

Josef W. Seifert



Foto: Moderatio

Gastkommentar

Wir brauchen den „New-Work-Berater“

Interpretiert man New Work im Sinne des Philosophen Frithjof Bergmann, der diesen Begriff in den 1970er-Jahren prägte, so könnte man sagen, dass New Work auf den selbstbestimmten, glücklichen Menschen abzielt. Die moderne Sklaverei der von Fremdbestimmung geprägten Arbeitswelt wird abgeschafft. Wie auch immer – wegweisend sind zurzeit zweifelsohne Visionen und Ansätze, die zum Ziel haben, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung zu fördern, Nachhaltigkeit zu fordern und die

„New Work bedeutet immer auch Kulturwandel.“

Steigerung des Gemeinwohls im Blick haben. Das sind Ansätze, die den Menschen und dessen Wohlergehen mit deutlichem Nachdruck ins Zentrum setzen.

Aus welchem Holz sollten Berater geschnitzt sein, die Unternehmen auf dem Weg zur „New-Work-Organisation“ begleiten? Vor welchen Aufgaben stehen Manager und Führungskräfte, wenn sie sich dem Thema New Work stellen wollen? Welche Herausforderungen gilt es zu meistern und wobei können beratende Moderatoren unterstützen? Um diese Frage beantworten zu können, muss man sich zunächst entscheiden, wie man den Begriff New Work belegen möchte. Welche Zielsetzung hat das jeweilige Unternehmen auf dem Weg hin zur New-Work-Organisation?

Stellt man das Thema Digitalisierung ins Zentrum des Interesses, ergeben sich andere Fragen, als wenn man auf die Flexibilisierung der Arbeit fokussiert oder die Hierarchie abbauen und stattdessen Mitgestaltung, Mitverantwortung und Selbstbestimmung ausbauen möchte. Je nach Fokus füllt sich der Begriff New Work mit anderen Inhalten und es ergibt sich ein anderer Beratungsschwerpunkt.

Stellt man in Rechnung, dass jede Veränderung in einem sozialen System, soll sie gelingen und nachhaltig sein, immer auch Kulturwandel bedeutet, wird deutlich, dass für eine solide New-Work-Beratung eine Kulturberatung als Ergänzung zwingend notwendig ist. Die bewusste Gestaltung des Kulturwandels außer Acht zu lassen und sich ausschließlich auf die sogenannten „harten Faktoren“ zu stützen, wäre falsch.

Beratung, um einen Kulturwandel zu gestalten, ist als begleitende Prozessberatung (Komplementärberatung) bei allen Veränderungsprojekten dringend empfohlen. Kulturwandel kann aber auch explizit Beratungsthema sein und zwar immer dann, wenn

es um Kommunikations- und Führungsthemen geht. So wird im Rahmen der New-Work-Diskussion beispielsweise thematisiert, dass immer mehr vor allem junge Menschen, mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten und Selbstbestimmung erwarten. Das kann in einer Organisation ein Angriff auf die gewachsene Führungskultur sein. Für Manager, Führungskräfte und Projektleiter ist eine umfassende Neuorientierung erforderlich. Führung muss neu erlernt werden.

Freiheitsgrade für Selbstorganisation müssen über Partizipationsansätze der Vergangenheit, wie etwa Qualitätszirkel, Lernstatt oder Change Communities, hinausgehen. Die Fähigkeit, „Kommunikation auf Augenhöhe“ zu gestalten, ist gefragt und unverzichtbar. Dies ist nur ein Beispiel für Kulturwandel. Andere Ansatzpunkte könnten Teamkultur, Gesprächskultur oder Konfliktkultur sein. Auch Strategieumsetzung geht nicht ohne Kulturwandel. Diese Art der hier angesprochenen Beratung (für die freilich ein gerüttelt Maß an Expertise zum Thema Unternehmenskultur und Kulturentwicklung vonnöten ist) könnte als „New-Work-Beratung“ bezeichnet werden.

Josef W. Seifert gründete im Jahr 1967 das Institut „Moderatio“ im bayerischen Pörmbach, das sich auf die Vermittlung der Moderationsmethode im Businesskontext spezialisierte. Seifert wurde bekannt für sein Prozessmodell des „Moderationszyklus“. www.moderatio.com