

5. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0

Gewährleistet die Wirksamkeit der Menschen durch innovative Organisation

Warum ziehen große Teile der Belegschaft bei tiefgreifenden Reorganisationsmaßnahmen, wie etwa bei der Einführung agiler Methoden, nicht mit oder verlassen gar das Unternehmen? Das gilt es zu vermeiden, da der Verlust von Know-How und Erfahrungswissen nicht im Interesse des Unternehmens ist.

Eine Antwort darauf sind die – zu selten diskutierten – Identitätskonflikte in der Belegschaft, die bei Wandlungsprozessen oft zu beobachten sind.

Die gute Nachricht ist: Die Menschen ziehen mit, wenn bei der Transformation zum agilen Unternehmen ein paar Dinge bedacht werden. Denn dieser Veränderungsprozess ist nicht einfach nur eine organisatorische Umstrukturierung, sondern ein komplexer Entwicklungsprozess, der der gesamten Belegschaft einiges abverlangt. Er wird gelingen, wenn Führungskräfte und Beschäftigte mit den neuen Aufgaben wachsen.

Dieser Leitsatz gibt Ihnen Gedanken mit auf den Weg, was die Entwicklung eines agilen Mindsets für die alltägliche Arbeit bedeutet, wie indirekte Führung aussieht und wie sie sich stabilisiert.



Bild von John Hain auf Pixabay

Ihr Ansprechpartner:

christopher.zirnicg@uni-hohenheim.de

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/arbeitsmarktpolitik/zukunftsprojekt-arbeitswelt-40/>



Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Wohnungsbau



Universität Hohenheim
Soziologie



Institut Arbeitswirtschaft und
Organisation

Agilität und Identität

Im Zusammenhang mit Agilität entwickelt sich Führung hin zu mehr ‚Coaching‘ und ‚Enabling‘. Die Menschen im Unternehmen bekommen eine größere Entscheidungs- und Handlungsautonomie und sehen sich mit größerer Selbstverantwortung und Selbstorganisation konfrontiert. Statt auf externe Stimuli, wie direkte Anweisungen oder Anreize, setzen die Führungskräfte auf die Fähigkeiten der Beschäftigten und auf deren Identifikation mit dem Unternehmen. Der Erfolg agiler Organisationsprinzipien und indirekter Führung ist schließlich erheblich auf die intrinsische Motivation der Beschäftigten angewiesen. In der Soziologie wird diese Entwicklung häufig ‚Subjektivierung‘ genannt. Dieser Begriff meint, dass die Bedeutung der individuellen Persönlichkeit jedes einzelnen Menschen im Unternehmen steigt.

Die Menschen machen das agile Unternehmen aus. Von ihnen werden zukünftig mehr Fähigkeiten verlangt, als auf Abschlusszeugnissen, Weiterbildungsnachweisen und Urkunden festgehalten ist, etwa ein spezifisches, praktisches Erfahrungswissen, das eher implizit und stark personengebunden ist und schwer explizit vermittelbar ist. Dazu kommen nicht-messbare und schwer nachweisbare Fähigkeiten, wie Kommunikation, passive und aktive Kritikfähigkeit, Selbstorganisation, Eigenmotivation oder Extrovertiertheit. All diese Eigenschaften bestimmen den Charakter eines Menschen. Kurz, im agilen Unternehmen geht es um die Identität der Menschen.

Egal, ob man es Personalentwicklung, Veränderung der Unternehmenskultur oder Gestaltung eines agilen Mindsets nennt: Wenn die Menschen an den neuen Aufgaben wachsen, wird sich dabei ihre Identität verändern.

Den Prozess der Identitätsbildung anzustoßen, ist Führungsaufgabe. Durch diesen Prozess werden Unternehmen zu einem bedeutenden Faktor in der Identitätsbildung von Einzelpersonen, und damit wird die Corporate Identity zur Quelle der Selbstidentifizierung. Die Einflussnahme der Unternehmen auf die Identität zeigte sich bisher vor allem in Praktiken, wie Teambuildings und internen Weiterbildungen oder in Kommunikationswegen wie Unternehmenszeitungen und Postern. Hier werden bestimmte Inhalte vermittelt, die auf die innere Haltung, das Selbstbild, die Gefühle und eben die Identifizierung der Menschen abzielen. Die Regulierung der Identität durch das Unternehmen wird sowohl absichtlich und bewusst als auch weniger absichtlich und weniger bewusst eingesetzt.

Aber anzunehmen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Regulierungsversuche passiv hinnehmen, greift deutlich zu kurz und ist zum Misserfolg verdammt. Jedes Individuum positioniert sich aktiv zu diesen Versuchen der Einflussnahme durch Managementstrategien. Das bedeutet, dass sie diese ganz oder nur teilweise annehmen oder eben ganz oder nur teilweise ablehnen. Dabei ist nicht anzunehmen, dass die Versuche, Einfluss auf die Identität zu nehmen, notwendigerweise das Engagement oder die Loyalität von Mitarbeitern erhöhen. Tatsächlich kann die Wirkung auch darin bestehen, Zynismus zu verstärken, Dissens zu streuen und Widerstand zu katalysieren.

5. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 **Gewährleistet die Wirksamkeit der Menschen durch innovative Organisation**

In agilen Organisationformen wird es zum unumgänglichen Bestandteil des Managements, Zugriff auf die Identitätsarbeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bekommen. Dieser fundamentale Prozess wird viel zu selten thematisiert. Es ist wichtig, dass Sie sich über die Prozesse der Identitätsbildung Klarheit verschaffen und sich mit ihren Funktionen und Auswirkungen auseinandersetzen.

Der verantwortungsvolle Umgang mit Identität

Der Einsatz von Identitätsarbeit erfordert viel Feingefühl und Verantwortungsbewusstsein. Es ist wichtig, sich sowohl die Werte und die Kultur des Unternehmens bewusst zu machen, als auch auf die individuellen Lebensläufe und Hintergründe der einzelnen Menschen einzugehen. Denn die Einflussnahme der Unternehmen auf die Identität ihrer Beschäftigten passiert eben nicht im luftleeren Raum. Sie trifft vielmehr auf die unterschiedlichsten Charaktere der Belegschaft und auf schon existierende Meinungen und Auseinandersetzungen, die unter diesen Charakteren zirkulieren. Ohne diese Dynamik zu beachten und zu berücksichtigen, wird es dem Management kaum möglich sein, die eigene Agenda erfolgreich zu platzieren ohne dabei auf massiven Widerstand zu stoßen.

Anstatt also mit dem Setzen der Agenda zu beginnen, sollten Sie zunächst mit Zuhören beginnen. Fragen Sie sich, wie die Unternehmenskultur gestaltet ist und gestaltet werden soll, und versuchen Sie, dies mit der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur zu vereinbaren. Wenn die angestrebte Unternehmenskultur nämlich mit der tatsächlichen Unternehmenskultur verwechselt wird, hat eine Einflussnahme darauf nur wenig Aussicht auf Erfolg. Schließlich ist eine Kultur immer die Summe aller Handlungen und Meinungen und kann nicht zentral gesteuert werden. Denn ein Unternehmen besteht aus Menschen, die unterschiedliche Lebensläufe, Erfahrungen und Identitäten mitbringen.

Die Identitätsarbeit des Managements ist dabei nur eine unter vielen Quellen der Selbstidentifikation. Daher ist es nur dann möglich, eine Unternehmenskultur so zu verändern, dass sie zu einer agilen Organisation passt, wenn die Einzigartigkeit und die Besonderheiten der existierenden Unternehmenskultur und damit die Eigenheiten der gesamten Belegschaft anerkannt und berücksichtigt werden. Dazu sind viel Kommunikation, Zuhören und Austausch nötig.

Dieser Prozess läuft häufig im Hintergrund. Für den erfolgreichen Einsatz agiler Methoden ist es aber unabdingbar, ihn ins Bewusstsein zu rücken und sich offen damit auseinanderzusetzen.

Der Prozess der Identitätsentwicklung, der auch ganz im Sinne eines nachhaltigen Changemanagements verstanden werden kann, kann anstrengend sein. Er ist aber unerlässlich für eine sozialverträgliche und erfolgreiche Etablierung agiler Organisationmethoden und damit zur Vermeidung der eingangs beschriebenen Fluktuation.

Christopher Zirnig

Institut für Bildung, Arbeit und Gesellschaft der Universität Hohenheim

Stuttgart, Juli 2019

5. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0
Gewährleistet die Wirksamkeit der Menschen durch innovative Organisation

Sie wollen sich weiter einlesen?

Die zehn Leitsätze für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft werden in den nächsten Wochen in loser Folge veröffentlicht. Sie finden diese auf der [Homepage des Projekts](#).

Im Erscheinen:

Jungtäubl, Marc Dominic; Zirrig, Christopher (2019): Agilität und Arbeit der Zukunft. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 15. Universität Hohenheim, Stuttgart.