

New Work, Arbeitsplatzkultur und neues Führungsverständnis

«Hierarchie ist nicht per se schlecht»

New Work ist das Zauberwort der modernen Arbeitswelt. Hinter dem Containerbegriff verbergen sich Vorstellungen von Autonomie, inspirierender Arbeit, Wertschätzung und vielem mehr. Was das Konzept mit Arbeitsplatzkultur und Führungsverständnis zu tun hat, haben wir die New-Work-Expertin Nicole Kopp gefragt. Im Titelinterview spricht die Gründerin von GoBeyond über Selbstverantwortung, mutige Experimente und Spass bei der Arbeit.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Kopp, wie sind Sie zur New-Work-Expertin geworden?

Mich faszinieren Menschen, und wie sie zusammenarbeiten. Deshalb habe ich ein Masterstudium in Arbeits- und Organisationspsychologie gemacht. Später habe ich noch das CAS in agiler Organisation an der FHNW absolviert. Dazu habe ich in den letzten Jahren sehr viele Bücher gelesen und durfte viele New-Work-Themen in der Arbeit mit Kund*innen umsetzen.

stellt, in der Hierarchien verflacht oder sogar ganz abgeschafft werden und von gemeinsamer Führung oder Selbstorganisation abgelöst werden.»

«Agilität» wird oft im gleichen Atemzug mit New Work genannt – gehören die beiden Konzepte zusammen?

Die beiden Konzepte sind verwandt, haben aber unterschiedliche Ursprünge und

uns für eine Transformation kontaktieren und Begleitung suchen. Allen Fragen gemeinsam ist, dass Veränderung stattfindet und Menschen dabei unterstützt werden sollen.

Flexibilität ist ein zentraler Aspekt von New Work. Wie wirkt sich dies auf die Zusammenarbeit in Organisationen aus?

Die vermehrte zeitliche und örtliche Flexibilität macht es schwierig, genau zu wissen, wer wann wo arbeitet. Dies lässt sich aber mithilfe von Tools einfach abbilden. Wichtig ist, dass Teammitglieder sich absprechen, wofür sie gemeinsam im Büro sind, z. B. für Workshops, Team-Meetings oder kritische Gespräche. Ein zweiter Effekt: Flexibilität führt automatisch zu mehr schriftlicher Kommunikation wie E-Mails und Chat-Nachrichten. Schriftliche Kommunikation ist anfälliger für Missverständnisse, weil nonverbale und paraverbale Signale wegfallen. Studien zeigen, dass E-Mails, die in einem positiven Ton geschrieben sind, vom Empfänger neutral wahrgenommen werden. Wenn E-Mails neutral geschrieben sind, wird der Ton vom Empfänger als negativ empfunden. Eine gute schriftliche Kommunikation, einschliesslich der Fähigkeit, präzise zu formulieren, ist daher äusserst wichtig, insbesondere für Führungskräfte.

«Menschen sind von sich aus motiviert, gute Arbeit zu leisten.»

Welcher Aspekt dieses Themas fasziniert Sie besonders?

Ich finde es sehr spannend, zu sehen, wie sich die Arbeitskultur und Zusammenarbeit im Unternehmen verändern können und welche positiven Auswirkungen dies auf die tägliche Arbeitsrealität der Menschen hat. Davon zeugen Aussagen von unseren Kund*innen. «Man hat das Gefühl, wirklich wichtig für das Unternehmen zu sein», sagte mir eine Kundin nach einem Ritual im Rahmen der Zielvereinbarungsmethode Objectives & Key Results oder «Es gibt doch nichts Geileres, als selbst Ziele setzen zu können».

Ausrichtungen. Bei der Agilität geht es um die Fähigkeit, iterativ auf Veränderungen und Komplexität zu reagieren. Das agile Manifest mit seinen vier Prinzipien und zwölf Werten sowie die verschiedenen agilen Methoden geben sehr klare Leitlinien vor. New Work ist ganzheitlicher, doch es fehlen verbindliche Werte und Prinzipien. Agilität kann New Work untergeordnet werden, da agile Methoden dazu beitragen können, ein New-Work-Umfeld zu schaffen.

*Mit welchen Fragestellungen kommen Ihre Klient*innen auf Sie zu?*

Die Fragestellungen sind sehr vielfältig. Häufig geht es um Geschäftsergebnisse: Unternehmen kontaktieren uns, weil sie ihre Innovationskraft, Kundennähe oder Effizienz steigern wollen. Andere wenden sich an uns, weil sie ihr Arbeitsumfeld verbessern, einen Kulturwandel anstossen oder die Zusammenarbeit verbessern möchten. Wieder andere wollen ihre Führung oder Organisationsstruktur an die Anforderungen der neuen Arbeitswelt anpassen. Zudem gibt es Firmen, die

Als letzten Effekt möchte ich die Bedeutung der Emotionen hervorheben: Wenn Menschen im Homeoffice oder an Drittorten arbeiten, ist es oft schwierig zu erkennen, wie es ihnen wirklich geht. Bei Online- oder Hybrid-Meetings ist man oft sehr auf den Inhalt fokussiert. Jemand kann sehr traurig sein, ohne dass es die anderen merken. Es hat sich daher be-

währt, durch geeignete Moderationsmethoden, wie z. B. ein Check-in, den Austausch und die Verbundenheit zu stärken.

Homeoffice- resp. Hybridarbeit schafft physische Distanz. Welche Kommunikationstipps geben Sie Organisationen mit auf den Weg?

Kommunikation war schon immer ein grosses Thema, aber durch die Vielzahl an digitalen Kommunikationskanälen hat es sich verschärft. Häufig gibt es in Unternehmen sehr viele verschiedene Kommunikationstools – bis zu 40! Ganz wichtig

en sich nicht zu sagen, was sie denken. Psychologische Sicherheit ist ein wesentliches Merkmal von Hochleistungsteams, und jede Führungskraft sollte sich dessen bewusst sein.

Mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden lösen das hierarchische Führungsmodell langsam ab. Welche Rolle bleibt den Führungskräften?

Es gibt tatsächlich eine Verlagerung von Fremdführung zu mehr Selbstführung oder geteilter Führung. Führungskräfte

Für welche Organisationen empfehlen Sie das hierarchische Führungsmodell?

Hierarchisch organisiert zu sein, macht Sinn in einem Umfeld, in dem ein hohes Risiko besteht und in dem in Ausnahmesituationen schnell gehandelt werden muss: Wenn eine Turbine im Flugzeug ausfällt, wäre es fatal, wenn die Crew erst unter sich aushandeln müsste, wie es jetzt weitergehen soll. Da hilft es, zu wissen, dass die Pilotin resp. der Pilot ganz oben in der Hierarchie steht und sagt, was zu tun ist. Hierarchie ist nicht per se schlecht, aber sie führt oft zu Bürokratie und Verantwortungsdiffusion. Sehr wertvoll ist die Kompetenzhierarchie: Hier entscheidet die Person, die für das Thema am kompetentesten ist, unabhängig von ihrer hierarchischen Position.

«Zukunft braucht Herkunft.»

ist es, dass Organisationen – oder auch einzelne Teams – klar festhalten, wie die verschiedenen Kommunikationskanäle genutzt werden. Meiner Erfahrung nach passiert das höchst selten. Gerade wenn Menschen nicht im Büro arbeiten, müssen sie voneinander wissen, wie schnell sie eine Antwort auf eine E-Mail oder eine Teams-Nachricht erwarten können. In einem Workshop, den ich zu diesem Thema für die Swisscom gegeben habe, lag die erwartete Antwortzeit auf eine E-Mail zwischen zwei Stunden und zwei Tagen. Eine gewaltige Spannbreite.

New Work verbindet man auch mit einer wertschätzenden Arbeitsplatzkultur. Was braucht es, damit sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz wohlfühlen?

Jeder Mensch möchte sich gesehen, gehört und verstanden fühlen. Aber 58% der Angestellten hören nie ein «Danke» von ihrer Führungskraft. Das ist doch ver-rückt!

Ich bin fest davon überzeugt, dass Menschen von sich aus motiviert sind, gute Arbeit zu leisten und mitgestalten zu wollen. Das gelingt am besten in einem Umfeld mit hoher psychologischer Sicherheit. Damit ist die Überzeugung gemeint, dass es in einem Team sicher ist, die eigenen Ideen, Meinungen, Kritiken und Bedenken zu äussern, ohne von anderen Teammitgliedern beschämt, zurückgewiesen oder anderweitig negativ sanktioniert zu werden. Eine hohe psychologische Sicherheit ist jedoch die Ausnahme und nicht die Regel. In den meisten Teams fühlen sich Menschen nicht sicher und trau-

sind nach wie vor wichtig: Sie behalten den Unternehmenserfolg im Blick und unterstützen bei der Zielsetzung und Compliance. Zudem fungieren sie als Coach und schaffen geeignete Rahmenbedingungen, damit sich die Mitarbeitenden auf ihre Arbeit konzentrieren können.

Wie holt man Mitarbeitende ab, die mit der neuen Verantwortung überfordert sind?

«Man kann nicht «auf einen Klapp» Selbstorganisation verlangen», sagte mir kürzlich eine Führungskraft des SRF, und ich stimme ihr zu. Führungskräfte sollen nicht von heute auf morgen verlangen: «Jetzt entscheidet ihr alles selbst.» Besser ist es, die Mitarbeitenden schrittweise an die Selbstverantwortung heranzuführen. In Coachings empfehle ich Führungskräften Folgendes: Wenn ein Mitarbeitender mit einer Frage zur Führungskraft kommt, fragt die Führungskraft nach, welche möglichen Handlungsmöglichkeiten sich die Person überlegt hat. Erst dann sollte die Führungskraft die Frage beantworten.

Sehr empfehlenswert ist es auch, dass Führungspersonen überforderte Mitarbeitende mit viel Einfühlungsvermögen fragen, was genau sie befürchten, wenn sie jetzt die Verantwortung für dieses konkrete Projekt oder diese Aufgabe übernehmen. Oft stellen sich Menschen vor, was alles schiefgehen könnte und wie viele Probleme dies mit sich bringen würde. Eine Führungskraft, die offen zuhört, kann dies relativieren. Immer schön ist es, erfolgreiche Selbstverantwortungshandlungen zu visualisieren, z. B. an einer Wand.

Sie kritisieren Unternehmen, die zwar viel von ihren Mitarbeitenden verlangen, wie z. B. Innovationsfreude, aber gleichzeitig zu wenig bieten, beispielsweise Fehler sanktionieren. Wie können diese Widersprüche angegangen werden?

Es braucht einen ganzheitlichen Kulturwandel: Unternehmen müssen sich bewusst werden, was Menschen brauchen, um gute Arbeit leisten zu können. Oft wird am Bestehenden festgehalten, ohne die Konsequenzen zu bedenken. Zum Beispiel ist Innovation ohne eine gute Fehlerkultur kaum möglich. Ich frage darum: «Was passiert denn, wenn wir nicht über unseren Umgang mit Fehlern sprechen und weiterhin Fehler unter den Teppich kehren?»

In einem LinkedIn-Post wünschen Sie sich eine Arbeitswelt, in der mutige Experimente gemacht werden. Haben Sie ein Beispiel?

Das Wort «Experimente» wird oft missverstanden. Es geht darum, Hypothesen aufzustellen, die mit einfachen, zeitlich begrenzten Massnahmen getestet werden. Die Experimente müssen «safe enough to try» sein, also mit tragbaren Risiken umzusetzen. Als Beispiel kann ich ein Unternehmen nennen, das die teamübergreifende Zusammenarbeit fördern wollte. Monatelang haben sie diese Absicht gehegt, aber nichts getan. In einem Workshop wurde dann eine neue Sitzordnung entworfen, diese als zeitlich be-

grenztes Experiment deklariert, getestet und im Anschluss mit einigen Änderungen umgesetzt. Ganz wichtig ist es, die Ergebnisse des Experiments zu überprüfen und darauf basierend Entscheidungen zu treffen.

Gut, nehmen wir an, der Entscheidung zu einer kleinen oder grossen Veränderung im Unternehmen ist gefallen. Was sind die grössten Stolpersteine bei Transformationsvorhaben?

Es gibt viele Stolpersteine. Auf drei möchte ich näher eingehen. Erstens: Viele Menschen frustriert es, wenn sie bei einer Transformation das Gefühl haben, dass alles Bisherige falsch und nutzlos war. Oft wird das Neue als so viel besser und zukunftsweisend angepriesen. Ein wichtiger Schritt ist daher, gemeinsam Schätze aus der Vergangenheit zu fin-

Arbeitsplatz bis zur Pension. Wie können Unternehmen dem entsprechen?

Die Sinnfrage kann auf verschiedenen Ebenen gestellt werden. Auf Unternehmensebene ist es die Frage: «Welchen Mehrwert bieten wir für die Gesellschaft?» Studien zeigen, dass Menschen ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, wenn drei Faktoren erfüllt sind: Erstens, wenn sie das Gefühl haben, gute Arbeitsergebnisse hervorgebracht zu haben. Zweitens, wenn sie sichtbare Ergebnisse mit einem Nutzen erzeugen, und drittens, wenn sie durch ihre Arbeit Wertschätzung von anderen wie Kund*innen oder Kolleg*innen erhalten. Unternehmen sollten daher darauf achten, dass diese Faktoren bestmöglich erfüllt werden, und den Sinn der Arbeit beziehungsweise der Unternehmensvision regelmässig thematisieren.

«Für die meisten Menschen ist Arbeit kein reines Vergnügen.»

den und anzuerkennen. Denn Zukunft braucht Herkunft. Genau dafür haben wir ein Workshop-Format entwickelt: die Zukunftswerkstatt.

Zweitens haben viele Unternehmen eine lange Geschichte von Reorganisationen. Im Gespräch mit Kunden merke ich oft, dass die Leute genug haben von den ständigen Veränderungen. «Wir wollen mal ein Jahr, in dem sich nicht ständig alles ändert», sagte mir kürzlich ein Kunde. Ein weiterer Stolperstein ist deshalb, dass es nicht gelingt, Menschen für die Transformation zu begeistern oder sie zumindest an Bord zu holen. Dies erfordert eine klare Kommunikation der Gründe und Auswirkungen der Transformation durch die Geschäftsleitung.

Ein dritter Stolperstein ist die Wahrnehmung der Transformation als Projekt, im schlimmsten Fall als reines IT-Projekt. Und oft gibt es viele kleine Initiativen innerhalb der Transformation, die nicht ausreichend miteinander verbunden und in das System integriert sind.

Die Erwartungen an die Arbeit haben sich gewandelt. Eine sinnstiftende Aufgabe ist wichtiger als Maximallöhne oder ein garantierter

Unterscheiden sich die Erwartungen der Generation Z an ihren Arbeitsplatz wirklich so stark von denen ihrer älteren Arbeitskolleg*innen?

«Ich bin der festen Überzeugung, dass auch die ältere Generation ein anderes Arbeiten möchte – aber es oft nicht eingefordert hat. Die jüngere Generation fordert es ein – radikal und bestimmt», sagte die Unternehmerin Tijen Onaran kürzlich in einem Interview. Und ich stimme ihr zu. Diese Generation will mehr vom Leben als «Arbeiten-Essen-Schlafen-Wiederholen». Sie haben nämlich gesehen, wie ihre Eltern, Onkel und Tanten sich kaputtgearbeitet haben. Die Generation Z ist in einer Welt aufgewachsen, in der Handys und Computer allgegenwärtig und einfach normal sind. Zeitliche und örtliche Flexibilität zu verbieten, wenn sie möglich ist, kommt daher bei ihnen sehr schlecht an. Und eben nicht nur bei ihnen, sondern auch bei älteren Arbeitskolleg*innen.

Muss denn Arbeit Spass machen? Oder sollte sie einen erfüllen?

Ich kann es nicht mehr hören: «Du musst Spass haben bei der Arbeit!» Für die meisten Menschen ist Arbeit kein reines Vergnügen. Arbeit kostet Konzentration, Energie, Selbstkontrolle. Auch

ZUR PERSON



Nicole Kopp (33) hat 2020 die Beratungsfirma GoBeyond gegründet, die Menschen, Teams und Organisationen in die neue Arbeitswelt führt. Bei GoBeyond ist sie als Beraterin, Keynote-Sprecherin und Coach tätig. Nach ihrem Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie in Freiburg und Bern war sie in einer Unternehmensberatung tätig. Sie ist Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie und lebt mit ihrer Familie in Bern.

Zusammenarbeit ist oft anstrengend. Man muss unterschiedliche Meinungen aushalten, verhandeln, Kritik einstecken. Der Gründervater von New Work, Frithjof Bergmann, meinte dazu: «Man sagt jetzt, Arbeit solle den Leuten Spass machen. Spass kommt mir wie ein viel zu flaches, dummes Wort vor. Spass ist nicht genug. Nicht Spass, sondern wirklich, wirklich wollen – das ist ein grosser Unterschied.» Ich stimme ihm zu: Idealerweise sollte Arbeit Erfüllung bringen. Aber das ist ein hoher Anspruch. Deshalb finde ich es völlig legitim, wenn Menschen ihre Erfüllung ausserhalb der Arbeit finden, z. B. in der Familie oder im Verein.

Zum Schluss: In welche Richtung wird sich die (Zusammen-)Arbeit durch die Digitalisierung und KI entwickeln?

Unsere Arbeit und Zusammenarbeit wird durch die Digitalisierung und KI fundamental verändert. Automatisierbare Aufgaben werden wegfallen, und die Menschen werden sich wieder auf die menschlichen Fähigkeiten wie Empathie und Kreativität konzentrieren. Eine entscheidende Aufgabe als Führungskraft wird es sein, Raum für wertschöpfende Zusammenarbeit zu schaffen, in der Kreativität und Innovation stattfinden können.