

[Schnellauswahl](#)[Österreich](#)[International](#)[Geld & Finanzen](#)[Über Geld spricht man](#)[Die Bi](#)**Interview**

„In die normale Arbeit wollen wir nicht zurück“



Lena Glaser verhilft Unternehmen zu einer besseren Arbeitskultur. Die Presse/Clemens Fabry

26.04.2020 um 12:12

von **Madlen Stottmeyer**



Die Arbeitsexpertin Lena Glaser über die Suche nach „guter Arbeit“ – auch im Home-Office.

Die ausgebildete Juristin Lena Glaser hängte nach acht Jahren ihren sicheren Job im Finanzministerium an den Nagel. Dort gab es gute Rahmenbedingungen, trotzdem war sie unzufrieden. Die starre Kultur engte sie ein. Seitdem beschäftigt sie sich mit

den Bedürfnissen im Berufsleben, damit, wie sich Arbeit verändert und begleitet Unternehmen, die ihren Mitarbeitern ein besseres Arbeitserlebnis bieten wollen. Die Lösungen sind überraschend einfach, doch verkrustete Strukturen lassen sich schwer durchbrechen.

Seit Wochen arbeiten viele von zu Hause aus. Wie verlief das für die Firmen?

Lena Glaser: Die letzten Wochen begannen für viele mit einem Chaos, weil sie darauf nicht vorbereitet waren. Jetzt wird bewusst, was funktioniert und was nicht. Die Krise stellt die Schwachstellen ganz klar dar. Die Menschen sind überfordert. Es fehlen klare Vorgaben und es wurde kein klares Konzept für so einen Fall erarbeitet. Das ist für die einzelne Person und für Unternehmen eine große Herausforderung. Gleichzeitig sehe ich ein Riesenpotenzial. Das Reflektieren kommt jetzt.

Was ist die Erkenntnis?

Wir wollen nicht zurück in die normale Arbeitswelt und die alten Muster. Der Zeitpunkt ist gekommen, diese zu ändern, auch im Interesse der Unternehmen. Die Corona-Krise ist ein besonders schwieriger Fall, aber die ständig wechselnden Rahmenbedingungen werden bleiben. Alles wird schneller und komplexer. In so einer Welt braucht es eine andere Art des Arbeitens. Es braucht ein neues, besseres Arbeiten.

Wie sieht denn besseres Arbeiten aus?

Grundsätzlich steht Wertschätzung der Mitarbeiterinnen im Vordergrund. Für viele ist es zentral, gehört und gesehen zu werden. Sie wollen Feedback und wünschen sich eine Führungskraft, die sie ernst nimmt. Leute wollen eigene Ideen einbringen und dabei unterstützt werden, diese umzusetzen. Sie wollen gefragt werden, was sie brauchen. Es geht darum, die Rahmenbedingungen zu setzen, um autonom arbeiten zu können. Das gilt für alle Altersgruppen, aber Jüngere fordern es schon direkt ein. Unsere heutige Arbeitsweise ist von alten Mustern geprägt und einer Mentalität „das haben wir schon immer so gemacht“ und „nichts gesagt ist genug gelobt“. Bisher gibt es eher eine Kultur von Kontrolle. Junge wollen aus diesen verkrusteten Strukturen ausbrechen.



Wie kann eine Firma diese Krusten aufbrechen?

Es beginnt mit einem Reflektieren: Was funktioniert, was funktioniert nicht? Dazu braucht es eine neue Haltung: Das Arbeiten auf Augenhöhe ist wichtig, sich gegenseitig zuhören. Ganz praktisch gesehen, kann in der Meetingkultur angesetzt werden: Bei einem Check-in zu Beginn jeder Sitzung werden die Mitarbeiter eingeladen, kurz zu sagen wie es ihnen geht, was sie brauchen, was sie beschäftigt. Dadurch entsteht ein Austausch. Die Leute müssen miteinander reden. Besonders Führungskräfte müssen sich hier weiterbilden, dazu braucht es soziale Kompetenzen und kein Mikromanagement.

Ist während der Corona-Krise so ein Austausch überhaupt möglich?

Viele sind derzeit in einer Dauerschleife von Videocalls gefangen. Das überfordert und ein Reflektieren findet selten statt. Aber auch bei einem Videocall kann man am Anfang eine kleine Runde machen und fragen wie es jedem geht und was gerade gebraucht wird.

Also könnten wir auch nach der Krise alle im Home-Office bleiben?

Diese Idee sollte nicht entstehen. Diese Orte, wo Menschen sich real treffen, sind essenziell. Arbeit ist mehr als nur Geld verdienen, es hat eine soziale Komponente. Es geht dabei nicht um inhaltliche Themen, sondern um den persönlichen Austausch, wie er in der Kaffeepause stattfindet.

Sie haben sich mit der Arbeitsweise in Dänemark beschäftigt.

Dort läuft es anders und ich sehe die Möglichkeit, uns davon inspirieren zu lassen. In Dänemark habe ich Österreicher getroffen, die sich schwer vorstellen können wieder in Österreich zu arbeiten. Dort herrscht eine andere Vertrauenskultur, deswegen braucht es keine Kontrolle. In Kopenhagen arbeiten die Menschen sehr autonom. Es gibt eine andere Art mit Fehlern umzugehen. Auszuprobieren und Fehler zu machen, ist kein Versagen. Bei uns zieht sich die Angst, Fehler zu machen durch alle Altersgruppen.

Wie reagiert man dort auf Fehler?

Man spricht darüber und lernt daraus. Außerdem gibt es eine andere Führungskultur. Die Führungskraft setzt den Rahmen. Den Mitarbeitern wird zugesprochen, frei zu arbeiten. Manche Chefs fragen ihre Mitarbeiter nur einmal im Monat. Es ist eine grundlegend andere Haltung. Führungskräfte haben viel Vertrauen in ihre Mitarbeiter.

Braucht man da überhaupt noch Chefs?

Keine Person hat mir jemals gesagt, dass sie sich keine Chefs mehr wünscht. Es geht mehr um ein besseres Leadership als um Kontrolle. Gerade junge Menschen wünschen sich Chefs, die ihnen zuhören, sie bei der Weiterentwicklung unterstützen und sie selbstbestimmt arbeiten lassen. Dafür müssen die richtigen Persönlichkeiten als Führungskräfte ausgewählt werden und diese bei ihrer Weiterentwicklung unterstützt werden.

Jetzt zum Economist Morgenmail-Newsletter anmelden

Starten Sie mit den wichtigsten Wirtschaftsnachrichten und Analysen der „Presse“ in den Tag. Alles was wichtig war und wird um 7 Uhr in Ihrem Postfach.

E-MAIL

Anmelden