

1. SALONdialog am 5. April 2019 „Neues Denken, Neues Arbeiten“

Von Agilität bis Augenhöhe

Mit Katrin Beuthner hatte Beata Frenzel eine Pragmatikerin des New Work auf die SALONCouch eingeladen. Die Wirtschaftssinologin mit einem MBA arbeitete für Konzerne und Mittelständler, bevor Sie 2012 beim Freiburger Softwarehersteller United Planet einstieg. Bereits das Vorstellungsgespräch habe ihr gezeigt, dass man dort einen besonderen Stil pflegte. Persönlicher, direkter, „eben ganz anders“ sei das gewesen. Spätestens damals sei ihr klar geworden, wie sehr sie sich im Beruf bislang verstellt hatte. „Ich war einfach nicht ich selber“, erinnert sie sich.

Auch heute – inzwischen ist Beuthner Geschäftsführerin - gibt es bei United Planet ganz bewusst noch keinen formalen Onboardingprozess. Den regelt das jeweilige Team eigenverantwortlich. Wie Teams dort auch sonst so viel wie möglich selber regeln.

Vertrauensarbeitszeit gibt den Mitarbeitern viel Flexibilität, was Anwesenheit und Arbeiten an anderen Orten angeht. Vertrauen ist denn auch für Beuthner ein zentraler Begriff. „Jeder genießt den Vertrauensvorschuss“, sagt sie. Statt auf Kontrolle setze sie darauf, dass die Arbeit erledigt wird – auch wenn der Mitarbeiter nicht zu sehen sei.

Gefragt nach den Unternehmerwerten, die ja die Unternehmenswerte maßgeblich prägen, fällt Katrin Beuthner als erstes der Begriff Gerechtigkeit ein. Fairness im Sinne angemessener Behandlung sei für sie ein zentraler Aspekt von Führung. Das bedeute, sich Zeit für die Menschen zu nehmen und Wissen zu teilen. Weitere Werte seien Kreativität und Kompetenz. Ideen würden angehört und verfolgt, die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter besprochen und geplant.



Zeit für Menschen nehmen und Wissen teilen.

Vertrauen, Entfaltung, Förderung: Wer damit ernst macht, braucht Mitarbeitende, die intrinsisch motiviert sind und Eigeninitiative zeigen. „Zu viel davon“ erwarte sie oft, räumt Beuthner ein. „Für mich kommt da oft nicht genug.“ Sie ist sich bewusst, dass selbstständiges Handeln und Entscheiden auch ein Persönlichkeitsmerkmal ist. Es gebe kompetente Mitarbeitende, die diesen Weg nicht

gehen könnten oder wollten. Das Unternehmen könne nur den Rahmen schaffen und die Menschen ermutigen. Die Geschäftsleitung behalte sich nur solche Entscheidungen vor,

Wer damit ernst macht, braucht Mitarbeitende, die intrinsisch motiviert sind und Eigeninitiative zeigen.

„die an den Geldbeutel der Firma gehen.“ Das bedeute aber auch, dass Mitarbeitende dem Kunden gegenüber für ihre Entscheidungen geradestehen.

Zum Thema des Salons

Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Unternehmen müssen immer flexibler auf Marktänderungen reagieren können. Sie erkennen, dass Hierarchien und starre Organigramme dabei mehr schaden als nützen. Gleichzeitig wünschen sich die Mitarbeiter ein humaneres Miteinander, während die knapper werdenden Fachkräfte eine Unternehmenskultur erwarten, die Eigeninitiative fördert und belohnt.

Kaum ein Unternehmen, das nicht nach seinem Weg sucht, dem gerecht zu werden. Klar ist: Es gibt keine Blaupause für die ideale Organisationsform.

Unterschiedliche Branchen und Unternehmenskulturen bringen unterschiedliche Arbeitswelten hervor. Hochagile Firmen mit genau definierter Verfassung sind ebenso erfolgreich und attraktiv wie unkonventionell-pragmatische „Musterbrecher“.

Dennoch gibt es gemeinsame Erfolgsfaktoren. Welche, das haben 14 Salongäste mit Beata Frenzel ergründet.

Impulsgebende:

Katrin Beuthner

Gastgeberin:

Beata Frenzel.

In Zusammenarbeit mit:

Gerd Kalkbrenner

Ort: Privater Salon.

Infos:

www.beata-frenzel.de/salondialoge/

Robustheit als Ziel

Ist United Planet deshalb bereits ein agiles Unternehmen? Beuthner verwendet den Begriff zurückhaltend. „Die Softwareentwickler arbeiten natürlich in crossfunktionalen Teams und mit agilen Methoden; die anderen nicht so konsequent.“ Agilität als solche sei für sie auch kein Ziel. **Agil bedeutet nicht unbedingt schneller.** Getestet und adaptiert werde, was funktioniert und zu besseren Prozessen und Beziehungen führe. Klar sei im Unternehmen aber, dass „agil“ nicht unbedingt „schneller“ bedeute. Dass es dabei um Robustheit gehe und um das Vermeiden von Irrwegen. Nicht allen Kunden sei allerdings zu vermitteln, dass das fertige Produkt nicht von Projektbeginn an feststehe.

Die Rolle der Führungskraft betonte Oliver Schmitt. Er selbst habe im Laufe des Wachstums seiner Agentur das Mensch und Vorbild sein vernachlässigt. In der Folge wurden seine Werte und der Gründergeist nicht mehr an die Mitarbeitenden vermittelt. „Ich führe heute mehr Gespräche und reiße weniger Operatives an mich.“

Danijel Cubelic hält sogar die Kultur des Sich-Begrüßens für wesentlich. Hier zeige sich, ob der Umgang auf Augenhöhe tatsächlich stattfinde. Wer mehr als zehn Mitarbeitende direkt führe, dem fehle die Zeit für die notwendigen Gespräche. Ein Zusammenhang, den Katrin Beuthner bestätigte. Statt einem einzigen externen Mitarbeiterevent im Jahr fänden nun zwei in den Firmenräumen statt. Geplante Mitarbeitergespräche gebe es sogar vier Mal jährlich.

Transformation geschieht stufenweise

Der Umgang mit Unsicherheit, ein Element der VUCA-Welt, dem mit Agilität begegnet wird, brachte die Diskussion unter den Gästen in Gang. Doro Hepp stellte das Modell der Entwicklungsspirale für persönliche und organisationale Entwicklung vor. Der jetzt anstehende Wandel zu einer Kultur der Kooperation könne nicht voraussetzungslos gelingen. Zuvor müssten sich andere Transformationen vollzogen haben. Sie bildeten das Fundament für das jetzt notwendige „Wir werden agil“.

Wir haben Hierarchien, und wir haben noch keinen Weg gefunden, ohne Vorgesetzte auszukommen.

Die Beiträge der Gäste thematisierten hauptsächlich die Trennung von der gewohnten Hierarchie. „Wir haben Hierarchien, und wir haben noch keinen Weg gefunden, ohne Vorgesetzte auszukommen“, bekannte Beuthner.

Und Renate Kirchhoff stellte den Begriff Augenhöhe zur Diskussion. „Herabbeugen zum Mitarbeitenden ist ja noch keine Augenhöhe.“

Tischfrage: Welche Hindernisse sehe ich auf dem Weg zu meinem Verständnis von New Work? Und wie könnte ich sie bewältigen?

Für **Doro Hepp** beginnt New Work mit der bewussten und differenzierten Wahrnehmung. Sowohl der der eigenen Person wie der anderen und all dessen, was sich zwischen Menschen abspielt. „Was zeigt sich? Was schwingt? Wo gibt es Dissonanzen? Und was von dem soll angesprochen werden, damit es förderlich auf dem Weg „New Work“ ist?“ Transparenz sei sinnvoll, um Menschen zu den nächsten Schritten mitzunehmen. Dazu gehöre auch uneindeutige Situationen auszuhalten. „Komplexität kann und soll nicht immer reduziert werden, sondern es braucht einen achtsamen Umgang damit.“

Komplexität kann und soll nicht immer reduziert werden, sondern es braucht einen achtsamen Umgang damit.

Stärker auf sich als Führungsperson achten will auch **Oliver Schmitt**. Wer führt, müsse New Work ausstrahlen und vorleben. „Den Tischkicker hinzustellen reicht nicht, ich muss auch selbst mitkickern.“ Lernen müsse man, darauf zu vertrauen, dass die Verantwortung auch an- und wahrgenommen wird. Dazu gehöre auch zu akzeptieren, dass manches nicht von Anfang an funktioniere.

Wer führt, muss New Work ausstrahlen und vorleben.

Inner- und zwischenmenschliche Kommunikationsgewohnheiten und Haltungen, bewusst machen, die einem konstruktiven Umgang mit den tatsächlichen Gegebenheiten und Entwicklungen entgegenstehen.

Die unbewussten Prägungen will sich **Rike Wittich** deutlicher machen. Wer nichts anderes als hierarchische Ordnungsstrukturen kenne, beharre leicht auf Selbst-, Arbeits-, Unternehmens- und Erfolgsverständnissen von gestern. Die Folge seien „inner- und zwischenmenschliche Kommunikationsgewohnheiten und Haltungen, die einem konstruktiven Umgang mit den tatsächlichen Gegebenheiten und Entwicklungen entgegenstehen.“ Das gelte für Arbeitgeber und –nehmer gleichermaßen. Mache man sich das bewusst, könne man für sich und gemeinsam mit Mitarbeitenden eine Wahl treffen. Etwa, anders zu handeln, sich neu auszurichten, würdigend miteinander kommunizieren zu wollen.

Den Schlüssel zu einem neuen Verständnis sieht auch sie in der Kommunikation. Es müssten gemeinsam Antworten gefunden werden auf die Fragen: „Wie gehen wir mit uns selbst, anderen, Situationen in einer sich wandelnden (Arbeits-)Welt um? Was dient uns dabei, uns im beständigen Wandel immer wieder bewusst auszurichten, Mensch zu bleiben, unsere und die Würde anderer zu wahren?“

Alfons Graf hat noch ein sehr unklares Bild, was New Work für ihn und auch für das Unternehmen Taifun bedeute. Es gäbe sehr viele Schlagworte, die sich für ihn mit dem Thema verbinden: Digitalisierung Industrie 4.0, Work-Life Balance, Reinventing Organisation, Gemeinwohlökonomie, Globalisierung, Wissensgesellschaft usw.

Nach seinem Verständnis gehe es um Rollen von Persönlichkeiten, die im Kontext dieser vielfältigen Einflüsse eingenommen werden: Um für sich als Person, als auch für die Gemeinschaft/Gesellschaft die beste Wirkung im Sinne einer nachhaltigen und enkelfähigen Gesellschaft zu erbringen. „Es braucht tragfähige Beziehungen zwischen Menschen mit gegenseitiger Wertschätzung, geteilte Rollenverständnisse und auch eine Vision“, betont Graf.

Es braucht tragfähige Beziehungen zwischen Menschen mit gegenseitiger Wertschätzung, geteilte Rollenverständnisse und auch eine Vision.

Einen Lösungsansatz, um mit der Komplexität und dem Unwissen über die vielseitigen Wechselwirkungen umgehen zu können sieht Graf darin, das Themenfeld New Work auf einen überschaubaren Rahmen herunter zu brechen. Innerhalb dessen es möglich sei, Wirkung zu entfalten und auch sichtbar zu machen. Um dann, nach erfolgreicher Umsetzung den Fokus auf eine Multiplikation der Lösungsansätze richten. „Einen radikalen Umbruch von Gesellschaft und Wirtschaft braucht es“, so Graf. In diesem Umbruchgedanken müsse sich auch das Thema Reduktion - Eingrenzung von Wachstum und Konsum -, insbesondere in der westlichen Welt wiederfinden. Seiner Meinung nach, werde New Work sich auch mit diesen Themen verbinden müssen.

Der SALON: Konstruktive Dialoge im Wohnzimmer

Die Frage nach dem Zusammenhalt in einer modernen Gesellschaft – das treibt Beata Frenzel an. Wie können sich Menschen in einer komplexen, oftmals konfliktbeladenen Zeit des Umbruchs arrangieren, aufeinander einlassen und aneinander wachsen? Um Antworten und Lösungen zu finden, öffnet sie ihr Wohnzimmer. Für Gespräche, die bewegen und wirken.

Der SALON ist das privatere Seitenstück zu ihren [BusinessCOUCHings](#). Jeweils eine Impulsgeberin oder ein Impulsgeber nimmt neben ihr auf der Saloncouch Platz. Gemeinsam werden Begriffe geklärt und erkundet, was funktioniert hat, und was noch funktionieren könnte.

Die Gäste kommen aus unterschiedlichen Betätigungskreisen. Sie wirken an ihrem Platz in Unternehmen, Organisation, Gesellschaft. Was sie antreibt, ist konstruktive wie praktikable Lösungen für die vielschichtigen Herausforderungen des beruflichen wie privaten Alltags zu finden. Die höchstens 10 Gäste werden persönlich eingeladen. Wenn Sie gerne eingeladen werden möchten, [nehmen Sie bitte Kontakt auf](#).