



UNSERE WIRTSCHAFT IM 21. JAHRHUNDERT

Bericht zur Aktion:
Zwiesgespräch #NeueWirtschaft

www.intrinsify.me

Was wir gelernt haben

(Management-Summary)

Als wir am 3. Juli 2017 zur Aktion „Zwiegespräch Neue Wirtschaft“ aufriefen, stellten wir den Teilnehmern 5 Fragen. Die Antworten brachten ein erstaunliches Ergebnis hervor.

Die ersten 3 Fragen waren inhaltlicher Natur. Die Antworten verraten einiges über die verschiedenen Sichtweisen zur Entwicklung der Wirtschaft. Mehr dazu im Abschnitt **AUSWERTUNG**. Besonders bezeichnend ist aber das Ergebnis bei den Fragen 4 und 5.

Frage 4 lautete: *»Bist Du bereit, Dich für die Herausforderungen der zukünftigen Arbeit zu verändern?«*

Frage 5 lautete: *»Was glaubst Du, wie viel Prozent der arbeitenden Bevölkerung dazu NICHT bereit sind?«*

Das Ergebnis: 98 % der Befragten gaben an, sie seien selbst bereit, sich für die Herausforderungen der zukünftigen Arbeit zu verändern. 96 % der Befragten glauben aber zugleich, dass es Menschen gibt, die dazu nicht bereit sind. Präziser: Rund 40 % der Befragten trauen mehr als 50 % der arbeitenden Bevölkerung keine Veränderungsbereitschaft zu.

Wo sind dann also diese veränderungsunwilligen Menschen zu finden? Gibt es sie überhaupt? Oder sind sie nur Erzeugnisse unserer eigenen Vorstellungskraft? Was sagt dies über unser kollektives Menschenbild aus? Mindestens lassen sich Zweifel hegen, ob wir uns auf unsere eigene Beurteilungsfähigkeit unserer Mitmenschen verlassen können. Wo dieser Beobachtungsfehler herrühren könnte, vertiefen wir in dem Abschnitt **BEOBSACHTER ORDNET EIN**.

© 2017 intrinsify.me GmbH

Autor: Mark Poppenborg & Lars Vollmer (Hrsg.)

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Autors reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gestaltung: www.dockschiff.de

Bilder: gstockstudio/Bigstock.com
Rawpixel.com/Bigstock.com
PlusONE/Bigstock.com

Verlag: intrinsify.me GmbH

Printed in Germany

ISBN 978-3-9819180-2-1



Was unser Zwiegespräch weiterhin zeigen konnte: Wir sind weit davon entfernt, einen gesellschaftlichen Konsens über die gegenwärtigen Entwicklungen der Wirtschaft zu entwickeln. Ganz im Gegenteil, die steigende Komplexität und die damit verbundene Unmöglichkeit, gesicherte Entscheidungen treffen zu können, wurden einmal mehr unterstrichen.

Unser Zwiegespräch hat demonstriert, dass wir mehr denn je durch eine Welt navigieren müssen, die wir nicht mehr verstehen, und somit gezwungen sind, in Gegenwart zunehmenden Nichtwissens zu entscheiden.

Diese steigende Komplexität äußert sich insbesondere in einer individuellen Orientierungslosigkeit. Welcher Landkarte soll man trauen, wenn keine sicher ans Ziel zu führen scheint? Was überhaupt ist das Ziel?

Auf diesen Komplexitätsanstieg reagiert unsere Gesellschaft mit Subsystemen, die ihrerseits versuchen, Ordnung und Verlässlichkeit herzustellen. So lässt sich die Entstehung zunehmender Netzwerke, Sinngemeinschaften, Kampagnen, Bewegungen etc. begründen, die ihren Anhängern auf unterschiedliche Weise Halt bieten. Dies ist Chance und Risiko zugleich. Wir werden später sehen, warum.

Zuletzt wollen wir unsere Aufmerksamkeit auf die Bedeutung des Themas #NeueWirtschaft richten. Seitdem intrinsify.me 2011 gegründet wurde, hat sich viel getan. Während der Wandel der Arbeitswelt und Paradigmenwechsel in der Organisations- und Führungslehre damals noch ein Nischenthema waren, sind Schlagworte wie *New Work* oder

Agile heute aus kaum einer Konferenz mehr wegzudenken, die sich in irgendeiner Weise auf Wirtschaft bezieht.

Auch wenn die hier diskutierten Themen längst noch nicht vollumfänglich zum Standardplausch in der Bahnhofspassage gehören, so betrachten immer mehr Menschen ihre Arbeit nicht mehr nur als Versorgungs-, sondern auch als Selbstverwirklichungsquelle.

Das heißt, bei der Arbeit geht es heute auch um das eigene Selbst, um das, was einem am nächsten ist, nicht nur um einen distanzierbaren Pflichterfüller mit gleichem Namen. Arbeit geht uns nahe.

Das damit verbundene Dialogbedürfnis spiegelte sich in unserer Aktion natürlich ebenfalls wider und spornt uns und andere Akteure an, dafür weitere Formate zur Verfügung zu stellen.

Dass man sich dabei nicht immer einig sein kann – wozu wäre ein Dialog sonst auch nötig – und man trotzdem eine gemeinsame Gesprächsbasis findet, beweist unser Zwiegespräch ebenso eindrucklich.

Mark Poppborg im Oktober 2017

Inhaltsverzeichnis

02	Was wir gelernt haben (Management-Summary)	21	Beobachter ordnen ein (Interpretationen)
04	Die Macher hinter der Aktion	28	Fazit
05	Die Aktion	29	Mit- und Weitermachen
05	Auswertung		
16	Stimmen		

Die Macher hinter der Aktion

Angekommen in einem unbekanntem Land voller Möglichkeiten, ist man um ein gut organisiertes Touristeninformationsbüro dankbar. Viele Angebote, flexible Beratung, erfahrene Experten ihres Fachs, mögliche Standardrouten für Kurzurlauber und ein Treffpunkt für andere Reisende – so stellt man sich den idealen Orientierungsgeber und Ausrüster für die eigene Reise vor.

Die #NeueWirtschaft ist ein solches unbekanntes Land. Ein Land, das anderen Regeln zu gehorchen scheint. Regeln, die sich längst nicht alle von selbst erschließen. intrinsicfy.me will das Touristeninformationsbüro für dieses unbekanntes Land namens #NeueWirtschaft sein.

2011 von den Unternehmern Mark Poppenborg und Lars

Vollmer gegründet, haben wir uns inzwischen zum größten deutschsprachigen Netzwerk unserer Art entwickelt.

Tausenden von „Reisenden“ durften wir bereits Orientierung geben – egal ob Führungskräften, Studenten, Unternehmern, Beamten, Beratern, Gründern o. Ä. m.

Konkret unterstützen wir durch einen informations- und inspirationsgeladenen Blog, einen ebenso spannenden wie abwechslungsreichen Podcast, durch Spiele, durch eine Akademie, durch Veranstaltungen unterschiedlichster Art und insbesondere durch ein Netzwerk von Gleichgesinnten, die in uns eine sichere Heimat für den Umgang mit der turbulenten Neuen Wirtschaft gefunden haben.

Die Aktion

Am **10. September 2017** haben wir über **350 Menschen** in ganz Deutschland, Österreich und der Schweiz **zusammengebracht**, die unterschiedlich über die **#NeueWirtschaft** nachdenken.

Inspiriert durch die Anfang 2017 von der ZEIT durchgeführte Kampagne „Deutschland spricht“, haben wir ein **Zusammentreffen** von Gesprächspartnern organisiert, die sich inhaltlich widersprechen und aus einer Region kommen.

Die Überzeugung hinter unserer Initiative: **Wir lernen nicht, indem wir Einigkeit bemühen, sondern indem wir Gegensätze suchen.**

Die Aktion war ein voller Erfolg. Uns erreichten begeisterte E-Mails, wir verfolgten spannende Twitter-Gespräche, und an vielen Stellen wurden Berichte geschrieben und Diskussionen fortgesetzt.

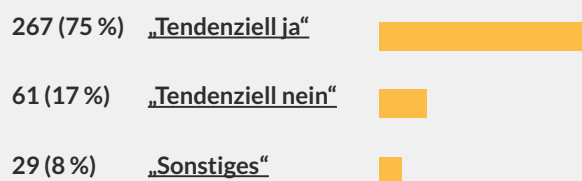
Auswertung

Der Aufruf zur Aktion startete am 3. Juli 2017 mit einer Umfrage, die ca. **10 000 Anhänger** unseres Netzwerks erreichte. Davon haben **357** das Formular ausgefüllt. Das Formular bestand aus **3 + 2 inhaltlichen Fragen** sowie einer Zusatzfrage. Die ersten 3 Fragen wurden für das Matching der Gesprächspartner genutzt, die Fragen 4 und 5 sowie die Zusatzfrage ausschließlich für Zwecke der Auswertung.

Auswertung der Fragen

FRAGE 1

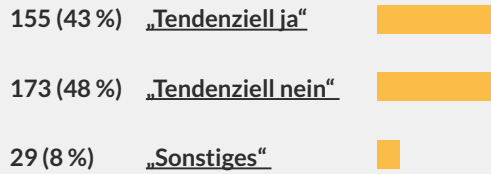
Gehört es zu der Verantwortung von Unternehmen, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter happy working people sind?



Die Teilnehmer, die „Sonstiges“ wählten, gaben einen Freitext an, der überwiegend für eine differenziertere Sichtweise warb.

FRAGE 2

Wird es durch die Digitalisierung immer weniger Arbeitsplätze geben?

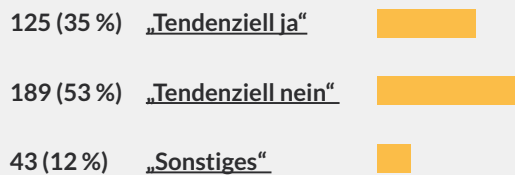


Die Teilnehmer, die „Sonstiges“ wählten, gaben einen Freitext an. In diesem wurden im Wesentlichen etwa gleichverteilt zwei Grundthesen vertreten:

- 1) Die Arbeit verschiebt sich „nur“ hin zu anderen Jobs.
- 2) Die Zukunft ist diesbezüglich nicht absehbar.

FRAGE 3

Sollte zwischen Arbeitsleben und Privatleben eine klare Grenze verlaufen?

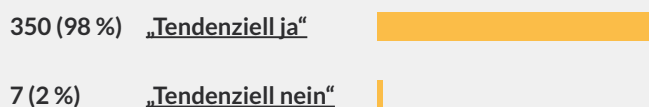


Die Teilnehmer, die „Sonstiges“ wählten, gaben einen Freitext an. In diesem wurden immer wieder Antworten gegeben, die den folgenden zwei Aussagen ähneln:

- 1) Das sollte jeder für sich entscheiden können.
- 2) Eine solche Grenze wäre immer künstlich, da das Arbeits- und Privatleben zunehmend miteinander verflochten sind.

FRAGE 4

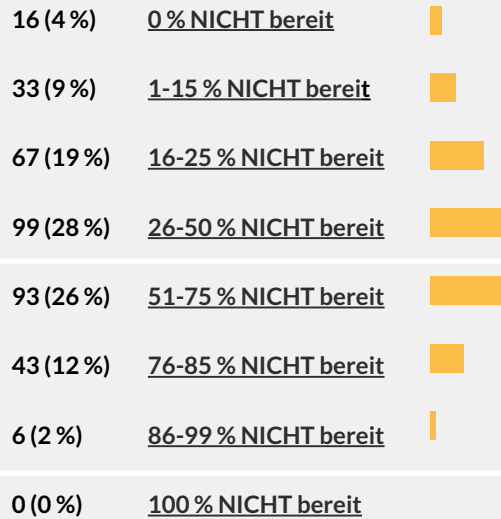
Bist Du bereit, Dich für die Herausforderungen der zukünftigen Arbeit zu verändern?



FRAGE 5

Was glaubst Du, wie viel Prozent der arbeitenden Bevölkerung dazu NICHT bereit sind?

Diese Frage beantworteten die 357 Teilnehmer auf folgende Weise:



Das heißt, dass 40 % der Befragten über 50 % der arbeitenden Bevölkerung für veränderungsunwillig halten.

Nur 32 % der Befragten glauben, dass mehr als ¼ der arbeitenden Bevölkerung veränderungswillig sind.

OPTIONALE ZUSATZFRAGE:

Worüber muss außerdem ein Dialog geführt werden, wenn wir über die Neue Wirtschaft reden?

Auf diese Frage antworteten 293 (82 %) Teilnehmer. Grob lassen sich die verschiedenen Antworten auf sechs Schwerpunkte aufteilen. Einige der Antworten haben wir im Folgenden exemplarisch ausgewählt, um diesen Schwerpunkten Ausdruck zu verleihen. →

I Schwerpunkt Bildung

Es scheint, als habe die heutige Arbeitswelt wenig mit dem zu tun, was wir einmal in der Schule gelernt haben: Gehorsam, Disziplin, Abarbeiten eines Lehrplans, Aufgabenstellungen fernab von projektbezogenem, fachübergreifendem Denken. Digitale Lerninhalte werden entweder von den Lehrkräften abgelehnt oder sind technisch nicht einbeziehbar. Es wird der Ruf lauter, die Kompetenzen zu vermitteln, die es immer nötiger braucht: vernetztes Denken, Digital- und Medienkompetenz, Sozialkompetenz. Schule muss sich verändern, damit alle in der künftigen Neuen Wirtschaft handlungsfähig bleiben. Doch auch an den Universitäten wird der Druck größer, sich den akuten Herausforderungen zu widmen. Anstelle einer normierten Standardausbildung, die noch immer für den Wissenschaftsbetrieb schult, ist der Wunsch nach einem interaktiven, praxisnahen, individualisierten und selbst organisierten Lernen zu hören.



„Wir müssen über erweiterte Ausbildungs- und Studiumsinhalte nachdenken. Die Themen Digitalisierung, Emotionalisierung und Individualisierung fordern Schüler, Auszubildende und Studenten heraus, ohne dass ihnen ein entsprechender Kompetenzerwerb oder eine passende Orientierung geboten wird.“

Nicole Haas



„Ein zusätzliches Dialogthema muss das starre deutsche Bildungssystem sein, das keine Flexibilität zulässt.“

Magdalena Bathen-Gabriel



„Wir müssen über die Rolle der Hochschulen sprechen! Werden die Studierenden auf die Neue Wirtschaft vorbereitet?“

Mariana Malugani



„Wir müssen über die Bildung der Zukunft nachdenken! Wenn man z. B. selbst organisiertes Arbeiten in Unternehmen einführen möchte, sollte dies bereits in der Schule praktiziert werden. Lehrpläne und Lehrer müssen veränderte Inhalte berücksichtigen, aber auch neue Methoden nutzen und vermitteln. Automatisierung wird viele Arbeitsplätze überflüssig machen, also muss bereits in der Schule erkannt und vermittelt werden, dass nicht mehr die Befähigung zur Erwerbstätigkeit das primäre Ziel der ‚Bildungsanstalten‘ sein kann.“

Michael Binzen



„Ganzheitliche Veränderung bedeutet grundsätzliche Anpassung unserer Systeme, beginnend bei der Vorbereitung unserer Kinder auf die neue Arbeitswelt und bei allen Systemen, die direkt mit der Wirtschaft in Verbindung stehen, wie z. B. das Gesundheitssystem.“

Beate Solga

II Schwerpunkt Wertebasierte Wirtschaft

Zahlreiche hier abgegebenen Kommentare spiegeln den Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit wider. Zahlreiche Aktionsteilnehmer scheinen die aktuell beobachtbaren Umbrüche in der Wirtschaft mit Gedanken über die Natur der Arbeit als solche zu verbinden. Sie fordern, dass künftig mehr Dialog zu Rollenbildern, innerer Haltung, gesellschaftlicher Verantwortung, Sinn der Arbeit und dem Zusammenhalt zwischen Generationen sowie Schichten stattfinden muss.

”

„Wachstum um jeden Preis hat ausgedient – Stichwort Degrowth. Und allem voran muss das Menschliche viel stärker in den Vordergrund. Finanzielle Aspekte sollten hintenanstehen bzw. entwickeln sich dann automatisch.“

Maik Jedro

”

„Wir müssen das Wirtschaftssystem zu einer ökologisch nachhaltigen und global sozial verträglichen Welt-Ökonomie wandeln, sonst machen wir die Natur und diesen Planeten kaputt.“

Katharina Kosak

”

„Wir müssen darüber sprechen, welches Menschenbild unserem Handeln zugrunde liegt, über Glaubenssätze von Menschen und Organisationen sowie darüber, was moderne Zusammenarbeit Menschen abverlangt.“

Silke Luinstra

”

„Wir müssen über Sinnhaftigkeit der Arbeit für die Mitarbeiter reden, über Identifikation und über Motivation. Den Mitarbeitern Karotten vorzuhalten, um mehr Gewinn zu machen, wird zukünftig nicht mehr reichen.“

Judith Kurz

”

„Spannend ist in dem Kontext, ob überhaupt weiterhin ‚Arbeit‘ im klassischen Sinne benötigt wird oder ob wir die drängenden





Probleme (Ressourcen, Umwelt, Kriege, Bevölkerungsexplosionen, Terrorismus) nicht eher dann gelöst bekommen, wenn wir nicht 40 Stunden die Woche mit Brötchenarbeit verbringen.“

Patrick Ziegler



„Über das Thema Ethik im Bereich der Digitalisierung. Welchen Einfluss hat die (noch) stärkere Digitalisierung der zwischenmenschlichen Beziehungen im privaten Bereich auf die ‚Neue Wirtschaft‘? Was müssen Unternehmen lernen, und wo sollten Unternehmen sich nicht ändern?“

Niklas Schwichtenberg



„Arbeit ist für viele Menschen ‚Mittel zum Zweck‘, für andere aber auch ‚Berufung‘ und ‚Spaß an dem, was man tut‘ – die Arbeitswelt in dieser Dualität zu kombinieren, ist aus meiner Sicht eine große Herausforderung!“

Manfred Brandstätter

III Schwerpunkt Gesellschaft

Die Entwicklungen in der Wirtschaft und Arbeitswelt sorgen offensichtlich auch dafür, dass sich viele Teilnehmer Gedanken über zukünftige Gesellschaftsmodelle machen: Wie muss beispielsweise das Steuermodell angepasst werden? Wenn künftig sehr viele Aufgaben von Maschinen statt Menschen erledigt werden, sollten Unternehmen dann statt der Personalkosten eine Maschinen- oder Robotersteuer abführen?

Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit neue Realitäten wie Homeoffice, Zusammenarbeit mit künstlichen Intelligenzen und andere Formen der Leistungserbringung wirksam sein können?

Wie gestaltet sich die Zukunft politischer Institutionen und des öffentlichen Dienstes? Sind herrschende Begriffe wie Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Führungskraft etc. noch zeitgemäß?



„Wie soll unser Geldsystem von morgen aussehen?“

Thomas Nocke



„Wir müssen über die Definition von Arbeit und Mensch-Sein sprechen.“

Wibke Regenber



„Globalisierung und Absicherung – heute arbeiten wir über Grenzen hinweg, unsere Vorsorgesysteme (Renten) sind aber national ausgerichtet. Hier werden wir in Zukunft vor große Herausforderungen gestellt.“

Lara Schillings



„Wenn wir über Neue Wirtschaft reden, müssen wir auch über unser Weltbild reden und darüber, welche Strukturen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik noch zukunftsfähig sind.“

Robert Stulle



„Wir sollten über die Sicherung des Grundeinkommens reden, über die Bezüge und Verantwortungen unserer Bundestagsabgeordneten, über die Regeln, wer Gewerbesteuer bezahlt und welche Unternehmen nicht. Über Diversifikation, Integration und auch darüber, wie wir die

Immigranten viel besser, verantwortungsvoller, engagierter in unsere Gesellschaft integrieren. Was jeder Einzelne dazu beitragen kann, wie dies aussehen könnte und was es braucht, um Ängste abzubauen!“

Cornelia Kausch



„Wir müssen über die soziale Verantwortung eines Unternehmens für die Gesellschaft nachdenken. Ist es z. B. sinnvoll, dass Unternehmen mit Robotern die Gewinne mit weniger Steuern/Sozialabgaben erwirtschaften können als Unternehmen, die Menschen eine sinnvolle Arbeit geben, oder ist das Grundeinkommen besser geeignet, der massenhaften Erwerbslosigkeit zu begegnen? Wie könnte sich die Gesellschaft weiterentwickeln, wenn die ‚Knechtschaft‘ durch Arbeit zum Lebensunterhalt wegfallen würde? Viele empfinden ja keine Selbstverwirklichung oder Befriedigung durch ihre Arbeit.“

Bastian Seehaus



„Wir sollten über den Vorschlag sprechen, der herkömmlichen finanziellen Bilanzierung von Unternehmen eine verpflichtende Gemeinwohlbilanz hinzuzufügen und diese mit konkreten steuerlichen Vorteilen (z. B. Körperschaftsteuer) zu verbinden; über die Anpassung demokratischer Entscheidungsprozesse – z. B. auf kommunaler Ebene – an die Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts; über eine Reform der Sozialversicherungssysteme (z. B. durch ein bedingungsloses Grundeinkommen).“

Johannes Hoffenreich



„Wir müssen die Definition des Begriffs ‚Arbeit‘ überdenken: Wie würdigen wir Tätigkeiten (auch im Sinne von materiellem/monitärem Ausgleich), die fürs Gemeinwohl essenziell sind, jedoch in der Wertschöpfungskette nicht als solche erfasst werden (z. B. Kinderbetreuung und -begleitung, Pflege, ehrenamtliche Tätigkeiten ...)?“

Marianne Voit

IV Schwerpunkt

Bedingungsloses Grundeinkommen

Die Bewegung, die ein bedingungsloses Grundeinkommen einfordert, um allen Menschen Teilhabe und Grundsicherung zu gewährleisten, wird größer. Dieses als „BGE“ abgekürzte sozialpolitische Finanztransferkonzept wurde bei der optionalen Zusatzfrage so häufig genannt, dass wir ihm einen gesonderten Gliederungspunkt gönnen. Viele unserer Aktionsteilnehmer bewegt die Frage nach dem BGE. Viele unterstellen dabei, dass eine zunehmende Digitalisierung viele Arbeitsplätze überflüssig werden lässt (siehe Frage 2), und fordern eine gesellschaftliche Antwort auf diese Entwicklung bzw. darauf, wie mit den arbeitslos gewordenen Menschen umzugehen sei.



„Es sollte über das BGE gesprochen werden, das verändert die gesamte Arbeitswelt.“

Tanja Angela Marien



„Was würden Menschen tun, wenn für ihr Einkommen gesorgt wäre?“

Timm Wienberg



„Die Digitalisierung und (globale) Vernetzung wirken nicht nur massiv auf die Arbeitswelt, sondern verändern auch gesellschaftliche Grundannahmen über Arbeit und ein ‚gutes‘ Leben. Die Frage: ‚Was ist eigentlich Arbeit?‘ muss vor diesem Hintergrund völlig neu diskutiert werden. Dies schließt die breite öffentliche Diskussion und ggf. Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens unbedingt mit ein.“

Arne Schröder



„Bedingungsloses Grundeinkommen als unbürokratischer Ersatz für Kindergeld, Sozialhilfe, Steuerfreibeträge, Bafög und als Ersatz für Steuerprogression.“

Jan-Florian Kuhnke



„Man sollte nicht die Augen davor verschließen, dass die ‚Neue Wirtschaft‘ auch im großen Stile Arbeitsplätze vernichtet, die nicht eins zu eins ersetzt werden. Stattdessen sollte man sich schon heute Gedanken darüber machen, was man mit jenem Teil der Bevölkerung anstellt, dessen Arbeitskraft nicht mehr benötigt wird (bedingungsloses Grundeinkommen, Einsatz in gemeinnützigen Projekten, usw.). Langeweile und Mangel an sinnhafter Beschäftigung sowie fehlende Grundsicherung werden sonst langfristig zu gesellschaftlichen Zerwürfnissen führen.“

Paul Klinkke



V Schwerpunkt Führungs- und Organisationswandel

Bei vielen Kommentaren lässt sich der Wunsch nach einer anderen Zusammenarbeit herauslesen, die neuen Führungs- und Organisationsidealen folgt. Transparenz und Selbstverantwortung werden gefordert. Neue Führungsstile, eine modernere Personalentwicklung sowie eine Neubewertung von Leistung werden als Handlungsfeld identifiziert. Die herkömmliche Organisationsarchitektur und -denke werden hinterfragt.



„Wir brauchen eine Kultur der Zusammenarbeit: vertrauensvoll, kritisch, innovativ und mit viel Reflexion.“

Lydia Schültken



„Wir müssen uns klar werden, dass ‚New Work‘ kein Selbstzweck ist, sondern nur funktionieren wird, wenn es echte Schmerzpunkte von Organisationen im ‚VUCA-Strudel‘ lindern kann. Und dass vor allem disruptivere New-Work-Ansätze wie Führungskräftewahlen oder Kreisorganisationen für die meisten

Unternehmen noch völlige Science-Fiction sind. Insofern stellt sich mir die Frage: Wo setzen insbesondere traditionellere Unternehmen an, um den Weg der Veränderung einzuschlagen? Sind überhaupt die bereits vorhandenen Potenziale der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen schon richtig gehoben?“

Arne Reis



„Wie findet zukünftig Führung im Unternehmen statt, wenn klassisch hierarchische Führungsmodelle nicht mehr passen?“

Malte Finsterwalder



„Wir müssen uns klar werden, dass Organisationen komplexe Systeme sind, und sie nicht als komplizierte Maschinen behandeln.“

Annette Jagla



„Welche Rolle sollen/wollen die jetzigen HRler einnehmen, wie können sie am Wandel mitwirken? Was wird an die Stelle der heutigen

Personalentwicklung treten? Was braucht die neue Arbeitswelt?

Birgit Schiche

»

„Es braucht hohe Transparenz für Mitarbeiter, nur so lassen sich vernünftige Entscheidungen dezentral treffen.“

Christian Diestelkamp

»

„Wir brauchen eine Debatte über die Veränderung des Führungsverständnisses und in dem Kontext vor allem darüber, wie der Weg für bisher sehr traditionell arbeitende Organisationen gestaltet werden kann.“

Marcus Minzlaff

»

„Wie kann die Bereitschaft für lebenslanges Lernen und neue Lernformen (E-Learning) erhöht werden?“

Roland Heese

»

„Es muss über ‚neue Führung‘ und Organisationsstrukturen gesprochen werden. Starre Hierarchien und Top-down-Führung gehören der Vergangenheit an. Im Zentrum steht die Selbstführung. Führungskräfte gestalten dazu die Rahmenbedingungen, geben Orientierung und agieren eher als Coach. Vor allem begegnen sie den Mitarbeitern auf Augenhöhe.“

Louisa Kürten

»

„Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Teilzeitmodelle, Wechsel zwischen Angestellten/Selbstständigen/Solopreneure, entsprechende Anpassung von Arbeitsrecht/Arbeitszeitgesetzen.“

Tobias Leisgang

VI Schwerpunkt Ängste

Die Antworten auf unsere Zusatzfrage haben auch viele Ängste offenbart. Es herrscht eine diffuse Vorstellung davon, wie sich die Arbeitswelt verändern wird. Damit verbunden sind Sorgen um das Rentensystem, den Zusammenhalt in der Gesellschaft und die mögliche Bedrohung durch eine „echte“ künstliche Intelligenz.

»

„Wir müssen die Ängste der Menschen ernst nehmen, die in der ‚alten‘ Arbeitswelt leben und arbeiten.“

Lutz Biemann

»

„Bedroht die Möglichkeit, alles zu erfassen und auszuwerten, unsere Solidargemeinschaft?“

Thomas Dugaro

»

„Ich befürchte ein Auseinanderdriften der Gesellschaft hinsichtlich des Einkommens und Vermögens.“

Jürgen Diekmann



„Wir müssen möglichst viele Menschen in Deutschland erreichen und in den Dialog führen, damit wir ihnen die Zuversicht geben können, dass sie gehört und berücksichtigt werden.“

Claudia Schleicher



„Wie können wir die vielen Menschen mitnehmen, die vom Wandel der Arbeitswelt betroffen sein werden, sich aber dessen noch nicht bewusst sind und ggf. mit Angst/Abwehr/politischem Extremismus reagieren, wenn der Wandel dann vor der Tür steht und Schmerzen erzeugt?“

Elisa-Christin Müller

Korrelationsanalysen

Eine genauere Untersuchung der Datensätze zeigte keine statistisch signifikanten Zusammenhänge in der Beantwortung der Fragen. Eine schwache negative Korrelation bestand zwischen Frage 3 und 5, sie hat aber keine statistische Signifikanz.

Stimmen

Lena Stiewe, die während der Aktion unsere Social-Media-Aktivitäten betreut hat und mit vielen Teilnehmern in einem engen Austausch stand, ordnet das erhaltene Feedback im Vorfeld ein wenig ein:



„Am meisten begeistert haben mich die fast durchgängig positiven Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf ihre Erfahrungen aus der Aktion. Auch die, die sich auf ein echtes Streitgespräch eingestellt und teils sehr kontrovers diskutiert hatten, betonten im Nachhinein die Wertschätzung, die während der Gespräche gegenseitig entstanden ist.“

Tatsächlich wurden viele durch ihre Treffen auch Tage später noch bewegt – die Erfahrung, jemanden völlig Neues kennenzulernen, gemeinsame Ansichten und konstruktive Unterschiede auszumachen und dabei zu sehen: »Ich bin mit meinen Beobachtungen nicht allein«, das hat berührt.

Wir alle spüren, dass sich unsere Arbeitswelt verändert. Wir erkennen, wie sehr wir uns Dialog, Austausch und Hilfestellung wünschen. Dass es ziemlich guttut, auf Gleichgesinnte zu treffen und zu realisieren: Ich bin mit meinem Wunsch nach einer anderen Arbeitsweise nicht allein. Auch deshalb ermutigen wir unsere Mitglieder, neben dem Dialog mit anderen Mitgliedern von intrinsify.

me auch Mitstreiter im eigenen Unternehmen ausfindig zu machen und sich zu vernetzen, um im Kleinen mit den ersten Veränderungen anzufangen.

Durch den Dialog mit jemand Fremdem wurde vielen erst klar, wie stark der Antrieb durch Weggefährten sein kann und wie groß die Sehnsucht nach einem Aufbruch im eigenen Arbeitsalltag eigentlich ist.

Ich bin überzeugt: Es braucht in jedem Betrieb, Familienunternehmen oder Konzern diese Stimmen und Impulse, die den Wunsch nach einer neuen Art der Führung, nach Selbstverantwortung und Neuorganisation bestätigen und weitertragen. Werdet sichtbar, werdet laut! Ihr habt alles, was Ihr braucht, um einen Neustart zu wagen und sofort mit Veränderungen zu beginnen – Tipps, Werkzeuge und Wissen dazu erhaltet Ihr von uns.

Uns haben sehr viele Mails, Fotos, Tweets und andere Arten der Berichterstattung erreicht, wofür wir uns herzlich bedanken!“

Tweets zu unserer Aktion

Folge dem Link zu dem Originaltweet, um zu antworten, retweeten oder liken.



BODO WÜNSCH
@bodo_wunsch

**„Danke, Anke Reichert,
für ein unglaublich
anregendes
#Zwiegespräch in,
Ettlingen zu
#NeueWirtschaft!
Dank an @intrinsicfyme
für die Idee“**

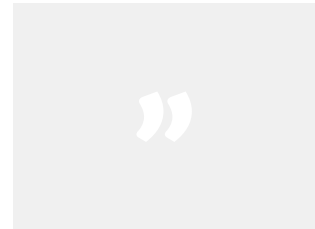
<https://goo.gl/TqnYLz>



MARKUS FUCHS
@MarkusFuchs

**Wir hatten ein tolles,
bereicherndes und
sehr angenehmes
#Zwiegespräch zur
#NeueWirtschaft.
Tolle Idee und
Danke an
@Intrinsicfyme**

<https://goo.gl/xbrZkM>



NADINE SCHÄFFER
@SchaefferNadine

**Es war soooo toll.
Danke für diese Idee! Es
war zwar kein „Zwie“,
aber ein sehr bereichern-
des Gespräch mit Marcus
König
#NeueWirtschaft**

<https://goo.gl/6LRoGJ>



**Aus vielen
Zwiegesprächen
sind
Folgegespräche
und sogar
Freundschaften
entstanden.**



GERD BRÜNIG
@Why_How_What_DE

**#Zwiegespräch
#NeueWirtschaft Sabine
u. Gerd haben sich
prächtig unterhalten.
Schöner wert(e)voller
So-Vormittag.
Wir werden's
wiederholen!**

<https://goo.gl/i5zeDd>



NICOLE KLOPPENBURG
@NKloppenburg

**@Intrinsicfyme
Zwiegespräch in OWL
#NeueWirtschaft mit
@ITBasti Gegenseitige
Bereicherung für
Bilderweiterung. Gibt,
ne Wiederholung. Danke**

<https://goo.gl/V9w9hW>

”
Wirklich zum Streitgespräch kam es in den seltensten Fällen, auch wenn das eine oder andere Foto etwas anderes suggeriert.



TOBIAS LEISGANG
@tobleis

**Mein Fazit zum Zwiegespräch
#neueWirtschaft -
Danke nochmal
@BeateSolga
@Intrinsifyme**

<https://goo.gl/bY6Cin>



MARK POPPENBORG
@MarkPoppenborg

**#NeueWirtschaft
#Zwiegespräch LIVE
@intrinsifyme**

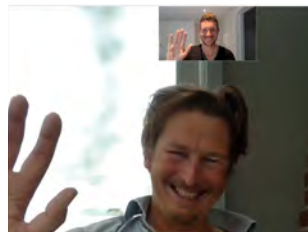
<https://goo.gl/iJbSd3>



GABY FEILE
@kommplizin

**Zwiegespräch
#neueWirtschaft mit
Fabian
@FabianSchnke per
Skype. Zwei Stühle - eine
Meinung, war trotzdem
kontrovers.
@Intrinsifyme**

<https://goo.gl/e7rWWb>



MARK POPPENBORG
@MarkPoppenborg

**Ich hatte gerade mein
#Zwiegespräch zu
#NeueWirtschaft.
Genial. Unsere
gemeinsame ostwestfä-
lische Heimat hat viele
gem. Werte zutage
gefördert**

<https://goo.gl/XnQqQx>

”
**Auch die online
geführten
Gespräche
ließen ein
hohes Niveau
zu.**



JOERN CARSTEN THIMM
@930f372d9ae142f

**#neueWirtschaft Ja!
endlich jemand der
meine Gedanken nach-
vollziehen kann.
Mein Zwiegespräch mit
@alexanderkaemmerer
war ein Erfolg!**

<https://goo.gl/XY5mXP>



BIRGIT SCHICHE
@BirgitSchiche

**#NeueWirtschaft
@SusanneDames:
Happy working people:
Selbstverantwortung
plus Offenheit &
Freiräume für
individuelle Wege und
Lösungen**

<https://goo.gl/KRel81>



LENA STIEWE
@LenaStiewe

**Fantastisches
#Zwiegespräch
#NeueWirtschaft mit
@iris_maass geführt!
Unser Fazit: wir müssen
alle in Bewegung,
vernetzt & im Dialog
bleiben!**

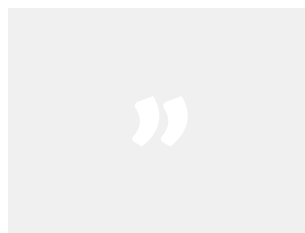
<https://goo.gl/EbXNYP>



KRISTIANE STOTZ
@KristianeStotz

**#NeueWirtschaft Unser
Gespräch war eine
Bereicherung für uns
Beide. Wir haben u.a.
das Thema „am“ und
„im“ System-
Wirken bewegt...**

<https://goo.gl/YszXz7>



ALTERSKOMPETENZ
@Alterskompetenz

**#NeueWirtschaft -
Es gibt noch viel zu tun,
damit die neue
Arbeitswelt in
die Köpfe & Herzen der
Menschen kommt.**

<https://goo.gl/Lut62S>



HEARTBEAT-BUSINESS
@HeartBeatBiz

**Inspirierendes und sehr
anregendes
#Zwiegespräch zu
#NeueWirtschaft mit
@Micha030472.
Vielen Dank an
@Intrinsifyme für die
tolle Initiative!**

<https://goo.gl/JwgvTC>



ROBERTSTULLE
@robertstulle

***Wir sind uns einig:
Die wichtigsten Skills
heute und in der
Zukunft sind Vertrauen
und Kommunikation
...und Mut.
#NeueWirtschaft***

<https://goo.gl/ujFmDA>



LARS VOLLMER
@LarsVollmer

***Mit 6 Meinungen
rein und mit
8 wieder raus:
famoses
#Zwiegespräch
@Intrinsifyme
#NeueWirtschaft***

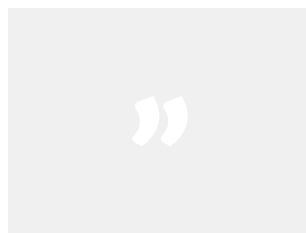
<https://goo.gl/uQUUMZ>



JACK REACHER
@Kultrider2010

***#NeueWirtschaft
Hatten ein tolles
Gespräch über moderne,
selbstorganisierte
Organisationen. Es ist
erstaunlich viel
positives in Bewegung***

<https://goo.gl/bJjvHz>



INTRINSIFY.ME
@Intrinsifyme

***Ein schönes Beispiel,
wie Diskussionen den
eigenen Standpunkt
verändern können.
Danke, dass ihr uns
Einblick gewährt!
#NeueWirtschaft***

<https://goo.gl/MHLbmz>

Beobachter ordnen ein

(Interpretationen)

Für wen tun wir das eigentlich? Für uns oder die Wirtschaft?



Mark Poppenborg, Gründer von intrinsicfy.me

Happy working people – was heißt das eigentlich? Eine Arbeitswelt, in der Mitarbeiter ihren Bedürfnissen nachgehen, morgens lustvoll aufstehen, Kollegen Freunde sind und Arbeit bis in die Unterscheidungslosigkeit mit dem Leben verwischt? Oder sind happy working people ein Ergebnis guter Wertschöpfung? Oder bedingt das eine das andere?

Die Vorstellungen von einer modernen Arbeitswelt und einer Neuen Wirtschaft sind wohl so unterschiedlich wie die Menschen, die in ihr arbeiten.

Und dennoch: Durch alle Beobachtungen, die ich seit der Gründung von intrinsicfy.me im Jahr 2011 machen durfte, zieht sich ein roter Faden, der zwei Grundpositionen erkennen lässt. Zwei Grundpositionen, die sich fundamental

voneinander unterscheiden. Zwei Grundpositionen, die ich auch in unserer Zwiegesprächsaktion wiedererkennen konnte.

Die eine Position lautet in etwa: *Wenn wir mehr auf die Menschen in den Unternehmen bedacht sind, wenn wir ihren Bedürfnissen nachkommen und auf einen anständigen Umgang miteinander achten, dann ernten die sie beschäftigenden Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg.*

Ich nenne diese Position im Folgenden die *menschenorientierte*.

Die andere Position lautet in etwa: *Wenn wir unsere Organisation an die dynamischeren Märkte anpassen und durch agilere Strukturen dafür sorgen, dass die Wertschöpfung von weniger Verschwendung begleitet wird, dann werden wir wirtschaftlich erfolgreicher und ernten in der Folge zufriedene und motivierte Mitarbeiter.*

Ich nenne diese Position im Folgenden die *wertschöpfungsorientierte*.

Die *menschenorientierte* Position bezeichnet die *wertschöpfungsorientierte* bisweilen als einen gut getarnten, aber kaltblütigen und ebenso kompromisslosen Kapitalismus, während die *wertschöpfungsorientierte* die *menschenorientierte* häufig als naive Romantik abstempelt.

Ich habe in den letzten Jahren etwa 3 000 Veranstaltungsbesucher persönlich bei uns begrüßen dürfen. Davon habe ich vermutlich ca. 300 auf eine Art und Weise erlebt, die mir eine Einschätzung ihrer Position über den Zeitverlauf erlaubt.

Was ich dabei beobachte, empfinde ich als hochspannend. Die überwiegende Mehrheit aller Menschen, auf die ich treffe, lässt sich anfänglich eher im *menschenorientierten* Lager verorten und wandert dann allmählich ins *wertschöpfungsorientierte* Lager über.

Meine Wahrnehmung ist bei dieser Beobachtung so stark

getrübt, dass ihre Aussagekraft sorgfältig geprüft werden muss. Denn ich nehme mich selbst als ein solcher „Seitenwechsler“ wahr.

Doch insbesondere die Menschen, die sich sehr lange und intensiv mit den Fragestellungen der Neuen Wirtschaft beschäftigen – ganz unabhängig von unserem Netzwerk –, äußern sich typischerweise in sehr ähnlicher Form: **»Mit der Zeit habe ich begriffen, dass die Wirtschaft nach Regeln spielt, die ich mir nicht aussuchen kann, auch wenn ich und viele Mitmenschen es sich anders wünschen.«**

Besonders schnell „laufen“ die Menschen in das zweite Lager über, die engen Kontakt mit der täglichen Unternehmenspraxis haben. Dort begegnet ihnen tagein, tagaus eine Realität, die mit der *menschenorientierten* Position nur schwerlich vereinbar ist. In der das Denken aus der *wertschöpfungsorientierten* Position mehr zu nützen scheint, entlastender und zugleich wirksamer ist.

Warum begegnen sich diese zwei Positionen inhaltlich überhaupt?

Die *menschenorientierte* (vermeintliche Romantiker) und *wertschöpfungsorientierte* (vermeintliche Kapitalisten) Position haben eine gemeinsame Schnittmenge. Die gemeinsame Schnittmenge ist das **humane Potenzial der Neuen Wirtschaft**, happy working people also.

Bei der *menschenorientierten* Position ist das humane Potenzial der Wirtschaft gleichzeitig die unmittelbare Adresse aller Bemühungen, während es in der *wertschöpfungsorientierten* Position eine emergente Erscheinung der Neuen Wirtschaft ist.

Während die *menschenorientierte* Position einen wünschenswerten Zustand herstellen will, beobachtet die *wertschöpfungsorientierte* Position erfreut und einladend die Folgen einer sich ändernden Welt.

Die *menschenorientierte* Position sieht die Wirtschaft als Instrument für die Menschen, während die *wertschöpfungsorientierte* die Menschen als Instrument für die Wirtschaft interpretiert.

Wer recht hat, lässt sich womöglich nie beantworten. Ich halte das auch für irrelevant. Die *menschenorientierte* Position bringt auch keine besseren Menschen hervor als die *wertschöpfungsorientierte* oder andersherum. Ob die eine oder andere Position wahr ist, spielt keine Rolle.

Entscheidend ist, welche nützlicher ist. Mit welcher es sich also leichter leben lässt.

Und sollte mein Eindruck von Hunderten Begegnungen und einer intensiven Auseinandersetzung mit Wirtschafts- und Organisationstheorie eine Bilanz rechtfertigen, so würde ich stets raten, die *wertschöpfungsorientierte* Position einzunehmen.

Sie entlastet nicht nur, sie legt uns insbesondere wirksamere Hebel der Veränderung in die Hände. Hebel, die zunächst der Wirtschaft dienen und damit paradoxerweise den Menschen zugutekommen.

Für eine „bessere Welt“ – wenn es das geben kann – sind beide Positionen unterwegs. In der Einigkeit zerstritten, könnte man konstatieren. Womöglich ist das auch der Grund, warum die Zwiegespräche mehrheitlich konstruktiv verliefen und als fruchtbar wahrgenommen wurden.

Überhaupt erlebe ich eine „Reifung“ der Diskussion. Ob in Blogartikeln, auf Kongressen, in Webinaren oder Büchern: Es setzt sich zunehmend ein differenzierterer, weniger nach Schuldigen suchender, ja, ein erwachsenerer Dialog durch.

Dazu wollen wir mit intrinsic.me auch in Zukunft weiter beitragen.

Sind wir Gefangene einer Filterblase?



Isabel Brandau,
Local Berlin-Brandenburg von [intrinsify.me](https://www.intrinsify.me)

»Raus aus der eigenen Filterblase: Mach mit bei dieser wunderbaren Aktion!« twitterte ich am 4. Juli über die Aktion Zwiegespräch, in der es hieß: »Denn wir sind der Überzeugung, wir lernen nicht, indem wir Einigkeit bemühen, sondern indem wir Gegensätze suchen.«

Unter dem Hashtag #NeueWirtschaft füllte sich meine Timeline am 10. September mit zahlreichen Selfies strahlender Gesprächspartner. So kontrovers schienen die Standpunkte gar nicht zu sein. Man begegnete sich mit sehr viel Offenheit für die Sichtweise des jeweils anderen und stellte fest, dass man im Grunde das Gleiche meint. So twitterte `Alterskompetenz`: »Das Gespräch mit Johannes war inspirierend. Mehr als 30 J. Unterschied, aber dennoch einig ...«. Oder Joern Carsten Thimm schrieb: »Ja endlich jemand, der meine Gedanken nachvollziehen kann«, oder Tobias Leisgang: »Zwar wenig kontrovers, aber sehr tiefgründig«.

Natürlich hatte ich nicht erwartet, dass sich die Gesprächspartner wie in Fernseh-Talkshows permanent ins Wort fallen oder den Ort des Geschehens wutschnaubend verlassen. Die Aktion war für die meisten Teilnehmer ein wunderbares Erlebnis, gerade weil verschiedene Perspek-

tiven auf eine Fragestellung zusammengetragen wurden und man eben nicht auf seinen „Richtig oder falsch-Standpunkten“ beharrte.

Trotzdem stelle ich mir die Frage, wie groß der Lerneffekt für den Einzelnen war. Wer ist wirklich aus seiner Filterblase rausgekommen? Um diesen Gedanken zu vertiefen, lohnt sich ein Blick auf die Auswertung der ZEIT-Aktion »Deutschland spricht«, die als Anregung und Vorbild diente. Die Teilnehmer dieser Aktion unterhielten sich über kontroverse politische Meinungen, wie zum Beispiel. »Hat Deutschland zu viele Flüchtlinge aufgenommen – ja oder nein?« Obwohl es sich um heikle Fragestellungen kurz vor der Bundestagswahl handelte, lautete das Resümee der Redaktion: »Die Leser berichteten von stundenlangen, konstruktiven Gesprächen und von erstaunlich wenig Streits und hitzigen Debatten.« Noch vor der eigentlichen Aktion, als ein Algorithmus die perfekten Paarungen möglichst kontroverser Personen zuordnen sollte, ergab sich ein Problem: »Die Leser, die sich beteiligen wollten, waren in ihren Meinungen ziemlich homogen. Extrempositionen kommen eben selten vor«, denn – und das ist der springende Punkt: »Auch ZEITONLINE selbst bildet wie jedes Medium eine Art Filter«, bekennen die Initiatoren.

Typische ZEIT-Leser befinden sich mehrheitlich in einer bildungsstarken, aufgeklärten Gesellschaftsschicht und beantworteten beispielsweise die Frage nach der Zuwanderung nicht schwarz-weiß, sondern differenziert, wie ein Gesprächspärchen nach der Aktion berichtet: »Trotzdem können dann beide Seiten genau den gleichen Ansatz verfolgen, möglichst alle Flüchtlinge aufzunehmen und gleichzeitig effizient und konsequent gegen die Ursachen vorzugehen.«

Auch die Teilnehmer der Zwiegesprächsaktion zur neuen Arbeit weisen eine gewisse Homogenität auf, was ihren Bildungshintergrund und eine kritische Einstellung zur heutigen Arbeitswelt betrifft. Denn die Arbeitswelt, so wie wir sie in unserer westlichen Welt kennen, wird von ihnen bereits hinterfragt und differenziert betrachtet. Es existiert bei vielen das Bedürfnis oder der Druck nach Veränderungen, die persönlicher oder wirtschaftlicher Natur sein können.

Menschen, die der New-Work-Szene in den Social-Media-Kanälen nicht folgen, haben den Aufruf zum Mitmachen gar nicht registriert, eben weil sie nicht Teil der Filterblase sind und gerade deswegen vermutlich sehr interessante Gesprächspartner wären. So würde die Frage, ob es zur Verantwortung von Unternehmen gehört, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter happy working people

sind, vermutlich spontaner und weniger differenziert beantwortet werden als von denjenigen, die sich dank zahlreicher Denkhilfen von *Reinventing Organizations* bis *Komplexithoden* schon eine Zeit lang damit auseinandergesetzt haben.

Wenn sich manche Teilnehmer im Austausch mit ihrem Counterpart erst wirklich verstanden fühlten, dann deutet das möglicherweise darauf hin, dass das direkte soziale Umfeld anders tickt als man selbst und nicht Teil der eigenen Filterblase ist. Ist dann nicht das natürliche Umfeld, wie die Kollegen, der Freundeskreis, der Barkeeper aus der Stammkneipe oder die Friseurin, besser zum Austausch geeignet, um aus der eigenen Filterblase rauszukommen? Vielleicht wäre es ein guter nächster Schritt, beim nächsten Feierabendbier dem Beachvolleyballpartner einfach mal eine Frage von der Aktion, über die man sich am schnellsten einig war, zu stellen und sich überraschen zu lassen, was passiert.

Vielleicht sollte es 2018 auch wieder eine Zwiegesprächsaktion geben. Und dieses Mal bringen alle, die mitmachen wollen, eine Person mit, von der sie wissen, dass diese noch nie auf einem Barcamp war und mit *Design Thinking* irgendetwas zum Thema Inneneinrichtung assoziiert. Fast alle meiner Kaminkarrieren-Akademiker-Freunde kämen dafür infrage, ebenso Kunden von Stadtverwaltungen und Konzernen sowie mein Nachbar, der gerade eine Banklehre macht, oder die Inhaberin meines Lieblingscafés.

Wenn es „uns“ dabei gelingt, nicht als Missionare einer neuen Arbeitswelt aufzutreten, könnten wir wirklich voneinander lernen. Zum Beispiel, dass der Beruf nicht für jeden Berufung sein muss und die klassische Hierarchie nicht automatisch oldschool, sondern ein Erfolgsmodell sein kann.

Referenzen der „Deutschland spricht“-Aktion der ZEIT:

<https://goo.gl/ZEBGjU>

<https://goo.gl/TsSmmR>

<https://goo.gl/p2f5iv>

<https://goo.gl/gQXb9D>

Eine Beobachterin ordnet die Ergebnisse zu den Fragen 4 und 5 ein



Katharina Staudinger,
Local Rheinland von intrinsicify.me

1.

Wenn wir die Annahme, dass 40 % der Befragten mehr als die Hälfte der arbeitenden Bevölkerung für veränderungsunwillig halten, auf Unternehmen übertragen, lassen sich dann viele Change-Management-Maßnahmen dadurch erklären? Kommen diese Maßnahmen auch aus diesem Grund zustande, weil wir annehmen, dass viele Menschen nicht veränderungswillig sind? Müssten wir nicht dann genau diese Maßnahmen schon zu Beginn als „gescheitert“ und damit wirkungslos bezeichnen? Denn: Unwillige zu Willigen zu bekehren – das funktioniert doch nicht, oder? Nehmen wir wirklich an, dass wir mit Informationsveranstaltungen, Workshops und Coachings den Willen zur Veränderung herbeiführen können? Könnten wir uns diese kostenintensiven Maßnahmen dann nicht sparen? „Verschwenden“ wir allein aufgrund der Vermutung, dass wir andere für veränderungsunwillig halten, nicht Geld für diese Maßnahmen?

2.

Wenn die Annahme, dass 50 % der arbeitenden Bevölkerung veränderungsunwillig sind, stimmt, gibt es hier auch eine positive Nachricht: Es sind nur 50 %. Es scheint also auch noch eine andere Hälfte zu geben, die veränderungswillig ist. Und trotzdem erfahren alle die gleichen Maßnahmen, damit auch alle „mitgenommen“ oder „abgeholt“ oder „aufgegleist“ werden. Wird also auch jeder Zweite abgeholt, obwohl er schon längst angekommen ist?

3.

Ein geringer Anteil der Befragten (nicht mal ein Drittel) hält mehr als 75 % der arbeitenden Bevölkerung für veränderungswillig. Warum und in welchen Kontexten stellen wir uns eigentlich die Frage nach der Veränderungswilligkeit? Natürlich im Rahmen dieser Befragung – aber in welchen unternehmerischen Kontexten spielt die Frage der Veränderungswilligkeit überhaupt eine Rolle? Warum setzen wir nicht den Veränderungswillen voraus? Angenommen, wir tun das nicht, implizieren wir damit nicht schon, dass es überhaupt jemanden gibt, der nicht veränderungswillig ist? Könnte es sich in diesem Fall auch um eine „self-fulfilling prophecy“ handeln? Wenn viele annehmen, dass es wenige gibt, die veränderungswillig sind, greifen wir daraufhin zu diversen Change-Management-Maßnahmen. Diese werden als unwirksam bewertet, weil sich Organisationsmitglieder nicht verändern oder nicht anpassen, womit die Annahme, dass Menschen wirklich veränderungsunwillig sind, bestätigt wäre. So schließt sich der Kreis. Und: Kennen wir nicht alle den einen oder anderen Kollegen, dem wir das Attribut „veränderungsunwillig“ sofort zuschreiben würden? Und dennoch: Sind wir ganz sicher, dass es sich hier nicht bloß um ein reines Vorurteil handelt, das wir uns über sie oder ihn gebildet haben?

4.

Das Ergebnis der Befragung sagt etwas über den eigenen Blick auf die „anderen“ aus. Wir beobachten das Verhalten anderer Menschen – und schließen daraus auf ihre Natur. Wir haben also Veränderungswilligkeit beobachtet und halten damit auch Kollegen für veränderungsunwillig. Blenden wir damit allerdings nicht den Einfluss des Umfelds, den Kontext, der erheblichen Einfluss auf das Verhalten hat, aus? Angenommen, dass unsere Annahme über Menschen unser Verhalten beeinflusst, was bedeutet diese Annahme dann für die Entwicklung und Gestaltung von Organisationen? Bedeutet es dann, dass wir uns zwar selbst für veränderungswillig halten, andere aber nicht und dass wir auf dieser Basis Organisationen gestalten?

Was könnte man also tun, um als Initiator von Veränderungen nicht den Annahmen zu erliegen? Naheliegender wäre es, die Betrachtung mit einem anderen Menschenbild zu fordern. Man könnte also nach Douglas McGregor anstelle von der Theorie X die Anwendung der Theorie Y fordern. Aber diese Forderung erscheint mir übergriffig. Jeder darf und sollte sein Menschenbild behalten können, wenn er möchte. Jeder Befragte, der andere für veränderungsunwillig hält, muss seine Meinung nicht ändern. Im Rahmen der Arbeit in und an Organisationen empfehle ich lediglich eine reflektierte Auseinandersetzung mit den eigenen Annahmen, die zu weiteren Handlungen führen.

Angenommen, es gäbe keine veränderungsunwilligen Menschen: Dann könnte man die These aufstellen, dass Menschen sich immer dann verändern, wenn es für sie nützlich ist. Sollte in einem Unternehmen also eine Veränderung initiiert werden, wird diese von den Organisationsmitgliedern entweder als nützlich oder nicht bewertet. Sollte sie nützlich sein, wird sich auch eine Veränderung bei möglicherweise als bisher veränderungsunwillig geltenden einstellen.

Die 3 Hauptfragen in der kritischen Reflexion



Christian Diestelkamp,

Mitglied der Geschäftsleitung der abat AG

Die abat AG ist Förderer der Neuen Wirtschaft und gelistet unter „happy working places“.

Genau am Puls der Zeit

Die drei Hauptfragen treffen meiner Einschätzung nach genau den Puls der Zeit. Die Frage nach der Verantwortung eines Unternehmens für das Glück der Mitarbeiter, die Frage nach der latenten oder deutlichen Angst vor der unsicheren Zukunft in den Zeiten des Umbruchs bzw. der digitalen Transformation und drittens die Frage nach der Zulässigkeit der immer stärker werdenden Vermischung von Berufs- und Privatleben. Die Fragen verdienen es, (gern auch kontrovers) diskutiert zu werden. Der Ansatz, Menschen mit möglichst unterschiedlichem Standpunkt miteinander ins Gespräch zu bringen, hat echtes Potenzial. Eine Ausweitung auf Gesprächspartner außerhalb der intrinsify.me-Community im weitesten Sinne wäre sehr wünschenswert, um noch breiter gestreute Standpunkte einfließen zu lassen.

Muss ein Unternehmen seine Mitarbeiter glücklich machen?

Ein einziger Selbstzweck „glückliche Mitarbeiter“ wirkt eher behindernd als fördernd. Eigentlich muss die Frage auch andersherum gestellt werden: KANN ein Unternehmen seine Mitarbeiter überhaupt glücklich machen? Oder ist vielmehr jeder Mitarbeiter für sein persönliches Glück zunächst selbst verantwortlich, so wie es der Volksmund mit „Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied“ schon seit Langem mit auf den Weg gibt? Das Unternehmen ist jedoch meiner Einschätzung nach ebenfalls in der Pflicht. Denn es muss alles dafür tun, dass sich Mitarbeiter in der sinnvollen und am Bedarf des Kunden orientierten Arbeit entfalten und ihre Talente zum Einsatz bringen können. Das Unternehmen muss den Rahmen schaffen und bewahren, in dem dieses möglich ist. Und es muss Führungskräfte fördern, die ein Talent dafür beweisen, wiederum die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Talenten an den richtigen Stellen zum Einsatz zu bringen. Denn Selbstwirksamkeit und wirtschaftlicher Erfolg sind wichtige Kriterien für die Zufriedenheit von Mitarbeitern. Um wirtschaftlichen Erfolg und die dafür erforderlichen Schritte richtig einschätzen und eigenverantwortlich gehen zu können, braucht es zudem eine hohe Transparenz im Unternehmen.

Die erste Frage würde ich selbst, auch nach Reflexion im Rahmen des Zwiegesprächs, wie folgt beantworten:

Ja, es liegt in der Verantwortung von Unternehmen, dafür zu sorgen, dass vermeidbare Umstände die sinnvolle, erfüllende und kundenorientierte Arbeit ihrer Mitarbeiter nicht verhindern, dass gleichzeitig eine hohe Transparenz im Unternehmen die Mitarbeiter in die Lage versetzt, eigenverantwortlich wirtschaftlichen Erfolg herbeiführen zu können.

Gefährdet die Digitalisierung Arbeitsplätze?

Immer mehr Menschen spüren tagtäglich die direkte Auswirkung der digitalen Transformation und empfinden sie als Bedrohung für die eigene Arbeitsstelle. Es liegt in der Natur des Menschen, auf eine unsichere Zukunft zunächst mit Angst zu reagieren. Umso wichtiger ist dieser Dialog, der sowohl zwischen betroffenen Mitarbeitern untereinander als auch zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen geführt werden muss. Darin muss es u. a. darum gehen, die bereits bekannten Fakten ohne falsch verstandenes Schutzbedürfnis des Mitarbeiters auszutauschen und genauso offen über die Möglichkeiten der Weiterentwicklung oder Umorientierung des Mitarbeiters zu sprechen. Denn je nach Talent des jeweiligen Mitarbeiters kann auch ein bisher eher repetitiv tätiger Arbeitnehmer an anderer Stelle viel wertvoller für das Unternehmen sein. Wenn diese Aktion dazu führte, dass dieser Dialog in immer mehr Unternehmen konstruktiv geführt wird, dann wäre sie ein voller Erfolg.

Meine Antwort lautet daher:

Ja, die Digitalisierung wird dazu führen, dass es immer weniger Arbeitsplätze mit repetitiven Tätigkeiten gibt, und gleichzeitig dazu, dass Arbeitsplätze, bei denen es unabhängig vom Bildungsgrad auf Talent und Können ankommt, deutlich mehr werden.

Braucht es eine klare Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben?

Work-Life-Balance, feste Arbeitszeiten und die Abschaltung von Kommunikationsdiensten in Unternehmen außerhalb dieser Zeiten werden derzeit vielerorts diskutiert. Die Diskussion ist deshalb wichtig und wertvoll, weil sie zum einen den Fokus darauf lenkt, dass die Ausbeutung von Mitarbeitern nicht nur gesetzlich unzulässig, sondern auch in einem hohen Maße bereits mittelfristig unwirtschaftlich ist. Gleichzeitig ist allerdings auch wichtig, dass das Unternehmen die Mitarbeiter nicht entmündigt und ihrer Eigenverantwortung enthebt, sondern im Gegenteil

diese fördert. Feste Arbeitszeiten und ein durch das Unternehmen durchgesetzter Zwang, außerhalb dieser Zeit NICHT zu arbeiten, sind ganz sicher kontraproduktiv. Die Möglichkeit, die eigenen Arbeitszeiten an die Bedarfe des Kunden anzupassen und gleichzeitig die eigene Verantwortung für die arbeitsbezogenen, aber auch die privaten Themen – insbesondere der eigenen Gesundheit – zu fördern, wirkt sich bereits kurzfristig produktiver aus. Gleichzeitig wird es wichtig, darüber zu diskutieren, wie konkret sich „Leistung“ bemisst. Die traditionelle Formel „Leistung = Arbeitszeit“ hat vielerorts längst ausgedient, wird aber mangels Alternative weiter angewendet. Eine sinnvolle Alternative kann nur im Dialog zwischen Mitarbeitern und Unternehmen entstehen. Dazu bedarf es auf beiden Seiten Vertrauen, dass sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter gemeinsam am gleichen Strang ziehen. Gern zitiere ich hier auch eine der 31 Thesen für die #NeueWirtschaft: **»Anstand wird als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor an Bedeutung zunehmen.«**

Meine Antwort nach intensiver Reflexion:

Ja, es muss eine Möglichkeit der Trennung geben, wenn dies dem Mitarbeiter wichtig ist. Eine vom Unternehmen verordnete und womöglich noch durchgesetzte Trennung zwischen Privatleben und Arbeitsleben allerdings entmündigt Mitarbeiter, enthebt sie ihrer eigenen Verantwortung und vernichtet Potenziale für das Unternehmen.

Zusammenfassend:

Das Zwiegespräch war eine insgesamt sehr gelungene Aktion. Ich selbst habe die Gelegenheit nutzen können, meine Einschätzung zu den drei Hauptfragen kritisch zu reflektieren und die eine oder andere neue Facette zu entdecken. Zudem ist diese Aktion eine willkommene Möglichkeit, mithilfe von Geschichten erneut den Dialog zu befeuern und die Bereitschaft unserer Gesellschaft zu fördern, sich mit anderen Standpunkten und anderen Praktiken konstruktiv auseinanderzusetzen.

Fazit

Die Beantwortung der Fragen sowie die Eindrücke, die wir an vielen Stellen gewinnen konnten, unterliegen selbstverständlich einer starken Verzerrung. Das liegt an der von Isabel Brandau in ihrer Beobachtung dargestellten Filterblase (siehe oben). Dennoch nehmen wir das Zwiegespräch als einen Spiegel der gegenwärtigen Entwicklungen wahr.

Die Wirtschaft hat an Dynamik und Vernetzung zugenommen, daran besteht schon seit geraumer Zeit kein Zweifel mehr. Lange haben Organisationen darauf reagiert, ohne dass eine breite Debatte zu Führung und Organisation angezettelt wurde.

Erst in den letzten 5 Jahren hat sich dies geändert. Als wir *intrinsicify.me* 2011 gründeten, waren wir schon allein deshalb eine interessante Anlaufstelle, weil wir das Thema „Neue Arbeit“ mit einem noch recht unbekanntem Veranstaltungsformat (Open Space) kombinierten. Heute unterscheidet uns das nicht mehr von den vielen anderen Netzwerken und Konferenzveranstaltern.

Neu ist also nicht (nur) die Dynamik der Märkte – diese schleicht sich schon seit einigen Jahrzehnten zunehmend in die Wirtschaft ein. Neu ist vor allem das große, ja, das überwältigende Dialogbedürfnis zu Arbeit und Organisation.

Hier kommen Netzwerke, Sinngemeinschaften, Beratungen, Veranstaltungen, Publikationen etc. ins Spiel, die Abhilfe versprechen. Damit ist neben der Chance aber immer auch ein großes Risiko verbunden.

Denn in Zeiten großer Orientierungslosigkeit ist Sicherheit eines der größten Bedürfnisse. Und diese Sicherheit wird insbesondere dort vermutet, wo Lösungen versprochen werden. Dort, wo Rezepte für eine schnelle und schmerzfreie Linderung zu finden sind. Dort, wo Mehrdeutigkeit durch Eindeutigkeit ersetzt wird.

Je größer die Orientierungslosigkeit, desto gefährlicher die Versuchung, sich attraktiven Rezeptversprechen hinzugeben und sich damit von einzelnen Hirten abhängig zu machen, die für die Herde denken.

Deshalb ist eine der größten gegenwärtigen Herausforderungen die Überwindung eines Denkens, das auf Eindeutigkeit basiert. Wir sollten uns daran gewöhnen, zunehmend in Gegenwart von Nichtwissen Entscheidungen treffen zu müssen.

Das führt mich zu einem abschließenden Aufruf: Wir sollten den Dialog zur Neuen Wirtschaft feiern und fördern. Er hilft uns, anders zu denken, neue Blickwinkel einzunehmen, durch andere Brillen zu schauen und die Handlungsoptionen zu erhöhen. Und gleichzeitig sollten wir aufeinander aufpassen und wachsam bleiben, damit wir uns nicht von einer neuen Ideologie huckepack nehmen lassen.

Diejenigen, deren Stimme Gewicht hat und die in den Genuss einer Anhängerschaft kommen, sollten wir an die Worte von Heinz von Foerster erinnern: *»Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!«* Das ist auch unser Anspruch für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung mit *intrinsicify.me*.

Mark Poppenborg im Oktober 2017



Mit- und Weitermachen

Unser Zwiegespräch soll keine Einzelaktion bleiben. Wir werden dieses und ähnliche Formate auf unseren Veranstaltungen fortsetzen und denken bereits über eine erweiterte Neuauflage der Aktion nach.

Der im Fazit skizzierten Gefahr des Hirtenvertrauens wird unser Gründer Lars Vollmer ein ganzes Buch widmen, in dem er auf die weitverbreitete Hirten-Herden-Verhältnisse eingeht, die unsere Gesellschaft durchziehen.

Zunächst wollen wir aber auf unsere 31 Thesen für die #NeueWirtschaft hinweisen – ein kompaktes Dokument mit 3 Workshopformaten, die genau dem der Zwiegesprächsaktion zugrunde liegenden Zweck dienen: einen Dialog zu fördern, der unseren Horizont erweitert und mehr zum Selberdenken einlädt.



31 Thesen für die #NeueWirtschaft herunterladen

<https://goo.gl/oQsMWv>



9 783981 918021