

BERUF & ERFOLG

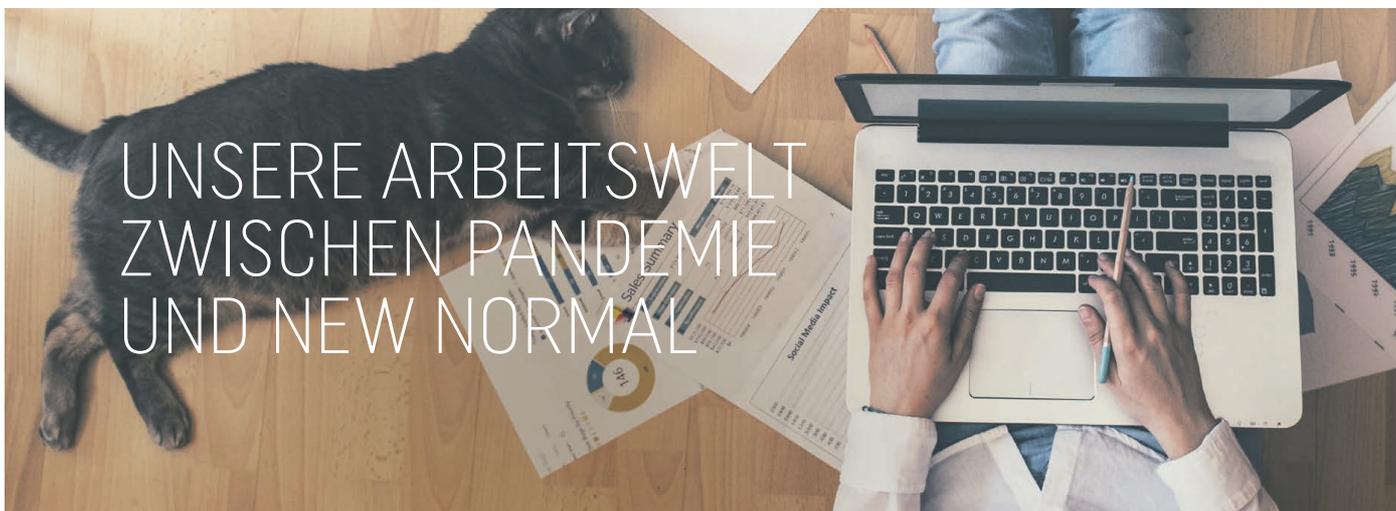


Bild: © acreativelab/Adobe Stock

Interview Konstantin Gerlach, Experte für Organisationsentwicklung, erklärt, wie sich Unternehmen auf die neuen Herausforderungen einstellen können

Zwischen Corona, der Rückkehr ins Büro und der Post-Corona-Arbeitswelt: Wie finden Unternehmen »ihren« Weg ins New Normal?

In einer innovativen, komplexen Arbeitswelt werden Unternehmen auch zukünftig über Mischformen in der Zusammenarbeit nachdenken müssen. Die Voraussetzung dafür, dass hybrides Arbeiten funktioniert, ist eine geeignete Infrastruktur sowie die technischen Voraussetzungen für Remote Work. Dokumente sollten nicht auf einem Server liegen, den Mitarbeitende im Home-Office nicht erreichen können. Zudem müssen Teams und Führungskräfte gemeinsam die Balance finden: Welche Arbeit lässt sich auf welche Art und Weise am besten ausführen? Wann braucht es das klassische analoge Treffen, wann reicht es virtuell? Eine Pauschalantwort dafür gibt es nicht, weil das stark mit der jeweiligen Teamkultur zusammenhängt. Aber auch diese gilt es weiterzuentwickeln. Es wäre zu einfach zu sagen »Wir sind so nicht. Deswegen

machen wir das nicht.« Auf dem Weg in die neue Arbeitswelt gehört auch ein bisschen Mut zum Ausprobieren dazu.

Dass auch in hybriden Kontexten produktiv gearbeitet werden kann, hat sich für viele Unternehmen bewiesen. Wie kann die Verfestigung von hybriden Arbeitsmodellen gelingen?

Zum einen indem es einen Rahmen gibt, in dem die Bedingungen und Regeln für hybrides Arbeiten klar definiert sind. Mögliche Inhalte eines solchen Rahmens können sein, welche Aufgaben sich überhaupt für hybrides Arbeiten eignen. Zu klären ist, wie viel Planungsverbindlichkeit notwendig ist, damit möglichst wenig administrativer Aufwand entsteht. Wichtig auch: wer entscheidet? Werden die Regeln von oben vorgegeben oder wie viel Mitsprachemöglichkeiten bestehen in den Teams oder gar beim Einzelnen?

Hybrid hat zudem die Herausforderung, dass ich mich als Führungskraft mit zwei Gruppen innerhalb der Gruppe beschäftigen muss: Wenn ich möchte, dass meine Mitarbeitenden Synergien entwickeln und ihre Arbeit bestmöglich verrichten, muss ich dafür sorgen, dass alle einen ähnlichen Informationsstand haben. Das war vorher eine nicht so hoch priorisierte Führungsaufgabe, weil das fast automatisch passiert ist, als alle Mitarbeitenden im Büro waren.

Das Büro als Ort des Arbeitens wird seine Rolle verändern. Wie wird sich das auf die Bürogestaltung auswirken?

Es gibt zunehmend Unternehmen, die bei der Gestaltung von Neubauten nicht mehr mit der vollen Auslastung kalkulieren, sondern nur noch mit 60 bis 70 Prozent. Wenn ein Neubau entsteht, gibt es idealerweise Anforderungsworkshops, in denen herausgearbeitet wird: Welche Art der Zusam-

menarbeit haben wir beziehungsweise wollen wir erreichen? Und: Welche baulichen Elemente brauchen wir dafür? Wie gestaltet man einen guten Mix aus Meetingbereichen, Großraumlflächen und Räumen für konzentriertes Arbeiten? Bestenfalls werden die Mitarbeitenden von Anfang an in diesen Prozess einbezogen, damit sie ihre Anforderungen direkt einbringen können.

Für viele Menschen waren 2020/2021 die stressigsten Arbeitsjahre überhaupt. Was können Führungskräfte tun, um Überlastungen frühzeitig zu erkennen?

Zu Beginn der Pandemie herrschte eine gewisse Überforderung. Darauf folgte ein wahnsinniger Stolz, dass digitales Arbeiten und digitale Zusammenarbeit so gut funktioniert. Nach dem Motivationshoch kam die Ernüchterung, dass Corona länger anhält als erwartet. In dieser Phase setzte für viele die Anstrengung ein, weil sich im Leben alles veränderte. Was dabei oft vergessen wird – im Beruflichen wie im Privaten: die Rückschau. Oftmals wertschätzt man das Erledigte gar nicht, weil man schon längst im nächsten Projekt steckt. Das führt dazu, dass es kein Moment des Innehaltens gibt. Es geht nahtlos weiter. Als Führungskraft sollte man darauf achten, zwischendurch auch mal zurückzublicken und sich zu freuen, was man gemeinsam erreicht hat.

Digitales und hybrides Arbeiten hält viele Vorteile bereit, aber es braucht auch Begrenzungen, die offline stattfinden. Das

bringt zum einen Abwechslung, zum anderen tut man etwas für das Wir-Gefühl im Team. Letztlich kann man diesen Rahmen auch nutzen, um ehrlich Überlastungen zu thematisieren. Eine Führungskraft sollte mit dem Team regelmäßig über Aufgabenverteilung sprechen und hier genau schauen, ob ein ganzes Team oder Einzelpersonen entlastet werden sollten. Leider wird häufig zu spät reagiert, wenn Mitarbeitende aber auch Führungskräfte bereits sehr deutliche Spuren von Überbeanspruchung zeigen.

Manche Produktivitätssteigerung im Home-Office scheint auch mit einer zunehmenden »Durchtaktung« zusammenzuhängen: morgens und mittags drei Meetings ohne Pause und in der Mittagspause noch schnell die E-Mails checken. Wie kann Leistung und Produktivität in einen gesunden Einklang gebracht werden?

Ähnlich wie im Büro sollte ich mir auch zuhause eine Routine zulegen. Viele Menschen haben mir erzählt, dass ihnen der Weg zur Arbeit fehlt, weil sie dabei so gut abschalten konnten. Meine Empfehlung: trotzdem rausgehen und eine halbe Stunde vor der Arbeit spazieren gehen. Zuhause muss ich mir eigene Rahmenbedingungen schaffen und bewusst reflektieren: Wie arbeite ich? Was tut mir gut dabei? Das kann auch mal ein Ortswechsel oder das Blocken von Meeting-freien Zeiten im Kalender sein.

Das Interview führte Caroline Günther



Bild: © AviloX

Konstantin Gerlach ist Berater bei »AviloX – Beratung für vernetzte Arbeitswelten«. Er begleitet kommunale Unternehmen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt, wobei sein Hauptaugenmerk auf den Themen Organisationsentwicklung, moderne Führung und Selbstorganisation liegt.

KOLUMNE

Bin ich schon eine Verbündete?

Anglizismen sind oft nicht die besseren Worte – eine passende und griffige deutsche Entsprechung für »Allyship« ist aber gar nicht so leicht zu finden. Ich mag den Begriff Verbündete. Allies sind nach meiner Lesart Verbündete von diskriminierten beziehungsweise Minderheitsgruppen. Das zu leisten ist anspruchsvoll. Wie kann ich als weiße heterosexuelle Cis-Frau über 50 in leitender Position Allyship leben? Und vor allem, dabei »das Richtige« tun? Zuallererst sollte ich nicht selbst festlegen, was »das Richtige« ist.

Ich brauche Bewusstsein darüber, wie privilegiert ich bin. Das ist schon die erste Hürde, denn wie kann ich in jemandes Schuhen laufen, der seit seiner Kindheit an Teilhabe gehindert wurde? Ich kann versuchen, wach und sensibel zu agieren und darf aus meinen Fehlern, die unweigerlich passieren, lernen.

Die zweite Hürde ist der Gegenpol zu ersten – mit zu viel und zu lauter Betroffenheit erweist man diskriminierten Betroffenen einen Bären-dienst. Ich brauche also auch Empathie und Bescheidenheit. Eine gute Ally sollte leise und sensibel sein.

Meine dritte Hürde sind Möglichkeiten. Als CEO eines kleinen Unternehmens werde ich nie komplett divers einstellen oder auf alle Dimensionen sensibel Rücksicht nehmen können. Ich brauche Realitätssinn und Pragmatismus, um an den Stellen wirksam zu werden, wo ich es kann.

Ich kann lernen, emphatisch zu stärken, ohne aufdringlich zu sein und ohne mich damit zu schmücken. Eine Lebensaufgabe. Eine, die mich berührt und bewegt. Die Uni Köln definiert das so: »Allyship ist eine aktive, konsequente und anstrengende Praxis des Verlernens und Neubewertens, bei der eine ... privilegierte ... machtvolle Person versucht, in Solidarität ... zu handeln.« Das ist es für mich. Ich versuche es. Und scheitere auch mal. Und dann versuche ich es erneut.



Franziska Morgner,
Geschäftsführerin bei
Lots*
Bild: © Lots*

WAS INKLUSION DER ARBEITSWELT BRINGT

Chancengleichheit Fahrstühle, behindertengerechte Toiletten und breite Türen – das stellen sich die meisten unter Inklusion in der Arbeitswelt vor. Tatsächlich geht sie weit darüber hinaus – wie die Stadtwerke Münster zeigen

Caroline Günther, Leipzig

Nach Art. 27 der UN-Behindertenrechtskonvention haben Menschen mit Behinderung das Recht auf die Möglichkeit einer inklusiven Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Doch wie lässt sich das realisieren? Dabei kommt es vor allem auf die Unternehmen an. Darauf, ob sie bereit sind, Menschen mit Behinderungen eine Chance zu geben. Das ist keine Wohltat, sondern eine gesetzliche Verpflichtung – und vor allem ein wirtschaftlicher Faktor.

Angesichts des demografischen Wandels werden diejenigen Unternehmen die Nase vorn haben, die ihren Fachkräftebedarf auf innovative Weise sichern. Das Potenzial, das Menschen mit Behinderung haben, gilt es zu nutzen: Denn wer kann sich besser in beide Sichtenweisen hineinversetzen? Sie können unsere Arbeitswelt, unsere Arbeitsplätze und unseren Arbeitsmarkt durchleuchten im Hinblick auf Chancengleichheit und Zugangsmöglichkeit für Menschen mit und ohne Behinderung.

Dass Inklusion in der Arbeitswelt gelingen kann, zeigen die Stadtwerke Münster. Für das kommunale Unternehmen ist es normal, verschieden zu sein. Führungskräfte wie Mitarbeitende setzen Inklusion im Unternehmen um, passen Arbeitsplätze an Beschäftigte mit Behinderungen an und bauen Barrieren in den Gebäuden – und in den Köpfen – ab.

Das Ziel dieser beruflichen Teilhabe ist Nachhaltigkeit. Diese gelingt nur, wenn das gesamte Unternehmen inklusiv eingestellt ist. »Inklusion bedeutet, Chancen zu geben. Es geht darum, die Organisation zu bewegen. Was Inklusion im Unternehmen weiterbringt, ist die strategische Verankerung und ihre praktische Erprobung«, so Brit Steuss, Personalleiterin bei den Stadtwerken Münster.



Führungskräfte und Mitarbeiter müssen Barrieren nicht nur in den Gebäuden, sondern auch in den Köpfen abbauen. Bild: © Robert Kneschke/Adobe Stock



Brit Steuss
ist Personalleiterin der
Stadtwerke Münster.

»Wir stellen die persönlichen Geschichten der Mitarbeiter mit Behinderung im Intranet vor.«

»Es ist uns wichtig, dass Menschen mit Behinderung im Unternehmen sichtbar sind. Dazu gehört auch, dass wir ihre persönlichen Geschichten im Intranet vorstellen. Wir kommunizieren offen über das Thema, aber natürlich genauso mit den betroffenen Menschen selbst. Denn: Was Menschen mit Behinderung betrifft, muss auch gemeinsam mit ihnen entschieden werden«, so Steuss. Wer sein Unternehmen inklusiver gestalten möchte, sollte sich erkundigen, was Menschen mit Behinderung wirklich brauchen.

»Als eine junge Mitarbeiterin zwei Jahre nach einem schweren Unfall an ihren Arbeitsplatz zurückkehren wollte, haben wir gemeinsam mit ihr und unserem Schwerbehinderten-Vereiner geschaut, wie ihr Arbeitsplatz fortan gestaltet sein muss, damit sie gut arbeiten kann – im Unternehmen und im Home-Office. Sie ist mittlerweile seh- und hörbekannt, arbeitet aber trotzdem wieder vollwertig in dem Bereich, in dem sie vor dem Unfall eine Ausbildung als Industriekaufmann absolvierte«, erzählt Steuss.

Der Schwerbehinderten-Vereiner der Stadtwerke Münster, der selbst im Rollstuhl sitzt, richtet sich in seiner Rolle nicht nur nach innen an die Belegschaft, sondern auch nach außen: Er tauscht sich mit Kund:innen mit Behinderung über ihre Bedürfnisse aus. »Durch unseren Mobilitätszweig haben wir täglich damit zu tun, unsere Angebote barrierefrei zu gestalten. Das strahlt wiederum nach innen ins Unternehmen, weil die Kolleg:innen viel mehr aus dem Alltag von Menschen mit Behinderung und ihren Anliegen mitbekommen«, erzählt Florian Adler von der Unternehmenskommunikation der Stadtwerke Münster.

Beim Thema Inklusion ist es übrigens wie bei allen Themen rund um Vielfalt und Chancengleichheit: Sie müssen als Führungsthemen wahrgenommen werden. Inklusion von Menschen mit Behinderung gelingt nur, wenn die Geschäftsführung sich ausdrücklich für eine Barrierefreiheit einsetzt und alle dahingehenden Maßnahmen unterstützt und initiiert.

Vielfalt in der Breite verankern

Allyship Über Anti-Rassismus-Demonstrationen hinaus gewinnt das Prinzip der Solidarität und Verbundenheit auch in Unternehmen eine größere Bedeutung. Wie die Stadtwerke Lübeck es in ihre Diversity-Strategie einbeziehen

Caroline Günther, Leipzig

Unternehmen, die Vielfalt wirklich fördern wollen, müssen im Zuge ihrer Diversitätsstrategie versuchen, über die zuständigen Teams hinaus in der Belegschaft weitere Multiplikatoren und Unterstützer:innen zu finden. Das sollten Menschen sein, die bereit sind, sich für andere einzusetzen und Barrieren für diejenigen abzubauen, die eben bislang von Strukturen und Prozessen aus-

geschlossen wurden. Diese Form des Engagements nennt sich »Allyship«. Der Begriff »Ally« kommt aus dem Englischen und bedeutet »Verbündete«. Allies setzen sich für Betroffene und gegen diskriminierende Handlungen und Strukturen ein.

Diesen Weg schlagen auch die Stadtwerke Lübeck ein. Um Diversität und Chancengleichheit zu fördern, setzt das kommunale Unternehmen auf Verbündete aus verschiedenen Abteilungen und Bereichen. »Wir haben ein Diversity Board gegründet, das aus freiwilligen Teilnehmenden des

gesamten Unternehmens besteht – vom kaufmännischen Bereich bis zum Fahrdienst. Diese Mitarbeitenden nehmen sich dem Thema Vielfalt bei den Stadtwerken Lübeck an, entwickeln Ideen und geeignete Formate für Maßnahmen. Ihr Einfluss in den jeweiligen Abteilungen verleiht den Anliegen und den Bedürfnissen marginalisierter Gruppen ein zusätzliches Gewicht und unterstützt dabei, ihre Themen glaubwürdig und ernsthaft voranzutreiben«, erzählt Lars Hertrampf, Pressesprecher bei den Stadtwerken Lübeck.

»Für mich bedeutet Allyship, Ansprechpartner:innen im Unternehmen zu benennen, aber auch Kolleg:innen für das Thema zu sensibilisieren und Angehörigen marginalisierter Gruppen zu zeigen: Wir sind an eurer Seite, Ihr gehört zu uns«, sagt Hertrampf. »Vielfalt als Teil der Unternehmenskultur geht alle Mitarbeitenden etwas an. Deshalb ist es auch so wichtig, dass die Mitglieder unseres Diversity Boards aus möglichst unterschiedlichen Bereichen kommen, um die Themen wiederum an ihre Kolleg:innen heranzutragen. Dabei stellen wir fest: Das Thema rückt näher an die Belegschaft und stößt auf einen höheren Zuspruch.«



Lars Hertrampf
ist Pressesprecher bei den
Stadtwerken Lübeck.

»Wir haben ein Diversity Board gegründet, das aus freiwilligen Teilnehmern des gesamten Unternehmens besteht.«

Allyship umfasst aber nicht nur die »großen« Themen der Diskriminierung, sondern auch die kleinen versteckten »Fouls« im täglichen Umgang. Dafür müssen Mitarbeitende nicht auf eine groß angelegte Diversity-Strategie im Unternehmen warten. Ein Kollege, eine Kollegin hat eine diskriminierende Äußerung gemacht? Jeder/jede kann eingreifen und klarmachen, dass das nicht die einzige Meinung im Raum ist, dass derartige Kommentare nicht akzeptabel oder repräsentativ für das Unternehmen sind.

Mögliche Formulierungen in einer solchen Situation:

- »Ich fühle mich nicht wohl mit dem, was du gerade gesagt hast.«
- »Vielleicht hast du es nicht so gemeint, aber das klingt für mich rassistisch/sexistisch etc.«
- Zu einem Zeugen: »Hast du das auch gerade gehört?«
- »Was hat dich dazu bewogen, diese Äußerung zu machen?«
- Wenn Betroffene anwesend sind, diese einbeziehen: »Ich möchte, dass du weißt: Du bist nicht allein.«