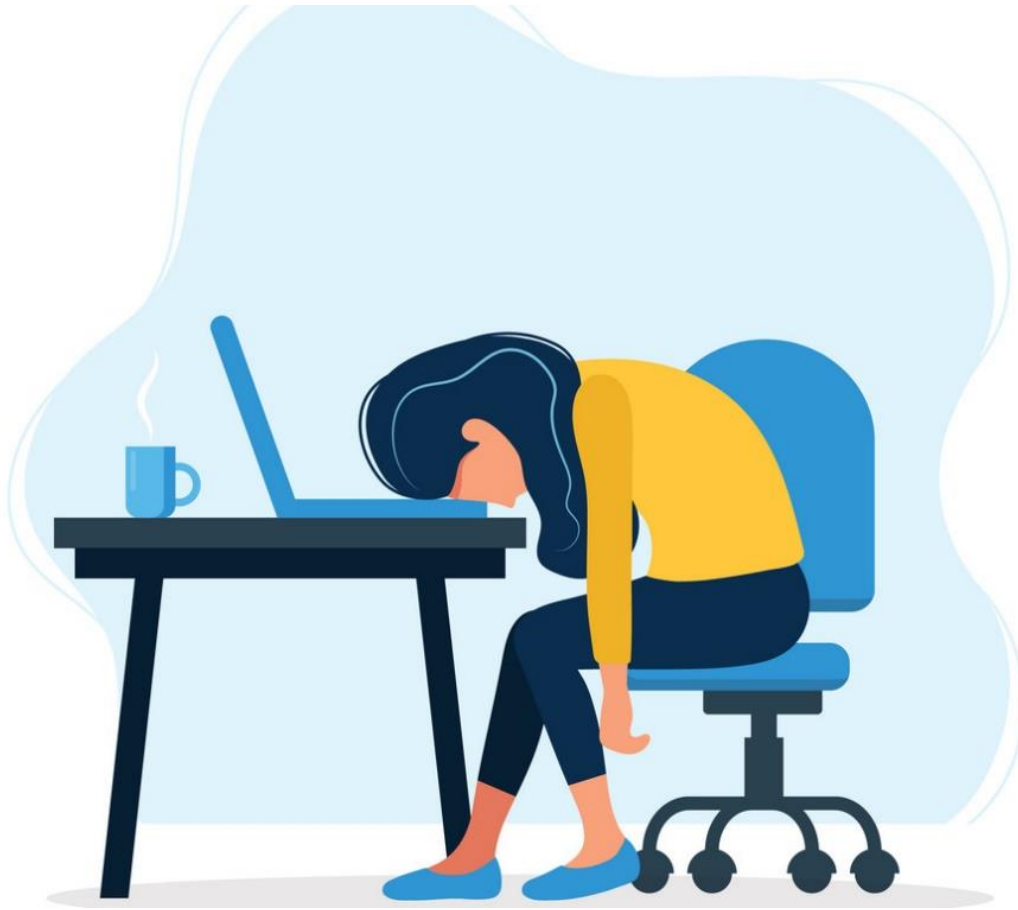


Wie geht Restrukturierung auf New Work´isch?

Ein Übertragungsversuch - Mit Dank an Markus Väth für seine Unterstützung!



Die Corona Krise ist noch nicht überstanden, da steht in vielen Unternehmen die nächste Krise an: die wirtschaftlich in Schieflage geratenen Organisationen (und auch einige, die die Situation „nutzen“ wollen) kündigen bereits Restrukturierungen und Personalabbau an.

Was passiert in denjenigen Unternehmen, die bereits „Neues Arbeiten“/New Work Modelle eingeführt haben oder aktuell dabei sind? Wird dort die Stopptaste gedrückt, bis die „harten Maßnahmen“ vorbei sind und dann wird weiter gemacht mit der schönen neuen New Work Welt?

Rekapitulieren wir kurz die häufigsten Effekte von Restrukturierung und Personalabbau, bevor wir den Versuch starten, diese Frage zu beantworten:

Auch für diejenigen, die nicht vom Stellenabbau betroffen sind, ist die **psychische Belastung** sehr hoch. Diese sog. „Survivor“ sind in den vergangenen Jahren stark in den Mittelpunkt gerückt. Studien konnten belegen, dass der Stress und die Arbeitsverdichtung für die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden derart hoch sind, dass ihre Produktivität deutlich sinkt. In der Folge werden die

ursprünglich angesetzten Restrukturierungsziele kaum erreicht, da die Kosteneinsparziele durch stressbedingte negative Effekte und dadurch sinkende Produktivität überlagert werden.

Die Studienlage bestätigt auch, dass - neben diesen stress- und arbeitsverdichtenden Effekten - Personalabbau zu verringertem **organisationalem Commitment** führt. Organisationales Commitment unterteilt sich in affektives, normatives und kalkulatorische Commitment. Beim affektiven Commitment fühlt sich die Person emotional an das Unternehmen gebunden, beim normativen ist sie durch eine moralische Verpflichtung gebunden („Ich kann mein Team nicht allein lassen“) und das kalkulatorische definiert sich, verkürzt dargestellt, eine Art Alternativlosigkeit zur aktuellen Position (laut Gallup Studie sinkt die Anzahl emotional gebundener Mitarbeiter kontinuierlich). Verringertes Vertrauen in das Management, reduziertes Fairnesserleben, und letztendlich auch längerfristig verminderte Leistungsbereitschaft und Leistung sind die Folge von harten Restrukturierungen. Es kommt zu einer **Aufkündigung des psychologischen Kontraktes**. Das affektive Commitment, welches auch durch die Akzeptanz der Ziele und Werte des Unternehmens und den Glauben daran, charakterisiert ist, wird stark beeinträchtigt. Auch der Wille, für das Unternehmen Anstrengungen auf sich zu nehmen und ein starkes Bedürfnis, weiterhin Mitglied des Unternehmens zu bleiben, gehen zurück.

Gerade auf das affektive Commitment, also die emotionale Bindung, wirkt sich New Work als Haltung und als neue Art des miteinander Arbeitens, positiv aus und verstärkt es. Wird jetzt Restrukturierung und Personalabbau über „klassisches“ Vorgehen betrieben (Top down, intransparent, druckvoll etc.), ist es für die Führungskräfte und Mitarbeitenden, die Neues Arbeiten eingeführt haben oder dabei sind, eine drastische Umkehr zu „Industriezeitalter-Werten“ und ein harter Aufschlag in der alten Realität. Menschenbild Y (McGregor) als Schönwetter-Privileg?

Wie muss also Restrukturierung und Personalabbau gestaltet werden, damit man den neuen Arbeitsprinzipien, die mit viel Engagement implementiert wurden, auch in dieser schwierigen Situation treu bleiben kann und das affektive Commitment nicht beschädigt und vielleicht sogar gestärkt wird ?

Wir nutzen die fünf New-Work-Prinzipien mit ihren Interpretationen von Humanfy für unseren Übertragungsversuch:

Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung.

Das Prinzip „Freiheit“ in der Krise*

Wenn Personalabbau angekündigt wird, regiert die Angst. Mit der angstfreien Experimentier- und Fehlerkultur ist es daher weit her. **Freiheit** während der Phase der Restrukturierung könnte aber als Teilhabe definiert werden, miteinander zu ermitteln, **wie** ein gemeinsames Arbeiten während und nach dem Personalabbau aussehen kann. Und damit Menschen sich damit beschäftigen können (und

innerlich dürfen), obwohl ihrem Büronachbarn gerade gekündigt wird (Survivor Effekt), ist es wichtig, dass die damit verbundenen Emotionen und Gefühle einen Raum bekommen und die Menschen sich dazu austauschen und vernetzen können. Gerade das wird in der Regel vermieden. Die Kaffeeküchen sind leergefegt, Workshops finden schon gar nicht statt, wenn überhaupt Informationsveranstaltungen durch das Management und den Betriebsrat. Aushalten, dass die Menschen mitfühlen, Angst haben und wütend sind, ist oberste Management- und Führungsaufgabe und Teil eines effektiven und wirksamen Emotionsmanagements im Rahmen von Neuem Arbeiten. Und nicht zuletzt: Krisen lösen Ängste aus und ängstliche Menschen machen häufiger Fehler. Die mühsam errungene Fehlerkultur muss adaptiert werden an die Situation, die psychologischen Mechanismen sollten den Führungskräften bekannt sein und ihre Erwartungen an die Performance angepasst werden.

- ➔ New Work Organisationen führen einen offenen und konstruktiven Umgang mit den emotionalen Folgen der Restrukturierung und koppeln diesen mit **echter** Teilhabe am Lösungsmanagement und einem guten, der Situation adäquaten Fehlermanagement.

Das Prinzip „Selbstverantwortung“ in der Krise*

Das Prinzip Selbstverantwortung lebt durch übertragene Verantwortung in Feldern wie Budget und Selbstorganisation, die in klassischen hierarchischen Organisationen den oberen Hierarchien vorbehalten sind und auch als Machtinsignien gewertet werden. Traut man den Menschen zu, dass sie die kritische betriebswirtschaftliche Situation antizipieren und gibt ihnen den Freiraum und die Möglichkeit, eigene Lösungen für ihre jeweiligen Organisationseinheiten zu finden, wird man aller Wahrscheinlichkeit überrascht, wie viele Lösungsansätze generiert werden. Das Lufthansa Piloten von sich aus einen höheren Gehaltsverzicht anbieten, als das Management in Bezug auf die eigenen Gehälter (obwohl diese ja deutlich höher liegen) spricht für ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Verantwortung für das Unternehmen.

- ➔ New Work Organisationen übertragen Verantwortung zur Mitgestaltung des Krisenmanagements. Sie ermöglichen Mitgestaltung der Budgetkürzung („wie und wo können wir sparen“) und gemeinsame Gestaltung von Effizienzsteigerungsmaßnahmen („wie können wir effizienter arbeiten, um kaum Produktivität zu verlieren“), um dadurch das Prinzip Selbstverantwortung auch in der Krise zu stärken.

Das Prinzip „Sinn“ in der Krise*

Jede Organisation hat einen Wertschöpfungsauftrag, einen übergeordneten Sinn. Dieser ist im Zeitpunkt der Krise gestört. Es bedarf daher einer vorübergehenden neuen Definition eines Sinns. Wenn die Hintergründe für die Restrukturierung unklar und intransparent sind, können Führungskräfte und Mitarbeitende in der Restrukturierung keinen Sinn erkennen. Will ein Unternehmen einen „Sinn für

die Restrukturierung“ schaffen, so dass auch alle mit anpacken, braucht es Transparenz über die Hintergründe (auch über die gemachten Managementfehler!) und Vertrauen des Managements in die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Gerade die mangelnde Kommunikation ist – empirisch belegt - ein maßgeblicher Grund für das Nichterreichen der Restrukturierungsziele. Ein gemeinsame **Wofür** in der Krise kann sich nur entwickeln, wenn die Kommunikation einbeziehend, transparent und kulturell anschlussfähig ist. Und damit erhält man nicht nur die bisherigen Bemühungen um eine neue Kultur, sondern stärkt auch deutlich das affektive Commitment, so dass auch nach dem Personalabbau nicht nur eine schnelle Produktivitätssteigerung möglich ist, sondern auch die Restrukturierungsziele vorbehaltlos erreicht werden.

- ➔ New-Work-Organisationen gehen sehr transparent mit den Hintergründen für die wirtschaftliche Schiefelage um, ermöglichen eine Sinnbildung im Hinblick auf die Restrukturierung und vertrauen ihren Führungskräften und Mitarbeitenden zu, Verantwortung in der Krise zu übernehmen.

Das Prinzip „Entwicklung“*

Die aktuelle Krise ist ein gutes Beispiel: viele Menschen haben in kürzester Zeit etwas Neues gelernt, nämlich kompetent digital zu kommunizieren. Die Fragestellung „Was können wir in dieser schwierigen Situation lernen?“ entspricht nicht der üblichen Vorgehensweise von Unternehmen in Restrukturierungsphasen. Da dominiert die Frage „Was können wir loswerden/wo können wir sparen“. Das führt allerdings dazu, dass kein Unternehmen nach einem Personalabbau und Restrukturierung schlauer, besser organisiert oder innovativer ist. Das Unternehmen hat nichts gelernt. Zur Rettung des Jahresergebnisses, als kurzfristigem Ziel, mag diese Vorgehensweise geeignet und auch notwendig sein. Aber für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit ist die „Industriezeitalterfassung von Restrukturierung“ eine Katastrophe. Das Unternehmen lernt nicht, sich in Krisen zu bewähren und wird nicht resilient.

Die Frage „Was können wir in der Krise lernen“ ermöglicht, Lernpotenzial zu generieren und initiiert damit einen Wechsel von „Ich bin Opfer der Situation“ in ein „Ich kann etwas gestalten an der Situation und dabei lernen“. Und das ermöglicht Weiterentwicklung, das Erleben von Selbstwirksamkeit und macht die Organisationen deutlich resilienter. Durch die gemeinsame Lösungsfindung und die Weiterentwicklung werden Unternehmen nach der Krise klüger, produktiver und innovativer sind als zuvor.

- ➔ New Work Organisationen lassen gerade in der Krise das Prinzip der Entwicklung nicht zurücktreten, sondern betrachten Entwicklung als integralen Bestandteil qualitativer

Restrukturierung. Dadurch wird die Organisation stärker und wettbewerbsfähiger sein (und eben nicht nur kostenreduziert).

Das Prinzip „Soziale Verantwortung“*

Das Prinzip soziale Verantwortung wirkt in der Krise nach innen wie nach außen. Die Bezahlung kleinerer Lieferanten und Dienstleister, die ihre Leistungen bereits erbracht haben, ist ein Beispiel für soziale Verantwortung im Außen. Damit unterstützt man seine Partner (vor allem die kleineren) die Krise überstehen zu können. Auf Mitarbeitende und Führungskräfte keinen Druck auszuüben, schnelle Trennungsprozesse zu gestalten (es gab ja einige Beispiele, wo interne „Anweisungen zum Rausekeln“ von Trennungskandidaten an die Führungskräfte verteilt wurden), entspricht gelebter sozialer Verantwortung im Inneren. Das einige Unternehmen Dividenden ausgeschüttet haben, gleichzeitig Kurzarbeitergeld in Anspruch genommen haben und Mitarbeitende entlassen haben, ist ein absolutes Negativbeispiel für mangelnde soziale Verantwortung. Auch die Forderung zur Absenkung von Umweltstandards zur Bewältigung der Krise zeigt ein mangelndes Verständnis von sozialer Verantwortung.

- ➔ In New Work Organisationen heiligen auch Krisen als Zweck nicht die Mittel. Sozialer Verantwortung gerecht zu werden ist eine Haltung, die auch in Krisenzeiten und bei harten Personal- und Budgetmaßnahmen sichtbar sein muss. Ansonsten wären all die schönen Leitbilder und CSR Berichte nur Schönwetter Gerede.

Fazit:

In und nach der Krise beweist sich der Wille der Unternehmensführung zu Neuem Arbeiten. Wer den Mut hat, sich gerade in dieser schwierigen Situation von den Prinzipien Neuen Arbeitens leiten zu lassen, wird nicht nur mit erhöhter emotionaler Bindung seiner Mitarbeitenden belohnt, sondern sichert sich gleichermaßen eine hohe Produktivität trotz Restrukturierung und lässt die Organisation wachsen und ist nach der Krise qualitativ wettbewerbsfähiger.

*siehe die Prinzipien mit ihren Untersetzungen unter <https://humanfy.de/>

Über die Autorin: Vera Starker ist Co-Founderin des Berliner Start ups Next Work Innovation, Wirtschaftspsychologin, Senior Coach im DBVC, MBA in systemischer Organisationsentwicklung, Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Wirtschaftsrecht. Veröffentlichungen: „Endlich wieder konzentriert arbeiten! Wertschöpfung im digitalen Zeitalter wirklich, wirklich neu denken. The Focused Company New Work Book für Unternehmen“, Rossberg Verlag, Mai 2020; „Most Wanted: Chef der Zukunft“, Rossberg Verlag, 2019; „Hypnosystemische Perspektiven im Change Management“, Springer Gabler Verlag, 2017;