzen und kündigte, um mir dann innerhalb der Kündigungsfrist einen neuen Job zu suchen. Bei den Bewerbungsgesprächen legte ich meine Forderungen an Flexibilität direkt auf den Tisch und landete bei einer damals noch sehr kleinen Berliner Agentur. Noch jünger waren dort alle, jedoch sagte der Chef, er hätte schon öfter den Tipp bekommen, er solle doch Mütter einstellen, weil sie viel produktiver seien. So kokettierend die Aussage von ihm war, hat sie mich überrascht. Denn meine Rolle als Mutter im Bewerbungsgespräch zu betonen, war nicht ohne Risiko, kennt man doch die Stereotypen.

Zwischenzeitlich zogen wir aus Berlin zurück in meine Heimatstadt im Speckgürtel von Berlin. Es ergab sich, dass direkt gegenüber meiner Eltern ein kleines Reihenhaus frei wurde. Ich tauschte den kurzen Arbeitsweg gegen die Sicherheit ein, dass mein Sohn immer schnell von meinen Eltern aus der nahe gelegenen Kita abgeholt werden könnte.

Neuer Agenturjob: mehr Flexibilität, mehr Verantwortung, aber keinen Mut, Vereinbarkeit zu gestalten.

Ich fing in der neuen Agentur kurz nach dem Umzug an und übernahm die Leitung des Projektmanagements. Führte die zwei größten Etats der Agentur. Ich hatte die Flexibilität, die ich mir wünschte, aber nutze sie nicht. Ich reiste viel zu Kunden, war oft erst sehr spät zu Hause und sah meinen Sohn nur noch am Wochenende. Mein Mann hatte sich damals gerade selbstständig gemacht und übernahm fast alle Aufgaben zu Hause. Als mein Sohn eines Nachts weinte und sich nicht mehr von mir trösten lassen wollte, sondern nur Papa helfen konnte, entschied ich, ich müsse was ändern. Da war sie wieder die Zerrissenheit zwischen Arbeit und Kind. Doch nicht mein Arbeitgeber war das Problem, sondern ganz allein ich selber. Als ich ankündigte, in der Woche drei Mal eher zu gehen, war es nicht das geringste Problem für meine Chefs. Wir hätten das ja eh bei der Einstellung so ausgemacht.

Die Freiheit war da, jedoch ich war es nicht gewohnt, mir diese zu nehmen. Rings um mich herum gab es auch niemanden, der nachmittags ging, um sein Kind abzuholen. Ich durfte, aber traute mich nicht, weil es niemand tat.

Beim Verkünden meiner zweiten Schwangerschaft drei Jahre später in noch der gleichen Agentur, die mittlerweile auf 120 Mitarbeiter angewachsen war, schauten mich wieder geschockte Chefaugen an.

Sie hatten schlicht nicht damit gerechnet, dass ich ja auch noch ein zweites Kind bekommen könne. Ich gehörte zum obersten Führungskreis der Agentur und hatte das Agenturwachstum mitgestaltet.

Einige mehr Mütter gab es mittlerweile schon. Frauen mit zwei Kindern oder mehr nicht. Einige von ihnen hatte ich mit eingestellt.

Aber Mütter, die Vollzeit arbeiteten, gab es auch bei uns damals (2014) noch immer nicht. Sechs Wochen nach der Geburt meines zweiten Sohnes kam ich für einen Tag die Woche zurück in die Agentur. In Telefonkonferenzen trug ich meinen Sohn in der Babytrage auf dem Rücken und wippte durch die Großraumbüros. Ich machte Meetings mit meinem auf dem Sofa liegende drei Monate alten Baby oder machte die Meetings, während ich mit dem Kinderwagen in den Straßen rund um die Agentur meine Runden drehte. Es war anstrengend, aber es ging. Ich wollte kein Vorbild sein, sondern einfach nur arbeiten. Meinem Team beistehen und im Notfall beraten.

Mein Mann war mittlerweile erfolgreich in der Selbstständigkeit etabliert und weniger verfügbar. Zwei Kinder waren anstrengend. Trotz der regelmäßigen Zeit in der Agentur verlor ich den Anschluss. Die Agentur wurde verkauft und meine Rolle sollte sich ändern. Nach elf Monaten ging mein zweiter Sohn auch für 8h am Tag in die Kita seines Bruders. Ich versuchte, mich in der sich stetig verändernden Agentur wieder einzufinden, meine Rolle zu finden.

Ich hatte dieses Agenturleben satt und wollte was Neues und hatte doch keine Ahnung, was.

Nach drei Monaten zurück, kündigte ich abermals. Jedoch suchte ich mir nichts Neues. Ich hatte keine Ahnung, was ich tun wollte und fand es großartig. Das war das erste Mal seit meiner Schulzeit, dass ich mich treiben ließ. Ich hatte sonst immer einen ganz genauen Plan, eine Vorstellung von einem Job, einer Karriere. Ich wollte alles, den perfekten Job, die perfekten Kinder, das perfekte Haus, die perfekte Ehe. Mit dem zweiten Kind waren meine Energiereserven jedoch auch ordentlich am Ende, sodass da nur noch die Sehnsucht nach Ruhe und „Wird schon“ war.

Ohne zu wissen, womit ich zukünftig mein Geld verdienen wollte, begann ich zum ersten Mal nur zu definieren WIE ich arbeiten will. Von New Work hatte ich damals 2015 noch nichts gehört. Ich wollte weg von Karrierewegen. An oberster Stelle war mir Flexibilität wichtig. Ich wollte von zu Hause arbeiten können. Sinnlose in die Länge gezogene Meetings waren in meinem Mutteralltag schlicht Zeitverschwendung. Ich wollte wirksam sein mit meiner Arbeit und ob das mir mit der hundertsten App oder digitalen Lösung, die ich leitete, gelang, war mir nicht mehr sicher.

So meldete ich mich erstmal arbeitslos und bekam einen Gründungszuschuss. Ich bekam Anfragen von ehemaligen Agenturkollegen als Freelancerin und verdiente mir mein erstes Geld auf eigene Rechnung. Die freie Zeit nutze ich, um eine Ausbildung zur systemischen Organisationsberaterin zu machen. Zudem setze ich mich in einer Gemeinschaftsunterkunft für geflüchtete Frauen ein. Organisierte Näh- und Bastelnachmittage und Zumba-Abende. Ich hatte Zeit, meine Söhne rechtzeitig aus der Kita abzuholen und sie jeden Morgen gemütlich hinzubringen. Ich hatte Zeit, mit meinen Eltern zu quatschen und mich mit anderen Eltern aus der Kita zu treffen oder deren Kinder bei uns zu Hause zu betreuen, wenn es ihre fehlende Flexibilität auf Arbeit nicht zuließ. Ich war nicht mehr gehetzt beim Abholen und hatte nun wieder Kapazitäten für neue soziale Kontakte. Ich hatte Zeit, um mich weiterzubilden, ich hatte Zeit für Ehrenamt, sozialen Austausch und für meine Kinder.

Vom Angestelltsein zum Selbstständigsein.

Seit drei Jahren nun bin ich selbstständig. Arbeite jedoch schon eine Weile nicht mehr in meinem eigentlichen Beruf Projektmanagerin, sondern berate Unternehmen, den Wandel, der mit der digitalen Transformation einhergeht, sinnvoll zu nutzen. Ich begleite die Transformationen von Menschen in Unternehmen. Ich reise nun auch wieder öfter zu meinen Kunden, jedoch arbeite ich noch immer die meiste Zeit von zu Hause. Meine Söhne sind mittlerweile fünf und acht Jahre alt.

Der Wechsel vom Kita- zum Schulkind hat den Alltag nochmal ordentlich durchgeschüttelt. Doch auch diese neuen Strukturen haben wir mit einem guten sozialen Umfeld hinbekommen.

Ich betrachte mein Leben nicht mehr aus der Work-Life-Balance-Perspektive, sondern einfach als Leben, was in jedem Moment lebenswert sein sollte. Für die Struktur unterteile ich es in Arbeits- und Kinderschicht. Keine davon ist weniger wert. In jeder der Schichten bin ich mir wichtig. Ich habe Verantwortung für meine Balance übernommen und wünsche mir, dass sich keine Mutter in einem Business Call oder Hangout für ihr weinendes Kind im Hintergrund schämt oder gar entschuldigt. Ich konfrontiere meine Geschäftspartner und Kunden sehr früh mit meiner Mutterrolle, weil sie mich authentisch macht, mich zu dem gemacht hat, was ich bin.

Ich habe die Diversität zwischen mir und meinem Mann anerkannt und dass sich jeder von uns beiden in den Bereichen einbringt, die uns jeweils wichtig sind. Wir erwarten kein tägliches Aufteilen der Aufgaben in fifty-fifty oder rechnen gar unsere Care-Zeit auf. Jeder von uns tut, was er kann, so gut er es kann, und manchmal muss dann eben etwas liegen blieben. Wir haben Verantwortung füreinander und für uns selber. Wir haben uns Strukturen geschaffen, die es möglich machen, nicht mehr über Vereinbarkeit nachzudenken. Wir haben Strukturen eingefordert, wo sie keiner kannte, und haben uns zum Vorbild gemacht, weil wir selber keine Vorbilder hatten.

Ver-EIN-barkeit ist ein individueller und gesellschaftlicher Transformationsprozess.

Mit Verantwortung für uns als Familie und unser Umfeld gilt es, jeden Tag bewusste Entscheidungen zu treffen, Jahrzehnte (oder gar Jahrhunderte) bestehende Muster zu ändern. Das geschieht vor allem bei den unvorhersehbaren Momenten im Leben. Das Leben ist das beste agile Projekt, was wir gestalten dürfen. Dazu brauchen wir Mut und Vision, hinter den Inkrementen des Alltags unsere Richtung, unseren Sinn zu sehen und zu formen.

Unternehmen, die wirklich familienfreundlich sind, brauchen eben dieses agile Mindset. Sie versuchen, Prozesse auf die Unwägbarkeiten des Lebens abzustimmen, und verstehen sich als organische Einheit, nicht als große Maschine mit menschlichen Räderwerken. Familienfreundliche Unternehmen werden es auch sein, die im Transformationsprozess unserer Zeit als Gewinner herausgehen werden.

Zwei Dinge habe ich aus meiner persönlichen Vereinbarkeitsjourney mitgenommen: Erstens, wir müssen stets Verhaltensmuster hinterfragen – nicht nur unsere, sondern auch die unseres Gegenübers –, um neue Tools, neue Möglichkeiten im Alltag zu erkennen. Dafür brauchen wir Geschichten, wo es Menschen eben doch mal ganz anders gemacht haben. Geschichten, die uns berühren, aus denen wir lernen können.

Und zweitens brauchen wir das Vertrauen in uns selbst, schon den richtigen Weg zu gehen. Da können Vorbilder helfen, müssen es aber nicht. Erfolgreiche Ver-EIN-barkeit ermöglicht letztlich Varianz der Lebenswege. Mein Weg muss nicht Euer sein. Mein Weg in die Vereinbarkeit muss nicht für Euch passen. Unsere eigenen Muster sollten wir regelmäßig reflektieren, um auf Ideen für ganz neue Möglichkeiten zu kommen und diese einfach auszuprobieren, um unsere Varianz an Möglichkeiten zu vermehren.

Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, für den sieht jedes Problem wie ein Nagel aus. Für gelingende Vereinbarkeit brauchen wir eine viel größere Toolbox für uns selbst und unsere Gesellschaft.

Selbstständige & ihr Leben ohne Netz und doppelten Boden

SUSANNE BRAUN-SPECK

Firma. Familie. Freizeit? Rentenvorsorge? Freiberufler, (Solo-)Selbstständige und Unternehmer tragen hohe Risiken und viel Verantwortung. Dabei leben sie oft ohne Netz und doppelten Boden – manchmal bis zum Lebensende. Ist das so? Wie sind sie sozial abgesichert? Ermöglicht die neue digitale Arbeitswelt zum Beispiel durch Homeoffices eine bessere Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Und: Ist eine Selbstständigkeit für Eltern und Alleinerziehende (männlich/weiblich) geeignet?

26. September 2018: Während des 7. Deutschen Weiterbildungstages mit dem Thema „Digitale Weiterbildung in Unternehmen“ fanden die Teilnehmer in Norderstedt (Schleswig-Holstein) einen Vorfall besonders charmant: An der Präsentation einer Schulungsfirma nahm u. a. ein freiberuflicher Mitarbeiter von extern per Internetverbindung teil. Seine Aufgabe: digital durch eine virtuelle Lernwelt navigieren und diese dem Publikum erklären. **Doch plötzlich erklang ein heller Schrei. Weinen. Dann: Ton aus …**

So sieht die Realität von Selbständigen aus

Die beiden Chefs auf der Bühne riefen ihren freiberuflichen Mitarbeiter. Er war nicht mehr zu hören, aber: unerwartet zu sehen. Die Kamera seines Notebooks war jetzt an – und alle im Vortragssaal sahen ihn: in Jeans und T-Shirt und mit Kleinkind auf dem Arm; zu Hause am Küchentisch. Als sie merkten, dass sie zu sehen waren, winkten der Vater verlegen und das Kind unbedarft in die Kamera. Die rund 150 Zuschauer im Saal (Selbstständige und Führungskräfte) jubelten und klatschten und freuten sich über dieses Bild der schönen, neuen digitalen Arbeitswelt.

#FreieMitarbeit #NewWork #Vereinbarkeit – sieht sie so aus? Ist das herrlich oder nervig?

Selbstständigkeit klingt erst einmal spannend, bietet Abwechslung, ist aber auch eine große Last! Banken sehen Selbstständige selten als kreditwürdig an und ihr Privatleben kommt eigentlich immer zu kurz. Die Familie im Norden, der Kunde im Süden. Projekte, deren Zeitziel oft zu knapp kalkuliert wurde, oder mehrere Aufträge parallel sorgen für Stress. Mitarbeiter, die ausfallen oder Fachkräfte, die gar nicht erst zu gewinnen sind, treiben Unternehmer an den Rand der Machbarkeit. Solche und viele andere unternehmerische Risiken erfordern starke Nerven und einen langen Atem! Während zum Beispiel mittelständische Unternehmer besonders viel Verantwortung für ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze tragen, weiß ein Solo-Selbstständiger oder Freiberufler: Ohne ihn geht nichts. Er ist nicht ersetzbar! Egal ob freiberuflicher Berater in der IT-Branche oder Arzt mit Praxis: Wenn der Chef zum Beispiel wegen Krankheit ausfällt, wird kein oder weniger Geld verdient. Nach sechs Wochen übernimmt vielleicht – wenn vorhanden – eine Kranken(tage)geldversicherung die Einkommensersatzleistung.

Selbstständige und ihre Familie – kommt sie zu kurz?

So wie der oben genannte Vater entscheiden sich viele für die freiberufliche Tätigkeit, weil es in ihrer Berufsgruppe üblich ist – Rechtsanwälte, Hebammen, IT-Berater, etc. Andere werden selbstständig, weil sie sich als solche eher verwirklichen können als in Festanstellung und – laut einer Umfrage von tiefenschaerfe.de (2018) – ihre Selbstständigkeit der Familie viele Vorteile bietet. Mit den wenigen Nachteilen kann der größte Teil der Umfrageteilnehmer gut leben!

Rund ein Drittel von ihnen findet es zudem herrlich, zu Hause zu arbeiten, weil es familiennah und besser organisierbar ist. Sie schätzen es, dass

lange und stressige An- und Abfahrzeiten entfallen. Jeder Dritte ist zudem davon überzeugt, im Homeoffice konzentrierter Arbeiten zu können und entsprechend produktiver zu sein. Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (und Freizeit) sind ihrer Meinung nach mobile (digitale) Arbeitsplätze perfekt. Doch manche Unternehmer mussten erst Lehrgeld bezahlen, bis sie sich endlich solch eine persönliche Freiheit nehmen konnten …

Fallbeispiele

Armin Adib-Moghaddam, Unternehmer aus Reinbek, bei Hamburg, gründete parallel zu seinem Studium die A.M.A. Nussveredelungs-Manufaktur, danach zudem die Firma alfaLot, einen Exporteur von Industrieausrüstungen. Vor nunmehr zwölf Jahren hat er in Reinfeld bei Lübeck ein innerstädtisches, 67.000 qm großes parkähnliches Industriegelände erworben. Hier vermietet er Einzelbüros sowie kleine und größere Lager und Produktionsflächen. Die Nachfrage ist groß und die Auslastung liegt bei über 80 Prozent. Auch Coworking-Arbeitsplätze wären hier möglich.

Der Unternehmer ist geschäftlich täglich zwölf Stunden eingebunden und oft auf Geschäftsreisen.

Foto: Melanie Henke

Zusätzlich engagiert er sich als 2. Vorsitzender des örtlichen Handelsvereins und als „Business Angel“ für Existenzgründer. An diesen zeitlich aufwendigen Aufgaben ist seine erste Ehe mit zwei Töchtern gescheitert. In seiner jetzigen Partnerschaft, mit derzeit zweijährigem Sohn, will er das nicht wieder riskieren und arbeitet deshalb nur noch vier Tage die Woche im Büro – und einen Tag zu Hause. Zitat: „Ich schätze den frühen Morgen, wenn ich mit meinem Sohn am Frühstückstisch sitze, und unsere gemeinsamen Freitage. Die Kindheit meiner – heute erwachsenen – Töchter verpasst zu haben, hat mich gelehrt, was wirklich wichtig ist. Die Zeit lässt sich leider nicht zurückdrehen …“

Sein Vater war über 60 Jahre selbstständiger Kaufmann. In dieser Zeit hat er viele Millionen Euro Steuern bezahlt und musste dennoch in Krisenzeiten seine Altersrücklagen auflösen – das kennen viele Unternehmer. Seine ehemaligen 20 Mitarbeiter erhalten heute Rente – er nicht. Armin Adib-Moghaddam selbst zahlt einen fast vierstelligen monatlichen Betrag an seine private Krankenkasse und seit ewigen Zeiten freiwillig den Mindestbeitrag in die gesetzliche Rentenversicherung. Ob und wenn ja wieviel er jemals „rausbekommen“ wird, ist ungewiss. Der Industriepark und seine Unternehmungen sind in dem Sinne seine Rentenvorsorge. Was passiert, wenn er arbeitsunfähig wird, möchte er sich nicht ausmalen.

Selbstständige leben ohne Netz und doppelten Boden!

Alexandra A. (Name von der Redaktion geändert) aus dem nördlichen „Speckgürtel“ von Hamburg löst Sozialversicherungsprobleme und Traum durch eine **hybride Tätigkeit:** Sie hat einen 15-Wochenstunden-Job in Festanstellung und arbeitet zudem als selbstständige Heilpraktikerin. Eine andere Chance hatte sie nicht … Nach langjähriger Familienzeit als Mutter ohne Berufstätigkeit war der Weg zurück ins Arbeitsleben schwer. Ihre Ausbildung fand bei Arbeitgebern keine Anerkennung mehr – zu lange war sie raus aus dem alten Job. Zudem ist sie alleinerziehend mit Kind – aus Arbeitgebersicht keine gute Kombination. Aber: Sie hat sich auf eigene Kosten Stück für Stück weitergebildet und als Heilpraktikerin zertifizieren können. Zu Hause hat sie nun einen Praxisraum, in dem sie Patienten behandelt. Irgendwann klappte es auch mit dem oben genannten Halbtagsjob als Betreuerin in einem Schulhort, über den sie ein regelmäßiges Einkommen hat und sozialversichert ist. Bevor sie diesen Job hatte, war sie jahrelang als Aushilfe bei ihrem Ex-Mann versichert – um bezahlbar sozialversichert sein zu können!

Schulferienzeiten kann sie als einzige berufstätige Alleinerziehende perfekt überbrücken!

Bei ihrer Festanstellung im Schulhort arbeitet sie jede Woche mehr, als sie bezahlt bekommt, und erarbeitet sich quasi die Ferienzeiten im Voraus – so wie zum Beispiel Lehrer. Dadurch kann **Alexandra A.** ohne Probleme 3 Monate Ferien pro Jahr mit Kind stressfrei gestalten. Doch ohne den Kinderunterhalt vom Vater würde all das dennoch nicht für ein gutes Auskommen reichen. Alleinerziehend ist alleinerziehend, das heißt selbst in der Summe aller Tätigkeiten: kein volles – und gut bezahltes – Einkommen.

Susanne Braun-Speck, Autorin dieses Artikels (https://www.tiefenschaerfe.de), aus Reinfeld bei Lübeck kommt väterlicherseits aus einer Unternehmerfamilie – sie hat quasi das Unternehmergen. Ihr Anliegen bei Gründung ihrer ersten Firma: eine neuartige Geschäftsidee verwirklichen und „etwas“ bewegen. Seitdem sie alleinerziehende Mutter ist (ab dem achten Jahr ihrer Selbstständigkeit), zeigt sich:

Überwiegend im Homeoffice als Selbstständige zu arbeiten, mit absolut flexiblen Arbeitszeiten ist für sie der einzig gangbare Weg, um qualifizierte Arbeit leisten, sowie Beruf und Kind vereinbaren zu können.

Eine Fünftagewoche mit 40, auch 50 Arbeitsstunden zum Beispiel in Hamburg mit langen Anfahrtszeiten ist für sie undenkbar. Seit 2006 (dem Jahr der Einführung der Freiwilligen Weiterversicherung gegen Arbeitslosigkeit, vgl. Wikipedia 2018) ist Susanne Braun-Speck freiwillig bei der Agentur für Arbeit arbeitslosenversichert. Ihre Firma erlebte viele Aufs und Abs, ging aber erst „den Bach runter“, nachdem sie als Chefin ihren zweiten Burnout erlebte und parallel alleinerziehende Mutter war. Das langjährige Risiko, nicht sozialversichert gewesen zu sein, konnte sie Anfang 2017 endlich mindern, indem sie sich neu aufstellte: Sie ist jetzt Kreative im Bereich Webdesign & Content Management (Onlineredakteurin) und somit (freiwillig) in der Künstlersozialkasse (kurz: KSK) pflichtsozialversichert – daraus gibt es jetzt auch kein Entkommen mehr.

Die KSK bezahlt 50 Prozent ihrer Sozialversicherungsbeiträge (Krankenkasse, Rente, Pflege), die nunmehr auch nicht mehr pauschal berechnet werden, sondern – wie bei Angestellten auch – sich Prozentual am Einkommen (Honorar nach Abzug der Kosten) orientieren. Endlich ist sie sozial abgesichert! Neben ihrem ewigen Risiko als kleine Freiberuflerin wie große Unternehmerin (die ehemalige Firma hatte ein Franchisesystem mit neun Niederlassungen, sie war die Chefin, das heißt Franchisegeberin) UND alleinerziehende Mutter, die nie Unterhalt bekam, hat sie mit der sozialen Absicherung über die KSK nunmehr ihr unternehmerisches Risiko ein wenig gemindert. Doch wird sie von ihrer gesetzlichen Rente ziemlich sicher nicht leben können (Status heute).

Wie lösen andere Selbstständige solche Probleme? Wer ist sogar versicherungspflichtig?

Foto: Alex Kauz

Dachdeckermeister **Alex Kauz** aus Bad Oldesloe, Kreis Stormarn (https://www.kauz-bedachung.de/), ist mittlerweile mehr als drei Jahre selbstständig und liefert handwerkliche Qualitätsarbeit. Die hat ihren Preis – wirklich gute Gesellen fordern auch wirklich guten Lohn. Damit er diese auch über die Wintermonate halten und bezahlen kann, lässt er sich selbst in einem befreundeten, größeren Handwerksbetrieb im Winter sozialversichert einstellen – für Büroarbeiten. Als selbstständiger Handwerker gehört er traditionell zum Kreis der Pflichtversicherten in der gesetzlichen Rentenversicherung (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2018a). Dazu zählen alle Gewerbetreibenden, die in die Handwerksrolle eingetragen sind und tatsächlich

selbstständig arbeiten. Der Regelbeitrag in 2018 beträgt für selbstständige Pflichtversicherte 501,27 Euro im Monat. Alex Kauz hat übrigens zwei Kinder und sein Büro sowie Lager im Anbau am Haus – so ist er wenigstens indirekt mal zu Hause. Zeit für die Familie hat der Familienvater nur bei sehr, sehr schlechtem Wetter und an Sonntagen; da nimmt er sich die Zeit für sie.

Weitere selbstständige Pflichtversicherte sind zum Beispiel: Lehrer, Künstler / Kreative (wie zum Beispiel Webdesigner), Hebammen, Erzieher, Tagesmütter und Beschäftigte in der Pflege, des Weiteren Hausgewerbetreibende, Selbstständige mit nur einem Auftraggeber („Scheinselbstständige") etc. Vorteilhaft ist für diese Versicherten natürlich, dass sie entsprechend Anspruch auf Alters- oder Erwerbsminderungsrente haben. Doch die Summe der monatlichen Versicherungskosten ist hoch und muss erst einmal verdient werden. Alleine für die Rentenversicherung kann der Höchstsatz für Selbstständige bis zu 1.078,80 Euro im Monat betragen (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2018b).

Beitragsentlastung durch das GKV-Versichertenentlastungsgesetz

Geht das überhaupt, wenn der betroffene Selbständige zum Beispiel Kinder hat und wegen ihnen nur Teilzeit arbeiten kann? Im Extremfall alleinerziehend und nirgendwo anders – also nicht z. B. über einen Ehepartner – versichert ist? Gering verdienende Selbstständige zahlen bislang z. B. unverhältnismäßig hohe Krankenkassenbeiträge. Die Kassen setzen noch ein fiktives Mindesteinkommen von 2.284,75 Euro an; die **Höchstgrenze 2018: 4.425 Euro pro Monat** (vgl. Tabelle unten). Für Selbstständige mit Gründungszuschuss von der Agentur für Arbeit oder besonderer Beitragsentlastung: 1.522,50 Euro im Monat. Ab dem 1. Januar 2019 wird durch das GKV-Versichertenentlastungsgesetz (GKV-VEG) das fiktive Einkommen auf 1.015 Euro im Monat und damit der zu zahlende Mindestbeitrag auf rund 188 Euro (für Krankenversicherung und Pflege) gesenkt werden (vgl. Deutscher Bundestag 2018). Damit ist bereits ein wichtiger Beitrag geleistet!

Versicherungsbeitragssätze für Selbstständige

Versicherungen	Mindestbeitrag bis Ende 2018	Beträge beim Einkommen* von 4.500 €	zugrunde liegende Höchstgrenze	%-Satz 2018 / Erläuterungen
Rente	283,19 €	566,37 €	3.045 €	18,6 % von der Höchstgrenze
Krankenversicherung mit Tagegeld	333,43 €	685,88 €	4.425 €	14,6 % mit Krankengeld-Anspruch
ggf zzgl. KV-Zusatzbeiträge	20,03 €	39,83 €	4.425 €	0,9 % bei der TK (Techniker TK)
Pflege	58,24 €	112,84 €	4.425 €	2,55 % (zwischen 58,24 € und 112,84 €)
zzgl. freiwillige Arbeitslosen-Versicherung	45,68 €	91,35 €	–	3 % bzw. Pauschalen bei Selbstständigen
Summe pro Monat	**740,57 €**	**1.496,27 €**		
1/2 Satz (50 %)	370,28 €	748,13 €		für KSK-Mitglieder; auch für Selbstständige mit Gründungszuschuss kommen andere Summen zustande

Quellen: eigene Darstellung in Anlehnung an

Krankenversicherung und Pflege: https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/966988/Datei/91350/Beitragstabelle-2018.pdf
Arbeitslosenversicherung: https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Gruendungswissen/Versicherungen-Vorsorge/Arbeitslosenversicherung/inhalt.html;
Rente: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/5_Services/04_formulare_und_antraege/_pdf/V0091.pdf?__blob=publicationFile&v=21
Brutto-Netto-Rechner für Angestellte: https://www.vlh.de/wissen-service/steuerrechner/brutto-netto-rechner.html

Doch: Deutlich höhere Beiträge sind schnell erreicht … In Zahlen siehe Tabelle Seite 169.

Vom Bruttoeinkommen (nach Kosten für den Betrieb) in Höhe von **4.500 Euro / Monat** bleiben dem „normalen“ Selbstständigen nach Abzug der Sozialversicherungsleistungen in Höhe von 1.496,27 Euro nur noch **3.003,73 Euro** übrig (vgl. Tabelle Seite 169). Hierauf bezahlt er Lohnsteuer in Höhe von ca. **858 Euro** (je nach Steuerklasse).

Das bedeutet: Der Selbständige hat bei diesem Beispiel ein Nettogehalt von 2.145,73 Euro – für all seine Risiken!

Lohnt sich das? Ist das verhältnismäßig? Ganz gewiss nicht. Deswegen zahlen viele Selbstständige / Unternehmer nicht in die gesetzliche Rentenversicherung ein, sondern schließen – in jungen Jahren ohne Kinder – eine günstigere private Krankenversicherung ab und sorgen durch private Versicherungspolicen vor. Doch Altersvorsorgen verschwinden oft schneller, als sie aufgebaut wurden: beispielsweise wenn die Umsätze nicht ausreichen, das Unternehmen in eine Schieflage gerät und die Altersvorsorge für den weiteren Betrieb gebraucht wird – kein Einzelfall und bei Insolvenzen die Regel.

Was sind die Alternativen? Gibt es Lösungen?

Eine Alternative für selbstständige Berater ist in jüngster Zeit zum Beispiel die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft, über die sie dann versichert sind. Doch: Gerade Alleinerziehende und viele andere Kleinstunternehmer jeder Branche leben ohne soziale Absicherung, das heißt ohne Netz und doppelten Boden. Einfach nur deshalb, weil die Gesellschaft deren Situation verkennt und diejenigen im Sozialsystem „über Bord gehen“ lässt, die am dringendsten benötigt werden: Frauen, die Kinder in die Welt setzen sowie Kleinstunternehmer, die die Wirtschaft tragen.

Mein Vorschlag: eine Sozialkasse für Alleinerziehende & Kleinunternehmer (SAK[21]) ähnlich der Künstlersozialkasse

Die zu gründende Sozialkasse für Alleinerziehende & Kleinstunternehmer (SAK) würde ihre Mitglieder a) ähnlich wie die Künstlersozialkasse in den vollumfänglichen Schutz der gesetzlichen Sozialversicherung stellen und 50 Prozent ihrer Beiträge übernehmen bzw. durch Steuergelder finanzieren. Alleinerziehenden werden b) zudem das Einkommen und die Rentenvorsorge so aufgestockt, als wären sie Vollzeit berufstätig. Sollten sie und auch andere als Kleinstunternehmer selbstständig sein, zahlen sie wie Angestellte nur Prozentual Sozialversicherungsbeiträge anstatt hohe Pauschalen. Denn: Eine freiberufliche bzw. selbstständige Tätigkeit macht es ihnen möglich, flexibel zu arbeiten – wann und wo sie wollen und wegen ihrer Kinder können!

Warum die Finanzierung klappen kann: Bund und Länder zahlen die Zuschüsse der SAK anstatt Arbeitslosengeld (ALG) oder Hartz IV aus selbigen Kassen. ALG-I- und ALG-II-Empfänger sind ja auch sozialversichert. Das heißt, die Mehrkosten für Bund / Länder für SAK wären gering. Langfristig rechnet sich das. Denn arbeitslose Eltern, insbesondere Alleinerziehende werden zu Selbstständigen. **Auch mal zu überdenken:** Verheiratete nebenberufliche Selbstständige (maximal 18 Std. / Woche) sind kostenfrei in der Familienversicherung mit krankenversichert, sofern der Ehepartner gesetzlich versichert ist. Alleinerziehende haben diese Möglichkeit NICHT und müssen sich zum Beispiel voll als Selbstständige krankenversichern.

Durch die SAK würden Start-ups und Kleinunternehmen gefördert und der Fachkräftemangel gesenkt werden, da in vielen Berufen Teilzeitarbeit auf selbstständiger Basis sehr gut möglich ist (vom Rechtsanwalt bis zur Pflegefachkraft). Es gäbe ein deutlich kleineres Risiko als Unternehmer UND soziale Sicherheit, wodurch deutlich mehr Mütter, die eine Fachausbildung oder einen Studienabschluss haben, neben den Kindern selbstständig dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Sogar die Geburtenrate würde sich erhöhen und so für mehr

21 Die SAK beruht auf einer Idee der Autorin, entsprechende Erläuterungen in dem Text stehen unter CC BY SA Lizenz.

Angestelltengehalt vs. Beraterhonorar
(Gehalt vs. Honorar-Berechnung, kurz: GvH-Berechnung)

Position / Kosten für einen Angestellten (Beispiel: Softwareentwickler)	Euro pro Jahr	pro Monat	pro Tag bzw. Std.
Durchschnittsgehalt Angestellter (12 Gehälter, brutto)	56.000,00 €	4.666,67 €	
zzgl. Arbeitgeberanteil Sozialversicherung (ca. 20 %)	11.200,00 €	933,33 €	
freiwillige AG-Leistungen wie z. B. Pensionsfonds, vermögenswirksame Leistungen etc. (200 € / Monat)	2.600,00 €	216,67 €	
Weiterbildungskosten p. a.	1.000,00 €	83,33 €	
Summe pro Jahr (brutto)	**70.800,00 €**	**5.900,00 €**	
Arbeitstage eines Angestellten			
Kalendertage	365		
abzgl. Wochenendtage	– 104		
abzgl. Urlaub	– 30		
abzgl. Feiertage	– 10		
abzgl. Krankheit	– 8		
abzgl. Weiterbildung	– 6		
produktive Tage eines Angestellten á 8 Stunden	**207**		
Das kostet ein Angestellter tatsächlich PRO TAG			
Gehalt durch produktive Arbeitstage	342,03 €		
das sind in der Stunde (bei 8 Stunden / Tag)	42,75 €		
Das dürfte nun ein gleichwertiger Freiberufler kosten, um das Gleiche wie ein Angestellter zu verdienen			
Summe Gehalt pro Jahr Angestellter (siehe oben)	70.800,00 €		
zzgl. Betriebskosten für Freelancer (Büromiete, Steuerberaterkosten etc.) 400 € / Monat	4.800,00 €		
Summe	**75.600,00 €**		
Tatsächliche Arbeitstage für Freiberufler errechnen sich so			
tatsächlich produktive Angestelltenarbeitstage	207		
abzgl. Leerlauf zw. Projekten, Akquisephase (22 Tage/Jahr)	– 22		
abzgl. „Heimarbeit" / Tage für interne, nicht an Kunden fakturierbare Arbeitstage (4 Tage / Monat)	– 48		
Summe tatsächlich fakturierbarer Arbeitstage:	**137**		
notwendiges Honorar pro Tag (Zeile 24 geteilt durch Zeile 30) (um dasselbe wie ein Angestellter zu verdienen)			551,82 €
Honorar pro Stunde eines gleichwertigen Freiberuflers (netto zzgl. Ust.)			68,98 €

Quelle: eigene Berechnung

Die Gehalt vs Honorar Berechnung (kurz: GvH-Berechnung) von Susanne Braun-Speck ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht-kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz. Beruht auf dem Werk unter https://tiefenschaerfe.de/wertschaetzung/.

Nachwuchs sorgen. Eine derartige soziale Absicherung böte Frauen den Anreiz, der Wirtschaft ihre Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen UND Kinder zu bekommen. Natürlich ist eine berufliche Chance auf selbstständiger Basis eine Alternative zu Hartz IV und: Kinder werden aus der Armutsfalle geholt und erleben eine förderliche Entwicklung – diese Kinder sind die Ingenieure UND Rentenzahler von morgen!

Letzte Worte. Ja. Die neue digitale Arbeitswelt bietet zum Beispiel durch Homeoffices vielen, insbesondere Müttern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für die soziale Absicherung wurden hier Lösungen vorgestellt. Die Politik muss sie nur realisieren.

Schon gewusst? Auf das Jahr gerechnet verdienen viele Selbstständige oft NICHT mehr als Angestellte!

So berechnet sich das Honorar von selbstständigen „Freelancern“ (Beispiel) – siehe Tabelle Seite 171.

Diese Berechnung hat die Autorin erstmalig 2011 in ihrem Artikel „Wertschätzung von Know-how und Leistungen – sind Freelancer ihre Honorare wert?“ (tiefenschaerfe.de 2016) erstellt. Seitdem wird sie von einigen Firmen zur Berechnung von fairen Honoraren genutzt!

Quellen und Links:

➥ Deutscher Bundestag (2018). Entwurf eines Gesetzes zur Beitragsentlastung der Versicherten in der gesetzlichen Krankenversicherung. Drucksache 19/4454, http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/044/1904454.pdf
➥ Deutsche Rentenversicherung (2018a): https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/1_Lebenslagen/02_Start_ins_Berufsleben/03_Existenzgruender/03_als_handwerker_gut_versichert/als_handwerker_gut_versichert_node.html
➥ Deutsche Rentenversicherung (2018b): https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/1_Lebenslagen/02_Start_ins_Berufsleben/03_Existenzgruender/03_als_handwerker_gut_versichert/als_handwerker_gut_versichert_node.html
➥ Deutscher Weiterbildungstag: https://www.deutscher-weiterbildungstag.de/
➥ tiefenschaerfe.de (2016). Wertschätzung von Know-How und Leistungen – Sind Freelancer ihre Honorare wert?, https://tiefenschaerfe.de/wertschaetzung/
➥ tiefenschaerfe.de (2018). Umfrage: Selbstständige, ihre soziale Absicherung & Familie, https://tiefenschaerfe.de/umfrage-selbstaendige-vereinbarkeit/
➥ Wikipedia (2018): https://de.wikipedia.org/wiki/Freiwillige_Weiterversicherung_gegen_Arbeitslosigkeit

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

T

4.

0

Kapitel 8:

Vereinbarkeit von Arbeit und sozialer Sicherung

Wer arbeitet, sollte auch sozial abgesichert sein – eine Vorstellung, die nicht immer der Realität entspricht. Dabei spielen neue Arbeitsformen und deren Ausgestaltung eine große Rolle. Aber auch die Frage, ob jede Arbeit auch Erwerbsarbeit ist und bezahlt wird – und wenn ja von wem – rückt immer mehr in das Zentrum der Aufmerksamkeit.

Arbeit 4.0: On demand – Zeit für eine digitale Reformierung des Arbeitsmarktes

FRITZ TROTT UND INA NECKER

Die neue Arbeitswelt ist nicht wie die alte: Frühere Generationen sehnten sich nach einem sicheren Job. Im Zentrum der menschlichen Arbeitswelt lag das Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit und Absicherung. Für unsere Großeltern bedeutete beruflicher Erfolg, 30 Jahre einen sicheren Job zu haben.

Die aufstrebende Nachwuchsgeneration von heute tickt anders. Sie haben andere Ansprüche an den Arbeitsmarkt. Statt Sicherheit erwartet die Generation Z vom Arbeitsleben Flexibilität, Selbstbestimmung und Work-Life-Balance auf Lebenszeit. Arbeit und Leben müssen wie Ying und Yang fundamental ineinander verschmelzen und eine natürliche Lebenseinheit bilden. Entscheidungen, welche die Arbeitswelt betreffen, sind an übergeordnete Lebensziele gekoppelt. Flexibilität und Selbstbestimmung werden nicht nur angestrebt, sondern sind bereits zu einer intrinsischen Motivation im Leben geworden. Aufgewachsen in einer globalisierten, technologisierten Wissensgesellschaft sind sie immer auf der Suche nach neuen Herausforderungen.

Arbeit on demand: Die neue Arbeitsmarkt-Ära ist technologisch, flexibel und schnell

Neue Technologien und Softwarelösungen in Kombination mit den veränderten Ansprüchen junger Menschen formen unsere heutige Arbeitswelt massiv. Neben dem traditionellen Arbeitsmarkt hat sich im Zuge der Digitalisierung eine neue Form des Arbeitens herausgebildet: Jobs, Dienstleistungen oder Personal werden via Website oder App angeboten, gefunden und vermittelt.

Foodora, Uber und Delivery Hero gelten als die Vorreiter der neuen Form des Arbeitens. In den letzten Jahren sind zudem neue Plattformanbieter am Arbeitsmarkt herangewachsen. So finden über Zenjob jeden Monat mehr als 10.000 Studenten einen Nebenjob via App. Via Zenjob App entscheiden Studenten selbst, wann, für wen und wie oft sie arbeiten. Auch für Arbeitnehmer mit High Professional Skills bietet der On-Demand-Arbeitsmarkt ein enormes Potenzial.

Im Internet Trend Report 2018 prognostiziert Mary Meeker, eine der berühmtesten Investorinnen der USA, dass On-Demand-Arbeitsplätze die größte Wachstumsrate auf dem US-Arbeitsmarkt verzeichnen. Dies lässt sich zum einen mit dem Bedürfnis nach mehr Flexibilität im Arbeitsleben erklären. Zum anderen haben neue technologische Softwarelösungen auf dem Arbeitsmarkt Einzug erhalten.

Der Arbeitsmarkt entwickelt sich zu einem „Arbeitsmarkt der Arbeitnehmer“

Die plattformbasierte Arbeit offenbart sowohl Menschen als auch Unternehmen neue Chancen am Markt. Dennoch haben Plattformen, die Jobs „on demand“ vermitteln, mit verschiedenen Vorwürfen zu kämpfen: Die Arbeit sei nicht gut bezahlt. Arbeitnehmer hätten keine Rechte und Sicherheiten. Arbeitsmittel müssten selbst finanziert werden. Es fehle an Fairness.

Entscheidend ist: Wer die neue Arbeitswelt mitgestalten möchte, muss den Arbeitsmarkt und seine Strukturen im Geiste des Silicon Valley neu denken. Die ersten Resultate der Arbeitsplattform-Ökonomie sowie deren Funktions- und Arbeitsweise sind nicht endgültig, sondern erst der Beginn einer neuen digitalen Ära. Der Markt verändert sich von einem „Arbeitsmarkt der Arbeitgeber“ zu einem „Arbeitsmarkt von Arbeitnehmern“.

Der Einsatz von Technologie kann die „Humanisierung des Arbeitsmarktes“ vorantreiben. Allerdings müssen On-Demand-Plattformen grundlegende Werte und Normen implementieren. Menschen müssen fair und innerhalb weniger Tage bezahlt werden. Plattformen sollten Versicherungsleistungen und Sicherheit bieten. Häufig wird die neue digitale Arbeitswelt auf Soloselbstständigkeit und Freelancing-Jobs reduziert, obwohl auch sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen möglich sind. Plattformen müssen Anreize schaffen und eine solide Community aufbauen. Die neue Arbeitnehmerbewegung arbeitet zukünftig dort, wo sie ihre Interessen und Bedürfnisse wiederfinden.

Die digitale Zukunft von Arbeit braucht einen Diskurs wie im Silicon Valley

Die rasche Technologisierung hat schon einige große Branchen auf den Kopf gestellt: Netflix statt Fernsehen, Uber statt Taxi und Airbnb statt Hotel. Wer hätte sich vor zehn Jahren vorstellen können, ein fremdes Auto mit dem Smartphone zu öffnen? Digitale Angebote sind nutzerzentriert und auf die Bedürfnisse des Einzelnen zugeschnitten. Diese Ansprüche übertragen sich auch in die Arbeitswelt.

Statt angehaltener Digitalphobie muss die Politik neugierig sein, was die Arbeitswelt der Zukunft zu bieten hat. Neben dem Potenzial von Technologie geht es auch um den Stellenwert von Arbeit innerhalb der Gesellschaft. Wie sich die Arbeitswelt im Zuge der digitalen Transformation neu definiert, hängt auch davon ab, ob Politiker unterstützende Regulierungsstrukturen entwickeln. Zudem können plattformbasierte Anbieter Personallücken füllen, wo sonst Unterbeschäftigung stattfindet, und große Unternehmen hinsichtlich der Kandidatenauswahl, Vertragskoordination, Versicherung, Bezahlung und Talentförderung unterstützen.

Uber-Fahrer dieser Welt vereinigt euch!

Wie Technologieunternehmen die sozialpolitische Diskussion gestalten

NICOLE CHI

Wir leben in einer Zeit, in der jede Branche durch Technologie grundlegend verändert und dezentralisiert zu werden scheint. Auch die Arbeit selbst durchläuft einen Wandel. So wie das Internet und Social Media die Macht einiger weniger großer Rundfunkkanäle gebrochen haben, konnten wir einen ähnlichen Trend im Beschäftigungsbereich beobachten. Mit einem Smartphone in der Hand kann sich praktisch jeder auf einer digitalen Plattform anmelden und innerhalb weniger Minuten als Fahrer, Reinigungskraft, Autor oder in zahlreichen anderen Jobs beauftragt werden. Plattformen wie Uber werben mit der Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit, die sie ihren Auftragnehmern bieten. Statt für einen einzigen Arbeitgeber zu arbeiten, können die Auftragnehmer ihre Arbeitszeit selbst festlegen, ihre Zeit auf verschiedene Arbeitgeber aufteilen und mehr Freiheiten im Alltag erlangen.

Dieser Aspekt des digitalen Wandels hat aber auch eine Schattenseite. In den USA führen die begrenzten staatlichen Sozialleistungen dazu, dass sich viele amerikanische Arbeitnehmer auf ihre Arbeitgeber verlassen, wenn es um wichtige Bereiche wie Rente und Krankenversicherung geht. Zu diesen Leistungen haben jedoch nur angestellte Mitarbeiter Zugang und auf der Mehrheit der Plattformen werden nur Jobs auf selbstständiger Basis angeboten. Da immer mehr Menschen ihren Lebensunterhalt als freie Mitarbeiter verdienen – sei es als Leiharbeiter, Kuriere, Logistikmitarbeiter von Amazon oder Uber-Fahrer – haben sie oftmals keine Rentenansprüche, bezahlten Urlaub oder Kranken- und Arbeitsunfallversicherungen. Mit anderen Worten: Während die Dezentralisierung in der Arbeitswelt zugenommen hat, ist eine ähnliche Dezentralisierung bei Sozialleistungen nicht erfolgt, sodass viele Auftragnehmer mit dem Problem alleingelassen werden.

Was muss sich also ändern? Es überrascht vielleicht nicht, dass die führenden Onlineunternehmen versuchen, die Sozialpolitik „aufzumischen“, um dieses Problem zu lösen. So haben Uber und der Gewerkschaftsvertreter David Rolf einen offenen Brief verfasst, in dem sie feststellen, dass „die technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen die Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmer verändert haben. Das Sozialversicherungssystem, das für eine ganz andere Wirtschaft konzipiert wurde, hat mit der heutigen Arbeitswelt nicht Schritt gehalten.“ (Uber 2018) Eine beliebte Idee zur Reform der Sozialleistungen in den Vereinigten Staaten sind übertragbare Sozialleistungen, durch die Leistungen an den Arbeitnehmer und nicht an einen bestimmten Arbeitgeber gebunden werden (Knibbs 2017). Bei diesem Konzept sind die Sozialleistungen des Arbeitnehmers nicht von einem einzelnen Arbeitsplatz oder Unternehmen abhängig. Das bedeutet, dass selbstständige Arbeitnehmer einfach von Auftrag zu Auftrag wechseln können, ohne auf Leistungen verzichten zu müssen, die normalerweise im Rahmen eines traditionellen Beschäftigungsverhältnisses erbracht werden. Es gibt unterschiedliche Vorstellungen darüber, wer die übertragbaren Leistungen erbringen oder bezahlen soll, aber die meisten Vorschläge scheinen eine Kombination aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträgen vorzusehen. Ein Vorschlag zur Verbesserung der Rentenoptionen besteht beispielsweise darin, dass Unternehmen und Arbeitnehmer Beiträge zu einer Rentenversicherung leisten, die gemeinsam von Unternehmen finanziert wird (Capretta 2016). Ein weiterer Vorschlag von Risikokapitalgeber Nick Hanauer und Gewerkschaftsvertreter David Rolf sieht ein sogenanntes „Shared Security System“ – ein gemeinsames Absicherungssystem – vor, das Parallelen zur Sozialversicherung aufweist (Knibbs 2017). Diese Shared-Security-Leistungen würden unabhängig vom Arbeitsverhältnis automatisch über die Gehaltsabrechnung eingezogen und erhoben werden.

Das System der übertragbaren Sozialleistungen wird von vielen Tech-Plattformen unterstützt, die von freien Mitarbeitern abhängig sind. Im Jahr 2015 unterzeichneten einige Unternehmen, Think-tanks und Gewerkschaftsvertreter, darunter die Geschäftsführer von On-Demand-Unternehmen wie Uber, Lyft, Handy und Instacart, einen Brief, in dem dieses flexible Sicherheitsnetz beworben wurde (WTF? 2015). Uber war auch Mitautor einer gemeinsam mit David Rolf, Präsident der Gewerkschaft SEIU 775, verfassten Erklärung, in der der Staat Washington aufgefordert wurde, ein übertragbares Sozialleistungssystem zu schaffen (Uber 2018). Washington zieht eine veränderte Gesetzgebung zu übertragbaren Sozialleistungen zwar in Betracht, ein entsprechendes Gesetz wurde allerdings noch nicht auf den Weg gebracht. Unterdessen hat sich Handy (eine On-Demand-App für Reinigungskräfte in Privathaushalten) in New York und Kalifornien für die Erlassung eines Gesetzes zu übertragbaren Leistungen eingesetzt und Vorschläge für den New Yorker Gesetzentwurf durch seine Interessenvertretung unterbreitet (Kessler 2017). Die Gesetzesvorlage, die derzeit auf Eis liegt, wurde auch von Tech:NYC, einer Lobbygruppe der Tech-Branche, zu der Uber, Etsy und Airbnb gehören, vorangetrieben (Usui 2017).

Warum also setzen sich Tech-Unternehmen so vehement für übertragbare Sozialleistungen und andere Modelle zur sozialen Absicherung ihrer freien Mitarbeiter ein?

Ein Grund besteht sicherlich in dem Wunsch, ihre Vision einer „Do-Good-Technologie“ mit ihrer tatsächlichen Wirkung in Einklang zu bringen – sowohl hinsichtlich der Unternehmensethik als auch in Hinblick auf gute PR. Die Frage nach Arbeitnehmerrechten sowie Skandale, die von sexueller Belästigung bis hin zum Datenschutz der Verbraucher reichen, haben das bisherige Image der Onlinebranche als das Vorzeigemodell der amerikanischen Wirtschaft zunichte gemacht, was viele Arbeitnehmer der Branche dazu veranlasst hat, die Werte ihrer Arbeitgeber zu überdenken (Solon 2017). Während der Proteste gegen Googles Umgang mit Anschuldigungen wegen sexuellen Fehlverhaltens im Oktober 2018 war auf den Schildern der Mitarbeiter „Don’t Be Evil“ (Liedtke 2018), zu Deutsch „Sei nicht böse“, zu lesen – ein spöttischer Verweis auf Googles langjähriges Motto, das das Unternehmen zwischen Ende April und Anfang Mai 2018 (Conger 2018) aus seinem Verhaltenskodex gestrichen hat. Neben den Imageproblemen ist es angesichts der wachsenden Zahl der freien Mitarbeiter in Onlineunternehmen und Investitionen in Technologien zur Jobautomatisierung wie selbstfahrende Autos bei Uber und Lagerroboter bei Amazon offensichtlich, warum die Unternehmen daran interessiert sind, einen Teil der Verantwortung für diese Entwicklung an den Gesetzgeber abzugeben. Die Unterstützung der Sozialpolitik könnte eine Möglichkeit sein, Onlineunternehmen von den gesellschaftlichen Problemen freizusprechen, die sie überhaupt erst schaffen.

Die Onlineunternehmen setzen sich aber auch aus strategischen und wirtschaftlichen Gründen für übertragbare Sozialleistungen ein: Sie sind ein Trumpf in der Diskussion um den Status ihrer Mitarbeiter. Uber, Lyft, Handy und Instacart (alle Mitunterzeichner des oben erwähnten Schreibens zugunsten der übertragbaren Sozialleistungen) wurden alle von ihren Mitarbeitern wegen eines falschen Beschäftigungsstatus oder der Einstufung als Auftragnehmer statt als Angestellte verklagt (DePillis 2015). Da sich die Politik der übertragbaren Sozialleistungen an selbstständige Auftragnehmer richtet, steht sie im Widerspruch zu den Absichten von Gewerkschaftsvertretern und anderen Organisationen, die für die Neueinstufung großer Gruppen freier Mitarbeiter als Beschäftigte kämpfen. Diese Kritiker sehen übertragbare Leistungen als Zugeständnis und argumentieren, dass viele Menschen, die von Technologieplattformen als freie Mitarbeiter eingesetzt werden, in Vollzeit für die Unternehmen tätig sind und daher von Arbeitnehmerschutzgesetzen profitieren sollten (Knibbs 2017).

Es ist für die Technologieplattformen sicherlich attraktiver (und günstiger), sich für übertragbare Sozialleistungen als politische Lösung einzusetzen, als dass große Teile ihrer freien Mitarbeiter einen Angestelltenstatus erhalten. Tatsächlich wurde das Vorhaben von Onlineunternehmen als Mittel zum Zweck eingesetzt, um positiv auf die Diskussion um die Neubewertung des Mitarbeiterstatus in einigen Staaten einzuwirken. Im Januar 2017 half Handy (ein On-Demand-Unternehmen für Haushaltsdienstleistungen) bei der Ausarbeitung eines

Entwurfs zur Änderung der Gesetzgebung im Bundestaat New York, um es den sogenannten Gig-Economy-Unternehmen zu ermöglichen, Sozialleistungen für ihre Mitarbeiter zu bezuschussen – im Gegenzug dafür, dass ihre Mitarbeiter den Status eines freien Mitarbeiters behalten (Kessler 2017). Dem Entwurf zufolge könnten sich diese Unternehmen dazu entscheiden, mindestens 2,5 Prozent jeder Transaktion in „Sozialleistungsfonds“ einzuzahlen. Unterdessen würde die Einstufung als freier Mitarbeiter sogar rückwirkend für Arbeiten gelten, die vor der Einführung des Fonds ausgeführt wurden (Kessler 2017). In Kalifornien gibt es bereits Bemühungen der von Handy beauftragten Interessenvertreter, ähnliche Maßnahmen auszuarbeiten.

Der wahre Grund dafür, dass Handy das System der übertragbaren Sozialleistungen unterstützt, wird noch deutlicher, wenn man sich die Lobbyarbeit von Handy in Bundesstaaten ansieht, in denen sie auf weniger Widerstand von Verbänden und Gewerkschaften treffen. In acht Staaten – Georgia, Colorado, Iowa, Tennessee, Kentucky, Utah, Indiana und Alabama – hat Handy Gesetzentwürfe eingereicht, in denen es ausschließlich um den Beschäftigungsstatus der Mitarbeiter und nicht um verpflichtende Sozialleistungen geht (Kessler 2018). Diese Gesetzesvorlagen hätten Einfluss darauf, ob ihre Mitarbeiter Zugang zu einer staatlichen Arbeitsunfall- und Arbeitslosenversicherung oder einem staatlichen Mindestlohn erhalten – und würden dafür sorgen, dass Handy und andere Technologieplattformen nicht in diese gemeinnützigen Programme einzahlen müssen. Die Bemühungen von Uber scheinen auch eher strategischer als fürsorglicher Natur zu sein: Das Unternehmen hat sich insbesondere im Staat Washington für übertragbare Sozialleistungen eingesetzt (Uber 2018), der als arbeitnehmerfreundlich gilt und für den Technologieriesen eine besondere Herausforderung war. Washington war der erste Staat, der Uber wegen einer Datenschutzverletzung im Jahr 2016 verklagt hat. Darüber hinaus kämpft Uber gegen ein Gesetz aus Seattle aus dem Jahr 2015, das es den Fahrern ermöglicht, sich in einer Gewerkschaft zu organisieren und kollektiv zu verhandeln. Die öffentliche Unterstützung übertragbarer Sozialleistungen könnte daher eine Möglichkeit für Uber sein, ein patriarchalisches Interesse an Mitarbeitern zu zeigen und gleichzeitig Klagen wegen der falschen Deklaration von Beschäftigungsverhältnissen abzuwehren.

Abgesehen von Anreizen für Technologieunternehmen:

Sind übertragbare Sozialleistungen die Lösung, um Arbeitnehmern mehr Stabilität und Sicherheit in einer zunehmend instabilen und unsicheren Wirtschaft zu bieten?

Um das beurteilen zu können, muss man sich anschauen, ob das Modell in der Vergangenheit funktioniert hat. Die Probleme der freien Mitarbeiter und das Konzept dezentraler Sozialleistungen sind in den USA nämlich nicht neu. Viele Bauarbeiter haben Verträge zur Altersvorsorge, bei denen mehr als ein Arbeitgeber Beitragszahlungen leistet. Und auch die Gewerkschaft Teamsters bietet seit 1964 Sozialleistungen für LKW-Fahrer an (Knibbs 2017). Der große Unterschied besteht jedoch darin, dass diese älteren Modelle für übertragbare Leistungen weitgehend von Gewerkschaften gefordert und organisiert wurden, während sie heutzutage von großen Onlineunternehmen wie Uber und Handy angestoßen werden.

Heute setzen sich Onlineunternehmen für übertragbare Sozialleistungen ein, während Gewerkschaftsvertreter häufig überzeugte Kritiker sind. Viele Gewerkschaftsvertreter glauben, dass die derzeitigen Vorschläge für übertragbare Sozialleistungen ein fauler Kompromiss sind, der Mitarbeiter mit einem falschen Beschäftigungsstatus dazu bringen soll, Arbeitnehmerrechte wie den Schutz durch Antidiskriminierungsgesetze, Mindestlohn und das Recht auf Tarifverhandlungen aufzugeben. Das würde es den Auftragnehmern auch deutlich erschweren, ihren Mitarbeiterstatus anzufechten. Andere befürchten hingegen, dass das Gesetz die Unternehmen dazu verleiten würde, mehr Arbeitnehmer als freie Mitarbeiter einzustufen, und glauben, dass die von Handy vorgeschlagenen kleinen „Sozialleistungsfonds“ nicht ausreichen. Ein angestellter Mitarbeiter kostet schätzungsweise 20 bis 30 Prozent mehr als ein freier Mitarbeiter, was zum Teil auf Sozial- und Krankenversicherungsbeiträge zurückzuführen ist. Im Vergleich dazu bietet der von Handy vorgeschlagene Sozialleistungsbeitrag in Höhe von 2,5 Pro-

zent für Arbeitgeber deutliche Vorteile (Kessler 2017).

Aus diesen Gesprächen wird deutlich, dass das Konzept der übertragbaren Sozialleistungen nicht das Problem ist. Ältere Modelle für übertragbare Sozialleistungen zeigen, dass Arbeitnehmer das Konzept selbst nicht ablehnen. Das Problem besteht darin, dass die aktuellen Vorschläge für übertragbare Leistungen ein dürftiger Ersatz für volle Sozialleistungen wären, während sie gleichzeitig die Möglichkeiten der freien Mitarbeiter einschränken, in Zukunft bessere Bedingungen durchzusetzen. Wie können also Lösungen für übertragbare Sozialleistungen aussehen, von denen Arbeitnehmer tatsächlich profitieren? Eine Antwort könnte einfach darin bestehen, sie zu Gesprächen einzuladen. Da Auftragnehmer heute kein Recht auf Organisation in einer Gewerkschaft und Tarifverhandlungen haben, gibt es keine wirksame Möglichkeit, wie Unternehmen und freie Mitarbeiter eine Vorgehensweise aushandeln können, die für beide Seiten Vorteile bietet. Tatsächlich war Teamsters – die Gewerkschaft, die übertragbare Sozialleistungen für LKW-Fahrer eingeführt hat – auch die Gewerkschaft, die das im Jahr 2015 in Seattle in Kraft getretene Gesetz unterstützt hat, das Fahrern Tarifverhandlungen mit Uber und Lyft ermöglicht (Young 2018). Uber hat sich vehement gegen den Gesetzentwurf gewehrt und beträchtliche Ressourcen in Rechtsberatung und gewerkschaftsfeindliches Marketing gesteckt.

Uber finanziert jedoch eine Gruppe namens Independent Drivers Guild in New York, die zwar die Interessen von Fahrern vertritt, aber keine Gewerkschaft ist. Die Independent Drivers Guild hat sich zwar in mancherlei Hinsicht für Uber-Fahrer eingesetzt, aber die Abhängigkeit der Gruppe von Uber hat bei Gewerkschaftsführern, Aktivisten und Experten zu erheblichem Misstrauen geführt. Von Anfang an schien die Gruppe die Probleme zu umgehen, die das größte Konfliktpotenzial mit Uber bargen, wie Fahrpreissenkungen und natürlich die Diskussion um den Status der Mitarbeiter (Scheiber 2017). Und obwohl das Bundesgesetz besagt, dass es für einen Arbeitgeber eine unlautere Praxis ist, „auf die Gründung oder Verwaltung einer Arbeitnehmerorganisation einzuwirken oder diese zu stören oder finanzielle oder andere Unterstützung zu leisten“, gilt das Gesetz eher für Gruppen, die angestellte Mitarbeiter und keine freien Mitarbeiter vertreten (National Labor Relations Board o. J.). Auch hier werden die Auftragnehmer nicht geschützt. Sie werden zwar zu Gesprächen eingeladen, laufen aber Gefahr, dass sich Arbeitgeber einmischen, und haben keine Möglichkeit zu Tarifverhandlungen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg dienten Gewerkschaften einige Jahrzehnte lang als wichtigstes Gegengewicht zur Machtkonzentration innerhalb von Konzernen. Sie boten denjenigen eine Stimme, die an der Front arbeiteten, und erkämpften viele der Arbeitnehmerschutzgesetze, von denen Beschäftigte in den USA heute profitieren. Ihre Bemühungen schlossen jedoch selbstständige Auftragnehmer weitgehend aus. Heutzutage sehen sich freie Mitarbeiter mit einer härteren Realität einer durch Technologie veränderten Arbeitswelt konfrontiert – und sie stehen auch vor besonderen Herausforderungen, wenn es um die Durchsetzung ihrer Bedürfnisse geht. Ihr Recht auf Gewerkschaftsbildung und Tarifverhandlungen wird nicht durch Bundesgesetze geschützt, was eine große Hürde darstellt. Auch die Organisation ist eine Herausforderung, da die Auftragnehmer durch die Plattformen dezentral beauftragt werden, unterschiedliche Arbeitszeiten und keinen gemeinsamen Arbeitsort haben. Um die Auswirkungen des digitalen Wandels – und übertragbarer Sozialleistungen – abzumildern, muss jede ernsthafte Lösung die Auftragnehmer einbeziehen und nicht nur die Agenda der Technologietitanen widerspiegeln. Zur Schaffung einer Sozialpolitik, durch die eine für die Arbeitnehmer positive Zukunft der Arbeit unterstützt wird, müssen wir neue Wege schaffen, die freien Mitarbeitern mehr Mitspracherecht bei der Gestaltung ihrer Zukunft geben – und genug Einfluss, um dies auch durchzusetzen.

Quellen und Links:

➥ Capretta, James C. (2016). „The On-Demand Economy and Worker Benefits and Protections“. Hrsg. The Aspen Institute. Aspen, Co. https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/2016/08/3_On-Demand_Economyproof_final.pdf?_ga=2.248864967.1384502623.1543438510-761191102.1542757844 (Download 7.1.2019).
➥ Conger, Kate (2018). „Google Removes ‚Don’t Be Evil‘ Clause from its Code of Conduct“. *Gizmodo* 18. Mai.
➥ DePillis, Lydia (2015). „Tech companies, labor advocates, and think tankers of all stripes call for sweeping reforms to

the social safety net". *Washington Post* 12. November. https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/11/12/tech-companies-labor-advocates-and-think-tankers-of-all-stripes-call-for-sweeping-reforms-to-the-social-safety-net/?utm_term=.9db19d738a67 (Download 7.1.2019).

➥ Kessler, Sarah (2017). „The Uber of home-cleaning proposed a law that would retroactively solve its legal issues". *Quarts* 13. Januar. https://qz.com/882656/the-uber-of-home-cleaning-proposed-a-law-that-would-retroactively-solve-its-legal-issues/ (Download 7.1.2019).

➥ Kessler, Sarah (2018). „Handy is quietly lobbying state lawmakers to declare its workers aren't employees". *Quartz* 30. März. https://qz.com/work/1240997/handy-is-trying-to-change-labor-law-in-eight-states/ (Download 7.1.2019).

➥ Knibbs, Kate (2017). „Will Gig-Economy Workers Ever Have Benefits?". *The Ringer* 7. Juni. https://www.theringer.com/2017/6/7/16036708/gig-economy-portable-benefits-mark-warner-a17686e0d203 (Download 7.1.2019).

➥ Liedtke, Michael (2018). „Google employees walk out to protest treatment of women". *The Press Democrat* 1. November. https://www.pressdemocrat.com/business/8901344-181/story.html (Download 7.1.2019).

➥ National Labor Relations Board (o. J.). Interfering with or dominating a union (Section 8(a)(2)). *National Labor Relations Board*. https://www.nlrb.gov/rights-we-protect/whats-law/employers/interfering-or-dominating-union-section-8a2 (Download 7.1.2019).

➥ Scheiber, Noam (2017). „Uber Has a Union of Sorts, but Faces Doubts on its Autonomy". *New York Times* 12. Mai. https://www.nytimes.com/2017/05/12/business/economy/uber-drivers-union.html (Download 7.1.2019).

➥ Solon, Olivia (2017). „Ashamed to work in Silicon Valley: how techies became the new bankers". *The Guardian* 8. November. https://www.theguardian.com/technology/2017/nov/08/ashamed-to-work-in-silicon-valley-how-techies-became-the-new-bankers (Download 7.1.2019).

➥ Uber (2018). Building a portable benefits system for today's world (23.01.2018), https://www.uber.com/newsroom/building-portable-benefits-system-todays-world/ (Download 7.1.2019).

➥ Usui, Maia (2017). „A Blueprint for Progressive Federalism: Washington State's Portable Benefits Bill". *On Labor* 17. Mai. https://onlabor.org/a-blueprint-for-progressive-federalism-washington-states-portable-benefits-bill/ (Download 7.1.2019).

➥ WTF? (2015). „Common ground for independent workers". *From the WTF? Economy to the Next Economy* 10. November. https://wtfeconomy.com/common-ground-for-independent-workers-83f3fbcf548f (Download 7.1.2019).

➥ Young, Brian (2018). „Uber's Union Busting Playbook". *UComm Blog* 15. Mai. https://ucommblog.com/section/corporate-greed/ubers-union-busting-playbook (Download 7.1.2019).

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

4.0

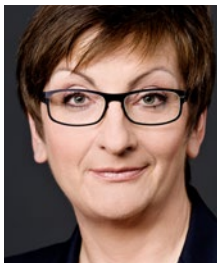
Kapitel 9:

Vereinbarkeit von Arbeit, Ethik und Verantwortung

Nicht alles, was Gewinn bringt ist, ist erlaubt. Aber wie sehr geht die Verpflichtung mit der Produktion von Gütern oder dem Leisten von Diensten mit ethischem Verhalten einher? Noch einen Schritt weiter geht das Ableiten von Verantwortung des Unternehmens für die Gesellschaft. Wie verändert sich also der Aspekt der Ethik und der Verantwortung gerade im Hinblick auf sich immer weiter entwickelnde technische Möglichkeiten?

Unternehmerische Verantwortung im digitalen Zeitalter

BIRGIT RIESS



Wenn es um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen oder Corporate Social Responsibility (CSR) geht, denkt man vielleicht zunächst an die ökologische Verantwortung oder die Verantwortung gegenüber externen Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten oder der Öffentlichkeit. Aber eine der wichtigsten Anspruchsgruppen, wenn nicht die wichtigste überhaupt, sind die Beschäftigten des Unternehmens. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sind eine notwendige Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Verantwortung von Unternehmen heißt in diesem Zusammenhang, zunächst die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Beschäftigten in ihren unterschiedlichen Lebensphasen ihr Bestes einbringen können. Die Handlungsfelder sind vielfältig:

- ein beteiligungsorientiertes und wertschätzendes Arbeitsumfeld,
- faire Bezahlung, persönliche Entwicklungschancen und Qualifizierungsmöglichkeiten,
- Arbeitssicherheit und betriebliche Gesundheitsförderung,
- Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion.

Alle diese Maßnahmen wirken sich positiv aus, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Von besonderer Bedeutung in Zeiten des demographischen Wandels und veränderter Anspruchshaltungen – Stichwort Generation Y ff. – ist aber die Möglichkeit, Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Entsprechende mitarbeiterbezogene Maßnahmen sind aber nicht ausschließlich im Interesse des Unternehmens und der Beschäftigten. Eine Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen herzustellen ist ebenso eine gesellschaftspolitische Herausforderung. Die Wirtschaft in Deutschland wird angesichts einer alternden Gesellschaft mehr denn je auf das Arbeitskräftepotenzial von gut ausgebildeten Menschen angewiesen sein, Frauen wie Männern. Dabei spielt der Anstieg der Erwerbsbeteiligung und des Arbeitsvolumens bei Frauen eine besondere Rolle, um negative Effekte für die sozialen Sicherungssysteme abmildern zu helfen. Eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik ist damit auch Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

Unternehmen können eine Vielzahl von Maßnahmen anbieten, um die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu fördern:

- flexible Arbeitszeitmodelle
- Teilzeitmodelle
- Jobsharing
- mobiles Arbeiten
- Wiedereinstiegsprogramme nach Familienphasen
- Freistellung zur Betreuung von pflegebedürftigen Familienangehörigen
- Freistellung zur Wahrnehmung von Fortbildungen
- Sabbaticals
- Kinderbetreuungsmöglichkeiten wie betriebliche Kindertagesstätten oder Ferienbetreuung

Themen im Zusammenhang mit der Vereinbarung von Arbeits- und Lebenswelt haben längst auch Eingang gefunden in Reportingstandards zu nachhaltiger und verantwortlicher Unternehmensführung. Sowohl die Global Reporting Initiative (GRI) wie auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) verlangen Informationen zu Managementansatz, konkreten Maßnahmen und deren Umsetzung. Insoweit sind die CSR-Berichtssysteme auch Ausdruck der gesellschaftlichen Erwartungen, die heute an Unternehmen gerichtet werden.

In dem Maße, in dem sich neue gesellschaftliche Herausforderungen herauskristallisieren, neue Geschäftsmodelle entwickelt und neue Technologien eingesetzt werden, muss die Frage immer wieder neu gestellt und beantwortet werden, wie sich die Verantwortung von Unternehmen unter diesen Vorzeichen neu ausbuchstabiert. Die digitale Transformation stellt völlig neue Anforderungen an verantwortliches Unternehmenshandeln – in der Ausgestaltung von Geschäftsmodellen wie in der betrieblichen Arbeitswelt.

Die EU-Kommission definiert CSR als die „Verantwortung von Unternehmen auf ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ – im positiven wie auch im negativen Sinne (Europäische Kommission 2011). Unter der Prämisse, dass die Digitalisierung, die Art, wie wir leben und arbeiten werden, grundlegend verändert, muss das klassische CSR-Verständnis, das sich vor allem auf die soziale, ökologische und ökonomische Dimension der Unternehmensverantwortung bezieht, im Verständnis der oben genannten CSR-Definition um die digitale Dimension der Unternehmensverantwortung ergänzt und im Sinne eines holistischen Verantwortungsbegriffs weiterentwickelt werden.

Da digitale Technologien auch die traditionellen Bereiche der Unternehmensverantwortung durchdringen, verändern sich die Handlungsnotwendigkeiten der Unternehmen. Hierbei gilt es die Risiken zu adressieren, aber genauso die Chancen zu nutzen, z. B. beim Einsatz von Blockchain-Technologien für ein transparentes Lieferkettenmanagement oder künstlicher Intelligenz für ressourcenschonende Produktionsverfahren.

Neue CSR-Handlungsfelder im Zusammenhang mit der Digitalisierung entstehen insbesondere in den Themenfeldern:

- Datenverwertung und Datenschutz
- Algorithmen und künstliche Intelligenz
- Beschäftigung und Arbeitswelten

In diesem Sinne kann unter einer Corporate *Digital* Responsibility das verantwortungsvolle unternehmerische Handeln nach innen und außen im Rahmen digitaler Geschäftsprozesse, der Gestaltung von digitalen Serviceleistungen und Produkten und den damit verbundenen Austauschbeziehungen gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Gesellschaft verstanden werden.

Besondere Herausforderungen stellen sich für die Gestaltung der „Zukunft der Arbeit“. Derzeit ist noch nicht absehbar, wie tiefgreifend der digitale Wandel langfristig sein wird und welche Beschäftigungseffekte entstehen. Während lange angenommen wurde, dass massive Beschäftigungsverluste drohen, geht der aktuelle Fachkräftemonitor des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales davon aus, dass bis 2025 zwar 1,3 Millionen der heute bestehenden Arbeitsplätze wegfallen, aber gleichzeitig 2,1 Millionen neue Arbeitsplätze entstehen (BMAS 2019).

Davon unbenommen lässt die digitale Transformation bereits heute deutliche Spannungsfelder erkennen, die im Wesentlichen durch Interessen- und Zielkonflikte zwischen Flexibilität und Sicherheit zu beschreiben sind und die es mitarbeiter- und teilhabeorientiert auszubalancieren gilt.

Der digitale Wandel ermöglicht zeit- und ortsflexibleres Arbeiten und begünstigt somit familienfreundlichere Modelle. Den Chancen, die hierdurch für die Beschäftigten entstehen, stehen mögliche Risiken entgrenzten Arbeitens gegenüber. Agile Arbeitsprozesse lassen selbstbestimmtes Arbeiten in nie gekanntem Ausmaß zu. Immer schneller, flexibler und innovativer werden zu müssen, stellt jedoch Beschäftigte und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Formale Qualifikationen werden durch sich rasch ändernde Anforderungsprofile entwertet. Neue Formen z. B. des plattformbasierten und personalisierten Lernens bieten aber völlig neue Möglichkeiten der Weiterqualifizierung. Schließlich verschwimmen Unternehmensgrenzen durch den Einsatz von Crowdworking, Beschäftigungsverhältnisse differenzieren sich aus. Galt es bisher, der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses arbeitsmarktpolitisch entschieden entgegenzutreten, kommen diese neuen Formen der Arbeit bestimmten Gruppen aber durchaus entgegen, denn sie bieten mehr Flexibilität und zusätzliche Einkommensmöglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund buchstabiert sich auch die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben völlig neu aus. Sie umfasst die tätigkeitsbiographische ebenso wie die lebensphasenorientierte Perspektive. Die Risiken der digitalen Transformation für die Menschen zu begrenzen und die Chancen zu nutzen, ist nicht zuletzt eine politische Aufgabe. In erster Linie ist es jedoch die Aufgabe der Unternehmen, Verantwortung für die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu übernehmen.

Quellen und Links:

➥ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2019). BMAS-Prognose „Digitalisierte Arbeitswelt“. Forschungsbericht 526/1K. Berlin.

➥ Europäische Kommission (2011). „Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss der Regionen. Dokument 52011DC0681. Brüssel. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681 (Download 2.4.2019).

ArbeitsWerte 4.0 = LebensWert(e) 4.0? Für eine Ethik des vielfältigen Ganzen!

HARALD J. BOLSINGER

Menschengerechter Pluralismus als Gewinn

Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird für Unternehmen oft als Erfolgsmodell verkauft. Als Erfolgsmodell in der Hinsicht, dass sich das Investment in die einzelnen Maßnahmen betriebswirtschaftlich rechnet und allein deshalb gerechtfertigt ist. Was investiert wird, amortisiert sich durch Steigerung der Mitarbeitermotivation, Fehlzeitenreduktion, Imageverbesserung als Arbeitgeber usw. Handeln nach dem ökonomischen Prinzip erscheint so auf den ersten Blick auch hier ein geeignetes ethisches Fundament für Anstrengungen zur Vereinbarkeit zu sein. Doch eine Verengung auf diese Sicht ist dabei naiv und fatal. Sie beinhaltet eine ethische Fehlsteuerung in Form eines Werteextremismus, der erst auf den zweiten Blick sichtbar wird: Steht die Gewinnmaximierung im Vordergrund und wird sie als Triebkraft und Begründung für die Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse im Unternehmen herangezogen, ergibt sich daraus automatisch eine bedenkliche Fehlsteuerung, wenn keine positiven Auswirkungen auf die zu maximierende Größe Gewinn mehr nachweisbar sind. Wenn es sich nicht mehr rechnet und nicht mehr bezahlt macht – schaffen wir dann die Errungenschaften für eine bessere Vereinbarkeit im Unternehmen wieder ab? Vielleicht sogar mit derselben Begründung wie zur Einführung? Es rechnet sich einfach nicht mehr ...?!

Ein Unternehmensethos, das dauerhaft integer wahrgenommen werden soll, kann sich niemals auf Gewinngrößen als wesentlichen Motivator beziehen, wenn es um Organisation und Umgang mit menschlicher Arbeit geht. Denn die Reduktion darauf zeigt, dass alles Handeln anhand der Dienlichkeit für EINEN obersten Kernwert – den Gewinn – beurteilt wird. Als Wert gilt dann nur, was dem obersten Kernwert zuträglich ist. Nur noch der jeweilige Beitrag zur Verwirklichung des obersten Kernwertes besitzt wirklich Relevanz. Werte sind nicht mehr relevant und werden ausgeblendet, wenn sie keine instrumentellen Werte für den obersten Kernwert mehr sind: (Wie) Lohnt sich Familienfreundlichkeit, um den Unternehmensgewinn zu steigern? Diskussionen gipfeln letztlich immer in der Thematisierung des Kernwertes und seiner Verwirklichung und zeigen eine hohe unmenschliche Extremismustendenz. Grauzonen und natürliche Wertewidersprüche werden kaum sichtbar, das ethische Sollen wird einfach fixiert und die Argumentation erscheint deshalb fast immer bestechend einfach. Doch die Maximierung des Gewinns fordert eine klare Unterordnung anderer Ziele und anderer Werte. Die Verfolgung von Gewinnmaximierung ist eine klare normative Aussage, die alle anderen Werte humanen Lebens zu verdrängen in der Lage ist. Ludwig Erhard hat schon darauf hingewiesen, dass die isolierte Überbetonung von Gewinnstreben einen Irrweg beschreibt:

„Wir sind von einer Unsicherheit befallen, und nicht nur unsere Hirne, sondern auch unsere Seelen und Herzen sind in Verwirrung geraten. Vielleicht – oder ich meine sogar gewiss – hat viele von uns die notwendige Hinlenkung aller menschlicher Energien auf die Rückgewinnung und Sicherung unserer materiellen Lebensgrundlagen in die Irre laufen lassen, und dabei ist das rechte Gefühl für die Rangordnung der Werte verloren gegangen.“ (Erhard 1964: 330).

Die Thematisierung und Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf/Arbeitsleben ist gerade NICHT mit isolierten Gewinngrößen zu verargumentieren. Eine echte und glaubwürdige Kommunikation gegenüber allen Anspruchsgruppen zu diesem Thema erfordert zwingend die Anerkennung eines Wertepluralismus, innerhalb dessen Gewinngrößen und

finanzieller Erfolg nicht über anderen Werten stehen, sondern auf einer vergleichbaren Ebene wie alle anderen Werte. Unternehmen, die glaubwürdig Vereinbarkeitsthemen verfolgen wollen, können dies nur auf Basis einer breiten Ethik, die sich nicht in utilitaristischem Gedankengut erschöpft. Die ethische Wirklichkeit ist vielfältig und besteht aus vielen selbstständigen, nebeneinanderstehenden Prinzipien, die bezüglich ihrer Geltungskraft nicht einfach gegeneinander ausgespielt werden können. Sie müssen diskutiert werden. Im Wertepluralismus wird Handeln anhand eines akzeptierten Wertesets von mehr oder weniger nebeneinanderstehenden Werten beurteilt. Es wird anerkannt, dass Werte nicht immer direkt miteinander vergleichbar oder miteinander verrechenbar sind. Transparenz und die Erklärung von Wertepräferenzen und deren Zustandekommen sind deshalb nötig. Geschäftlicher bzw. finanzieller Erfolg oder Effizienzsteigerungen müssen dann genauso in Betracht gezogen und im Kontext beurteilt und gerechtfertigt werden wie alle anderen dem Unternehmen tatsächlich wichtigen Werte. Diversität, Familienfreundlichkeit, Gleichberechtigung und andere Werte sind genauso relevant wie Gewinngrößen! Es gibt Entscheidungsfälle, in denen die ethisch begründbare Rangordnung der Werte Gewinngrößen nicht an die oberste Stelle stellt. Das ist die Quelle eines glaubwürdigen Unternehmensethos.

Eine echte Wertekultur ist also nicht ohne den Mut zu Diskursprozessen zu haben. Nur wenn Wertekonflikte durch Abwägungsprozesse im speziellen Kontext aufgedeckt und transparent diskutiert werden, wird die dahinter liegende Ethik für alle Anspruchsgruppen sichtbar. Wie ist zu entscheiden, wenn deutlich wird, dass Frauen und Männer im Unternehmen für gleiche Leistung unterschiedlich entlohnt werden? Die wertemonistische Antwort ist eindimensional einfach: „Pech gehabt. Wir schmälern nicht den Gewinn! Diskussion zu Ende.“ Die wertepluralistische Antwort stellt auf Gewinnoptimierung anstelle -maximierung ab und führt zu anderen Antwortmöglichkeiten: „Gleichberechtigung ist Teil unseres Unternehmensethos und des kulturellen Kontexts, in dem wir uns bewegen. Wir müssen einen Weg finden, wie sich dies ohne Schlechterstellung der Männer auch in den Lohnniveaus der Frauen niederschlägt!“ Pluralismus beinhaltet eine hohe Argumentationsvielfalt und fördert innovatives Denken, denn die gleichzeitige und gleichberechtigte Gültigkeit von im Widerspruch stehenden Werten erlaubt keine reduzierte Ethik. Mehrere richtige Argumentationsstränge nebeneinander erfordern die Anwendung diskursethischer Verfahren und die Akzeptanz von politischen Lösungen. Grauzonen werden sichtbar und die Definition eines ethischen Sollens erfordert Reflexion, bleibt revidierbar und dynamisch anpassbar. Das entspricht der Komplexität unserer heutigen Welt.

Die Ethik des Ganzen im Blick behalten

Wie sieht eine Ethik aus, die das Ganze im Blick behalten kann? Eine Ethik, die dem vorherrschenden Wertepluralismus gerecht wird? Die Frage nach dem guten Ergebnis ist im Wirtschaftskontext stark bekannt. Wenn auch oft reduziert auf den guten Ertrag. In der Folgenethik richten wir unseren Blick auf das Ergebnis und blenden dabei die Handlungsabsicht oder gar die ursprüngliche Entscheidungsmotivation aus. Es zählt, was zum Schluss herauskommt. Die Kernfrage ist dabei: „Haben wir Gutes erreicht?“ Doch das reicht nicht aus! Folgen sind in einer komplexen Welt nicht immer vorhersehbar, der Zweck heiligt nicht die Mittel. Ein erfolgreiches Team, das auf Kosten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf seinen Erfolg generiert, ist ethisch fragwürdig. Führungskräften kann es nicht mehr egal sein, wie Ergebnisse zustande kommen, sondern was dafür wirklich getan oder nicht getan wurde. Die Folgenethik ist deswegen zu ergänzen mit einer Pflichtenethik, welche die Handlung – unabhängig vom Ergebnis – in den Blick nimmt. Welche verpflichtenden, verbindlichen und objektiven Maßstäbe sind bei der Wahl des Handelns zu beachten? Welche Werte sind tatsächlich gelebt worden? Moralkriterium kann dabei Kant´s kategorischer Imperativ sein, aber in der Praxis genauso das wertegemäße Handeln entsprechend des vorgegebenen Unternehmensethos: Liegt tatsächlich familienfreundliches Handeln vor oder werden diese Pflichten grob vernachlässigt, weil die angewandte Werterangordnung letztendlich nur den wirtschaftlichen Erfolg allein als relevant betrachtet? Zum guten Ergebnis muss demnach das gute Handeln kommen. Hier öffnet sich die dritte Ethikperspektive mit hoher Relevanz: Was ist die tatsächliche Absicht der Handelnden und der Führungskräfte? Was wollen diese Men-

schen wirklich? Hier stehen die Gesinnung auf dem ethischen Prüfstand, der gute Wille, die Haltung und der moralische Gewissensentscheid. Das Gute zu wollen, ist dabei der Kern der Beurteilung. Hier zeigt sich schnell, ob die Gesinnungsethik tatsächlich den Menschen im Blick hat oder der Mensch als Mittel zum Zweck der Gewinnsteigerung fehlbetrachtet wird. Eine Ethik des Ganzen behält alle drei Stränge gleichzeitig im Blick: Die Gesinnung der Handelnden, die Taten der Handelnden und die Ergebnisse. In einer Zusammenschau lässt sich dann anhand der leitenden Werte ein ethisches Urteil bilden, das echte Aussagen darüber treffen kann, ob das Unternehmensethos wirklich verfolgt wird. In Unternehmen benötigen wir neben dem Diskurs um die Werte deshalb unbedingt auch die gleichzeitige Betrachtung der Gesinnungs-, Pflichten- und Folgenethik, die sich in Personalgesprächen und weit darüber hinaus niederschlagen muss.

Was wir davon haben: Ein Paradigmenwechsel erfolgreicher Arbeit

Welche Werte wollen die einzelnen Mitarbeiter von innen heraus wirklich leben? Wie lassen sich diese begründen und entfalten? Welche Werte sollen das Unternehmensethos erfolgreich mitprägen? Und wie lassen sich diese Wertevorstellungen heute füreinander fruchtbar machen? Mit diesen Fragen muss der Blick auf den Einzelnen gelenkt und in Abhängigkeit seiner Situation und der Situation des Unternehmens in einer ganzheitlichen Ethik betrachtet werden. Die Definition erfolgreicher Arbeit verändert sich mit der Situation sowie der Betrachterperspektive und berücksichtigt immer den jeweiligen veränderlichen Rahmen. Auf Ebene des Einzelnen gleichermaßen wie auf Ebene des Unternehmens und des Marktumfelds. Erfolg ist vielfältig und nicht mehr eindimensional auf monetäre Größen und Ergebnisse ausgerichtet, die uns oft auch den Blick für die Dynamik von menschlichen Wertvorstellungen und Märkten verstellen können.

Die simultane Berücksichtigung von unterschiedlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiterschaft, dem Unternehmen und von externen Anspruchsgruppen schafft Sicherheit, fördert Vertrauen und sichert die dauerhafte Anschlussfähigkeit an eine hochdynamische Umwelt voller Disruptionspotenziale. Erst wenn unterschiedliche Werte im jeweiligen Entscheidungszusammenhang immer wieder neu thematisiert und diskutiert werden, die auch im Konflikt miteinander stehen dürfen, fühlen sich Menschen wirklich ernst genommen. Urteile in einem derartigen Umfeld erfordern deshalb eine ganzheitliche ethische Betrachtung im Sinn einer transparenten normativen Verantwortungsethik, die alle ethischen Aspekte „ver-antwortet“ und beantwortet.

Wenn Menschen ihre eigenen Werte im Unternehmen ernsthaft einbringen dürfen, entsteht ein persönlicher Sinnzusammenhang mit der Arbeit, der als wichtige Grundlage von Vertrauen in Arbeitgeber und Führungskräfte gilt. Erfolgreich ist, wer an diesen Sinn anknüpfen kann und die individuelle Ethik des Einzelnen mit dem Unternehmensethos verbindet. Menschen mit ihren ihnen eigenen Werten werden dann nicht länger in ein Prokrustesbett vorgefertigter Unternehmenswerte gepresst, sie werden nicht mehr im Sinne der Unternehmenswerte mit dem einzigen Ziel, Ertrag zu generieren, erzogen und konditioniert, sondern es werden Anknüpfungspunkte der individuellen Wertvorstellungen an die Vorstellungen des Unternehmens identifiziert und gefördert.

Quellen und Links:

➥ Erhard, Ludwig (1964). Wohlstand für Alle. 8. Auflage. Düsseldorf: 33

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

T

4.

0

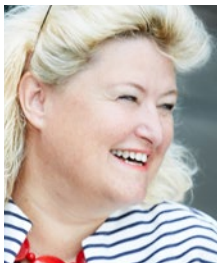
Kapitel 10:

Vereinbarkeit von Arbeit und Kompetenzerwerb für eine digitale Gesellschaft

Technische Arbeitsweisen und deren Änderungen verlangen nicht nur Anpassungen von Organisationen und Abläufen, sondern auch der Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen. Die Anforderung kann aber auch gleichzeitig die Lösung sein: Neue Wege des Lernens und der Kompetenzvermittlung ergeben sich aus digitalen Tools und Arbeitsweisen.

Erforderliche Kompetenzen und neue Formen des Kompetenzerwerbs für eine digitale Gesellschaft

BIRGIT GOSEJACOB



Die Digitalisierung ist in aller Munde. Sie wird nicht kommen, sondern ist schon längst da. Ob man nun den Landwirt als Beispiel nimmt, der in hohem Maße digitale Technologien sowohl bei der Tierhaltung als auch bei der Agrarwirtschaft (vgl. z. B. Deutscher Bauernverband 2015; Schweikert 2016a; Schweikert 2016b) einsetzt. Oder den Konsumenten, der verstärkt Musik über Streaming-Dienste hört (von 2013 insgesamt 9 Prozent auf 2018 insgesamt 50 Prozent der Internetnutzer in Deutschland; Statista 2019), im Supermarkt an Selbstbedienungskassen oder ganz ohne Kassen „auscheckt" (Bracholdt 2017; W&V Marketing 2018), sich Produkte und das neue Auto im Internet seinen Wünschen entsprechend konfiguriert (Autrado 2019). Technische Entwicklungen gehen rasant voran, sei es im Bereich der schnelleren Übertragungstechnologien oder der flächendeckenden Nutzung von mobilen Endgeräten, wie Smartphones, Infrarotsensoren für autonomes Fahren oder die Vernetzung von Endgeräten (Stichwort Smart Home). Sie haben in den letzten Jahren nicht nur unser Kommunikations- und Einkaufsverhalten verändert, sondern insbesondere im beruflichen Umfeld zu starken Veränderungen geführt, wie beispielsweise durch die Digitalisierung von Prozessen, den Einsatz neuer Softwareprodukte, Flexibilisierung von Arbeitsplätzen und der Einführung agiler Projektmanagementmethoden.

Erforderliche Kompetenzen für das zukünftige Berufs- uns Alltagsleben

Das stellt insbesondere den Bereich Aus- und Weiterbildung vor große Herausforderungen. Hier werden die Grundlagen für die Zukunftsfähigkeit von Mitarbeitenden und Unternehmen gelegt. Im Kern geht es dabei um folgende Fragestellungen:

- Welche Kompetenzen werden benötigt, um in dem sich ständig ändernden Umfeld erfolgreich sein zu können?
- Wie können Kompetenzen unter den geänderten Bedingungen und Erwartungen sinnvoll erworben werden?

Zu der ersten Frage gibt es mittlerweile viele Studien, Positions- und Diskussionspapiere. Stellvertretend hier die Erkenntnisse zweier sehr unterschiedlicher Initiativen:

Erforderliche Kompetenzen von Studierenden für erfolgreiche Gestaltung von Beruf und Arbeit im 21. Jahrhundert

Leben und Karriere	
Flexibilität und Adaptionsfähigkeit	▮ Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ▮ Positiver Umgang mit Lob, Rückschlägen und Kritik ▮ Fähigkeit, unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen zu verstehen und zu verhandeln – insbesondere in multikulturellen Kontexten
Initiative und Selbstmanagement	▮ Selbstorganisiertes Arbeiten ▮ Selbstorganisiertes Lernen
Soziale und interkulturelle Kompetenzen	▮ Effektives Interagieren mit anderen ▮ Effektives Arbeiten in divers zusammengesetzten Teams
Produktivität und Zuverlässigkeit	▮ Projektmanagement ▮ Ergebnisorientierung
Führung und Verantwortung	▮ Zielorientiertes Führen mit hoher Sozialkompetenz ▮ Integrität und ethisches Verhalten im Umgang mit Macht und Einfluss ▮ Verantwortung auch gegenüber der Gesellschaft
Lern- und Innovationsfähigkeit	
Kreativität und Innovation	▮ Kreatives Denken ▮ Vernetzte Zusammenarbeit ▮ Anwenden von Innovationen
Kritisches Denken und Problemlösungskompetenz	▮ Effektives Denken ▮ Systemisches Denken ▮ Entscheidungs- und Bewertungskompetenz ▮ Problemlösungskompetenz
Kommunikation und Zusammenarbeit	▮ Klares Kommunizieren und Verstehen in unterschiedlichsten Situationen und Kontexten, schriftlich, verbal, multimedial ▮ Zielorientierte Kollaboration mit Verantwortungsbewusstsein und Wertschätzung aller Beteiligten
Wissen, Medien und Technologie	
Wissensmanagement	▮ Schneller Zugang zu Information ▮ Effektive Nutzung von Informationsquellen ▮ Nutzung und Organisation von Information
Medienkompetenz	▮ Medienanalyse ▮ Erstellung medialer Produkte
Technologie	▮ Effektiver Einsatz von Technologie

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an P21 Partnership for 21st Century Learning (o. J.)

P21 Partnership for 21st Century Learning (o.J.), eine 2002 in den USA gebildeten Koalition aus Privatwirtschaft (zu den Gründern gehörten u. a. Apple Computer, Inc., Cisco, SAP), dem Staat (U.S. Department of Education) sowie Bildungsorganisationen, hat drei Hauptgruppen von Kompetenzen identifiziert, über die Studierende verfügen müssen, um im 21. Jahrhundert erfolgreich in Beruf und Alltag sein zu können (Tabelle oben).

Auch wenn P21 in erster Linie auf Studierende in den USA fokussiert, sind die herausgearbeiteten Kompetenzen im Wesentlichen deckungsgleich mit dem, was auch in Deutschland seitens der Wirtschaft gesehen und gefordert wird:

So haben der Stifterverband und McKinsey im Sommer 2018 ein Future Skills Framework (2018) auf Basis der Aussagen von Personalverantwort-

lichen entwickelt und drei Hauptkategorien benannt, die diese Aussage nochmals auf den Punkt bringen:

1. *Technologische Fähigkeiten,* die für die Gestaltung von transformativen Technologien wichtig sind:
- komplexe Datenanalyse
- Smart Hardware- / Robotik-Entwicklung
- Webentwicklung
- nutzerzentriertes Design
- Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme

Diese spezifischen technologischen Fähigkeiten werden im Gegensatz zu den nachfolgenden nicht von der breiten Masse benötigt.

2. *Digitale Grundfähigkeiten,* die es ermöglichen, sich in einer digitalisierten Umwelt zurechtzufinden und aktiv an ihr teilzuhaben:
- digitale Wissensgenerierung (digitales Lernen)
- informierter Umgang mit Daten im Netz (Digital Literacy)
- Fähigkeit zum kollaborativen Arbeiten

Hier ist die Aussage, dass „diese Fähigkeiten im Berufsleben ebenso wie für gesellschaftliche Teilhabe (Digital Citizenship) in Zukunft benötigt und von Arbeitgebern bei ihren Mitarbeitern vorausgesetzt werden“ sehr spannend, da sie zeigt, wie sehr die Digitalisierung unser Leben, unseren Alltag und die Berufswelt durchzieht. Die Vermittlung von digitalen Grundfähigkeiten ist vom Stellenwert vergleichbar mit der Alphabetisierung im letzten Jahrhundert.

3. *Klassische Fähigkeiten,* deren Bedeutung aus Sicht der Unternehmen in den kommenden Jahren im Arbeitsleben zunehmen wird:
- Adaptionsfähigkeit
- Kreativität
- Problemlösungsfähigkeit
- unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative
- Durchhaltevermögen

Zwar wird selbstverständlich noch Fachwissen benötigt, aber da sich hier der Zugang aufgrund der Digitalisierung stark verändert hat und Fachwissen zudem immer schneller veraltet, gibt es eine Verschiebung hin zu ganz anderen Kompetenzen, die es ermöglichen, unter den sich ständig ändernden Bedingungen erfolgreich sein zu können.

Fachkenntnisse und Wissenskompetenz

Fachkenntnisse müssen heute eigentlich fortwährend erworben und aktualisiert werden. Ein Effekt, den die Digitalisierung mit sich bringt, ist, dass uns heute eine schier unerschöpfliche Anzahl von Wissensquellen zur Verfügung steht. Vieles, was früher an Schulen, in Ausbildungen oder speziellen Kursen vermittelt wurde, findet man heute beispielsweise anschaulich erklärt im Internet. Fachvorträge, Vorlesungen, Fachpublikationen – alles ist verfügbar. Mal kostenfrei, mal kostenpflichtig und mit verschiedensten Qualitätsansprüchen und Wahrheitsgehalten. Die damit einhergehende immer wichtiger werdende Kompetenz ist der Umgang mit diesem Wissen: Sich Wissens- und Informationsquellen erschließen und qualitativ bewerten zu können sowie das Wissen oder die Informationen entsprechend anwenden zu können, ist entscheidend. Damit kommt es immer weniger darauf an, über wie viel Wissen jemand verfügt, sondern darauf, dass er es sich bei Bedarf zielgerichtet beschaffen und anwenden, weiterentwickeln oder im Rahmen einer gemeinschaftlichen Lösungsfindung einbringen kann.

Kollaboration und soziale Kompetenzen

Die komplexen Herausforderungen, die bewältigt werden müssen, sowie der ständige Innovationsdruck erfordern völlig neue Formen der Kollaboration über Länder- und Organisationsgrenzen hinweg. Oft genug führt nur das Denken von vielen mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Erfahrungen zum Ziel. Offenheit, Transparenz, Kreativität sind hier unabdingbar. Neue Arten der Kollaboration erfordern neue Kommunikationswege, neue Arbeitsmethoden und ein neues Verständnis vom Miteinander. Dazu gehören das Verstehen von anderen Sichtweisen und Perspektiven, die Fähigkeit zum offenen Dialog und respektvoller Zusammenarbeit. Eine elementare Bedeutung haben hier sicheres Auftreten und Bewegen in fremden Bereichen sowie die Zusammenarbeit und Kooperation mit Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass kognitive und emotionale Selbstwirksamkeit in allen Bereichen einen immer höheren Stellenwert bekommt.

Wie kann der Erwerb von Kompetenzen erfolgen?

Hier stellen sich verschiedene Herausforderungen:

Motivation

Viele Menschen verbinden mit Kompetenzerwerb das Lernen, so wie sie es aus der Schulzeit kennen: Frontalunterricht, Vermittlung viel theoretischen Wissens nach Lehrplan oder Curriculum, oft mit wenig oder keinem Bezug zum gelebten Alltag bzw. zu eigenen, aktuellen Herausforderungen. Entsprechend schwer fällt das Lernen – die Motivation besteht vielleicht noch darin, eine gute Note, eine bestandene Prüfung oder ein begehrtes Zertifikat zu erlangen, aber viel zu oft findet ein Großteil des Erlernten keine Anwendung in der Praxis.

Anders sieht es aus, wenn Menschen etwas erreichen wollen, wofür sie bestimmte Kompetenzen benötigen. Die Motivation ist in solchen Fällen vorhanden – insbesondere dann, wenn das Lernen im Rahmen einer eigenen Erfahrung erfolgt und direkt in die Praxis umgesetzt werden kann.

Zeit

Des Weiteren spielt der Zeitfaktor eine immer größere Rolle. Zum einen, weil Wissen, insbesondere bezogen auf die digitalen Kompetenzen und Technologien, immer schneller veraltet und gleichzeitig immer schneller benötigt wird. Zum anderen, weil gerade in den Organisationen die Bereitschaft sinkt, Mitarbeiter für längere Zeit in eine Weiterbildung zu entsenden.

Flexibilität

Nicht nur die Arbeitszeiten werden flexibler, sondern auch die Arbeitsplätze selbst sind immer öfter ortsunabhängig. So wird es schwieriger, an längeren oder in regelmäßigen Abständen stattfindenden Präsenzveranstaltungen teilzunehmen, was sowohl für das berufliche wie auch für das private Umfeld gilt. Selbst bei langfristig geplanten Maßnahmen kommen oft unerwartete Kundenaufträge, erkrankte Kollegen, kurzfristige Jobwechsel, Umzüge usw. dazwischen.

Individualität

Nicht jeder Teilnehmende an Weiterbildungsmaßnahmen hat dieselben Vorkenntnisse oder dasselbe Lerntempo. Die zu erwerbenden Kenntnisse werden von einem Teilnehmenden direkt benötigt, während andere vielleicht zum großen Teil „auf Vorrat“ lernen.

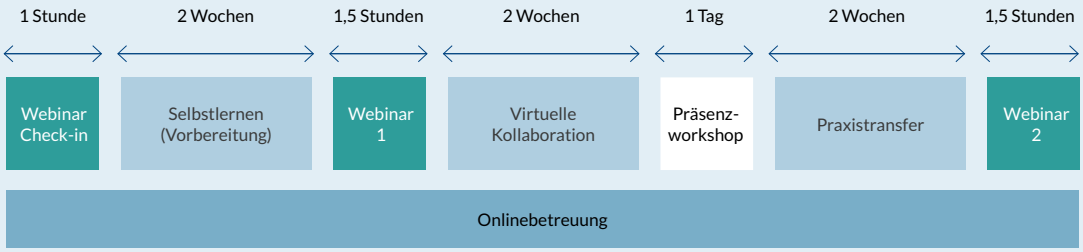
Diesen Herausforderungen kann man beispielsweise mit Blended-Learning-Konzepten begegnen. Hier bieten sich Möglichkeiten, sehr passgenau Kompetenzen zu aktuellen Aufgabenstellungen und Herausforderungen zu vermitteln:

Der gesamte Lernprozess findet auf verschiedenen Lernebenen statt:

- *Präsenzlernen* – Im Gegensatz zum „klassischen“ Präsenzlernen stehen hier Diskussionen, der direkte Austausch miteinander, Übungen, Vorbereitung von Praxistransfers usw. im Vordergrund.
- *Live Online Events* – Zeitgleiches, ortsunabhängiges Lernen in virtuellen Räumen, sowohl mit Moderation durch die Trainer als auch selbstorganisiert.
- *Kollaboratives asynchrones Lernen* – Zeit- und ortsunabhängiges Lernen im virtuellen Team.
- *Betreutes Selbstlernen* – Mit Lernmaterialien in unterschiedlichsten Formaten und Betreuung durch einen Onlinetrainer oder Onlinetutor.
- *Unbetreutes Selbstlernen* – Mit Lernmaterialien in unterschiedlichsten Formaten ohne Betreuung.

Durch diese unterschiedlichen Lernebenen können die Inhalte auf jeweils den Ebenen vermittelt werden, die didaktisch am sinnvollsten sind. So findet die Vermittlung von Zahlen, Daten und Fakten eher im Selbstlernbereich statt, während sich Präsenzlernen anbietet, um soziale Begegnungen und hier gezielt einen Kompetenzgewinn zu ermöglichen. Präsenzlernen ist auch ideal, um beispielsweise einen Design Thinking Prozess, Exkursionen o. Ä. durchzuführen – Formate, die virtuell nicht oder nur sehr schwer umsetzbar sind.

Beispiel: Ablauf eines Blended-Learning-Kurses



Quelle: Eigene Darstellung

Exemplarischer Ablauf eines Blended-Learning-Kurses

Nachfolgend finden Sie ein Beispiel, wie ein Blended-Learning-Kurs aufgebaut sein und über welchen Zeitraum er sich erstrecken kann. In diesem Fall dient das Check-in Webinar dazu, alle Teilnehmenden mit dem Ablauf des Kurses vertraut zu machen und erste zum Einsatz kommende Tools kennenzulernen. In der Selbstlernphase stehen Skripte, Videos und dergleichen zur Verfügung, mit denen man sich in die Thematik einarbeiten und mit den eingesetzten Tools vertraut machen kann. Im ersten Webinar sollten daher alle Teilnehmenden ein relativ homogenes Wissen haben, sodass hier interaktiv an Fallaufgaben gearbeitet, Lösungen diskutiert und die anstehende Gruppenaufgabe vorbereitet werden können. Im Präsenzworkshop findet dann das erste direkte Kennenlernen der Teilnehmenden statt, die hier die Ergebnisse der Gruppenaufgabe präsentieren und auswerten, sich mit Experten zu der Thematik austauschen und für sich aus den Erkenntnissen individuell anstehende Aufgaben identifizieren, die in der Transferphase umgesetzt werden. Im Abschlusswebinar werten die Teilnehmenden die Ergebnisse und Erfahrungen aus, diskutieren diese und definieren Weiterentwicklungen. Der gesamte Prozess wird online durch einen Tutor begleitet.

Ein deutlich komplexeres Beispiel

In einem Unternehmen sollen 30 Mitarbeiter aus verschiedenen Standorten in ganz Europa Kompetenzen rund um das Projektmanagement erwerben. Statt diese 30 Mitarbeiter eine theoretische Schulung durchlaufen zu lassen, werden sie gebeten, jeweils ein zur Umsetzung anstehendes Projekt im Unternehmen zu finden, welches im Rahmen des Blended Learnings umgesetzt wird (Abbildung oben). In einer Kick-off-Veranstaltung entscheiden die Teilnehmenden nach erfolgten Pitches selbst, welches der Projekte umgesetzt wird. Die Kick-off-Veranstaltung dient dazu, dass sich die Teilnehmenden persönlich kennenlernen und mit den Abläufen, Bedingungen und Verantwortlichkeiten des Lernprozesses vertraut machen. Anders als in dem voranstehenden Beispiel beinhaltet ein solches Konzept in der Regel mindestens zwei Präsenzworkshops – und je nach Komplexität der umzusetzenden Projekte auch weitere zu den jeweiligen Meilensteinen.

Ein solcher Blended-Learning-Prozess bietet Antworten auf die oben genannten Herausforderungen:

Motivation

Die Teilnehmenden lernen, während sie gleichzeitig einen produktiven Beitrag im Unternehmen leisten und während des Prozesses erworbene Kompetenzen direkt anwenden können.

Der vielfältige Medienmix, der in Blended-Learning-Konzepten zum Einsatz kommt, sorgt zusätzlich für Abwechslung, überraschende Erlebnisse beispielsweise durch unerwartete Quizze, Learning Nuggets oder Games. Wobei zu beachten ist: Nur der richtige Mix bringt den gewünschten Erfolg. Auch die eingesetzten Medien müssen didaktisch ins Konzept passen und genau an der richtigen Stelle im Prozess in der jeweils gewählten Form sinnvoll sein.

Zeit

Der gesamte Lernprozess geht über einen deutlich längeren Zeitraum, ist dabei allerdings entzerrt: In Selbstlernphasen oder in Phasen der asynchronen Kollaboration können Teilnehmende weitgehend selbst entscheiden, wann sie lernen und, abhängig von ihrer jeweiligen Vorbildung, wie viel Zeit sie investieren. Die synchronen Lernphasen mit festgesetzten Zeiten sind im Bereich des Live-Online-Trainings in kurzen Einheiten (in der Regel bis zu 90 Minuten) getaktet. Learning Nuggets können die Teilnehmenden immer wieder gedanklich in wenigen Minuten in den Lernprozess zurückholen.

Flexibilität

Die weitgehende zeitliche Flexibilität wurde oben bereits erwähnt. Bis auf Präsenzphasen besteht bei diesen Konzepten auch eine völlige Ortsungebundenheit.

Individualität

Die Selbstlernphasen bieten die Möglichkeit, sich je nach Vorkenntnissen mal mehr oder weniger intensiv und zeitaufwendig mit den Inhalten auseinanderzusetzen. Bei Blended-Learning-Konzepten wie in dem obigen Beispiel erwerben die Teilnehmenden über die ursprünglich definierten Lernziele hinaus praktisch nebenbei noch weitere Kompetenzen: Schon bei der Vorbereitung lernen sie eventuell neue Bereiche des Unternehmens kennen, müssen sich in anstehende Projekte hineindenken, entscheiden, ob das Projekt für die Lernphase geeignet ist, die zuständige Bereichs- oder Teamleitung überzeugen, das Projekt im Rahmen der Lernphase durchführen zu lassen, pitchen usw. Im Laufe des Prozesses lernen sie, wie sie virtuell effektiv über räumliche Distanzen hinweg effektiv zusammenarbeiten, moderne Tools anwenden und sich selbst organisieren können. Alles Kompetenzen, die sich sowohl bei P21 als auch bei Future Skills wiederfinden.

Solche Blended-Learning-Konzepte können sehr individuell für die verschiedensten Bereiche und Zielgruppen entwickelt und angewendet werden. Im gesellschaftlichen Umfeld könnten so öffentliche oder gemeinnützige Projekte umgesetzt werden, mit gleichzeitigem Kompetenzerwerb der Beteiligten. Da es nicht DAS Blended-Learning-Konzept gibt, bietet sich hier viel Raum für Kreativität und Innovation. Das mit- und voneinander Lernen kann sektoren- und grenzübergreifend erfolgen. In einem solchen Prozess kann die Präsenzphase auch durchaus eine Konferenz oder Exkursionen enthalten – alles ist möglich.

Die Grundvoraussetzung für den Erfolg liegt immer in der sorgfältigen Planung und der richtigen Ausgangsfrage: Warum soll dieses Konzept entwickelt werden? Das heißt die Zielsetzung muss sehr präzise analysiert und formuliert werden. Das gilt ebenso für die Zielgruppe. Wer nimmt teil? Danach richten sich sowohl das didaktische als auch das mediale Konzept.

Fazit

Das lebenslange Lernen hat eine völlig neue Bedeutung bekommen. Kompetenzen, die unsere kognitive und emotionale Selbstwirksamkeit stärken, bekommen einen immer höheren Stellenwert. Gleichzeitig werden diese Kompetenzen nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern im Alltag benötigt, um eine Teilhabe an der digitalen Gesellschaft zu ermöglichen.

Quellen und Links:

➥ Autrado (2019). „Neuwagen im eigenen CarConfigurator anbieten“. https://www.autrado.de/carconfigurator (Download 16.1.2019).

➥ Bracholdt, Claudia (2017). „Wo geht’s denn hier zum Soßenbinder?“. *Die Zeit* 29. Juni. https://www.zeit.de/gesellschaft/2017-04/supermarkt-zukunft-amazon-konsum-retail-lab (Download 16.1.2019)

➥ Deutscher Bauernverband (DBV) (2015). „3.6 Digitalisierung in der Landwirtschaft“. Situationsbericht 2015/16. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Hrsg. Ders. Berlin. 89–97. https://www.bauernverband.de/36-digitalisierung-in-der-landwirtschaft (Download 16.1.2019)

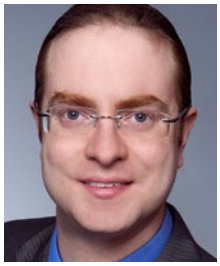
➥ Future Skills Framework (2018), http://www.p21.org/storage/documents/docs/P21_framework_0816.pdf (Download 16.1.2019).

➥ P21 Partnership for 21st Century Learning. A Network of Battelle for Kids (o.J.). https://www.p21.org (Download 16.1.2019).

➥ Schweikert, Andreas (2016a). „Drohnen als fliegende Helfer auf dem Acker". bitcom.org 1.11.2016. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Drohnen-als-fliegende-Helfer-auf-dem-Acker.html (Download 16.1.2019)
➥ Schweikert, Andreas (2016b). „Rasante Digitalisierung im Stall und auf dem Acker". bitcom.org 2.1.1.2016. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Rasante-Digitalisierung-im-Stall-und-auf-dem-Acker.html (Download 16.1.2019).
➥ Statista (2019). „Anteil der befragten Internetnutzer, die Musikstreaming-Dienste nutzen, in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2018". https://de.statista.com/statistik/daten/studie/685445/umfrage/nutzung-von-musikstreaming-in-deutschland/ (Download 16.1.2019).
➥ W&V Marketing (2018). „Amazon plant mit 3000 Läden ohne Kasse bis 2021". 20.9.2018. https://www.wuv.de/digital/amazon_plant_mit_3000_laeden_ohne_kasse_bis_2021 (Download 16.1.2019).

Digitale Kompetenzen in agilen Arbeitswelten – Sind sich ArbeitgeberInnen der Anforderungen bewusst?

KNUT LINKE UND ROBERT MERTENS



Abstract

Das Arbeiten mit und in digitalen Geschäftsprozessen beeinflusst die Arbeitswelt zunehmend. Dieser Kurzbeitrag bietet einen Einstieg in die Herausforderungen bei der Umsetzung von digitalen Geschäftsprozessen im Kontext der notwendigen Fähigkeiten aufseiten der MitarbeiterInnen. Der Einfluss der voranschreitenden Digitalisierung nimmt in Unternehmen und Organisationen immer stärker zu. Insbesondere ArbeitnehmerInnen sind zunehmend mit ständig veränderten Anforderungen im Arbeitsalltag konfrontiert und stehen kontinuierlich neuen Herausforderungen gegenüber. Diesen Herausforderungen versuchen immer mehr Unternehmen mit modernen Managementmethoden zu begegnen. Wenn diese Methoden jedoch über prozesssteuernde Softwarewerkzeuge implizit in die Arbeitswelt eingeführt werden, ist ihr effektiver Einsatz nur dann möglich, wenn ArbeitnehmerInnen mit den zugrunde liegenden Modellen und Philosophien vertraut sind. Dieser Beitrag betrachtet die Frage, inwieweit die Vermittlung dieser Kenntnisse durch akademische Qualifikation vermittelt werden kann und wird.

Einleitung

Globale Vernetzung und Digitalisierung bis in den Endkundenbereich führen zu einem erhöhten Konkurrenzdruck in Unternehmen vieler Marktsegmente und Größenordnungen (Bauer et al. 2018). Viele Unternehmen begegnen diesem Konkurrenzdruck ihrerseits durch die Nutzung globaler Lieferketten und weiterer Virtualisierung der Arbeitstätigkeit durch die digitale Abbildung von Arbeitsprozessen und Interaktionen.

Das Voranschreiten der globalen Wertschöpfung (Castells 2001; 2003) führt in Zusammenhang mit der zunehmenden Informatisierung (und Virtualisierung) der Arbeitswelt (u.a. Schmiede 1992; 1996a; 1996b; 2006a; Schmiede, Baukrowitz & Boes 2001; Boes und Pfeiffer 2006) zur Schaffung von weltweiten Informationsräumen und betriebs-

wirtschaftlicher Kooperationsarbeit (Boes & Kämpf 2011) insbesondere im Kontext des Internets (Boes et al. 2014).

Neben sprachlichen und kulturellen Hindernissen stellen hier räumliche und zeitliche Distanzen Herausforderungen dar. Bei Unternehmen stellt sich insbesondere die Frage, ob der Unterschied zwischen dem digitalen Organisieren, z. B. per Workflow Management, und der digitalen Organisation, z. B. im Rahmen von digitalen Geschäftsmodellen, mit eigenen digitalen Geschäftsprozessen, verstanden und berücksichtigt wird. Hier kann eine Unschärfe in dieser Thematik vorliegen, wenn der Wissensstand oder Erwartungen unterschiedlich sind. In solchen Situationen besteht generell die Gefahr, dass nicht Werkzeuge an Arbeitsabläufe, sondern Arbeitsabläufe an Werkzeuge angepasst werden. Diese Tatsache ist vor allem dann kritisch, wenn die entstehenden Änderungen nicht wie bei einer individuellen Digitalisierung eines Unternehmensprozesses durch eine IT-bedingte Verbesserung der Abläufe (Larman 2004), sondern durch die werkzeugbedingten Einschränkungen gestaltet wird.

Agile Arbeit in und mit Geschäftsprozessen

Digitalisierung als solches kann als interdisziplinäres Themengebiet beschrieben werden (Bauer et al. 2018). Sie beeinflusst die interne Dimension des Unternehmens sowie die möglichen Geschäftsmodelle (E-Commerce, Sharing Economy) und führt in ihrer Ausgestaltung zu Veränderung auf Produkt- und Prozessebene. Durch ihre Art ermöglicht sie u. a. Industrieunternehmen individuelle Massenfertigung (Stichworte: Industrie 4.0, Industrial Internet of Things) durch die Berücksichtigung von individuellen Kundenwünschen, welche flexible Prozesse und Logistik voraussetzen. Diese Flexibilisierung wird u. a. ermöglicht durch die Einbindung von Ad-hoc-Prozessen in der Produktion, welche die dynamische Veränderung von Produkten zulässt, sowie die agile Änderung von elektronischen Produkten und Services zur Laufzeit. Die Veränderung bedeutet, dass elektronische Produkte während des Starts oder im Verlauf des Services angepasst und weiterentwickelt werden können. Dieser Ansatz hat zum Ziel, schneller auf Kundenanforderungen (und Vorschläge) eingehen und diese den KundInnen anbieten zu können. Dieses stellt auch neue Anforderungen an ArbeitnehmerInnen sowie ArbeitgeberInnen. AnwenderInnen und TeilhaberInnen müssen dabei diese Prozesse verstehen und Abläufe nachvollziehen können.

Arbeitsprozesse und Prozesse für Kooperations- und Koordinationsarbeit finden dabei zunehmend digital statt. Sie werden durch spezielle Softwarewerkzeuge gesteuert, welche eigens für Unternehmen entwickelt werden oder mit Kooperationstools, wie z. B. Trello, Slack oder auch Google Docs. Hierdurch werden die MitarbeiterInnen voneinander zeitlich und räumlich entkoppelt und vom Werkzeug, wie z. B. Trello, durch einen vordefinierten Prozessablauf gelenkt. Die Schattenseite dieser Entwicklung ist, dass die Prozesse in ihrer Flexibilität limitiert werden und für die einzelnen Prozessbeteiligten weniger transparent sind. Der Versuch, Flexibilität der Systeme zu erreichen, führt in der Regel dazu, dass diese für KundInnen und Nutzergruppen individuell und mit zusätzlichem Aufwand angepasst werden. Als Beispiel sei hier auf das Customizing von SAP R/3 verwiesen, welches konstant an Unternehmen angepasst werden muss, um die verfügbaren Funktionen für die NutzerInnen nutzbar oder zumindest sichtbar zu machen (Schmiede 2006b). Oder wie man meistens sagt: Die Firma wird an SAP angepasst. Der Aufwand bei der Einführung und Anpassung eines standardisierten Systems kann immens sein (Hohlmann 2007). Darüber hinaus ist der Betrieb in der Folge an das eingeführte Softwarewerkzeug gebunden.

Die Entwicklung und Umsetzung von IT-Lösungen als Unterstützung für existierende Geschäftsmodelle und für neue und tendenziell komplett digitale Geschäftsmodelle findet zumeist direkt durch die IT-Abteilung eines Unternehmens oder durch von dieser gesteuerten IT-Dienstleister statt. In der aktuellen Ausgestaltung der Softwareentwicklung zeigt sich eine tendenzielle Entwicklung im Bereich der IT zu einer gezielten Standardisierung auf Basis von agilen Werten und agilen Entwicklungsparadigmen, welche in ihrem Ursprung dem agilen Manifest zugeordnet werden können (nachzulesen unter agilemanifesto.org). Agile Ansätze haben zum Ziel, die Selbstorganisation von Entwicklungs- oder Projektteams zu steigern und hierdurch die Entwicklung zum einen zu beschleu-

nigen und zum anderen auf Änderungen direkter und individueller einzugehen. Aysolmaz et al. (2018) führen aus, dass die Verbindung zwischen dem agilen Manifest und dem Managen von Geschäftsprozessen darauf hinausführt, dass die Zusammenarbeit mit den späteren NutzerInnen und KundInnen gesteigert, die Flexibilität und Fähigkeit Änderungen zu adaptieren gegeben sowie für funktionsfähige Software und Veränderungen in selbiger die Verantwortung von den MitarbeiterInnen übernommen wird.

Der Ansatz des agilen Projektmanagements verändert sich aktuell (Stand 2018) rasant. Neben dem vornehmlich für den IT-Bereich gedachten Scrum-Standard, welcher für die (Weiter-)Entwicklung von IT-Systemen genutzt wird, gibt es zunehmend Ansätze mit Kanban oder Objectives and Key Results (OKR) auch normale Projekte agiler zu organisieren (eine Einführung in OKR bietet der Beitrag „OKRs gemeinsam mit Scrum und Kanban nutzen“ von Linke, Hattrup und Köster in diesem Sammelband). Während OKR eher als Organisationsstruktur für selbstorganisierende Organisationen gedacht ist, zielt Kanban eher auf die operative Projektumsetzung und die dortige Steigerung der Agilität. Für einen Einblick in die Herausforderungen an die ArbeiternehmerInnen und TeamleiterInnen im Kontext von Kanban soll an dieser Stelle an das an „The Goal“ (Goldratt 1984) orientierte Buch „Kanban – mehr als Zettel“ (Eisenberg 2018) verwiesen werden. Dieses bietet einen guten (belletristischen) praxisorientierten Einstieg in die Herausforderungen in agilen Teams und insbesondere an die notwendigen, informellen Fähigkeiten, welche in diesem Kontext gefordert und durch ArbeitgeberInnen selbstständig in die Arbeitstätigkeit mitgebracht werden müssen. Es ist zu beachten, dass die formalen Kenntnisse und Zertifizierungen für den agilen Bereich zumeist außerhalb von normalen Bildungsangeboten oder außerhalb eines Studiums erworben werden. Zumeist im Rahmen von zwei- bis dreitägigen Kursen oder rein online, wie z. B. unter www.scrum.org, wenn es um eine Zertifizierung nach dem Scrum-Standard geht.

Die genannten Zertifizierungen beinhalten (natürlich) keine Kenntnisse über den Umgang mit KundInnen oder internen Stakeholdern. Die Tätigkeit als SoftwareentwicklerIn oder im Bereich des IT-Projektmanagements setzt allerdings zumeist solche Kenntnisse voraus. Hier müssen ArbeitnehmerInnen eine zusätzliche Transferleistung bieten und andere Perspektiven einnehmen. Dieses ist insbesondere wichtig, da Stakeholder bei der Entwicklung gewisse Entscheidungskompetenzen an die IT abgeben. Beispielsweise bei der Steuerung von komplexen Prozessen im Bereich von Verkauf und Marketing (Kainer und Alznauer 2002) können hierdurch Deutungslücken entstehen, welche später wieder geändert werden müssen. Hier kommt insbesondere das Management und das Berücksichtigen der verschiedenen Stakeholder zum Tragen; einer der Hauptmotivationsgründe für agiles Arbeiten. Es zeigt sich im Allgemeinen eine Differenzierung zwischen den direkten Fähigkeiten, welche für die Ausübung der Arbeitstätigkeit vorausgesetzt werden (Zertifizierung z. B. nach Scrum), und den informellen Fähigkeiten, welche für die Erstellung von digitalen Geschäftsmodellen vorausgesetzt werden (Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten, Umgang mit KundInnen etc.).

Die Integration von weitergebildeten IT-Fachkräften in Unternehmen

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes „Open IT“ (Städler, von Zobeltitz und Linke 2018) werden zur Gestaltung von Anrechnungsstudiengängen für berufsausgebildete IT-Fachkräfte mit IT-IHK-Erst- oder Zweitausbildung (Rogalla und Witt-Schleuer 2004; DIHK 2010) u. a. Anforderungen und Erwartungen von ArbeitgeberInnen an zukünftige IT-Führungskräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) untersucht.

Im vorliegenden Fall wurden neun ArbeitgeberInnen aus verschiedenen Branchen (IT-Servicedienstleiter, IT-Abteilungen, öffentliche Verwaltung sowie Dienstleistungsunternehmen im Bereich Lehre und Gesundheitswesen) im Rahmen von leitfadengestützen Telefoninterviews qualitativ zu ihrer Einschätzung der zukünftigen Anforderungen an ihre Unternehmen und zur späteren Verwendung von wissenschaftlich weitergebildeten IT-Fachkräften befragt. Die Unternehmen gaben an, dass sie, auch durch den Einsatz der im Unternehmen vorhandenen Studierenden und durch den Einsatz von Digitalisierung im Geschäfts-

ablauf, keine neuen Kundengruppen erschließen und nur mit den bestehenden KundInnen die Digitalisierung umsetzen wollen. Bei den Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen durch Digitalisierung und IT sahen sechs der ArbeitgeberInnen eine Zunahme im Bereich der digitalen Zusammenarbeit und Kooperationen. Dieses bezog sich insbesondere auf Anwendungsfälle im Bereich des mobilen Arbeitens, des Einsatzes von Geräten der ArbeitnehmerInnen (Bring your own Device) sowie der Ergebnismessung und des Output-Managements. Ein weiteres Augenmerk wurde auf flexible Arbeitszeiten gesetzt. Hier scheint sich eine gewisse Flexibilität einzustellen. Ein Punkt, der im Kontext des mobilen und dezentralen Arbeitens sowie des Arbeitens mit eigenen Geräten sinnvoll erscheint. Dieses scheint auch sinnvoll, wenn man sich die Anforderungen von ArbeitnehmerInnen an ArbeitgeberInnen vor dem Hintergrund der Teilnahme an wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten anschaut (Linke, Blochberger und Klassen 2017; Städler et al. 2018c). ArbeitnehmerInnen benötigen für die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten flexiblen zeitlichen Freiraum. Nur wenn dieser gewährt wird, können sich MitarbeiterInnen passend entwickeln.

In der aktuellen Untersuchung führten zwei Unternehmen explizit das Arbeiten mit Daten und deren Auswertung an. Dieses geschah explizit im Kontext von Big Data und der Verwendung der Ergebnisse für die Gestaltung von Arbeitsprozessen. Die anderen sieben Unternehmen hatten hier keine Anknüpfungspunkte genannt. Die genannten Anforderungen und Erwartungen der Auswirkungen der Digitalisierung zeigten keinen inhaltlichen Fokus auf der Gestaltung von Geschäftsprozessen und deren Umsetzung im Unternehmen mit einem Fokus auf Mensch-Technik-Interaktion. Und dieses, obwohl die Studierenden auch in diesem Bereich Kompetenzen entwickelten und entwickeln. Hierzu passte auch die Beantwortung der Frage nach dem zukünftigen Personaleinsatz in den jeweiligen Unternehmen. Vier der neun Unternehmen erwarten eine spätere Anpassung des Arbeitsbereiches der IT-Fachkräfte nach der Absolvierung eines Bachelorstudiums. Fünf Unternehmen planen keine Anpassung des Arbeitsbereichs der AbsolventInnen. Hierbei ist zu beachten, dass die TeilnehmerInnen aus der Perspektive des Managements für zukünftige Anforderungen vorbereitet werden. Diesem stehen die Ergebnisse einer weiteren, unter den Studierenden durchgeführten Untersuchung gegenüber, in welcher bei der Befragung nach der inhaltlichen Relevanz von Bildungsinhalten für IT-ArbeitnehmerInnen gefragt und aus diesen Vertiefungsangebote gebildet wurden (Städler, Linke und von Zobeltitz 2018a). Diese zeigte, dass die berufsbegleitenden Studierenden zukünftige gesteigerte Anforderungen im Bereich des Cloud Computing, der Cyber Security und im Bereich der Digitalisierung erwarten und diese als Vertiefungsrichtung im Studium wählen wollen. Diese Anforderungen waren den Studierenden allerdings zu Beginn des Studiums nicht bekannt bzw. nicht bewusst. Die Studierenden waren eher in operativer Tätigkeit „gefangen“, wie die Übersicht der zu Beginn des Studiums erfragten Wünsche bzgl. von Vertiefungsfächern für eines der Studienangebote von Open IT in der Tabelle unten zeigt.

Gewünschte Vertiefungsfächer der Gruppe IT-Businessmanagement

Gewünschtes Vertiefungsfach	1. Wahl	2. Wahl	3. Wahl
Prozessoptimierung / Prozessmanagement	6	3	1
Personalführung	3	1	–
Unternehmensführung	3	1	–
Business-Englisch	2	1	–
Projektmanagement	2	1	–

Gruppe IT-Businessmanagement (n = 20)
Nur das Feld „1. Wahl“ war ein Pflichtfeld

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Städler et al. 2018a, S. 181

Im Rahmen der Befragung bezüglich der Vertiefungsfächer wurden die Studierenden, jeweils für die verschiedenen Studiengruppen, nach ihren Erwartungen an zukünftige berufliche Anforderungen befragt. Aus diesen Anforderungen wurden verschiedene Vertiefungsangebote für die verschiedenen Studiengänge entwickelt, z. B. für den Studiengang IT-Businessmanagement das Studienangebot „Industrie 4.0 / Digitale Transformation“. Bei der durchgeführten Wahl wurden die vorher gewünschten Vertiefungsfächer nicht mehr in der Intensität nachgefragt und es kam zu der Nachfrage nach den zukunftsfähigen Kursen. Dieses ist exemplarisch für den Studiengang IT-Businessmanagement der Tabelle oben zu entnehmen.

Reelle Erst- und Zweitwahl Vertiefungsfach der Gruppe IT-Businessmanagement

	Erstwahl (n=13)		Zweitwahl (n=13)	
Wahlpflichtfach	Anzahl	prozentual	Anzahl	prozentual
Industrie 4.0/Digitale Transformation	6	46,2 %	2	15,4 %
Prozessoptimierung/ Prozessmanagement	2	15,4 %	4	30,8 %
Personal- und Unternehmensführung	2	15,4 %	1	7,7 %
IT-Dienstleistungsmanagement*	1	7,7 %	3	23,1 %
Projektmanagement	1	7,7 %	2	15,4 %
Cloud-Computing/Virtualisierung	1	7,7 %	1	7,7 %
E-Business*	–	–	–	–

* ursprünglich von der Hochschule angedachtes Wahlfach
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Städler et al. 2018a, S. 184

Die geänderte Gruppengröße in den beiden Tabellen ist den AbbrecherInnen der Gruppe geschuldet.

Die Studierenden zeigten sich nach dem Abschluss der neuen Vertiefungsfächer sehr angetan von selbigen, was sich in der Kursevaluation widerspiegelte, wo insbesondere die Praxisnähe und die Transfermöglichkeiten in selbige von den Studierenden hervorgehoben wurden. Die Studierenden sahen direkt Einsatzmöglichkeiten ihrer neu erworbenen Fähigkeiten. Hier zeigt sich eine Lücke zwischen den Fähigkeiten, welche die Studierenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung erwerben, und den ArbeitgeberInnen, welche diese Fähigkeiten auch gezielt einsetzen müssen.

Die aufgezeigte Problematik unterstreicht die Tendenz, welche in Städler, Linke und von Zobeltitz (2018b) gezeigt wird. In den dort dargestellten Untersuchungen bzgl. der inhaltlichen Anforderungen von Studienangeboten zeigten sich kaum Anforderungen an zusätzliche Qualifikationen in der Nutzung von Software oder der gezielten Interaktion und Anpassung von Systemen. Für Führungskräfte wurde hier von ArbeitgeberInnen vereinzelt der Bereich des allgemeinen Prozessmanagements aufgeführt. Grundsätzlich kommt die Vereinbarkeit von Arbeit und Technik nicht zu tragen. Bezüglich der reinen IT-Kenntnisse sei in diesem Zusammenhang auf die Untersuchung von Linke et al. (2017) verwiesen. Diese zeigte, dass ArbeitgeberInnen bei der technischen Qualifikation im Bereich IT, wie z. B. Servermanagement oder Anwendungsentwicklung, gezielt auf eine interne Qualifikation setzen. ArbeitgeberInnen erfüllen hier gezielt berufliche Anforderungen durch praktische Zertifizierungen, z. B. durch Hersteller oder durch von KundInnen geforderte Zertifizierungen. Dieses kann auch Fähigkeiten im Bereich des Projektmanagements beinhalten, sofern diese für die IT-Tätigkeit notwendig sind. Allgemeine Inhalte, welche z. B. für die Entwicklung und Steuerung von digitalen Geschäftsprozessen innerhalb von Unternehmen genutzt werden können, standen hier nicht im Fokus. Hier ist sind ArbeitnehmerInnen selbstständig gefordert.

Zusammenfassung und Ausblick

Für ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und auch Bildungsorganisationen stellt sich die Frage, über welche Fähigkeiten ArbeitnehmerInnen verfügen müssen, um die richtigen Werkzeuge auszuwählen, digitale Prozesse sinnbildend aus der realen Welt in die virtuelle zu konvertieren. ArbeitgeberInnen müssen sich die Frage stellen, in welcher Form Prozesse vermittelt werden können und insbesondere ob die Unternehmen in der Form aufgestellt sind, dass diese den digitalen Wandel passend begleiten können. Nur weil ein Unternehmen agile arbeitet, bedeutet es nicht, dass das Unternehmen als solches agile ist. Agilität ist von den ArbeitnehmerInnen und ihren Fähigkeiten abhängig.

Wie dieser Kurzbeitrag anschneidet, sind ArbeitnehmerInnen in der aktuellen Situation gefordert, sich bestimmte Fähigkeiten für die Beruflichkeit bzw. insbesondere für das Arbeitsverhältnis anzueignen. Diese Aneignung muss z. T. selbstständig erfolgen, um den direkten Anforderungen im Arbeitsumfeld Rechnung tragen zu können. Hierfür können sich E-Learning und Selbstlernangebote, wie z. B. Massive Open Online Courses, genutzt werden. In diesem Fall lernen die ArbeitnehmerInnen mit frei verfügbaren Bildungsformaten für gezielte Anforderungen der Arbeitswelt. Hier sind ArbeitergeberInnen gefordert, dieses zu unterstützen und zu fördern. Bildungseinrichtungen müssen sich der Frage stellen, wie sie diese Leistungen berücksichtigen und ggf. anrechnen können.

Die Herausforderung an die Managementfähigkeiten von IT-Fachkräften und IT-Managern lassen sich in den vermittelnden Settings von Selbstlernangeboten allerdings eher schwieriger umsetzen. Hier ist die traditionelle Bildung gefordert, passende Bildungsangebote zu entwickeln und für zukünftige Fach- und Führungskräfte anzubieten. Diese Bildungsinhalte müssen dafür sorgen, dass zum einen die IT-Fähigkeiten der Studierenden genügend geschult werden, um Prozesse technisch umsetzen und spezifizieren zu können, und zum anderen so empathisch fortgebildet zu sein, dass diese Personen menschenzentriert und inkludierend digitale Geschäftsmodelle realisieren können und offen für Ideen, Impulse und Möglichkeiten sind.

Quellen und Links:

➥ Aysolmaz, Banu, Mehmet Gürsul, Kathrin Kirchner, Ralf Laue, Robert Mertens, Felix Reher, Irene M. Schönreiter, Bernhard M. Turban und Rüdiger Weißbach (2018). „A Reflection on the Interrelations Between Business Process Management and Requirements Engineering with an Agility Perspective". *BPM 2017 Workshops, LNBIP 308.* Hrsg. Ernest Teniente und Matthias Weidlich. Heidelberg. 669–680. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74030-0_54 (Download 16.1.2019).

➥ Bauer, Thomas, Christoph Cewe, Fariba Fazli, Kathrin Kirchner, Robert Mertens, Felix Reher und Rüdiger Weißbach (2018). *Digitalisierung im Geschäftsprozessmanagement: Potentiale und Herausforderungen. Workshops der INFORMATIK 2018 – Architekturen, Prozesse, Sicherheit und Nachhaltigkeit.* Hrsg. Christian Czarnecki, Carsten Brockmann, Eldar Sultanow, Agnes Koschmider und Annika Selzer. Bonn. 280–293.

➥ Boes, Andreas, und Tobias Kämpf (2011). Global verteilte Kopfarbeit – Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen. Berlin.

➥ Boes, Andres, Tobias Kämpf, Barbara Langes und Thomas Lühr (2014). „Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit". *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* (7) 1. 5–23.

➥ Boes, Andreas, und Sabine Pfeiffer (2006). „Thesen zur Informatisierung der Arbeit: Neue Qualität der Entwicklung, neue Perspektiven für die Arbeitsforschung". *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit: Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung.* Hrsg. Wolfgang Dunkel und Dieter Sauer. Berlin. 31–44.

➥ Castells, Manuel (2001). *Das Informationszeitalter I – Die Netzwerkgesellschaft.* Opladen.

➥ Castells, Manuel (2003). *Das Informationszeitalter III – Jahrtausendwende.* Opladen.

➥ DIHK (2010). *IT-Weiterbildung: Rahmenlehrplan mit Lernzielen.* Meckenheim.

➥ Goldratt, Eliyahu Moshe (1984). *The Goal.* Great Barrington, MA: North River Press.

➥ Eisenberg, Florian (2018). *Kanban – mehr als Zettel: Wie die Methode Ihnen zu echtem Mehrwert verhilft.* München.

➥ Kainer, Helmut. und Timo Alznauer (2002). „Vertriebscontrolling als Steuerungsinstrument für Marketing und Sales". *Verkauf aktuell* (14) 2. 1–17.

➥ Hohlmann, Brita (2007). *Organisation SAP – Soziale Auswirkungen technischer Systeme.* Aachen.

➥ Larman, Craig (2004). *Applying UML and Patterns.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

➥ Linke, Knut, Eva Blochberger und Julian Klassen (2017). „Open IT Bachelor und Open IT Master – vom IT-Praktiker

zum Bachelor Wirtschaftsinformatik und zum Master IT Business Management – Studierendenbefragung". *FDZ-BO Technical Reports.* Hrsg. Stefan Liebig und Martin Diewald. Bielefeld. https://www.researchgate.net/publication/317720308 (Download 16.1.2019).

➥ Linke, Knut, Michael Städler, André von Zobeltitz und Eva Blochberger (2017). „Motivation and Support of Employers concerning the implementation of part-time studies for vocationally trained it workers". *eucen Studies. eJournal of University Lifelong Learning.* Conference Mainz. (1) 1. 21–27.

➥ Rogalla, Irmhild, und Detlef Witt-Schleuer (2004). *IT-Weiterbildung mit System.* Hannover.

➥ Schmiede, Rudi. (1992). „Information und kapitalistische Produktionsweise: Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit". *ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie?* Hrsg. Thomas Malsch und Ulrich Mill. Berlin. 53–86.

➥ Schmiede, Rudi (1996a). „Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise". *Virtuelle Arbeitswelten.* Hrsg. Rudi Schmiede. Berlin. 107–128.

➥ Schmiede, Rudi (1996b). „Informatisierung und gesellschaftliche Arbeit". *Virtuelle Arbeitswelten.* Hrsg. Rudi Schmiede. Berlin. 107–128.

➥ Schmiede, Rudi (2006a). „Informationeller Kapitalismus und Subjekt". *Grenzgänge: Reflexionen zu einem barbarischen Jahrhundert.* Hrsg. Martin Kronauer, Julija Ranc und Andreas Klärner. Frankfurt am Main. 244–254.

➥ Schmiede, Rudi (2006b). „Wissen, Arbeit und Subjekt im ‚Information Capitalism'". *Von der Allgegenwart der verschiedenen Arbeit: neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung.* Hrsg. Wolfgang Dunkel und Dieter Sauer. Berlin. 45–65.

➥ Schmiede, Rudi, Andrea Baukrowitz und Andreas Boes (2001). „Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung". *Neue Medien im Arbeitsalltag: empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – theoretische Perspektiven.* Hrsg. Ingo Matuschek, Annette Henninger, und Frank Kleemann. Wiesbaden. 219–235.

➥ Städler, Michael, Knut Linke und André von Zobeltitz (2018a). „Empirically Supported Development of Specialisation Courses for Extra-Occupational Studies within the Discipline of Business Informatics". *Higher Education Studies* (8) 4. 177–189.

➥ Städler, Michael, Knut Linke und André von Zobeltitz (2018b). „Anforderungen der Arbeitswelt an akademische Bildungsangebote im Bereich IT-Management". *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* (13) 3. 145–165.

➥ Städler, Michael, André von Zobeltitz und Knut Linke (2018c). „Das Forschungsprojekt ‚Open IT' und die Bedeutung für IT-PraktikerInnen mit abgeschlossener IT-Erst- und Zweitausbildung". *Akademische Weiterbildung für IT-Fachkräfte.* Hrsg. Michael Städler und André von Zobeltitz. Hamburg. 3–12.

➥ Städler, Michael, André von Zobeltitz, Knut Linke, Eva Blochberger und Tobias Gebel (2018). „Open IT Bachelor und Open IT Master – Längsschnittanalyse Studieneingangs- und Orientierungsphase vom IT-Praktiker zum Bachelor Wirtschaftsinformatik und zum Master IT Business Management". *FDZ-BO Technical Reports.* Hrsg. Stefan Liebig und Martin Diewald. Bielefeld.

Das diesem Dokument zugrunde liegende Vorhaben wurde zum Teil mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21005 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor/bei der Autorin.

Online Mentoring: Individualisiertes Weiterbildungsformat zur Vermittlung von Fach- und Medienkompetenz

MARCEL DUX

Bei der Qualifizierung von Mitarbeitenden wird in Zukunft verstärkt auf Training-on-the-Job-Formate gesetzt, die eine unmittelbare Anwendung des Erlernten am Arbeitsplatz ermöglichen. Diese Entwicklung ist richtig, da die Vermittlung der von Gosejacob und Linke und diesem Kapitel beschriebenen Kompetenzen als beständiger Prozess an neue Technologien und Arbeitsbedingungen verstanden werden muss. Demnach liegt in der individuellen Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitenden an die veränderten Anforderungen an den Job großes Potenzial für eine verbesserte Individualentwicklung und die Ausbildung eigener Medieneinsatzstrategien. Gerade beim Training on the Job können begleitende didaktische Angebote die Leistungen der Teilnehmenden positiv beeinflussen. Gleichzeitig sehen sich Trainer zunehmend damit konfrontiert, dass eine verbesserte Einzelbetreuung und damit auch die Absicherung des Lernerfolges nicht mit einer Erhöhung der dafür benötigten Kapazitäten einhergeht.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Mitarbeitende in Zukunft gut betreut werden können, ohne dass den verantwortlichen Trainer dabei ein deutlicher Mehraufwand droht. Um diese Zielstellung zu diskutieren, hat der Autor ein flexibles dezentrales Konzept für die Betreuung als Training on the Job entwickelt. Das Ziel war dabei die nachweisliche Verbesserung der Betreuung bei gleichzeitig sinkendem Aufwand für die Trainerin bzw. den Trainer.

Definition und Abgrenzung: Online Mentoring, Online Coaching und Online Tutoring

Zur Erläuterung des eingesetzten Konzeptes und der Vorstellung dessen zentraler Elemente empfiehlt es sich zunächst, die Begriffe Mentoring, Coaching, Tutoring kurz zu definieren und voneinander abzugrenzen. Dabei ist anzumerken, dass sich sowohl theoretisch als auch in der Arbeitspraxis keine einheitlichen und in sich geschlossenen Begriffsdefinitionen identifizieren lassen. Vielmehr ist zu beobachten, dass häufig sowohl begriffliche als auch inhaltliche Überschneidungen der einzelnen Konzepte zu finden sind.

Unter „Tutoring“ fallen relativ breite Informations- und Kommunikationsangebote für Lernende mit vereinzelten Reflexionsangeboten bzw. reflexionsunterstützenden Aufgaben. Der Schwerpunkt der Angebote liegt hier auf der fachlichen und organisatorischen Unterstützung, beispielsweise von Mitarbeitenden bei der direkten Bearbeitung von Aufgaben im Tagesablauf. Dabei lassen sich als Ziele von Tutoring beispielsweise der Erwerb von digitalen Kompetenzen sowie das Kennenlernen technischer und didaktischer Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten digitaler Medien und Technologien ausmachen. Im Rahmen von Tutoring ist eine Interaktion auch (ausschließlich) zwischen Mitarbeitenden vorstellbar.

Der Begriff des „Coaching“, bekannt aus der Personal- und insbesondere der Führungskräfteentwicklung, bezeichnet handlungsorientierte, situations- und prozessbezogene Unterstützungsangebote bei spezifischen Vorhaben oder in schwierigen (Entscheidungs-)Situationen. Mit „Online Coaching“ sind demzufolge onlinebasierte Kleingruppen- und Individualangebote zur Unterstützung der Problemlösekompetenzen beim Erreichen persönlicher oder beruflicher Ziele gemeint.

„Online Mentoring“ als eine onlinebasierte Form des Mentoring kann nach Auffassung des Autors im Rahmen des Konzeptes als eigenständiges Format betrachtet werden. Mentoring steht für eine beziehungsbasierte Einzelentwicklungsmaßnahme, bei welcher der Bezug der Personen zueinander sowie deren gemeinsamer fachlicher Hintergrund im Mittelpunkt stehen. Vordergründiges Ziel ist dabei die Entwicklung methodischer und persönlicher, teilweise auch fachlicher Kompetenzen durch eine individuelle Begleitung der Mitarbeitenden. Flankierend dazu, d. h. zusätzlich und unterstützend zum Ziel der Weiterbildung, werden beim „Online Mentoring“ verschiedene digitale Applikationen bereitgestellt und eingesetzt. Neben der eigentlichen Form der Weiterbildung, z. B. als Reihe von Webinaren, kommen dabei verschiedene Applikationen zum Einsatz: die Lernplattform als Informations- und Kommunikationsplattform, Screencasts und Videos als Anleitungen, synchrone und asynchrone Messenger sowie Onlineumfragen zur Weiterbildungsevaluation. Darüber hinaus wird in der Regel durch Präsenzveranstaltungen zu Beginn und zum Ende der Weiterbildung ein Rahmen geschaffen, der ein persönliches Kennenlernen ermöglicht und so eine Vertrauensbasis schafft, die gerade im Online Mentoring als essenziell betrachtet wird.

Zusammenfassend lassen sich die Beziehungen der Begriffe zueinander wie folgt darstellen:

Begriffliche Abgrenzungen der Betreuungskonzepte

Coaching	spezifisch, situationsbezogen, eher informell, unregelmäßig, im Bedarfsfall, absolut individualisiert, persönliche (und methodische) Entwicklung im Vordergrund
Mentoring	grundlegend bis spezifisch, weniger formell, regelmäßig, jedoch an individuellen Bedarf angepasst, persönliche, methodische (und fachliche) Entwicklung im Vordergrund
Tutoring	fachspezifisch, grundlegende Weiterbildung, nicht situationsbezogen, formell, regelmäßig, wenig individuell, fachliche (und methodische) Entwicklung im Vordergrund

Quelle: Eigene Darstellung

Online Mentoring als Bestandteil bisheriger Webinar-Konzepte

Birgit Gosejacob beschreibt in ihrem Kapitel „Erforderliche Kompetenzen und neue Formen des Kompetenzerwerbs für eine digitale Gesellschaft“, wie eine flexible Qualifizierung von Arbeitnehmern als Training on the Job durchgeführt werden kann. In diesem Blended-Learning-Ansatz ist gerade die individuelle Betreuung der Teilnehmenden mit verschiedenen organisatorischen und didaktischen Herausforderungen verbunden. Zum einen sind die Teilnehmenden aufgrund der örtlichen Abwesenheit nur schwer durch Präsenzangebote zu erreichen. Zum anderen geht eine individuelle Betreuung meist mit einem erhöhten Aufwand einher, der für die betreuende Person im ungünstigsten Fall nicht vergütet wird. Das im Folgenden vorgestellte Konzept zeigt, wie eine bedarfsgerechte Betreuung von Mitarbeitenden durch den Einsatz von Online Meetings und verschiedenen Funktionen der marktüblichen Lernmanagement-Anwendungen, wie zum Beispiel Moodle, Blackboard oder Sharepoint, möglich werden kann. Neben dem Blick auf technische Hilfsangebote werden Methoden vorgestellt, die definierte Lernziele der Teilnehmenden aufarbeiten und gleichzeitig den Aufwand der betreuenden Person reduzieren.

Zentrale Elemente des Online Mentorings: Informationsangebote und mediengestützte Aufgabenbearbeitung

Im Mittelpunkt dieses Konzeptes stehen vier Komponenten, von denen jede einzelne konkrete didaktische Zielstellungen verfolgt. In Summe bilden sie einen Rahmen, in dem jede teilnehmende Person effektiv in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt wird.

Aktivierungsroutinen etablieren

Webinare werden im Allgemeinen als anstrengend und unpersönlich empfunden. Abhilfe können hier Start- und Abschlussroutinen als aktive kommunikative Maßnahmen schaffen. Als besonders empfehlenswert haben sich hier die folgenden Übungen herausgestellt:

Beispiel für Übungen zu Start- und Abschlussroutinen als aktive kommunikative Maßnahmen

Namensableitung auf dem Whiteboard	Eine Person umschreibt ihren Namen indem sie maximal drei Wörter auf das Whiteboard schreibt. Andere müssen den vermeintlichen Namen dazuschreiben.
Webcam-La-Ola	Um das Funktionieren der Webcam zu überprüfen und die Personen erstmalig zu sehen, werden die Webcambilder aller Personen freigegeben. Im Anschluss müssen alle Anwesenden in der Reihenfolge ihrer Webcambilder auf dem Bildschirm die Arme zu La Ola heben.
Share your keys	Webcam- und Mikrofreigaben sind immer eine der größten Herausforderungen. Aus diesem Grund kann die folgende Übung hilfreich sein: Alle Personen geben ihre Webcam und ihr Mikrofon frei. Im Anschluss erzählt jeder nacheinander kurz eine kleine Geschichte zu seinem Schlüsselbund. Dieser wird dazu kurz ins Kamerabild gehalten. Ggf. auftretende Störgeräusche oder eine schlechte Verständlichkeit der Person kann vom Moderator angesprochen und korrigiert werden. Aus der Übung ergeben sich meist kurze persönliche Einblicke in das aktuelle Leben der Person.

Quelle: eigene Darstellung

Onlinepräsentationen von Teilnehmenden als Reflexions- und Kommunikationsimpulse

Um die Sichtbarkeit der Teilnehmenden und deren Kompetenz bei der Nutzung von Onlineapplikationen zu erhöhen, spricht sich der Autor dafür aus, Lernerfolge in Form regelmäßiger kurzer Präsentationen im Webinar sichtbar zu machen. Diese Maßnahme hat sich als sinnvoll erwiesen, da dadurch ein Austausch zwischen den Teilnehmenden angeregt wird. Die Präsentationen schaffen Verbindungen zu möglichen eigenen Fragestellungen und Informationen der Zuhörerschaft zur besuchten Weiterbildung. Der moderierte Austausch kann auf diese Weise eine Transferwirkung auf eigene Arbeitssituationen ermöglichen.

Stärkung der Medienkompetenz: Produktion eines eigenen Screencasts bzw. einer vertonten Präsentation

Die Anfertigung eines sogenannten Screencasts, einer vertonten Bildschirmaufzeichnung, kann als alternative Leistung sinnvoll sein. Auf diese Weise kann z. B. eine begleitende Selbstlernphase mit klaren Mehrwerten ergänzt werden. Durch die Einhaltung zuvor definierter Kriterien, wie zum Beispiel der maximalen Länge eines Beitrags, sind die Teilnehmenden dazu angehalten, ihre Überlegungen klar zu strukturieren, ansprechend zu visualisieren und auf den Punkt zu präsentieren. Als Nebeneffekt dieser Maßnahme werden ggf. Lernvideos für das unternehmensinterne Wissensmanagement produziert. Dies setzt natürlich das Einverständnis der betreffenden Teilnehmenden voraus. Firmeninterne Belohnungssysteme, z. B. über sichtbare Auszeichnungen im internen Profil der Person, könnten die Bereitschaft zum Teilen des eigenen Wissens erhöhen.

Feedback-Tandem: Moderierte Rückmeldungen für eine verbesserte Lernerfahrung

Der Einbezug von Teilnehmenden in den Feedbackprozess für individuelle Teilleistungen in der Weiterbildung hat zwei direkte Vorteile. Erstens erhält die betreffende Person ein Feedback von einer Person, die fachlich über ähnliche Kenntnisse und Vorstellungen verfügt. Zweitens profitiert die Person, die eine Rückmeldung gibt, indem sie ihre Fähigkeiten für die Formulierung einer wertschätzenden qualifizierten Rückmeldung verbessern kann. Damit dies gelingen kann, müssen im Vorfeld klare Vorgaben für die Ausformulierung und den Inhalt des Feedbacks gegeben werden. Beispielhaft werden im Folgenden Kriterien zur Beurteilung einer Präsentation vorgestellt:

- Struktur der Präsentation (verständlich, vollständig)
- Inhalt (Thema, Bezug zur eigenen Arbeitssituation)
- Gestaltung (Foliengestaltung, Einsatz von Bildern und Grafiken, Sprachqualität)
- Reflexion (Auseinandersetzung mit individuellen Fragestellungen)
- Formulierung ggf. aufkommender Fragen

Die bisherigen Rückmeldungen zum Einsatz des Feedback-Tandems im Fall der bisher durchgeführten circa 30 Weiterbildungen kann im Allgemeinen als gut bezeichnet werden. Die Vermutung, dass einzelne Kriterien in Form einer Checkliste nur unzureichend erläutert werden, konnte mehrheitlich nicht bestätigt werden.

Evaluationseinblicke und Einschätzung der „Mehrwerte“

Um das Konzept des Online Mentorings bewerten und weiter verbessern zu können, wurden die Teilnehmenden der bisherigen Weiterbildungen am Ende gebeten, eine Evaluation in Form einer Onlineumfrage abzugeben. Die Bewertung und die entsprechende Auswertung der Beiträge wurden dabei nach folgenden Kriterien vorgenommen:

- Evaluation des Onlinekonzeptes (didaktisches Potenzial)
- Evaluation der eingesetzten Applikationen hinsichtlich ihrer Angemessenheit und Handhabbarkeit
- Bewertung der vorgegebene Inhalte und Aufgaben (Mehrwert des „Gelernten“)

Insgesamt bleibt anzumerken, dass die durchschnittliche Beteiligung mit 35 Prozent der Teilnehmenden in etwa den Erwartungen an einen Rücklauf von schriftlichen Evaluationsbögen anderer Weiterbildungsformate entspricht.

Das didaktische Potenzial des Onlinekonzeptes wurde wie folgt eingeschätzt: Die Nutzung und Handhabung der Lernplattform zum Zweck der Materialbereitstellung wurde von nahezu allen Teilnehmenden (92 Prozent) als sehr bzw. mehrheitlich einfach hervorgehoben. Auch die Anwendbarkeit der Online-Meeting-Applikation als geeignete Plattform zur Präsentation bzw. deren verständliche Nutzung wurde von jeweils mehr als 80 Prozent der Teilnehmenden überdurchschnittlich gut bewertet. In der Evaluation der eingesetzten Applikationen zeichnete sich ab, dass diese als angemessen und bedarfsgerecht empfunden wurden. Die Bewertung des Formates im Vergleich zu Präsenzangeboten zeigte, dass bei einigen Teilnehmenden ein anfängliches Infragestellen von Nutzen und Mehrwert zu verzeichnen war. Es konnte jedoch im Verlauf der Weiterbildung beobachtet werden, dass diese kritische Einstellung zum Ende hin abnahm. Die „persönliche“ virtuelle Betreuung durch die Trainer wurde positiv hervorgehoben. Weiterhin wurden u. a. die örtliche Ungebundenheit, Online Meetings als eine neue Erfahrung, die Auswahlmöglichkeiten zwischen einer Livepräsentation im Webinar und einem Screencast sowie die klar formulierten Anforderungen im Kursreader gewürdigt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Mehrwert des Konzeptes von nahezu allen Teilnehmenden im Laufe der Veranstaltungen wahrgenommen wurde. Die Teilnehmenden schätzten insbesondere den Erfahrungsaustausch mit den anderen Personen als auch das Erlangen von methodischen und Medienkompetenzen durch die individualisierte Betreuung.

Voraussetzungen und Vorarbeiten

Das Konzept für ein Online Mentoring soll ohne überdurchschnittliche technische Fähigkeiten vonseiten der Teilnehmenden durchführbar sein.

Als Ausgangspunkt für eine gute Betreuung wird der Aspekt der eigenen didaktischen Klarheit betont. Hinter diesem von Friedemann Schulz von Thun etablierten Begriff verbirgt sich die didaktisch und organisatorisch klare Struktur der Weiterbildung. Um dies zu erreichen, sollten Inhalte, Termine und eingesetzte Programme vor Beginn der Veranstaltung in einem „Lehrbrief“ ausformuliert und an die Teilnehmenden kommuniziert werden.

Aus organisatorischer Sicht hat es sich ebenfalls bewährt, einen persönlichen Kick-off zu Beginn der Weiterbildung durchzuführen. Zu diesem Termin können bereits erste Verständnisfragen erläutert und formelle Bedingungen diskutiert werden. Ein zusätzlicher Einblick in die verwendeten Programme behebt erste Hürden und erleichtert die spätere Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Zudem erwies sich die so geschaffene Vertrauensbasis als eine wichtige Grundlage für die ggf. im weiteren Verlauf durchgeführte virtuelle Zusammenarbeit.

Darüber hinaus ist es wichtig, die grundlegende technische Befähigung aller Beteiligten im Umgang mit der Lernplattform, der Applikation für die Webinare und einem Programm zur Produktion von Screencasts sicherzustellen. Der damit verbundene Vorbereitungsaufwand kann ungeachtet der vorherigen individuellen technischen Kenntnisse der Beteiligten als angemessen eingeschätzt werden. So haben bisherige Weiterbildungen gezeigt, dass Personen für den im Webinar eingesetzten Funktionsumfang der Online-Meeting-Applikation eine Einarbeitungszeit von circa 60 Minuten benötigen. Ähnlich verhält es sich mit dem Schulungs- bzw. Einarbeitungsaufwand für die Nutzung der Lernplattform. Für die Erstellung von Screencasts kann auf die in allen aktuellen Präsentationsprogrammen bereits integrierten Funktionen der Aufzeichnung oder der Vertonung hingewiesen werden. In allen Fällen empfiehlt sich die Bereitstellung eines kurzen Handouts mit einer Auflistung der Grundfunktionen der verwendeten Programme. Die Medienaffinität vonseiten der Teilnehmenden sollte nicht überschätzt werden. Aus den Erfahrungen der bisher betreuten Weiterbildungen geht hervor, dass diese sehr unterschiedlich ausgeprägt ist.

Vereinbarkeit von beruflichen Aufgaben und individuellen Weiterbildungserfolg

Es gibt zwei häufig geäußerte Kritikpunkte an bestehenden Weiterbildungsformaten. Zum einen die teilweise mangelhafte strukturelle Unterstützung der Beschäftigten bei deren Versuch, das Erlernte in die alltägliche Arbeitswelt zu übertragen. Und zum anderen die fehlende Wirkungsforschung, ob die Weiterbildungsinhalte zielführend in die Arbeitswelt der Teilnehmenden überführt werden konnten. Nimmt man diese Kritikpunkte ernst, liefert der vorgestellte Online-Mentoring-Ansatz mit den bisher gemachten positiven Erfahrungen durchaus eine Antwort, wie eine Betreuung und Nachbearbeitung von Training-on-the-Job-Konzepten aussehen könnte. Es entwickeln sich daraus neue digitale Betreuungsformate, die dezentral und dennoch individuell eingesetzt werden können ohne mit steigenden Kosten einherzugehen. Bedenken hinsichtlich anonymerer Kommunikation und fehlender sozialer Nähe sind nachvollziehbar. Jedoch bewegen wir uns aktuell in einem gesellschaftlichen Rahmen in dem Videochats, Messengerdienste und Online Meetings zum Alltag der meisten Wissensarbeiter gehören. Soziale Nähe als Faktor vertrauensvoller Beziehungen sind demnach nicht an die persönliche Sichtbarkeit von Coaches gebunden. Es ist das Verständnis des vertrauensvollen Miteinanders, was die Basis des Coachings bildet. Die Vereinbarkeit von individueller Betreuung und kostenreduzierender digitaler Kommunikationsformen scheint sich also nicht auszuschließen.

V

MENSCH

WOHNORT

INTERNATIONAL

ETHIK

GESUNDHEIT

SELBSTÄNDIGKEIT

FAMILIE

SICHERUNG

KOMPETENZEN

METHODEN

ORGANISATION

IT

4.

0

Kapitel 11:

Vereinbarkeit von Arbeit und neuen Methoden

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten des Zusammenarbeitens und Entwickelns. Diese sind vor allem durch hohe Geschwindigkeit, viel Interaktion und Partizipation geprägt. Im Folgenden werden einige dieser „Tools“ vorgestellt: Was es gibt, welche Unterschiede bestehen und welche Vorteile die vorgestellten Methoden und Formate beinhalten.

Umdenken und aktiv agieren in der VUCA-Welt

BIRGIT GOSEJACOB

VUCA … – was bedeutet das?

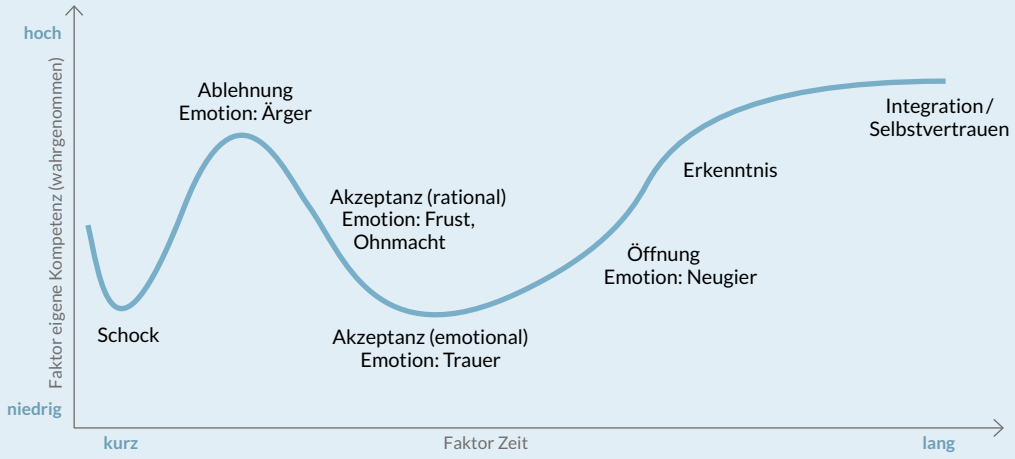
Unsere Welt ändert sich immer schneller: Strukturen, die uns Sicherheit und Halt gaben, lösen sich auf. Dies gilt sowohl für das Arbeitsumfeld, als auch für Gesellschaft und Politik.

Ein Begriff, der diesen Zustand beschreibt, ist VUCA. Dieses Akronym steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Mit anderen Worten: Nichts ist mehr stabil, sicher, einfach oder klar. Geschaffen wurde dieses Akronym bereits Anfang der 1990er Jahre von einer US-amerikanischen Militärakademie, um die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Heute betrifft VUCA uns alle und gerade in der Unternehmenswelt gilt, dass die einzige Sicherheit in der ständigen Unsicherheit besteht.

Wir sind gewohnt, unser Denken und Handeln in ausgeklügelten Prozessen zu strukturieren, die nach Möglichkeit einen Standard für eine Vielzahl von Anwendungen darstellen und über einen möglichst langen Zeitraum genutzt werden. Das gibt Halt, Struktur und Sicherheit. Orientierung bieten Businesspläne, Stellenbeschreibungen, in Organigrammen dargestellte Hierarchien und eine Vielzahl von Kennzahlen. Der Arbeitsalltag folgt einem mehr oder weniger festen Rhythmus, Mitarbeitende haben oft seit Jahrzehnten einen fest umrissenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich. Veränderungen werden in diesem Umfeld eher als Störfaktoren empfunden, treffen oft auf Widerstand und benötigen vor allem eins – Zeit.

VUCA bedeutet jedoch das genaue Gegenteil – hier ist in hohem Maße Flexibilität gefordert. Neue Ideen müssen her – nicht nur einmal, um einer bestimmten Herausforderung erfolgreich zu begegnen, sondern ständig. Statt einer Herausforderung gibt es oft mehrere gleichzeitig, die einen oder verschiedene Bereiche betreffen. Um in einem solchen Umfeld handlungsfähig und erfolgreich zu bleiben, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die innovatives Denken, Kreativität und flexibles Handeln auf allen Ebenen ermöglichen. Gleichzeitig muss erkannt werden, dass Veränderungen keine temporären Ausnahmeerscheinungen, sondern kontinuierliche Veränderungsprozesse der Normalfall sein werden.

Die Phasen des Trauerzyklus



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an nach Kübler-Ross 1969

Gefragt sind Flexibilität statt Stabilität, Individualisierung statt Standard

Man kann VUCA fürchten, den Kopf in den Sand stecken und hoffen, dass sich alles schon irgendwie geben wird. Damit riskiert man jedoch, dass aus der passiven Haltung heraus die Veränderung alle Betroffenen in eine Art Schockstarre versetzt. Um mit der neuen Situation aus diesem Schock heraus wieder handlungsfähig werden zu können, müssen verschiedene Phasen durchlaufen werden: Der „Trauerzyklus“ (nach Kübler-Ross 1969; Abbildung oben).

Unsere VUCA-Welt lässt hierfür nur noch wenig Zeit und Spielraum. Die Veränderungen erfolgen zu schnell und vor allen Dingen fortlaufend. Was ist also zu tun, um zu vermeiden, durch den Initialschock im Rahmen einer Veränderung, die man selbst passiv erlebt, in den „Trauerzyklus“ zu verfallen?

Gerade hier bietet die VUCA-Welt eine große Chance. Wer bereit ist, Althergebrachtes loszulassen und Neues zuzulassen, kann aktiv Veränderungen selbst gestalten und dabei Potenziale freisetzen, die völlig neue Perspektiven und Möglichkeiten schaffen können.

Perspektivwechsel innerhalb des Unternehmens

In den meisten Unternehmen und Organisationen werden Entscheidungen ganz oben in der Hierarchie getroffen und von den Mitarbeitenden umgesetzt – mal mit mehr, mal mit weniger Verständnis für die jeweilige Maßnahme und mit entsprechend mehr oder weniger Motivation, Elan und Erfolg.

Mitarbeitende haben zum Teil bereits andere Unternehmen und Unternehmenskulturen kennengelernt, sie haben eventuell bereits in völlig anderen Berufen gearbeitet, gehen außerhalb der Arbeit eigenen Interessen nach und bilden sich oft auch privat weiter. Sie können daher wesentlich mehr an Impulsen, Ideen und Wissen einbringen als das, was sie im Rahmen der Erfüllung ihrer Aufgaben tun. Hier schlummert das eigentliche Potenzial eines jeden Unternehmens.

Insbesondere im Umgang mit neuen Technologien, der Digitalisierung von Aufgaben, der virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit haben Mitarbeitende oft deutlich mehr Erfahrung aus dem privaten Umfeld gesammelt als im Unternehmen, wo alles noch „wie schon immer“ gemacht wird. Im privaten Umfeld wird in der Regel ein sehr pragmatischer Umgang mit der Digitalisierung gepflegt: Wenn die Digitalisierung als hilfreich und sinnvoll wahrgenommen wird, findet auch

eine entsprechende Akzeptanz und Nutzung statt. In Unternehmen dagegen wird das Thema Digitalisierung von Abläufen und Prozessen beispielweise oft an die IT-Abteilungen delegiert, die technische Aspekte in den Vordergrund stellen. Mitarbeitende sehen sich in der Folge gezwungen sich an die Technik anzupassen, ohne einen für sie direkt erkennbaren Nutzen zu erkennen. Die Reaktion ist oft Ärger, Ablehnung, Frust – und schon befindet man sich in dem oben beschriebenen „Trauerzyklus“, aus dem man sich erst wieder herausarbeiten muss. Noch gravierender wäre ein solches Vorgehen in der Außenkommunikation, wie beispielsweise eine Änderung der von den Kunden gewohnten Kommunikationswege, Bestellvorgänge usw. Denn, wie will man beispielsweise einen Kunden aus dem Schockzustand zu sich zurückholen? Die Wahrscheinlichkeit, dass er sich einem anderen Anbieter zuwendet, ist extrem hoch. Schlimmer noch – er wird seinem Ärger gegenüber Dritten Luft machen.

Die Digitalisierung ist dann spannend, sinnvoll und akzeptiert, wenn sie den Menschen dient. Das heißt aus Unternehmenssicht den Kunden und den Mitarbeitenden – die bestenfalls von Anfang an in Zielformulierungen und Prozessgestaltung mit eingebunden werden. Mit anderen Worten – eine Digitalisierung, die tatsächlich Mehrwert für Mitarbeitende, Lieferanten und Kunden schafft wird als sinnvoll empfunden, während eine Digitalisierung, bei der die Technik im Vordergrund steht, schnell zu Frustration, Negativerlebnissen und Ablehnung führen kann.

Ein solches Vorgehen stellt sicherlich manch ein Unternehmen mit klassischen hierarchischen Strukturen vor große Herausforderungen, da dies nichts anderes darstellt als eine Umkehr der Prozesse von Top-down zu Bottom-up. Es erfordert ein Umdenken in der Unternehmensführung sowie einen Kulturwandel, der Mitarbeitende und Kunden konsequent in den Mittelpunkt stellt. Dazu gehören Offenheit, Mut und eine Portion Neugier auf das, was entstehen kann.

Angst, Unsicherheit und Frustration in Aufbruchstimmung und Experimentierfreude umwandeln

Es gibt hier sehr effiziente Möglichkeiten, um einen Aufbruch zu gestalten, bei dem Mitarbeitende und gegebenenfalls auch Kunden oder weitere Stakeholder direkt aktiv eingebunden werden. Die nachfolgend aufgeführten Methoden sind nur einige Beispiele. Eine wichtige Gemeinsamkeit ist die Ergebnisoffenheit, die all diesen Methoden zugrunde liegt. Mal ist hier der Rahmen hinsichtlich Struktur und Durchführung recht eng gesetzt (z. B. RTSC-Konferenz, mit sehr genau vorgegebenen Abläufen), mal ist er praktisch gar nicht vorhanden (Barcamp). Alle haben etwas unterschiedliche Zielsetzungen und differieren in den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Einige folgen einer klaren Struktur (z. B. die RTSC-Konferenz), andere sind vollkommen offen (Barcamp).

World Café

Seit Jahren wird diese von Juanita Brown und David Isaacs (2005) entwickelte Methode erfolgreich in Unternehmen, in der Politik, in Gemeinden und Nachbarschaften eingesetzt, wenn es darum geht, innovative Vorschläge zu erarbeiten, für die das Wissen und die Intelligenz vieler Personen gefragt ist.

Das World Café bietet hierbei einen Raum für kreative Gespräche und Ideen. Die Teilnehmenden sitzen an kleinen Tischen und diskutieren die vorgegebenen Fragestellungen. Der Austausch wird in diesen Minirunden erleichtert und intensiviert. Nach festgelegten Zeitrhythmen wechseln die Teilnehmenden die Tische, sodass sich die Gesprächsgruppen neu zusammensetzen. Dadurch werden die Gedanken, Ideen und Ansichten zu der Fragestellung von Tisch zu Tisch miteinander vernetzt. Alle Teilnehmenden bekommen so die Möglichkeit, sich mit den Themen und Fragen, die im Raum präsent sind, zu verlinken und erhalten immer wieder neue Sichtweisen und Ideen zu dem Thema.

Dauer: mehrere Stunden
Ziel: Erkennen von verschiedenen Perspektiven und Herangehensweisen an ein bestimmtes Thema

sowie von Mustern, Zusammenhängen und Zielen. Einbindung aller Teilnehmenden, Sichtbarmachung aller Perspektiven.

Real Time Strategic Change-Konferenz (Dannemiller Tyson Associates 2000)

Real Time Strategic Change (RTSC) wird hauptsächlich von Unternehmen und Organisationen eingesetzt, um direkt Veränderungen von strategischer Bedeutung herbeizuführen. Hierbei werden von Anfang an alle von der Veränderung Betroffenen beteiligt – entweder direkt oder durch die Beteiligung des Querschnitts aller Hierarchie- und Funktionsebenen des kompletten Systems.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer RTSC-Konferenz sind

- Ein Team, das einen repräsentativen Querschnitt der Gesamtorganisation darstellt, plant individuelle und auf die Belange der Organisation passgenau abgestimmte Veränderungsmaßnahmen.
- Im Anschluss an die Konferenz erarbeitet es ein tragfähiges Umsetzungskonzept.
- Diese Konferenz beginnt mit dem Block „Wachrütteln“, um bei den Beteiligten den Wunsch nach schneller Veränderung zu wecken. Hierbei können auch Externe wie Kunden, Lieferanten usw. eingebunden werden. Nach diesem Block sollte Klarheit bei allen Beteiligten hinsichtlich der Fragestellung „Warum wollen wir dorthin“ herrschen. Im Anschluss werden interdisziplinär in unterschiedlichen Konstellationen erste Schritte für die Umsetzung erarbeitet. Damit wird die zweite zentrale Frage der Konferenz „Wie kommen wir dorthin“ geklärt.

Dauer: ca. 2 Tage
Ziel: Eine direkte Veränderung ermöglichen, indem alle Beteiligten die geplante Zielsetzung aus einer aktuellen Unzufriedenheit heraus als erstrebenswert wahrnehmen und von Beginn an den eigentlichen Veränderungsprozess selbst aktiv mitgestalten.

Zukunftskonferenz

Die Methode bietet sich an, wenn völlig unterschiedliche Interessen miteinander harmonisiert werden müssen, um eine konsensfähige Zukunftsvision zu entwickeln. Beispiele hierfür wären kulturübergreifende Projekte, Integration von neuen Bereichen nach einer Fusion, zivilgesellschaftliche Projekte, bei denen unterschiedlichste Akteure zusammenwirken müssen.

Im Gegensatz zu der oben beschriebenen RTSC-Konferenz steht bei der Zukunftskonferenz das eigentliche Ziel nicht fest, sondern wird durch die Teilnehmenden erarbeitet.

Die Zukunftskonferenz besteht aus unterschiedlichen Phasen, in denen die jeweiligen Kernfragen geklärt werden (Tabelle unten).

Phasen einer Zukunftskonferenz

Phase 1	Vergangenheit	Was verbindet uns?
Phase 2	Gegenwart	Was funktioniert gut, was weniger gut?
Phase 3	Zukunft	Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? Was wollen wir erreichen?
Phase 4	Konsensfindung	Worin stimmen wir überein?
Phase 5	Maßnahmenerarbeitung	Was muss getan werden, damit das im Konsens definierte Ziel erreicht werden kann? Wer übernimmt welche Aufgaben?

Quelle: eigene Darstellung

Dauer: ca. 2,5 Tage
Ziel: Entwicklung einer gemeinsamen, im Konsens entstandenen Zukunftsvision zur Planung von konkreten Handlungsschritten (Initiativen, Maßnahmen, Projekte).

Barcamp

Die von Tim O'Reilly 2005 entwickelte Barcamp-Methode wird eingesetzt, um vorhandene Ideen und Wissen auszutauschen, neue Ideen zu generieren und/oder Strategien zu überlegen. Die Inhalte und der Ablauf werden von den Teilnehmenden zu Beginn selbst entwickelt und im Verlauf dieser auch als „Unkonferenz" bekannten Methode gestaltet. Ein Barcamp kann alles von Workshops über Vorträge bis hin zu Diskussionen beinhalten. Dabei wird viel Kreativität freigesetzt und Impulse gewonnen. Barcamps werden zu unterschiedlichsten Anlässen durchgeführt, mittlerweile auch auf Messen.

Dauer: 1 Tag
In allen Formaten stehen die Teilnehmenden als Akteure im Mittelpunkt. Sie begegnen sich im Rahmen dieser Veranstaltungen hierarchiefrei auf Augenhöhe. Dadurch entstehen eine völlig neue Art der Kommunikation und ein anderes Miteinander weit über die eigentliche Veranstaltung hinaus. Der offene Austausch auf Augenhöhe und die gleichwertige Beteiligung am Geschehen fördern zudem einen freiwilligen Wissenstransfer.

Je offener der Rahmen ist, umso mehr Platz ist vorhanden für bisher Ungedachtes und Unausgesprochenes – und somit für innovative Ideen und kreative Ansätze.

Alle Formate bedingen eine Offenheit für Neues, ein Loslassen von Altgewohntem seitens der Führungsebene und direkte Aktionen im Anschluss. Nur dann, wenn sich alle Hierarchien gleichermaßen und auf Augenhöhe offen und mutig einbringen, können diese Formate Aufbruchstimmung, Motivation, Veränderungen und Innovationen bewirken und somit veränderungsbedingte Angst, Unsicherheit und Frustration in Aufbruchstimmung und Experimentierfreude verwandeln.

Experimentieren mit agilen Methoden

Wem solche Formate zu aufwendig und deren Folgen noch zu unüberschaubar sind, kann auch im Kleinen viel erreichen: So können beispielsweise Mitarbeitende eingeladen werden, in kleineren „Crossover-Teams" auszuprobieren, was passiert, wenn Kommunikation und Zusammenarbeit nicht klassisch auf den verschiedenen Entwicklungsebenen eines Produktes oder einer Dienstleistung, sondern von der Entwicklung bis zum Aftersales in einem und demselben Team stattfinden. Selbst wenn die verschiedenen Einheiten nicht am selben Ort sind, gibt es eine Vielzahl von Tools, wie Yammer, Slack, virtuelle Meetingräume (z. B. Skype for Business, WebEx oder Adobe Connect), die die Basis für eine erfolgreiche und aktive virtuelle Kollaboration bieten.

An Pilotprojekten kann ein Vorgehen nach Scrum erfolgen. Ergebnisse und Erfahrungen aus solchen Pilotversuchen können dann sukzessive auf andere Projekte übertragen und angepasst werden. Gute Erfahrungen wurden gemacht, wenn Unternehmen hier interessierten Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten haben, sich auf freiwilliger Basis in eine solche Pilotphase einzubringen, um im Anschluss die Erfahrungen zu teilen und als Multiplikatoren dieser Idee aufzutreten.

Design Thinking – die Entwicklung von Lösungsansätzen aus Anwendersicht – lässt sich nicht nur bei der Entwicklung von Produkten, sondern für praktisch alle Fragestellungen, von der Gestaltung interner Prozesse bis zur Planung der nächsten Kundenveranstaltung, anwenden.

Es beschreibt einen sehr dynamischen Prozess, dessen Mikrozyklus aus unterschiedlichen Phasen besteht, in denen eine Vielzahl von Methoden Anwendung finden können – je nach der aktuellen Herausforderung – siehe Tabelle Seite 217.

Ein Makrozyklus besteht aus einer konvergierenden Phase, in der die Anzahl der Ideen stetig zunimmt, während es im Makrozyklus darum geht, das Problem zu verstehen und eine Vision der Lösung zu konkretisieren. Hierzu werden in der Regel viele Iterationen des Mikrozyklus durchlaufen. Entwicklungs- und Entscheidungsfindungsprozesse werden enorm beschleunigt.

Phasen und Methoden beim Design Thinking

Phase	Methode (Beispiele)
Verstehen	Erstellung einer Persona-/Business-Canvas
Beobachten	Needfinding-Gespräch mit offenen Fragen Empathy Map
Standpunkt definieren	Point-of-View-Satz, z. B. „Wie können wir …?“
Idee finden	Verschiedenste Kreativitätstechniken (Ideen strukturieren, clustern, dokumentieren)
Prototyp entwickeln	Prototyping-Workshop
Testen	Feedback-Erfassungsraster
Reflektieren	Retrospective Board

Quelle: eigene Darstellung

Ein Design-Thinking-Prozess eignet sich für kleine wie für große und komplexe Herausforderungen und kann sowohl auf Teamebene wie auch im größeren Rahmen wie z. B. mit Kunden oder Lieferanten Anwendung finden. Auch hier gilt – Zusammenarbeit ist alles! Je komplexer die Herausforderungen sind, desto vernetzter sollte gearbeitet werden: in interdisziplinären Teams, auch über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinaus. Design-Thinking-Prozesse sind sehr genau strukturiert – trotz der Vielzahl der kreativen Elemente und führen mit einer hohen Effizienz zu Ergebnissen.

Perspektivwechsel über das Unternehmen hinaus

Die schnellen und vielfältigen Veränderungen bedeuten auch, dass der Blick nach außen, über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus, immer mehr an Bedeutung gewinnt. Zum einen, um zu wissen, welche Entwicklungen im Gang sind – im Bereich des eigenen Marktgeschehens, aber auch gesellschaftlich. Welche Auswirkungen gesellschaftliche und politische Entwicklungen auch auf Unternehmen haben, ist beispielsweise in Supermärkten erkennbar, in denen Bioprodukte noch vor wenigen Jahren eher ein Nischendasein fristeten, auf dem Energiemarkt, wo sich Unternehmen, die im Bereich fossiler Brennstoffe stark sind, einem enormen Gegendruck ausgesetzt fühlen, oder in der Automobilindustrie, die spätestens seit dem Dieselskandal nicht nur ein Image-, sondern auch ein erkennbares Innovationsproblem hat.

Zur Vernetzung außerhalb des Unternehmens gibt es eine Vielzahl von Businessnetzwerken, Messen, Kongressen, Tagungen usw. Allerdings haben diese fast alle die Besonderheit, relativ homogene Teilnehmergruppen anzuziehen: fachspezifisch, branchenspezialisiert, gewisse Führungshierarchien – man bleibt unter sich. Hier kennt man sich aus, hier kann man mit seinen Qualifikationen und seinem Fachwissen Anerkennung finden oder sich entsprechend spezifisch weiterentwickeln. Dieses Phänomen bewirkt dasselbe wie die althergebrachten Prozesse in den Unternehmen. Sie geben Halt, Struktur und Sicherheit.

Die schnellen Veränderungen und Herausforderungen, die die VUCA-Welt mit sich bringt, bedeuten jedoch auch, dass man sich immer schneller in neuen Umgebungen, anderen Unternehmen, anderen Verantwortlichkeiten, andere Kulturen und neuen Kooperationen zurechtfinden muss. Demnach gilt es, sich auf möglichst vielen unterschiedlichen Terrains zurechtfinden zu können. Dazu muss der eigene Bereich, die eigene „Komfortzone“ verlassen werden. Wegweisende Impulse, überraschende Lösungsansätze und wertvolle Sparringspartner finden sich oft in Bereichen, die einem selbst völlig fremd sind. Ein mutiger Schritt hinaus in die Bereiche des Unternehmens oder in die Gesellschaft, die einem bisher fremd oder gar unbekannt waren, bringt nicht nur überraschende

Einblicke, sondern auch eine Menge Erkenntnisse, wie die Notwendigkeit, die eigenen Ansichten und Vorstellungen immer wieder zu hinterfragen und neu zu justieren.

Hier bieten sich Besuche von verschiedensten Veranstaltungen an, zu denen es bisher in keiner Weise Berührungspunkte gab. Ein schönes Beispiel hierfür ist das Sommerblutfestival, welches jährlich an verschiedenen Veranstaltungsorten in Köln stattfindet und zum Ziel hat, den Rand der Gesellschaft in die Mitte und die Mitte an den Rand zu bringen. Sehr bewusst versucht hier der Veranstalter, schon bei der Planung die Vorstellungen der Besucher völlig auf den „Kopf zu stellen", diese durch das Erlebte, durch die Begegnungen vollkommen zu irritieren und zum Überdenken ihrer jeweiligen Vorstellungen und Perspektiven zu bringen. Auch bietet sich die Teilnahme an Barcamps zu den unterschiedlichsten Themen an. Am sinnvollsten ist es, sich in einem Thema einzubringen, das einem völlig neu ist. Hier lässt sich am meisten „mitnehmen" und es entstehen automatisch neue Ideen. Was jeder für sich selbst tun kann: An Orte gehen, wo man noch nie war (… und vielleicht auch nie hin wollte), Musik hören, die man bisher nie beachtet hat, mit fremden Menschen ein Gespräch führen. Kurzum, die eigene Komfortzone immer wieder verlassen.

Fazit

Es gibt nicht die eine Methode, mit der sich die Herausforderungen der VUCA-Welt meistern lassen, aber mit Offenheit, Kreativität und dem Mut Beschäftigte und Stakeholder von Anfang an aktiv einzubinden, lässt sich die Zukunft aktiv gestalten.

Quellen und Links:

➥ Brown, Juanita, und David Isaacs (2005) The World Café. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. New York, NH: McGraw-Hill Professional. Deutsch: Brown, Juanita, und David Isaacs (2007). Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg.

➥ Dannemiller Tyson Associates (2000). *Whole-Scale Change: Unleashing the Magic in Organizations.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

➥ Kübler-Ross, Elisabeth (1969). On Death and Dying. The Macmillan Company

OKRs gemeinsam mit Scrum und Kanban nutzen

DOMINIK HATTRUP, OLIVER KÖSTER UND KNUT LINKE

Abstract

Immer häufiger setzen Unternehmen auf agile Methoden. Zu den bekanntesten Vertretern gehören die Kanban- und die Scrum-Methode. Beide Ansätze versprechen insbesondere eine erhöhte Transparenz im Projektverlauf, mehr Flexibilität in Bezug auf sich ändernde Anforderungen und Herausforderungen, gesteigerte Möglichkeiten der Selbstbestimmung für die beteiligten Entwickler und auch für das Management fortlaufende, sichtbare Ergebnisse. In kleinen autarken Teams werden Scrum und Kanban schon jetzt äußert erfolgreich eingesetzt. Allerdings sehen sich insbesondere größere Organisationen bei der Einführung mit den immer gleichen Schwierigkeiten konfrontiert. Zum einen entstehen mit der Einführung häufig neue Konflikte zwischen den agilen und nicht agilen Teams, insbesondere wenn diese in hoher Abhängigkeit zueinander stehen. Zum anderen fehlt nahezu in jeder Organisation eine agile Verbindung der Entwicklerteams zu dem nach starren (persönlichen) Zielen gesteuerten (mittleren) Management. Im Folgenden wollen wir uns mit einem in den USA schon äußerst populären und Europa interessanterweise noch weitgehend unbekannten modernen Framework zur agilen Zielsetzung beschäftigen. Schon in den 1970ern führte Intel-Mitgründer Andrew Grove in Anlehnung an den Management-by-Objectives-(MBO-)Ansatz in seiner Organisation Objectives und Key Results (OKRs) ein. Populär wurden OKRs durch die erfolgreiche Einführung bei Google. Interessanterweise ist das OKR Framework in Europa noch nahezu unbekannt. Wir widmen uns der Frage, inwiefern OKR als Rahmen für Methoden
agilen Projektmanagements dienen kann, und zeigen einige Ansätze aus der Praxis.

Alles wird besser mit Kanban und Scrum

In vielen Unternehmen werden schon seit einigen Jahren im kleineren oder größeren Umfang agile Projektmanagementmethoden eingesetzt. Es wächst die Einsicht, dass sich insbesondere in der Produktentwicklung bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn Entwicklerteams flexibel auf neue bzw. sich ändernde Anforderungen reagieren können. So lassen sich Rückmeldungen von Kunden und/oder strategische Neuausrichtungen seitens des Managements schneller inkorporieren. Gleichzeitig zwingen agile Methoden Produktverantwortliche zur stärkeren Priorisierung einzelner Arbeitsschritte und zur genauen Beschreibung von Arbeitspaketen. Insbesondere Scrum und Kanban setzen darüber hinaus auf eine kompromisslose Visualisierung und Verschriftlichung von Aufgaben und Arbeitsständen. Die erhöhte Transparenz ermöglicht allen Beteiligten eine frühzeitige Reaktion auf Engpässe und ungeplante Herausforderungen. Es herrscht sowohl innerhalb als auch außerhalb des Teams Klarheit über den Projektfortschritt. Gleichzeitig versprechen agile Ansätze, insbesondere deren inhärentes Rollenverständnis, dem Projektteam größere Freiheiten in Bezug auf die eigene Arbeitsweisen und Lösungsstrategien.

Das Problem

In der Theorie versprechen agile Methoden demnach viel Gutes. Nicht selten starten agile Projekte demnach mit sehr hohen Erwartungen seitens des Managements und der beteiligten Mitarbeiter. In der Praxis erleben wir nach der Einführung meist eine schnellere Ernüchterung auf beiden Seiten.

Zum einen stellt die erhöhte Transparenz viele Teams erst einmal auf eine harte interne Probe. Häufig wird argumentiert, dass agile Methoden vom Mitarbeiter ein agiles Mindset erfordern. Konkret verlangen Kanban und Scrum von allen Beteiligten, proaktiv über eigene Arbeitsstände und Probleme zu berichten, bei Engpässen anderen zur Seite zu springen und sich auch bei der Entwicklung komplexer Softwarelösungen auf einen eher kurzfristigen Zielhorizont zu verständigen. Viele Mitarbeiter sind mit dieser neuen Transparenz überfordert. Über viele Jahrzehnte wurde gelernt, die eigenen Herausforderungen zu verstecken und nur über Erfolge zu sprechen. Diese Verhaltensmuster ändern sich nicht über Nacht. Performance wird plötzlich deutlich sichtbarer. Aber nicht nur intern werden agile Teams mit neuen Schwierigkeiten konfrontiert. Die viel größere Herausforderung liegt meistens in der Zusammenarbeit mit anderen (nicht agilen) Teams und der eigenen Führungsmannschaft. Kanban- und Scrum-Teams geraten meistens spätestens dann an ihre Grenzen, wenn sie mit den klassischen Führungsstrukturen im (mittleren) Management konfrontiert werden. Im mittleren Management ist selten viel Platz für agile, flexible Prozesse. Es gilt- die ambitionierten Unternehmensziele und abstrakten Strategievorgaben vom Topmanagement in die Organisation zu tragen. Es wird mithilfe von langfristigen stabilen, individuellen und meistens vertraulichen Zielvorgaben gesteuert.

Diese kollidieren schon nach kurzer Zeit mit den noblen, aber für das Management so riskanten Prinzipien der agilen Methoden. Von den Entwicklerteams wird wieder die Zusage fester Zeitpläne, Ergebnisse und Termine verlangt. Diese sehen sich gleichzeitig mit intransparenten Zielvorgaben konfrontiert und müssen ständig zwischen den eigenen agilen Methoden und den strikten Managementanforderungen abwägen. Es folgen schier endlose Diskussionen über Rollen, Ziele und Verantwortlichkeiten.

Es fehlt also neben der schlanken, effizienten und flexiblen Projektmanagementstruktur ein leaner Überbau, als agiles Rahmenwerk, welche die agilen Methoden in den primär zielorientierten Management Layer integrieren, ohne gleich wieder untergraben zu werden.

Objectives and Key Results

Während agile Methoden, wie Kanban und Scrum, primär darauf abzielen, die Art und Weise zu strukturieren, in der einzelne Produktfeatures und Arbeitspakete priorisiert, verteilt und abgearbeitet werden, bietet das OKR Framework uns die Möglichkeit, die Vision und Mission bzw. die einzelnen strategischen Initiativen einer Organisation auf konkrete und messbare Zielvorgaben für die verschiedenen Abteilungen und Projektteams herunterzubrechen.

Im Gegensatz zu den langfristig ausgelegten strategischen Initiativen werden die unternehmensweiten OKRs alle zwei bis vier Monate neu formuliert und sichtbar für alle Mitarbeiter veröffentlicht. So ist jederzeit für jedes Team und jeden Mitarbeiter klar ersichtlich, auf welche Ziele die Unternehmung hinarbeitet, wie diese Ziele gemessen werden und welches Team welchen Beitrag leisten soll. Gleichzeitig werden die OKRs weder an ein persönliches Bonussystem geknüpft noch durch ein solches überlagert bzw. verwässert (Doerr 2018: 161).[22]

Die Formulierung der Objectives und Key Results erfolgt auf jeder Ebene in einer Verhandlung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Im Optimalfall entsteht eine Mischung von Top-down- und Bottom-up-Schlüsselereignissen, auf die hingearbeitet werden soll. So orientieren sich die OKRs zwar stark an den langfristigen strategischen Initiativen, geben aber gleichzeitig den notwendigen agilen Spielraum, Erfahrungen der Mitarbeiter aus den eigenen Projekten und dem Austausch mit Kunden einfließen zu lassen. Es entsteht ein zielfokussiertes agiles Rahmenwerk für die verschiedenen unternehmensinternen operativen Tätigkeiten, Entwicklungsprojekte und Initiativen.

22 OKRs lassen sich jedoch ganz hervorragend mit sogenannten CFRs (Conversations, Feedback & Recognition) verknüpfen!

OKR in der Orchestration mit Kanban & Scrum

In diesem zielorientierten Rahmen lässt sich nun wunderbar eine agile Methode zur Abarbeitung und Priorisierung von Taks integrieren. Mit dem OKR Framework verständigen wir uns auf den Outcome bzw. auf ambitionierte, messbare Ziele. Diese sind partizipativ gemeinsam mit den Projektteams formuliert, werden regelmäßig reflektiert, erlauben Feedback von unten und oben und werden gegebenenfalls angepasst. Innerhalb der gesetzten Zielvorgaben entscheiden die agilen Projektteams wie gewohnt eigenverantwortlich. Es wird nicht vorgegeben, auf welchem Weg, in welcher Reihenfolge oder von wem Arbeitspakete bearbeitet werden müssen. Es werden einzig und allein die messbaren Ergebnisse evaluiert.

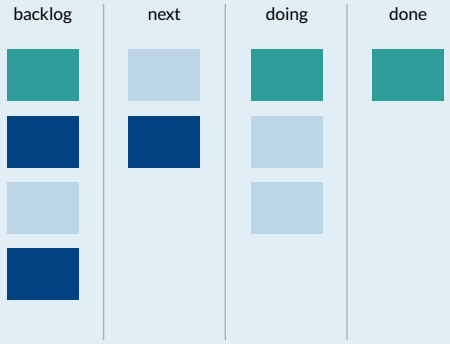
Und ganz nebenbei wird mit OKRs eine Sprache eingeführt, die sowohl auf Managementebene als auch bei den (Entwickler-)Teams verstanden werden. Der Austausch zwischen den Ebenen wird einfacher und deutlich konkreter.

Wie kann man sich die Kombination konkret in der Praxis vorstellen

Kanban

Nehmen wir an, ein Marketingteam arbeitet schon mit der Kanban-Methodik. Auf einem einfachen Whiteboard wandern die verschiedenen Aufgaben aus dem *Backlog* über *Next* und *Doing* in *Done.*

Traditionelles Kanban-Board

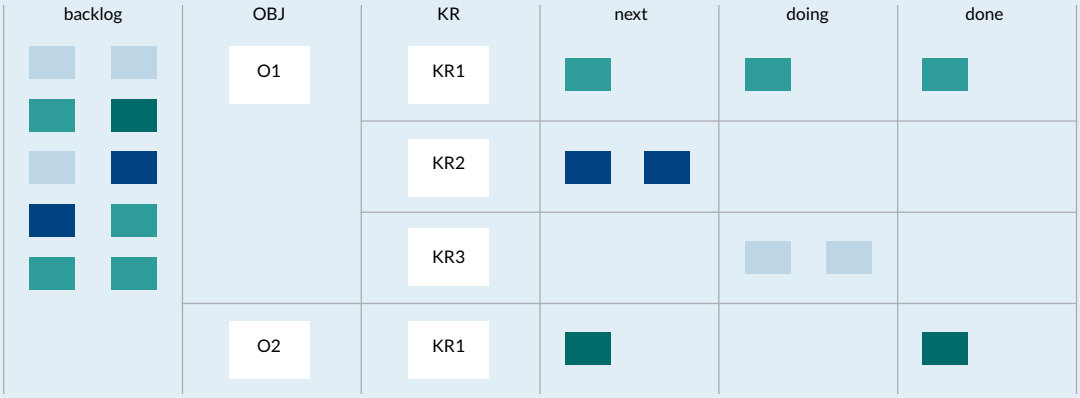


Quelle: eigene Darstellung

Mit der Einführung von Objectives und Key Results gilt es nun, sämtliche Arbeitspakete einem konkreten Schlüsselergebnis zuzuordnen. Auf dem resultierenden Board bekommt jedes Schlüsselergebnis eine eigene Swimlane. So lässt sich direkt auf den ersten Blick erfassen, welche Arbeitspakete auf welches Key Result abzielen.

Auch im Developmentteam sollten möglichst alle Aufgaben im Backlog einem Key Result zugeordnet sein. Aufgrund der Komplexität von technischen Entwicklungen werden hier die Swimlanes häufig bereits verwendet. Hier bietet es sich an, die Arbeitspakete mithilfe von Tags oder Ähnlichem den OKRs zuzuordnen.

Kanban-Board mit Erweiterung um Objectives and Key Results



Quelle: eigene Darstellung

Wichtig: Alle Arbeitspakete sollten sich mindestens einem Key Result zuordnen lassen. Dabei kann es natürlich trotzdem passieren, dass ein Arbeitspaket einen positiven Effekt auf das Erreichen mehrerer Key Results haben kann.

Scrum

Wie Kanban lässt sich auch Scrum mit dem OKR Framework kombinieren. Im Gegensatz zu dem leichtgewichtigen Kanban strukturiert Scrum den Entwicklungsprozess deutlich präziser. In Scrum gibt es sowohl feste Rollen mit fix definierten Verantwortlichkeiten als auch eine feste Event-(Meeting-)struktur und klar definierte Sprintphasen. Scrum taktet einen Prozess.

Wie bei Scrum stellen wir bei der Kombination sicher, dass alle Arbeitspakete bzw. die während eines Sprints entwickelten Produktverbesserungen auf ein konkretes Key Result aus unseren OKRs zielen.

Zusätzlich können wir uns die festen Scrum Events und Rollen bei der Kombination mit dem OKR Framework zugute machen. Zur Priorisierung der Produktfeatures und Storys kann bzw. sollte sich der Product Owner direkt auf die Key Results beziehen. Im Sprint Review werden nicht nur die Ziele des Sprints bewertet, sondern so indirekt auch der Fortschritt bei den Key Results bestimmt. Das Product Refinement wird genutzt, um zu überprüfen, ob die Aufgaben und Key Results noch Relevanz zu den aktuellen Objectives haben und entsprechend die Priorität angepasst. In der Retro wird nicht nur der letzte Sprint betrachtet, sondern auch Feedback vom Team zurück an den Product Owner gespielt, welches dieser wiederum bei zukünftigen OKR-Management-Meetings einbringen kann. Last but not least eignet sich der Daily Scrum (Stand-up) hervorragend zum kurzen Abgleich von Aufgaben und Key Results.

Fazit

Agile Projektmanagementmethoden verlangen sowohl neue Verhaltensweisen – ein agiles Mindset – von den neuen agilen Teams als auch einen passenden agilen Rahmen, um erfolgreich im Unternehmen eingesetzt werden zu können. Ein möglicher Rahmen stellt das OKR Framework dar. Dieses integriert elegant die längerfristigen strategischen Initiativen mit den eher kurz- und mittelfristigen agilen Prozessen und Entwicklungszyklen. Zum einen werden die Top-Level-Initiativen auf konkrete, messbare und transparente Key Results für jedes Team heruntergebrochen. Zum anderen können die Produkt- und Projektteams ihre eigenen Erfahrungen in den Prozess der Formulierung der Key Results einfließen lassen.

Gemeinsam entwickeln Kanban und das OKR Framework ihre volle Stärke. Mit dem OKR Framework ist ein klarer Rahmen gesetzt. Es gibt konkrete und messbare Ziele, an denen sich alle beteiligten Mitarbeiter und Management orientieren können. Innerhalb dieses Rahmens lassen sich die Aufgaben leichtgewichtig mit Kanban priorisieren und organisieren.

Quellen und Links:

➥ Doerr, John (2018). OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. München.

Agiles Arbeiten – ist die Vereinbarkeit gegeben?

KNUT LINKE

Diffuse Ausgangslage

In den vorherigen Kapiteln wurden verschiedene (agile) Ansätze vorgestellt, um der VUKA-Arbeitswelt begegnen zu können. So stellen die beschriebenen Methoden, z. B. Design Thinking heraus, welchen besonderen und neuen Herausforderungen sich ArbeitnehmerInnen gegenübersehen. Zunehmend sind Kreativität, spontanes Denken und Flexibilität in der Arbeit gefordert. Ähnlich verhält es sich bei den vorgestellten agilen Managementansätzen. Auch hier müssen ArbeitnehmerInnen verstärkt (informelle) Arbeitsfähigkeiten einzubringen, die von ihnen in der vergangenen Zeit in der Regel nicht gewünscht waren. Auf solche Herausforderungen werden sie sich künftig immer mehr einstellen müssen. Der Trend geht zum agilen Unternehmen (Porschen-Hueck, Treutner und Maurer 2018), mit der Folge, dass Prozesse digitaler werden, neue digitale Verfahren Eingang finden und neue Tools zum Einsatz kommen, deren Umgang die ArbeitnehmerInnen erst erlernen müssen. Hinzu kommt, dass diese Tools auch die Kommunikation im Unternehmen verändern werden (Chat Clients wie z. B. Slack oder auch soziale Netzwerke wie Yammer).

Auf all dies müssen ArbeitnehmerInnen vorbereitet sein und auf den organisatorischen Weg zur Bewältigung dieser Herausforderungen mitgenommen werden. Möglicherweise waren ArbeitnehmerInnen in der Vergangenheit bereits außerhalb formaler Wege aktiv (z. B. „auf dem kleinen Dienstweg“ oder als „stille Leistung“), um Problemlösungen zu finden, aber aufgrund der früher üblichen Formalisierung der Arbeitstätigkeiten war dies in der Regel „von oben“ nicht gerade gewünscht und bisweilen sogar negativ stigmatisiert. Hier sind die Unternehmen gefragt, das richtige Umfeld für die Bewältigung dieser Herausforderungen zu schaffen, ggf. auch in einer hybriden Unternehmensorganisation. Denn Agilität zu verordnen und mittel Tools einführen zu glauben, führt in der Regel nicht zum gewünschten Ergebnis – oder wie Peter Maurer auf der Abschlussveranstaltung des PräFo-Forschungsprojektes (vgl. PräFo o.J.) in Augsburg sagte: „Agile Werkzeuge kann man auch einsetzen, wenn man nicht agile ist. Werkzeuge selber sind nicht agile. Damit ist dann die Prozessebene agile, aber nicht die Arbeit und das Handeln.“

UnternehmerInnen müssen sich dessen bewusst sein, dass die Einführung von agilem Arbeiten zu Dilemmata führen kann, z. B. durch widersprüchliche Anforderungen an die Arbeit oder unterschiedliche Vorstellungen der beteiligten Personen bei der Umsetzung (Porschen-Hueck, Weihrich und Jungtäubl 2018). Solche Herausforderungen können insbesondere dann auftreten, wenn agiles Arbeiten in hybriden Umgebungen gefordert wird, was zumeist in Spannungsfeldern resultiert. Porschen-Hueck, Weihrich und Jungtäubl (2018) führen aus, dass diese Spannungsfelder z. B. im Detail auftreten, wenn ökonomische Erwartungshaltungen und professioneller Selbstanspruch aufeinandertreffen, Hierarchie und Selbstorganisation sich aushandeln müssen oder formale Prozesse auf materielle Notwendigkeiten treffen.

ArbeitnehmerInnen im Stress

Agile Arbeit wirkt sich zunehmend belastend auf die ArbeitnehmerInnen aus. Deshalb gewinnt die Frage an Bedeutung, wie sie Entspannungsphasen und ihre Fähigkeit der Selbstregulierung mit den genannten Herausforderungen, aber auch neuen Trends im Arbeitsalltag insbesondere von Startups oder Technologieunternehmen (z. B. die „Abendmeetingkultur“) vereinbaren können. Denn agile Arbeit ist keine „selbstbestimmte“, sondern vielmehr eine „selbstorganisierte“. Das ist ein großer Unterschied: Durch Selbstorganisation wird die Interaktion zwischen den Personen im Team weiter zunehmen – und damit auch Belastung und

Stress. Die absehbare Zunahme der Arbeit in Netzwerken wird diesen Trend noch weiter verstärken und womöglich neue Formen von Stress und Belastungen bei der Bewältigung der damit verbundenen Interaktionen und Kooperationen mit sich bringen (Huchler, Porschen-Hueck und Weihrich 2018). Diese Prognose gilt für alle Branchen, nicht nur für IT-Abteilungen oder IT-MitarbeiterInnen. Allerdings sind diese Personen, zumal vornehmlich als DienstleisterInnen arbeitend, besonders von agiler Arbeitstätigkeit betroffen.

Roth und Müller (2017: 8-9) haben agile Arbeitstätigkeiten und die damit einhergehenden Belastungen weiter untersucht und in ihrer Arbeit den ver.di-Index Gute Arbeit genauer untersucht. Sie verweisen auf die Zunahme der Arbeitsmenge durch die Digitalisierung, welches 56 Prozent der im Index erfassten Beschäftigten angaben. Sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen sich zudem laut dem Index 59 Prozent der von Digitalisierung betroffenen Beschäftigen, und dadurch in sehr hohem oder hohem Maß in ihrer Arbeit beeinflusst. Demgegenüber gaben 75 Prozent aller Befragten an, das sie keinen Einfluss oder nur einen geringen Einfluss auf die Art und Weise des Einsatzes von Technik auf der Arbeit haben. Generell scheint die Digitalisierung die Arbeitstätigkeiten herausfordernder zu gestalten. Auffällig ist, dass die Anzahl der Personen, welche angeben, nach der Arbeit „abschalten“ zu können, seit Jahren stark rückläufig ist (von 51 Prozent im Jahr 2001 auf 29 Prozent 2009). Ebenfalls abnehmend ist die Anzahl derjenigen, die meinen, ihre Arbeit „auf Dauer“ durchhalten zu können (in der IT-Branche von 57 Prozent im Jahr 2001 auf 37 Prozent im Jahr 2009). Diese Ergebnisse scheinen konträr zu dem zu gehen, was agiles Arbeiten laut dem *Manifest* für *Agile* Softwareentwicklung (Beck et al. 2001) eigentlich ausmachen sollte bzw. worauf sie originär abzielt: Die Selbstorganisation der Arbeit soll eben nicht nur gute Arbeitsergebnisse, sondern auch gute Arbeitsbedingungen erzeugen (Wille und Müller 2018).

Auch wenn der Index natürlich nur eine Momentaufnahme ist, so scheint es, dass beim agilen Arbeiten die Arbeitsintensität zunimmt, was normalerweise mit einer Abnahme der Arbeitsqualität und der Innovationsfähigkeit einhergeht. Dabei ist noch gar nicht mitbedacht, dass die meisten Beschäftigten neben der Arbeit normalerweise auch noch ein Privatleben und Familie haben. Agilität bedeutet also auch: Arbeitsbedingungen schaffen, die beide „Welten“ berücksichtigen: z.B. nachhaltiges Tempo, Einhaltung der 40-Stunden-Woche – oder wie (Pichler 2008: 50) schreibt: „In Scrum sind regelmäßige Überstunden sowie Qualitätskompromisse inakzeptabel.“

Schritte zur Vereinbarkeit

Um agiles Arbeiten für ArbeitnehmerInnen grundsätzlich mit dem Privaten vereinbarer zu gestalten gibt das Forschungsprojekt diGAP „Gute agile Projektarbeit“ (diGAP o.J.) folgende Empfehlungen (Wille und Müller 2018: 18), die Unternehmen im Kontext von agilem Arbeiten beachten sollten:

- Selbstorganisation stärken (notwendige Ressourcen und Einfluss auf die Arbeitsmenge sicherstellen und die Geschwindigkeit der Realität anpassen)
- agile Methoden richtig und konsequent umsetzen (Berücksichtigung des Teams: Autonomie sicherstellen, Reviews und Retrospektiven konsequent nutzen und umsetzen)
- Rahmenbedingungen und Organisationsformen für gute agile Projektarbeit schaffen (Kalkulation, Controlling und Reporting auf agile Arbeitsweise ausrichten, Rollen klar definieren und Schnittstellen zu nicht agilen Bereichen erarbeiten, Ausstattung auf den Bedarf von agilen Teams ausrichten)
- Zusammenarbeit mit den KundInnen (Verträge) auf Agilität ausrichten
- Qualifizierung aller Beteiligten zum Thema „agiles Arbeiten“ voranbringen sowie das Coaching und Mentoring weiter ausbauen
- Unterstützungspozenziale durch betriebliche Regelungen realisieren
- „agiles Mindset“ in der Führung und Organisation verinnerlichen (agile Werte beachten)

Diese Empfehlungen zielen nicht darauf ab, dem Unternehmen zu schaden, sondern es vielmehr zu befähigen, gute Arbeitsbedingungen in agiler Projektarbeit und im Kontext der Digitalisierung zu erreichen. Unternehmen werden sich ändern und vor allem anstrengen müssen, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ihre ArbeitnehmerInnen als „agile MitarbeiterInnen“ in Zukunft die

Herausforderungen agiler Arbeit möglichst stress- und belastungsfrei bewältigen können. Zwar waren Ansätze der Selbstorganisation in der Vergangenheit nicht immer vor Erfolgt gekrönt (Stichwort Holacracy), allerdings brachte – als positives Gegenbeispiel – z. B. der Ansatz der Orga-Demokratie bereits 1956 die Mondragón Corporación Cooperativa in Spanien hervor. Selbstorganisation kann auch erfolgreich und langfristig funktionieren. Zudem zeigen beispielsweise die von Porschen-Hueck, Weihrich und Jungtäubl (2018) beschriebenen Ansätze, dass sich die Empfehlungen des Agilen Manifests auch auf andere Dienstleistungen, z. B. in Krankenhäusern und in der Pflege zu erbringende Tätigkeiten übertragen lassen.

Für die aktuelle Zukunft stellt sich die Frage, welche Aufgaben das Management – neben der Ermöglichung von guten Arbeitsbedingungen – in diesem neuen Umfeld bewältigen muss, um die Voraussetzungen für agiles Arbeiten zu schaffen. Was muss Führung in einem agilen Arbeitsumfeld können? Wie wird geführt – und wird Kontrolle überhaupt noch eine Rolle spielen?

Aktuell scheint das Management sein Augenmerk darauf zu richten, den agilen Teams gegenüber „den Rücken freizuhalten“ und deren Autonomie zu garantieren. Man könnte vielleicht sogar von einem „Rückzug der Führung“ sprechen. Wobei ein Führungsschwerpunkt auf die Begleitung der MitarbeiterInnen zielt: Coaching wird, insbesondere beim Start von agilen Ansätzen, immer mehr an Bedeutung gewinnen. Hierbei ist die zentrale Herausforderung, bei der Einführung agiler Strukturen und Systeme eben diese MitarbeiterInnen nicht zu überfordern. Ein Wechsel von einer Top-down-Tradition zu einer Bottom-up-Kultur geht in der Regel nicht problemlos vonstatten, es kann auch ein „steiniger Weg“ werden. Auch wenn etwa der Ansatz von Objectives and Key Results (OKR) ein deutlich stärkeres Mitspracherecht und mehr Transparenz ermöglicht, ist das Augenmerk auch darauf zu richten, ob die MitarbeiterInnen dies überhaupt wollen und mittragen werden. Auch hier liegt die Führungsaufgabe, insbesondere des mittleren Managements, darin, als Vermittlungsinstanz den Weg zu einer positiven Entwicklung zu ebnen.

Fazit

Der Wandel in Unternehmen und Organisationen wird nicht mehr aufzuhalten sein – das System des Kapitalismus lebt von der Veränderung, der Anpassung und von seinem unstetigen Sein. Diese Eigenschaften haben es zu seinem globalen Erfolgsmodell gemacht. Arbeit hat sich schon immer nach Maßgabe der Qualität des Systems geändert und sich diesem angepasst (Schlumpeter 2008). Es ist anzunehmen, dass dies auch in Zukunft der Fall sein wird. Die nahe Zukunft wird zeigen, ob Unternehmen ihre ArbeitnehmerInnen gut auf den agilen Wechsel vorbereiten und sie in diesem begleiten können. Die notwendigen Grundlagen für eine erfolgreiche Transaktion sind in diesem Kurzbeitrag skizziert. Wie sich die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem in Zukunft gestalten könnte, zeigen die Beiträge in diesem Sammelband auf.

Quellen und Links

➥ Beck, Kent, Beedle, Mike, van Bennekum, Arie, Cockburn, Alistair, Cunningham, Ward, Fowler, Martin, Grenning, James, Highsmith, Jim, Hunt, Andrew, Jeffries, Ron, Kern, Jon, Marick, Brian, Martin, Robert C., Mellor, Steve, Schwaber, Ken, Sutherland, Jeff und Thomas, Dave (2001). *Manifesto for Agile Software Development.*

➥ diGAP (o.J.). Gute agile Projektarbeit. https://www.gute-agile-projektarbeit.de (Download 17.1.2019).

➥ Huchler, Norbert, Stephanie Proschen-Hueck und Margit Weihrich (2018). „Netzwerkarbeit in Betrieben gestalten – Umsetzungsbeispiele“. *FISnet – Flexible individualisierte Service-Netzwerke. Produktbroschüre I. Angebote für den ganzheitlichen Altersübergang auf organisationaler Ebene. Idee und Umsetzung eines betrieblichen Altersübergangsmanagement.* Hrsg. Werner Schneider, Agnes Bergmann und Stephanie Stadelbacher. Augsburg.

➥ Pichler, Roman (2008). *Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich umsetzen.* Heidelberg.

➥ Porschen-Hueck, Stephanie, Kerstin Treutner und Peter Maurer (2018). *Auf Biegen und Brechen? Interaktions- und Innovationsarbeit unter Formalisierungsdruck.* Präsentation auf der Abschlusstagung und Forschungswerkstatt des Forschungs- und Gestaltungsprojekt PräFo, Augsburg.

➥ Porschen-Hueck, Stephanie, Margit Weihrich und Marc Jungtäubl (2018). *Selbstbestimmte Arbeit und Formalisierung in Dienstleistung und technische Entwicklung – Herausforderungen, Belastungen, Gestaltungsvorschläge.* Präsentation auf der Abschlusstagung und Forschungswerkstatt des Forschungs- und Gestaltungsprojekt PräFo, Augsburg.
➥ PräFo (o. J.). Prävention von Belastung bei formalisierter Arbeit, www.arbeit-form-zukunft.de (Download 17.1.2019).
➥ Roth, Ines, und Nadine Müller (2017). *Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor.* Berlin.
➥ Schlumpeter, J. A. (2008). *Capitalism, Socialism and Democracy.* HarperCollins: New York City, New York.
➥ Wille, Christian, und Nadine Müller (2018). *Einführung ins Thema „Gutes Agiles Arbeiten“.* Präsentation auf dem Workshop „Gute agile Arbeit – tarif- und betriebspolitisch gestalten“. Berlin.

Autoren

ULLA AULENBACHER-WERCHE

begleitet Firmen bei der Entwicklung ihrer Führungs- und Unternehmenskultur. Dabei unterstützt sie Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter bei der persönlichen Entwicklung sowie Teams in ihrer gemeinsamen Ausrichtung, um zukunftsfähige Veränderungen in Organisationen zu initiieren. Kernbereiche sind: innehalten – die eigene Mitte finden; Dialog und Partizipation im Miteinander pflegen; ressourcenorientierte, werteorientierte Führungskultur stärken; Familienfreundlichkeit fördern.

ULRICH BÄHR

ist Vorstand der neu gegründeten CoWorkLand eG und erforscht und entwickelt die digitale Zukunft des ländlichen Raums. Er hat in Kiel und Moskau Medienwissenschaft studiert. Ab 1999 baute er für Volkswagen die Onlinejugendkommunikation mit auf, danach beriet er zahlreiche Konzerne und Institutionen in Sachen E-Learning und Edutainment. Heute ist er als Projektleiter Digitalisierung bei der Heinrich-Böll-Stiftung Schleswig-Holstein tätig und frei als Design-Thinking- und Storytelling-Coach. Für seine Arbeit wurde Ulrich Bähr u.a. mit dem Grimme Online Award und dem iF Design-Award ausgezeichnet.

PROF. DR. HARALD J. BOLSINGER

beschäftigt sich mit nachhaltiger Unternehmensführung und Wertemanagement sowie wirtschafts- und unternehmensethischen Grundfragen.
Der Würzburger Wirtschaftsethiker sammelte umfangreiche Praxiserfahrung im genossenschaftlichen Bankensektor, in selbständiger Unternehmensberatung sowie als Wirtschaftsförderer für die Stadt Nürnberg zur Förderung einer familienfreundlichen Metropolregion. Harald J. Bolsinger lehrte an verschiedenen Hochschulen und ist derzeit Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

IRENE BRAAM

ist seit April 2016 Geschäftsführerin der Bertelsmann Foundation North America. Darüber hinaus ist sie Vizepräsidentin und Mitglied des Vorstands der BFNA. Irene Braam ist eine erfahrene Rechtsanwältin und Medienexpertin und arbeitete über zehn Jahre lang für die Bertelsmann SE. Sie begann 2005 als Leiterin des Brüsseler Verbindungsbüros und wurde im September 2011 Senior Vice President of Government Relations.

Nach ihrem Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Maastricht begann die Niederländerin 1998 ihre berufliche Laufbahn in der Musikindustrie. Irene Braam war Head of International, Legal and Business Affairs bei Naïve Records in Paris, verantwortlich für die Geschäftsentwicklung bei Midbar Tech Ltd. in Tel Aviv und war sowohl Direktor für Public Policy und Government Affairs als auch Direktor für Legal und Business Affairs bei der Universal Music Group in London und Brüssel.

SUSANNE BRAUN-SPECK

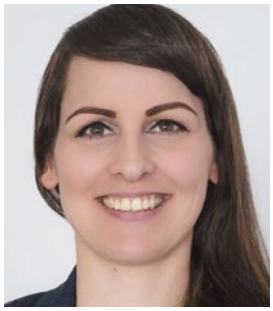
ist Freiberuflerin, überwiegend unter dem Namen tiefenschaerfe.de als Marketingberaterin mit den Schwerpunkten Content & Webdesign tätig.
Mit ihrer Qualifizierung als Franchisemanagerin war sie 1996–2016 Unternehmerin in der IT-Projektmitarbeiter-Vermittlungsbranche und hier Franchisegeberin mit bis zu neun Niederlassungen. Damit war sie Teil der „New Economy“ der 90er Jahre - den Vorreitern von neuen Arbeitsmodellen! Heute versteht sie sich auch als Lernbegleiterin für Kreativitätsentfaltung und als Coach für Digitalisierungsvorhaben bei Azubi- und Jugendprojekten (siehe media4teens.de).Selbstständig ist Susanne Braun-Speck seit 1996; alleinerziehende Mutter seit 2005 und über die KSK sozialversichert erst seit 2017. Was unternehmerisches Risiko ist und welche Chance die Digitalisierung und damit Homeofficearbeit bedeutet, weiß sie gut ...

NICOLE CHI

ist aktiv im Bereich der Technologie für das Gemeinwohl und betreibt derzeit eine Community in New York, die mithilfe von Technologie Organisationen stärkt, die sich für soziale Gerechtigkeit einsetzen. Sie interessiert sich für digitale Gerechtigkeit, zivilgesellschaftliche Tech-Bewegungen auf der ganzen Welt und alle Fragestellungen, wie Technologie die heutigen Gesellschaften beeinflusst. Zu ihren Forschungsschwerpunkten bei der Bertelsmann Foundation North America gehören Künstliche Intelligenz, Jobautomatisierung und die Zukunft der Arbeit.

DORIS CORNILS

begleitete im Rahmen ihrer Dissertation „Alltägliche Lebensführung von Familien: Entgrenzt Beschäftigte und ihre Kinder“ zehn Familien in ihrem Alltag. Sie erforschte, wie diese Familien, in denen die Erwachsenen zeitlich entgrenzt im Journalismus, der Werbe- und PR-Branche und im Krankenhaus beschäftigt sind, ihren Alltag gemeinsam organisieren und alles „unter einen Hut bekommen“. Weitere Forschungsschwerpunkte von Doris Cornils sind: Macht, Gender, Karriere und Aufstiegskompetenz. Hauptberuflich leitet sie das Hamburger Karriere-Kompetenzzentrum für Frauen Pro Exzellenzia 4.0. Für das beispielhafte und nachhaltige Engagement für die Chancengleichheit von Frauen und Männern wurde Doris Cornils und ihrer Kollegin der Chefsache-Award 2016 verliehen.



CHRISTINA DE VRIES

hat ihre eigenen Erfahrungen zur Vereinbarkeit sowohl als Mutter als auch bei der Pflege Angehöriger gemacht. Sie ist stolz, bei der itacs GmbH in einem werteorientierten Unternehmen zu arbeiten, das für seine Mitarbeiter individuelle Lösungen und Antworten findet. Ihre eigenen Erfahrungen in der Individualisierung der Zusammenarbeit bringt sie als Consultant & Coach immer gern für Kunden und Partner mit Ideenvielfalt, Tools und Methoden ein.

MARCEL DUX

ist Mitarbeiter des Vizepräsidenten für Lehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Dort ist er als Mitarbeiter mit dem Arbeitsschwerpunkt „Digitalisierung in der Lehre“ für die Beratung und Weiterbildung von Lehrenden beim Einsatz digitaler Medien und Technologien in der Lehre zuständig. Vor dieser Tätigkeit war er als eLearning-Koordinator, ebenfalls an der HTW Berlin, für die rechtliche und organisatorische Integration digitaler Medien und Technologien mitverantwortlich. Er hat in den vergangenen Jahren für verschiedene Unternehmen einzelne Projekte umgesetzt, darunter Arbeiten für die Volkswagen Akademie, die Kiron Open Higher Education und die Brunel GmbH.

DR. FRANK EIERDANZ

ist Diplom-Geograph und hat in der Psychologie zum Thema „Erfolgreicher Umgang mit Unsicherheit – Ein psychologisches Fuzzy Logik Modell“ promoviert. Von 2001 bis 2008 war er an der Universität Kassel am Wissenschaftlichen Zentrum für Umweltsystemforschung und am Institut für Psychologie tätig. Seit 2009 arbeitet Frank Eierdanz am Institut für Technologie und Arbeit hauptsächlich in Benchmarking- und Demographieprojekten.

SILKE EILERS

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Generationendiversität, dem Trendscanning, der Arbeitszeitpolitik sowie Employability und Lebensphasenorientierter Personalpolitik.

DR. SIGRUN FUCHS

beschäftigt sich als Mutter von drei Kindern (30, 20 und 13 Jahre) in Teilzeit privat seit Langem mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und hat in den letzten zehn Jahren Projekte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch beruflich – geleitet. In Thüringen erlebte sie einen rasanten Wandel vom Fachkräfteüberschuss zum Mangel innerhalb weniger Jahre. Das Vereinbarkeitsthema, für das sie bei der Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) der LEG Thüringen mbH zuständig ist, ist mittlerweile für eine wachsende Zahl von Unternehmen ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu mehr Arbeitgeberattraktivität. Bei Gesprächen mit Arbeitgebern und Beschäftigten, egal ob Mitarbeiter oder Führungskraft, lernt sie viele Menschen kennen, die genauso wie sie immer wieder neu um die Balance zwischen familiären Aufgaben und beruflichen Anforderungen ringen. Neben der Verantwortung für Kinder beschäftigt sie, wie ihre Generation (ü50), auch die Sorge um pflegebedürftige Angehörige, die zusätzlich zu den schon vollen Tagesplanungen hinzukommt. Diese Vielfachbelastung führt viele Beschäftigte an ihre Leistungsgrenze, weshalb sie sich ehrenamtlich für pflegende Angehörige engagiert.

BIRGIT GOSEJACOB

unterstützt Organisationen als Facilitator für innovative Veranstaltungsformate dabei, Veränderungen aus eigenen Potenzialen heraus zu initiieren. Als Blended-Learning-Designerin und Live-Online-Trainerin unterstützt sie bei der Prozessgestaltung und Kompetenzvermittlung. Von 2013 bis 2018 führte sie als Programmdirektorin Rheinland Common Purpose Programme zur Weiterentwicklung und Vernetzung von Führungskräften in der Region sowie für Schüler und Auszubildende mit dem Ziel der Übernahme von sozialer Verantwortung durch. 2008 bis 2013 leitete sie den Fachbereich „Human Potential Development“ am Haus der Technik. Bevor Birgit Gosejacob 2002 in den Bereich Coaching/Training ging, war sie acht Jahre als Vertriebsleiterin Luft-/Seefracht für eine internationale Spedition tätig. Als Teilnehmerin am Career Training Progam der Carl Duisberg Gesellschaft arbeitete sie von 1990 bis 1992 als Vertriebsassistentin eines Fünf-Sterne Hotels in San Francisco.

HANNAH GRETHLEIN

arbeitet mit Überzeugung daran, dass Menschen ihren Beruf nicht als Last, sondern als Bereicherung erleben und so zufrieden und erfolgreich sein können. Bislang tat sie dies im Bereich Coaching und Beratung, den Zeichen der Zeit folgend wird sie diese Ziele künftig im Bereich Bildung und Nachhaltigkeit vorantreiben. Sie lebt mit einem Mann, zwei Kindern und drei Haustieren in Berlin.

MILON GUPTA

unterstützt als Strategiecoach und Berater Unternehmen dabei, ihren Erfolg nachhaltig zu steigern. „Nachhaltig“ bedeutet für ihn, strategisch so zu handeln, dass ein dauerhafter Nutzen für Mensch, Unternehmen und Gesellschaft entsteht. Mit seinem DYNAMISCH-FÜHREN-Programm macht er Führungskräfte fit für agile Organisationsstrukturen, in denen die Beschäftigten selbstorganisiert am Erreichen der Unternehmensziele arbeiten.

DOMINIK HATTRUP

hat in Mannheim und Heidelberg Verhaltensökonomie und Philosophie studiert und entwickelt heute Software Lösungen für Großunternehmen, unterstützt diese beratend und ist externer Projektleiter bei Fragestellungen und Herausforderungen im Kontext der digitalen Transformation und Kollaboration, im Bereich Business intelligence, Advanced analytics und Data protection.

ESTHER HERZOG-BUCHHOLZ

ist Diplom-Sozialarbeiterin (FH) und Master of Arts im Fachbereich Human Resources. Sie forscht seit 2006 beim Institut für Sozialpädagogische Forschung in Mainz (ism e.V.) und seit 2015 bei den Mainzer Kompetenz Initiativen e.V. (mki e.V.). Ihre thematischen Arbeitsschwerpunkte der letzten Jahre lagen in den Bereichen Demographie, Fachkräftesicherung, Qualität der Ausbildung, Resilienz sowie in der Entwicklung und Umsetzung von Benchmarkingprojekten.

BARBARA HILGERT

lebt zwischen Hamburg und Lübeck und arbeitet in Berlin. Sie ist Agile Coach, berät kleine und mittelständische Unternehmen zu den Themen Vereinbarkeit 4.0 und digitale Transformation und hat viel Know-how in den Bereichen Teamentwicklung und (New) Learning. „Wissen teilen ist Macht“ ist nicht nur ihre Lebensmaxime, die Entwicklung dieses Mindsets ist auch das Ziel ihrer Beratungen und Qualifizierungen: die Ausbildung eine der Kernkompetenzen für die Zukunft der Arbeit und eine wichtige Voraussetzung für die kollaborative Netzwerkarbeit.

ANKE HOFFMANN

ist als Project-Managerin für die Bertelsmann Stiftung im Projektteam „Zukunft der Arbeit“ tätig. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Wandel der Arbeit durch die digitale Transformation und digitale kollaborative Arbeitsformen. Außerdem vertritt sie den Bereich der Vereinbarkeit eines gesunden Lebens mit den neuen Formen der Arbeit 4.0. Sie studierte in Rostock und Bielefeld Soziologie und Sozialpsychologie sowie jüngst Angewandte Gesundheitswissenschaften. Eine Familie mit zwei Kindern und eine Vielzahl weiterer Familienpflichten machen das Leben „rund“ und eine bessere Vereinbarkeit nötig. Die fortschreitende Digitalisierung erleichtert dabei vieles!

ALEX KAHL

ist seit mehr als 20 Jahren in Sachen Digitalisierung unterwegs. Auch als es noch nicht Digitalisierung hieß: angefangen mit dem Erstellen von Webseiten über Social Media Marketing und Kommunikation zur Digitalen Transformation. Lange Zeit nannte er sich Berater, heute versteht er sich als Coach. So wie im Sport hilft er Unternehmen, Organisationen und Unternehmern dabei, im Digitalen mehr zu erreichen. Digitales Arbeiten hat ihm immer mehr Vereinbarkeit aller für ihn relevanten Lebensbereiche ermöglicht.

CHRISTINA KAMPMANN

war von 2013 bis 2015 Abgeordnete des Deutschen Bundestags. Von 2015 bis 2017 war sie Ministerin für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen. Seit Mai 2017 ist sie direkt gewählte Landtagsabgeordnete für Bielefeld und Sprecherin für Digitalisierung und Innovation der SPD-Landtagsfraktion NRW.

JUDITH KLUPS

hat gemeinsam mit ihrem Mann im Jahr 2015 die Zukunftsagenten GmbH gegründet, wo sie Expertin für Neue Arbeit ist. Die Diplom-Psychologin, dreifache Mutter und ausgebildete systemische Organisationsberaterin hat ihren vorherigen Werdegang im Bereich Human Resources gestaltet, wo sie zuletzt als Führungskraft den Bereich Personal- und Organisationsentwicklung bei einem weltweit agierenden Konzern verantwortet hat. Sie steht für echtes Sharing, New Work und einen fundamentalen Wandel der Arbeitswelt. Um diesen fundiert zu begleiten, hat sie gemeinsam mit den anderen Gründern eine eigene Cloud-Lösung entwickelt.

GERDA M. KÖSTER

ist Inhaberin des Beratungsunternehmens GMK – Entwicklung von Organisation und Individuum. Sie berät und unterstützt Arbeitgeber zu Fragen der Organisations- und Führungskraftentwicklung, Diversity Management und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Gerda M. Köster ist Diplom Betriebswirtin (FH) und hat einen Bachelor of Arts in European Business Studies.
Sie ist als Mediatorin, Prüferin im Qualitätssiegel familienfreundlicher Arbeitgeber der Bertelsmann Stiftung und Beraterin im Programm unternehmens-Wert:mensch (plus) akkreditiert. Als Trainerin ist Gerda M. Köster erfahren in den Themen Team Management System (TMS), Zürcher Ressourcen Modell sowie Diversity und Change Management. Sie hat über 25 Jahre Berufserfahrung als Fach- und Führungskraft im Personalwesen.

OLIVER KÖSTER

ist, neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer der SocialObjects GmbH in Hamburg als CTO, Interims- und Business-Development-Manager für Unternehmen im Bereich Internet tätig. Mit agilen Ansätzen wie Scrum und (IT-) Kanban arbeitet er bereits seit der Mitte der 2000er während seiner Zeit bei Lycos Europe. Er ist außerdem Co-Founder des Social Analytics Startup Buzzrank, das 2017 an die Deutsche Presse Agentur verkauft wurde.

TOBIAS KREMKAU

ist Projektberater bei der St. Oberholz GmbH für die Themen Coworking und Neue Arbeit. Davor leitete er als Coworking Manager die Coworking Spaces des St. Oberholz in Berlin. Von 2013 bis 2016 war er Projektleiter von Netzpiloten.de. Tobias Kremkau publiziert als @isarmatrose auf diversen Onlineplattformen.

DR. VANESSA KUBEK

Diplom-Politologin/systemische Beraterin (DGSF) sowie systemischer Coach (DGSF/SG), hat sich in Forschung und Beratung spezialisiert auf die Themenfelder Führung und Zusammenarbeit im Kontext von New Work, systemische Organisationsentwicklung und Inklusion. Sie ist Mitglied des geschäftsführenden Vorstands des Instituts für Technologie und Arbeit e.V. (ITA).

WLADIMIR LASCHKO

hat sein Psychologie Studium mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Arbeitspsychologie abgeschlossen. Bei Great Place to Work® Deutschland konzipierte und pilotierte er in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung, dem Demographie-Netzwerk e.V. (ddn) und im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) das INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur und verantwortet seitdem das Projekt Great Culture to Innovate®, das sich gezielt mit innovationsfördernden Faktoren und Diversity in Organisationen beschäftigt.

KNUT LINKE

forscht aktuell in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekt „Open IT“ im Bereich Industriesoziologie vor dem Hintergrund der Informatisierung der Gesellschaft, dem digitalen Wandel der Arbeit und agilem Projektmanagement. Vor seiner Zeit in der Forschung war er u.a. bei Ernst & Young, Lycos Europe und Leaseplan tätig und hat in Deutschland, den USA, den Niederlanden sowie in Österreich und Lettland in den Bereichen Gesellschafts- und Naturwissenschaften studiert.

ROBERT MERTENS

ist seit 2012 Professor für Anwendungsentwicklung und Medieninformatik an der Hochschule Weserbergland (HSW). Im Rahmen des dualen Studienangebots Wirtschaftsinformatik hat er einen Einblick in die betriebliche Praxis einer Reihe von IT-Unternehmen. Von 2007 bis 2011 war er als Projektleiter und Consultant beim Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme (IAIS) u.a. an der Entwicklung von IT-Systemen für international agierende Konzerne beteiligt. Davor studierte er Kognitionswissenschaften und promovierte an der Universität Osnabrück. Seine Forschungspraxis beinhaltete Aufenthalte bei DaimlerChrysler Research and Technology Center in Palo Alto, der University of Pittsburgh und dem International Computer Science Institute in Berkeley. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Multimedia, semantische Informationsverarbeitung sowie Automatisierung und Steuerung von Geschäftsprozessen.

INA NECKER

interessiert sich als PR Managerin für Zenjob und für Innovations- und Digitalisierungsthemen insbesondere im Bereich „Future of Work“. Glaubt daran, dass die Bedürfnisse der Generation Z in Kombination mit den neusten Technologien den Arbeitsmarkt entscheidend verändern. Nach ihrem Masterabschluss im Fach Medien und Politische Kommunikation, arbeitete sie u. a. für ImmobilienScout24 und Axel Springer in den Bereichen PR, Unternehmenskommunikation und Marketing.

HANS-GEORG NELLES

ist Vater von drei erwachsenen Kindern, Sozialwissenschaftler, Erwachsenenbildner und systemischer Organisationsberater und seit 1998 beruflich im Themenfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie engagiert. Seine Schwerpunkte sind: Wiedereinstieg nach der Elternzeit und väterbewusste Personalpolitiken. Seit 2008 ist Hans-Georg Nelles als Organisationsberater und Autor mit Väter & Karriere freiberuflich tätig, leitet seit 2014 die Fachstelle Väterarbeit in Nordrhein-Westfalen und ist seit 2018 als Väterexperte im SKM Bundesverband tätig. Außerdem ist er Vorsitzender der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Väterarbeit in Nordrhein-Westfalen, stellvertretender Vorsitzender des Bundesforums Männer und Autor des VäterBlog.

GUDRUN NEUPER

beschäftigt sich mit der Veränderung der Arbeits- und Lebenswelt sowie der Wirkung und Gestaltung von „Spaces“ – immer mit dem Blick auf die Wertschätzung der Menschen und der Natur. Sie agiert im gesamten Deutschsprachigen Raum (DACH) von Lübeck aus.

DR. REGINA OSRANEK

Diplom-Psychologin, beschäftigt sich mit den Themenbereichen New Work, Personal- und Organisationsentwicklung, Change Management, organisationale Resilienz und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Sie lebt in der Nähe von Kaiserslautern und arbeitet am Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA) als wissenschaftliche Mitarbeiterin.

MARTIN PERMANTIER

ist Geschäftsführer der SHORT CUTS GmbH design + kommunikation. Mit seinem Team von 40 Mitarbeitenden unterstützt er Unternehmen bei der Entwicklung von Arbeitgeberattraktivität und Unternehmensidentität. In den letzten Jahren hat er seine strategischen Erfahrungen in der Methode der Werteentwicklung zusammengefasst und aufbereitet. Die Methode wird permanent in der konkreten, praktischen Zusammenarbeit mit Unternehmen überprüft und erweitert. Als Speaker und Inspirator liegt ihm die Entwicklung von Mindset und Führung besonders am Herzen.

STEFAN PFEIFFER

hat Geschichte, Politik und Journalismus studiert. Er arbeitete schon während des Studiums als Journalist und im Verlauf seiner Arbeit wurden die Themen immer IT-affiner. Zu seinen beruflichen Stationen gehörten die MIS AG, die er beim Gang an den Neuen Markt begleitete, und der amerikanische Dokumentenmanagementanbieter FileNet. Seit der Übernahme der FileNet durch die IBM arbeitet er bei dieser in verschiedenen europäischen und deutschen Marketingpositionen.

Während seiner Zeit im Marketing bei genannten Unternehmen hat er nie seine journalistische Leidenschaft aufgegeben und immer entsprechende Artikel auf bekannten weltweiten und deutschen Plattformen platziert.
In seinem persönlichen Blog https://stefanpfeiffer.blog (früher DigitalNaiv.com) schreibt er auch heute regelmäßig über die Arbeitswelt von heute, über Vor- und Nachteile von sozialen Medien, über Marketing, aber auch über das digitale Geschehen.

DR. STEFANIE PUCKETT

ist als promovierte Diplom-Psychologin davon überzeugt, dass agile Führung lernbar ist. Mit über zehn Jahren internationaler Erfahrung in den Bereichen Unternehmensberatung und Führungskräfteentwicklung, Assessment und Talent Management fokussiert sie sich als Director bei metaBeratung darauf, Unternehmen in ihrer agilen Transformation zu unterstützen. Sie lebt mit ihrem Mann und zwei Kindern in Augsburg.

TOMMI RAIVIO

arbeite seit drei Jahren als Project Manager bei CSR Europe in Brüssel, derzeit arbeitet er in Projekten zur Zukunft der Arbeit mit besonderem Fokus auf lebenslangem Lernen, Transformation der Mitarbeiterschaft sowie darauf, wie die Digitalisierung der Arbeit verantwortungsvoll gestaltet werden kann. Er hat einen Bachelor of Arts in Soziologie sowie einen Master of Arts in Entwicklungsstudien.

BRITTA REDMANN

ist freiberuflich als Anwältin, Mediatorin und Coach und beim Softwarehersteller VEDA als Director Corporate Development & HR tätig. Sie ist Autorin verschiedener Fachbücher. Als Personalleiterin hat sie in verschiedenen Branchen Organisationsentwicklungen begleitet, geleitet und arbeitsrechtlich umgesetzt. Ihre besondere Expertise liegt auf der Entwicklung von Organisationen bis hin zu agilen und vernetzten Formen der Zusammenarbeit. Moderne Konzepte, wie z. B. zu Agilität, Arbeit 4.0 und Digitalisierung, werden von ihr arbeitsrechtlich transformiert und organisatorisch implementiert.

BIRGIT RIESS

ist Direktorin bei der Bertelsmann Stiftung und leitet dort das Programm Unternehmen in der Gesellschaft. Sie hat Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften studiert und war viele Jahre wissenschaftlich in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung tätig. Birgit Riess arbeitet gemeinsam mit ihrem Team an den konzeptionellen Grundlagen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR). Ein besonderer Focus liegt derzeit auf der Frage, wie Unternehmensverantwortung in einer digitalen Gesellschaft ausgestaltet sein muß und wie diese in der Praxis umzusetzen ist (Corporate Digital Responsibility – CDR).

PROF. DR. JUTTA RUMP

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Daneben leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability (www.ibe-ludwigshafen.de), das den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen legt. Sie hat darüber hinaus zahlreiche Mandate auf regionaler und nationaler Ebene inne.

TANJA SCHULTE

lebt in Dortmund und arbeitet als Digital-Marketing-Managerin im Intrapreneur-Team der Digitalagentur comspace in Bielefeld. Mit den Kolleginnen und Kollegen entwickelt sie die digitale Vernetzungsplattform talee.de, auf der Mitarbeiter sich ganz einfach innerhalb des Unternehmens mit den Kollegen vernetzen und gemeinsame Erlebnisse nach außen kommunizieren. Ihr Tätigkeitsfeld umspannt dabei die komplette digitale Kommunikation, das Marketing sowie die Erarbeitung von Kundenkonzepten, die das Employee-Engagement und die Darstellung der Arbeitgebermarken fördern. Bereits als Masterandin beschäftigte Tanja Schulte sich mit der Betrachtung, wie digitale Kommunikation zu einem stärkeren Employee-Engagement in Unternehmen beitragen kann.

BRITTA SEMBACH

lebt und arbeitet zurzeit in den USA als Journalistin und Autorin. Gemeinsam mit Susanne Garsoffky schrieb sie „Die Alles ist möglich-Lüge. Wieso Familie und Beruf nicht zu vereinbaren sind“ (Pantheon Verlag, 2014) und „Der Tiefe Riss. Wie Politik und Wirtschaft Eltern und Kinderlose gegeneinander ausspielen“ (Pantheon Verlag, 2017). Sie ist von Haus aus Politologin. Erst seitdem sie und ihr Mann in New York beide im Homeoffice arbeiten, gelingt zum ersten Mal in ihrem langen Berufsleben Vereinbarkeit.

SVEN SEMET

ist Thought Leader Watson Talent bei IBM und als Diplominformatiker schon seit über 15 Jahren im Personalmanagement für Talentmanagement-Strategien und innovative HR Lösungen verantwortlich. Er unterstützt bei IBM und anderen Unternehmen in der digitalen Transformation von HR Prozessen mit den Schwerpunkten Talente zu finden, fürs Unternehmen zu gewinnen, Mitarbeiter zu engagieren und motivieren, anzuerkennen und wertzuschätzen, außerdem Mitarbeiter kontinuierlich individuell und personalisiert weiterzubilden und ganz wichtig im Unternehmen zu halten. Besondere Expertise hat Sven Semet im Rahmen von Big Data und künstlicher Intelligenz zum Einsatz von kognitiven Lösungen im Personalmanagement. Gerne diskutiert Sven Semet diese wichtigen Themen auch mit Wissenschaft, Politik und Mitbestimmungsgremien. Außerdem ist Sven Semet seit 2010 regelmäßig gemeinsam mit der DGFP und im Rahmen der Special Interest Group Future Work der bwcon und der Wirtschaftsförderung Stuttgart in Baden-Württemberg im Projekteinsatz. Privat hat Sven Semet nun schon 3 erwachsene Kinder und engagiert sich bei STELP und im Deutschen Roten Kreuz sowohl lokal, national als auch international.

ELLEN SIELING, M.A.

ist Master of Arts. Ihre Studienschwerpunkte lagen auf den Themen Betriebswirtschaftslehre, Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement. In ihrer Masterarbeit befasste sie sich mit dem Thema Wirkungsorientierte Steuerung im Bereich der Behindertenhilfe. Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung in der Eingliederungshilfe durch ihre Tätigkeit als stellvertretende Wohnhausleitung und als staatlich geprüfte Ergotherapeutin. Seit September 2016 ist Ellen Sieling am ITA als wissenschaftliche Mitarbeiterin in verschiedenen Benchmarkingprojekten zum Thema Inklusion und Demographie tätig.

JANA STECHER

ist Mitgründerin und Geschäftsführerin von Digitales Denken – der Organisationsberatung für den digitalen Wandel. Sie ist Diplom-Informatikerin und systemische Organisationsberaterin. Seit drei Jahren ist sie als Agile Coach für die Themenfelder Digitale Transformation, Selbstorganisation, agiles Führen sowie Mediation in mittelständischen Unternehmen und Konzernen tätig. Digitales Denken setzt sich mit den gesellschaftlichen Einflüssen von Digitalisierung auseinander und berät neben privatwirtschaftlichen Unternehmen auch öffentliche Institutionen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs), um Zusammenarbeit zu verbessern und Vernetzungspotenziale freizusetzen. Jana Stecher war vor ihrer Gründung über zehn Jahre in namhaften deutschen Digitalagenturen tätig und hat für Konzerne und Institutionen Digitalisierungsprojekte verantwortet.

FRITZ TROTT

ist Gründer und Geschäftsführer des Berliner Unternehmens Zenjob. Bereits mit 22 Jahren gründete er die Nichtregierungsorganisation (NGO) Courage Afrika und arbeitete drei Jahre im Europäischen Parlament. Anschließend sammelte er mehrere Jahre Start-up-Erfahrung bei Rocket Internet. Heute beschäftigt sich der CEO von Zenjob intensiv mit der Frage, wie Technologie neue Formen des Arbeitens ermöglicht und wie sich der deutsche Arbeitsmarkt und deren Strukturen verändern müssen.

DR. NANNE VON HAHN

beschäftigt sich seit ihrem Studium mit den Chancen und Herausforderungen neuer Technologien und Digitalisierung. Die promovierte Volljuristin wechselte nach ersten beruflichen Stationen im Bereich (for Profit) Education in die Wirtschaft zu Bertelsmann, E-Plus und schließlich Telefónica Deutschland, wo sie sowohl im Kommunikations- als auch Personalbereich die Gestaltung und Steuerung von Transformation verantwortet hat. Nanne von Hahn ist 42 Jahre alt, verheiratet und hat vier Kinder.

URSULA VRANKEN

ist CEO und Gründerin des IPA – Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation in Köln. Die Strategieexpertin und Arbeitswissenschaftlerin berät Unternehmen bei der Gestaltung moderner Führungs- und Personalstrukturen. Auf ihrer Plattform digitalpeoplemanagement.de lädt die renommierte Netzwerkerin zur Diskussion rund um Wachstumsstrategien in der digitalen Wirtschaft ein und teilt ihr Wissen zu Digital Leadership, Arbeit 4.0 und Change Management. Ursula Vranken ist Mitgründerin der bundesweit beachteten Leitkonferenz für Führung im digitalen Zeitalter, dem Digital Leadership Summit.

THORSTEN WILHELM

ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der eresult GmbH (eresult.de) sowie Blogger auf nutzerbrille.de. Zudem ist er Vorstandsmitglied im Arbeitskreis Digital Design der BITKOM und Mitglied im Arbeitskreis Qualitätsstandards des Berufsverbandes der UX/Usability Professionals in Deutschland (German UPA).

BIRGIT WINTERMANN

arbeitet seit 2006 in dem Bereich Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Sie hat das Qualitätssiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber entwickelt und am INQA Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur mitgearbeitet. Die Rechtsanwältin arbeitet im Projekt Zukunft der Arbeit der Bertelsmann Stiftung derzeit insbesondere an den Themen Vereinbarkeit 4.0, der betrieblichen digitalen Transformation und dessen arbeitsrechtlichen Implikationen.

Impressum
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich
Birgit Wintermann

Konzept und Umsetzung
Birgit Wintermann und Anke Hoffmann

Redaktion
Dorothee Kubitza

Autoren
Ulla Aulenbacher-Werche, Ulrich Bähr, Harald J. Bolsinger, Irene Braam, Susanne Braun-Speck, Nicole Chi, Doris Cornils, Marcel Dux, Frank Eierdanz, Silke Eilers, Dr. Sigrun Fuchs, Birgit Gosejacob, Hannah Grethlein, Milon Gupta, Nanne von Hahn, Dominik Hattrup, Esther Herzog-Buchholz, Barbara Hilgert, Anke Hoffmann, Alex Kahl, Christina Kampmann, Judith Klups, Tobias Kremkau, Gerda M. Köster, Oliver Köster, Vanessa Kubek, Wladimir Laschko, Knut Linke, Robert Mertens, Ina Necker, Hans-Georg Nelles, Gudrun Neuper, Regina Osranek, Martin Permantier, Stefan Pfeiffer, Stefanie Puckett, Tommi Raivio, Britta Redmann, Birgit Riess, Jutta Rump, Tanja Schulte, Britta Sembach, Sven Semet, Ellen Sieling, Jana Stecher, Fritz Trott, Ursula Vranken, Christina de Vries, Thorsten Wilhelm, Birgit Wintermann

Lektorat
Rudolf Gajdacz

Übersetzungen der englischen Texte
Jessica Thamm und Paul Morland

Gestaltung
Dietlind Ehlers

Bildnachweis
Titelbild: Anke Hoffmann
Autorenbilder: Carsten Plueckhahn, Elvie Lova, Falco Peters, Kai Uwe Oesterhellweg, Teymur Madjderey aka icedsoul, Olaf-Wull Nickel, Birgit Wintermann, Enri Mammen, Stefan Schaal, Alexandra Schmied und die Autoren

Lizenz
„Bookprint Vereinbarkeit 4.0“ steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). Details zur Lizenz finden Sie unter https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.

Mai 2019

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Dorothee Kubitza
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon +49 5241 81-81401
dorothee.kubitza@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de