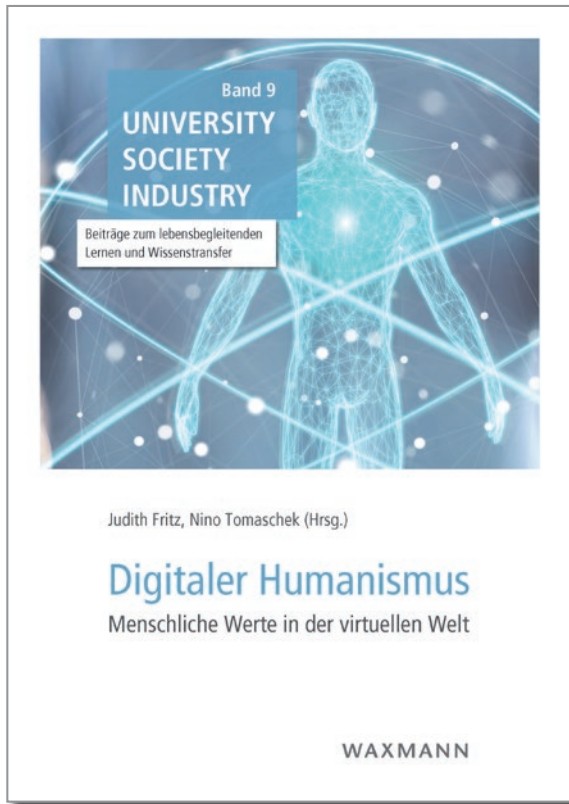


Lena Marie Glaser

# Arbeit neu denken, auf Augenhöhe treffen

Praktische Perspektiven  
auf den digitalen Wandel der Arbeitswelt

.....



Judith Fritz,  
Nino Tomaschek (Hrsg.)

## Digitaler Humanismus

Menschliche Werte  
in der virtuellen Welt

University – Society – Industry,  
Band 9, 2020,  
174 Seiten, br., 34,90 €,  
ISBN 978-3-8309-4278-8

E-Book: 30,99 €,  
ISBN 978-3-8309-9278-3

© Waxmann Verlag GmbH, 2020

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



**WAXMANN**

Steinfurter Str. 555  
48159 Münster

Fon 02 51 – 2 65 04-0  
Fax 02 51 – 2 65 04-26

info@waxmann.com  
www.waxmann.com

Mehr zum Buch [hier](#).

# Arbeit neu denken, auf Augenhöhe treffen

## Praktische Perspektiven auf den digitalen Wandel der Arbeitswelt

*Lena Marie Glaser*

### 1. Einleitung

Viele Menschen arbeiten seit der Corona-Krise anders: Früher ein Privileg für einige, ist das Arbeiten von zu Hause mit digitalen Kommunikationskanälen in nur wenigen Wochen zur Normalität und Verpflichtung geworden. Mitarbeiter\*innen waren vielfach darauf nicht vorbereitet worden und fühlten sich überfordert. Arbeits- und Privatleben ließen sich plötzlich nicht mehr klar trennen, viele fühlten sich alleine gelassen und spürten mangelndes Vertrauen ihrer Arbeitgeber. Es fehlten klare Vorgaben und die Mehrfachbelastungen durch unbezahlte Betreuungspflichten trafen vor allem viele Frauen, zeigen die Erfahrungsberichte.

Bereits vor dieser Krise veränderten die digitalen Technologien, wie wir arbeiten. Doch dieser Wandel der Arbeitswelt wurde bisher nur nebenbei und schleichend wahrgenommen. So ermöglicht uns die technologische Transformation im Büro, von zu Hause, vom Strand oder im Co-Working-Space zu arbeiten. Das wirkt sich auch auf unsere sozialen Strukturen in der Arbeitswelt aus, „und dies kann massive Auswirkungen darauf haben, wie Menschen ihre Arbeit erleben.“ (Herzog, 2019, S. 12).

„We can't go back to normal“ übertitelt die britische Tageszeitung The Guardian einen Artikel zur Covid-19-Krise und gibt die neue Richtung vor (Baker, 2020). Unsere Arbeitswelt ist vielfach geprägt von überkommenen Mustern, einem Mangel an Vertrauen, Kontrolle, Ängsten und fehlenden Partizipationsmöglichkeiten. Also Rahmenbedingungen, die es Menschen in Organisationen schwermachen, mit unerwarteten, komplexen Herausforderungen gut umzugehen.

Doch diese Krise kann ein Katalysator für eine soziale, demokratische und partizipative Arbeitswelt werden. Sie trägt das Potenzial in sich, dass auch in Organisationen begonnen wird, zu reflektieren: Was hat in der Krise nicht funktioniert, was hat aber funktioniert, welche Dinge sind aus der Not entstanden und könnten der Anknüpfungspunkt für nachhaltige Veränderung sein? Diese Reflexion muss aber auf allen Hierarchieebenen passieren: in der Geschäftsführung, im mittleren Management, im Team bis hin zu jeder und jedem Einzelnen.

Es braucht ein Umdenken in Organisationen; verkrustete Muster sind aufzubrechen und neue Strukturen zu schaffen, die Partizipation fördern, in denen die betroffenen Mitarbeiter\*innen gefragt und gehört werden. Eine neue Fehler-, Vertrauens- und Leadership-Kultur ist dafür erforderlich.

Besonders kritische, junge Frauen reflektieren, was in ihrem Arbeitsumfeld nicht funktioniert und wie es zu verbessern wäre. Sie werden allerdings oft nicht gefragt; ihre Ideen mangels Erfahrung, Seniorität und Macht in der Schublade verstaubt. So gibt es ein kaum genutztes Potenzial in den Organisationen selbst. Dieser Beitrag zeigt daher, wie aus der Perspektive junger, weiblicher Beschäftigter eine neue

Arbeitskultur auf Augenhöhe gestaltet werden kann. Ausgewählte Praxisbeispiele von Feldforschungen in Österreich, Deutschland und Dänemark werden damit in Verbindung gebracht und reflektiert.

## 2. Arbeit neu denken

Schon seit den 1970er-Jahren gibt es Bewegungen, die ein „neues Arbeiten“ einfordern. Der Philosoph Frithjof Bergmann ist Begründer der New-Work-Bewegung und wird noch heute oft zitiert. „Damals haben wir darunter folgende Aufteilung verstanden: ein Drittel normale Erwerbstätigkeit, ein Drittel Eigenproduktion beziehungsweise Selbstversorgung und ein Drittel selbstgewählte Arbeit, also das, was man wirklich, wirklich will“, wie er in einer österreichischen Tageszeitung bekräftigte. Heute sei das Konzept mehr denn je aktuell und die Antwort auf den Verlust vieler Jobs durch die zunehmende Automatisierung und Robotisierung, so Bergmann (Czaja, 2018).

Der Anthropologe David Graeber wirft in „Bullshit Jobs. A Theory“ auf, dass viele Tätigkeiten in heutigen Gesellschaften zwecklos sind. Menschen würden in Jobs arbeiten, von denen sie selbst glauben, dass sie keinen Sinn machen. Er zählt hier Beispiele aus der Verwaltung im Gesundheits- und Wissenschaftsbereich auf. „It’s as if someone were out there making up pointless jobs just for the sake of keeping us all working“ (Graeber, 2018, S. 16).

Die politische Philosophin Lisa Herzog stimmt Graeber in einigen Standpunkten zu, insbesondere darin, dass die soziale Ungleichheit die Verteilung von Jobs beeinflusst und Menschen psychisch leiden, wenn sie ihren eigenen Jobs als überflüssig empfinden. Allerdings kritisiert sie, dass Graeber übersieht, dass es in einer ausdifferenzierten Gesellschaft auch Aufgaben benötigt, die erst in einer größeren Betrachtung als sinnvoll und notwendig sichtbar werden. So braucht es Menschen, die Koordinationstätigkeiten übernehmen und so eine Ordnung herstellen, die sonst nicht hergestellt wird. Das sind oft Jobs mit einem „ausgeprägten sozialen Charakter“, die für diese Beschäftigten jedenfalls sinnvoll sind, so die deutsche Philosophin (Herzog, 2019, S. 48).

Allerdings ist es für Lisa Herzog in einer globalisierten Welt mehr denn je erforderlich, die Arbeitswelt von innerhalb zu demokratisieren. Die Politik hat die Weichen zu stellen, „dass Veränderungen dann von ‚unten‘ gestaltet werden, von denen, die wirklich betroffen sind“ (Herzog, 2019, S. 22). Die Veränderung zu einer sozialeren und gerechteren Arbeitswelt hat auf allen Ebenen von der Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kultur stattzufinden (Herzog, 2019, S. 23). Für die Philosophin liegt es an uns, „ob die Zukunft der Arbeit eine Dystopie sein muss oder ob wir der Utopie einer freieren, gerechteren und demokratischeren Arbeitswelt näherkommen“. So könne innerhalb von Unternehmen mit „neuen Praktiken der Partizipation experimentiert werden“, schlägt Herzog vor (Herzog, 2019, S. 23). „Je mehr pragmatische Schritte wir gehen, desto mehr lernen wir darüber, welche weiteren Veränderungen hin zu einer gerechten und freieren Gesellschaft möglich sind. In einem derartigen Prozess können sich Institutionen, Praktiken und Werte nach und nach gemeinsam wandeln [...]“ (Herzog, 2019, S. 27) „Die Konturen dieses Wandels können sich im Laufe der Veränderungen herausbilden, in einem gemeinsamen

Prozess des Lernens, aber auch Durchstehens von Konflikten und des Aushandelns von Kompromissen, durch die wir besser verstehen, was es heißt, abstrakte Werte wie Gerechtigkeit und Partizipation unter den Bedingungen der digitalen Arbeitswelt zu verwirklichen.“ Dabei gehe es um einen Wandel, „bei dem so viele Menschen wie möglich ihre Erkenntnisse und Erfahrungen einbringen können und dazu beitragen, dass Veränderungen zum Besseren gelingen“ (Herzog, 2019, S. 27f.).

## 2.1 Das Problem: Es fehlt die Augenhöhe

Persönliche Erfahrungen von Beschäftigten in österreichischen Organisationen bereits vor der Corona-Krise zeigen, dass die traditionelle Arbeitskultur geprägt ist von Angst vor Fehlern, intransparenten Entscheidungen, fehlendem Vertrauen und mangelnder Wertschätzung. So sind Aussagen wie diese nicht selten: „Nichts gesagt, ist genug gelobt“, „so haben wir das immer schon gemacht“ und „du musst dich erst mal hocharbeiten“. Gute Ideen werden im Keim erstickt, kritisches Denken wird selten belohnt. Dinge anders zu tun als bisher wird von vielen Menschen in Organisationen als Bedrohung wahrgenommen. Nicht die besten Voraussetzungen, um mit unerwarteten Krisen umzugehen und so auf eine sich ständig wandelnde Umgebung zu reagieren. Besonders junge Menschen nehmen das wahr und ziehen daraus ihre Konsequenzen. Fühlen sie sich nicht respektiert und ernst genommen, kündigen sie und suchen sich Arbeitgeber, die dies erfüllen oder machen sich selbstständig.

Das Fallbeispiel einer jungen, engagierten Journalistin zeigt anschaulich, wie das auf einer persönlichen Ebene erlebt wird. Sie hat eine Idee, wie ihr Arbeitgeber, ein traditionelles Medienunternehmen, auch bei jüngeren Zielgruppen erfolgreich sein kann. Aus ihrer Arbeit mit Jugendlichen weiß die engagierte Mitarbeiterin, wofür sich diese begeistern lassen. Sie hat erkannt, dass bisher Produkte entwickelt wurden, die Bedürfnisse und Kommunikationskanäle junger Menschen nicht berücksichtigen. Sie schlägt daher ihrer Führungskraft vor, ein neues Produkt für diese Zielgruppe zu entwickeln. Dessen Reaktion trifft die junge Frau hart. Er wirft ihr vor, „ein kleines Rädchen“ zu sein, das sich erst hocharbeiten müsse. Sie sei viel zu jung, zu kurz Teil des Teams, um solche Ideen überhaupt vorbringen zu dürfen. Auch die Stimmung im Team richtet sich gegen sie. Die junge Frau spürt, dass ihre anfängliche Motivation in Frust und Erschöpfung umschlägt. Sie entscheidet sich dazu, das Unternehmen sobald wie möglich zu verlassen. Langfristig würde sie diese feindselige Stimmung nicht ertragen. Sie beginnt, sich nach neuen Möglichkeiten umzusehen. Dabei handelt es sich um keinen Einzelfall.

## 2.2 Der Wertewandel: Junge Menschen wollen anders arbeiten

Die junge Finanzexpertin eines Technologieunternehmens musste sich über Jahre den Respekt ihrer Kolleg\*innen erarbeiten. Sie wurde schließlich befördert, doch als sie sich für diese neue Aufgabe Unterstützung durch Weiterbildungsmaßnahmen wünschte, wurde ihr das verweigert. Die selbstbewusste Marketingexpertin eines Glücksspielunternehmens musste sich jeden Tag an ihrem Arbeitsplatz mit herabwür-

digenden Aussagen auseinandersetzen. Sie hielt durch, da ihr hohes Gehalt ihr später einmal ein schönes, entspanntes Leben ermöglichen soll. Als sich ihr ein ähnlich lukrativer Job anbot, kündigte sie ihren Job sofort. Eine junge Grafikerin verließ sogar Österreich, weil sie keine Lust mehr auf „Ausstempeln“, Kontrolle und ständige Angst, Fehler zu machen, hatte.

Der Wertewandel macht sich nun auch am Arbeitsmarkt bemerkbar. Für viele junge Beschäftigte zählen Lebens- und Arbeitsqualität mehr als materielle Werte. Sie wollen gehört werden, selbstbestimmt arbeiten und mitgestalten können. Sie wollen den Umgang auf Augenhöhe. Die Wirtschaftsredakteurin Kerstin Bund beschreibt in ihrem Buch „Glück schlägt Geld“, wie die Generation Y oder auch Millennials genannt, arbeiten will: „Wir sind nicht faul. Wir wollen arbeiten. Nur anders. Im Einklang mit unseren Bedürfnissen.“ (Bund, 2014, S. 8) Gerade jüngere Beschäftigte entscheiden sich für Arbeitgeber, mit deren Werten sie sich identifizieren können.

Die Geschäftsführerin eines Planungsbüros am Rande einer Strategieklausur nimmt das bereits wahr. Sie klagt, dass es ihr schwerfällt, geeignete und motivierte Nachwuchskräfte zu gewinnen. Sie wundert sich über die Ansprüche junger Bewerber\*innen, die trotz attraktiver Rahmenbedingungen wie einem gemütlichen Büro, lockerem Umgang und interessanten Aufgaben nach kürzeren Arbeitszeiten fragen und nicht mehr Vollzeit arbeiten möchten. Was könne sie hier tun, fragt sie sich, denn sie kann diesen Ansprüchen nicht entgegenkommen. Hat sie schon mal mit den eigenen Beschäftigten gesprochen, wie dieses Problem gelöst werden könne? Nein, daran habe sie noch gar nicht gedacht. Eine verpasste Chance, denn so könnten gemeinsam neue Arbeitszeitmodelle erarbeitet und die Aufgabenverteilung optimiert werden. Ein weiterer Vorteil dabei ist, dass zufriedene Mitarbeiter\*innen Botschafter\*innen für die Organisation als Arbeitgeber werden. Dieses Fallbeispiel zeigt, dass Organisationen bestimmter Branchen zunehmend Schwierigkeiten haben, gute Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu halten.

Immer mehr Arbeitgeber erkennen das, sie versuchen im sogenannten „War for Talents“ die besten „Talente“ zu gewinnen. Dafür entwickeln sie neue Marketingstrategien, um sich als gute Arbeitgeber zu positionieren, „Employer Branding“ wird das genannt. Dafür werden neue Abteilungen eingerichtet und Arbeitsplätze geschaffen. Auf einem Kongress zum Thema „New Work“ 2019 in Hamburg trugen Teilnehmer\*innen Zutrittskarten mit der Jobbezeichnung „Employer Branding Manager\*innen“. Ein weiteres neues Berufsbild, das geschaffen wurde, um Talente zu gewinnen und zu halten, ist der „Chief Happiness Officer“ (CHO). „Mit dem Trend zum CHO, der seit Jahren aus dem Silicon Valley nach Europa schwappt, erhält das Wohlergehen der Mitarbeiter aber neue Aufmerksamkeit: Es wird zum strategischen Faktor erhoben – aus purem Eigennutz der Firmen“ (Klimm, 2019).

Auch digitale Arbeitgeber-Bewertungsplattformen boomen. Dort können aktuelle und ehemalige Beschäftigte die Qualität ihrer Arbeitgeber bewerten und so Jobsuchenden dabei helfen, sich zu entscheiden, ob sie sich überhaupt für die Organisation bewerben sollen. Besonders etablierte Technologieunternehmen und Startups, die auf der Suche nach technischem Personal sind, legen großes Augenmerk darauf, dass ihre Bewertungen gut ausfallen. Manche fordern ihre (ehemaligen) Beschäftigten auf, positive Ratings abzugeben. Auch wenn die Trennung wenig kollegial ausfällt, wie die ehemalige Mitarbeiterin eines Tech-Startups berichtet.

Der Deloitte Millennial Survey 2019 bestätigt, dass Organisationen Nachwuchskräfte ernst nehmen müssen, um für sie interessant zu bleiben:

Millennials wählen nicht nur ihre Konsumartikel entsprechend ihrer Werte aus, sondern auch ihre Arbeitgeber. Im Wettbewerb um die besten Talente kommen Unternehmen an sozialen Themen nicht mehr vorbei. Sie müssen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, sonst werden sie diese Generation nicht überzeugen (Deloitte, 2019).

Dabei müssen Organisationen allerdings authentisch sein, die Veränderung nachhaltig vorantreiben und in die Tiefe gehen:

[...] Corporate Social Responsibility darf nicht als bloße Marketingmaßnahme instrumentalisiert werden. Unternehmen muss bewusst sein, dass ihre Zielgruppe, sei es am Arbeitsmarkt oder doch als Konsumentinnen und Konsumenten, sehr rasch erfasst, ob reines Marketing oder doch authentisches Engagement gelebt wird. Spätestens nach den ersten Monaten bzw. Jahren wird den jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar, ob die Unternehmenskultur mit den eigenen Ansprüchen zusammenpasst. Liegt den Unternehmen daran, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an sich zu binden und neue Kundschaft zu gewinnen und zu halten, sollten daher tatsächlich nachhaltige Maßnahmen gesetzt werden – nach außen wie auch nach innen. Es zählt daher: Authentizität. Die Maßnahmen müssen zum Unternehmen passen und nicht nur an der Oberfläche kratzen. (Glaser, 2018)

Mehr und mehr qualifizierte Nachwuchskräfte arbeiten daher lieber im Sozialunternehmen als im gewinnorientierten Konzern. Bei einem Kongress für Unternehmen, Start-ups und Investoren, die soziale Innovation bei ihren Geschäftsmodellen in den Vordergrund stellen, sagte eine junge Studentin der Sozial- und Kulturanthropologie: „Junge Frauen denken anders. Daher sollten Unternehmen uns zuhören, um in Zukunft als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.“

Das bestätigt auch das Fallbeispiel der jungen Online-Marketing-Expertin, deren Kompetenzen derzeit sehr gefragt sind in Unternehmen. Sie könnte daher auch für einen Konzern arbeiten und dort viel Geld verdienen. In den letzten Jahren hat sie mehrfach ihren Arbeitgeber gewechselt, da sie nicht zufrieden war. Nun hat sie sich für einen Arbeitgeber entschieden, der ihr zwar ein kleineres Gehalt zahlt, aber dafür Sinn gibt: Sie arbeitet für eine ökologische Spendenorganisation. Für die junge Frau ist es wichtig, sich beruflich weiterzuentwickeln und neue Fähigkeiten zu erlernen. Sie wünscht sich, dass ihre Vorschläge ernst genommen werden, und ein gutes Arbeitsklima im Team, das von Respekt füreinander und Freude an der Zusammenarbeit geprägt ist. Was sie nicht anstrebt? Macht und materiellen Reichtum. Lieber verdient sie weniger, als sich für ein gewinnorientiertes Unternehmen, das die Umwelt schädigt, zu verbrennen.

Dabei ist nicht zu übersehen, dass es sich dabei um keine „Luxusforderungen“ einiger Privilegierter handelt. Immer mehr junge Menschen macht ihre Arbeit krank, besonders unter 30-Jährige sind von Burn-out betroffen, wie eine Studie (Scheibenbogen, Andorfer, Kuderer & Musalek, 2017) zur Häufigkeit von Burn-out

in Österreich aufzeigt. Dazu kommt, dass früher viele Menschen mit der Erwartung aufwuchsen, dass sie ein besseres Leben als ihre Eltern führen werden. Doch das ist bei den jungen Menschen heute anders, so der Ökonom Joseph E. Stiglitz. „Das Leben alter und junger Menschen, so wie es heute gelebt wird, unterscheidet sich. Ihre Vergangenheit ist anders, und auch ihre Zukunftsaussichten sind es.“ (Stiglitz, 2016, S. 43).

Besonders auch die zukünftigen Arbeitskräfte, also Kinder und Jugendliche, fordern diese Augenhöhe mehr denn je ein. Wie die Fridays-for-Future-Bewegung zeigt, wollen junge Menschen ihren Platz am Tisch, sie wollen gehört und ernst genommen werden. So schreiben sie auf ihrer Website: „Wir sind Schüler\*innen, Lehrlinge, Studierende und (junge) Menschen aus verschiedenen Teilen Österreichs, die nicht mehr zusehen wollen, wie ihre Zukunft verspielt wird. Wir sind eine politische Druckbewegung, die Entscheidungsträger\*innen auf allen Ebenen dazu auffordert, das Pariser Klimaabkommen einzuhalten.“ (Fridays for Future Austria, 2020)

Ihre Haltung wird sich auch in der Arbeitswelt niederschlagen. Die engagierte Geschäftsführerin eines Modegeschäfts berichtet bereits davon, dass ihre jungen Beschäftigten selbstbewusst Entscheidungen hinterfragen und persönliches, regelmäßiges Feedback einfordern. Richtet sie sich nicht nach ihren Bedürfnissen, kündigen sie, und die kostenintensive Suche nach neuen Beschäftigten beginnt.

Im Dezember 2019 diskutierte die Autorin mit 16- bis 17-jährigen Jugendlichen der 7. Klasse eines Wiener Gymnasiums, wie sie sich ihren Arbeitsplatz der Zukunft vorstellen. Sie wünschen sich vor allem eine gute Führungskraft: „[Sie] soll Leitfigur sein und wissen, wie man Menschen behandelt, soll fair sein, soll eine Vision vorgeben.“ Außerdem wollen sie einen sicheren Arbeitsplatz, der ihnen eine gute Lebensqualität mit „Work-Life-Balance“ und Wohlbefinden ermöglicht: „Schönes Leben anstatt Reichtum.“ „[...] nicht nur auf den Urlaub hinarbeiten. Das Wohlfühlen im Job ist wichtig, genug Zeit für Hobbies, auch andere Dinge tun als Beruf.“ „Was Gutes tun und Sicherheit haben.“ „Finanzielle Absicherung ist wichtig, aber was bringt mir Geld, wenn man keine Zeit hat es auszugeben. Kombination aus Geld und Freizeit ist es.“ (Glaser, 2020)

## 2.3 Hört den kritischen, weiblichen Beschäftigten zu!

Die Studie des Consultingunternehmens PwC „The Female Millennial: A New Era of Talent“ (2015) zeigt auf, dass Organisationen gerade junge Frauen ernst nehmen müssen und sich auf ihre Bedürfnisse einzustellen haben:

Female millennials matter because they are more highly educated and are entering the workforce in larger numbers than any of their previous generations. The female millennial is also more confident than any female generation before her and considers opportunities for career progression the most attractive employer trait. To be successful and capitalise on the aforementioned traits, employers must commit to inclusive cultures and talent strategies that lean into the confidence and ambition of the female millennial. (PwC, 2015, S. 4)

Nicht nur die oben genannten Fallbeispiele zeigen, dass gerade junge, kritische Mitarbeiterinnen erkennen, wo es Verbesserungspotenziale in Organisationen gibt und wie diese genutzt werden können. Sie wollen mitgestalten und dass ihre Vorschläge gehört werden. Sind sie zu Beginn ihrer Tätigkeit noch sehr engagiert, wandelt sich das oft in Gleichgültigkeit und Erschöpfung. Nach einigen Jahren in der Berufswelt erkennen sie, dass sie weder in Organisationen noch in der Öffentlichkeit eine Stimme haben. Die Historikerin Mary Beard erklärt dieses Missverhältnis so: „Selbst die Stimme einer Expertin findet kein Gehör, jedenfalls nicht außerhalb der traditionellen Bereiche weiblicher Partikularinteressen.“ (Beard, 2018, S. 37) Daher schaffen sie sich ihre eigenen Plattformen und Netzwerke, wie die Initiativen Business Riot, Female Founders oder Sorority zeigen. Dort bleiben sie in sicheren sozialen Räumen, in denen sie angstfrei neue Konzepte entwickeln und ausprobieren können, für den Austausch auf Augenhöhe unter sich.

Das Interview-Projekt „Wir und die Zukunft der Arbeit“ der Autorin zielte darauf ab, diesen jungen, kritischen Expertinnen eine öffentliche Plattform zu geben. Sie konnten einen Fragebogen ausfüllen, der dann über digitale Kommunikationskanäle veröffentlicht wurde. Befragt, wie sie gerne arbeiten möchten, strichen sie die Werte Selbstbestimmung, Autonomie, Weiterentwicklung, Lebens- und Arbeitsqualität und Vielfalt hervor. Monetäre Belohnungen wurden im Gegensatz dazu nicht genannt. In den eigenen Worten der Expertinnen:

„Flexibilität und Selbstbestimmung sind für mich extrem wichtig und wertvoll. Ich mag die Abwechslung und die Entscheidung, wann und wo ich mich welchen Inhalten widmen mag.“

„Meine Arbeit sollte möglichst flexibel organisiert sein. Ich will, dass Arbeit und Familie kompatibel sind. Andererseits wünsche ich mir klare Arbeitsbereiche und -zeiten.“

„Arbeit bedeutet für mich eine Form der Weiterentwicklung meines Selbst, eine Art der eigenen Entfaltung sowie des Lernens und Umgeben sein von neuen Herausforderungen.“

„Aber auch für Menschen ohne Betreuungspflichten erscheint es mir wichtig, dass Arbeitsverhältnisse so gestaltet sind, dass sie uns ausreichend Energie für andere Dinge im Leben lassen.“

„Für mich ist es unglaublich bereichernd, dass ich mich täglich mit Menschen austauschen kann, die vor den gleichen Herausforderungen stehen und von denen ich lernen kann. Sehr wertvoll erlebe ich eine möglichst große Diversität in Teams und die Fähigkeit unterschiedliche Sichtweisen und Problemlösungszugänge wertschätzen zu können.“ (Glaser, 2020, S. 12–16)

## 2.4 Praktische Lösungsansätze in Organisationen

Das Fallbeispiel einer engagierten, jungen Mitarbeiterin eines Energieunternehmens zeigt, wie eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe in der Praxis aussehen kann: Seit rund zehn Jahren kann sie sich in ihrem Unternehmen weiterentwickeln. Derzeit hat sie einen Job, den es vorher so nicht gab. Erst auf ihre Initiative, aufgrund ihrer



Kompetenzen und Stärken, ist diese Stelle entstanden. Sie erzählt stolz, dass sie jederzeit die Möglichkeit hat eigene Ideen umzusetzen, sie jede Ausbildung absolvieren kann, die sie als nützlich empfindet. Sie kann dabei nicht nur auf die persönliche Unterstützung zählen, sondern hat auch ein Budget zur Verfügung, das sie nach ihrem Ermessen einsetzen kann. Ihr Arbeitgeber vertraut ihr, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Sie fühlt sich ernst genommen und ist im Gegenzug eine loyale Mitarbeiterin, die begeistert über ihren Arbeitgeber erzählt. Nebenbei bleibt ihr genug Zeit als Bloggerin aktiv zu sein und so ihre persönlichen Interessen voranzutreiben.

Der aufstrebenden, zielorientierten Marketingleiterin eines Kulturbetriebes geht es ähnlich. Sie wird stark gefordert von ihrem Job, der Alltag ist geprägt von langen Arbeitstagen und viel Verantwortung. Doch sie fühlt sich respektiert, wertgeschätzt und schwärmt von der Zusammenarbeit mit ihrer Vorgesetzten. Besonders schätzt sie, dass ihr viel zugetraut wird, dass sie sich bei ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt fühlt. Sie möchte sicher noch länger in dieser Organisation arbeiten.

Wie können Organisationen eine Kultur auf Augenhöhe gestalten? Dies kann auf verschiedenen Ebenen vorangetrieben werden. Es braucht zunächst eine umfassende Strategie, die darauf abzielt, die Partizipation in Organisationen zu erhöhen. Die Umsetzung beginnt bereits im Umgang mit Bewerber\*innen, im Auswahlverfahren und beim anfänglichen Einbinden neuer Kolleg\*innen in die bestehenden Strukturen und Prozesse. In einem dänischen Technologiekonzern werden Neueinsteiger\*innen bereits vor dem ersten Arbeitstag von einer Mentorin oder einem Mentor aus dem Team begleitet, um beim Einstieg zu unterstützen; der Vorstand fragt wenige Wochen nach Eintritt nach Feedback (Glaser, 2020).

Auch die Auswahl und die Fortbildung von Führungskräften können wirksame Hebel sein, um eine Organisationskultur auf Augenhöhe voranzutreiben. Wie die genannten Praxisbeispiele zeigen, fordern gerade jüngere Angestellte Führungskräfte, die ihnen als Mentor\*innen zur Seite stehen. Auch für die Schüler\*innen des Wiener Gymnasiums zeichnet sich so eine erfolgreiche Führungskraft der Zukunft aus. Bereits im Recruiting sind daher potenzielle Bewerber\*innen nach Kompetenzen wie Empathie- und Reflexionsfähigkeit auszuwählen. Dabei sollte bereits in der eigenen Organisation nach geeigneten Kandidat\*innen Ausschau gehalten werden. Besonders junge Frauen sind zu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen. Dabei hilft es, Vorbilder sichtbar zu machen und begleitende Weiterbildungen, Supervision und Coaching anzubieten. Auch erfahrene Führungskräfte sind im Rahmen von Fortbildungen dabei zu unterstützen, die richtigen Kompetenzen zu entwickeln, um auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter\*innen einzugehen und ihnen den Rahmen zu geben, ihre eigenen Ideen einzubringen und umzusetzen.

Mentoring-Konzepte wie das „Reverse Mentoring“ können ebenfalls den Austausch auf Augenhöhe fördern, indem erfahrene Beschäftigte von ihren jüngeren Kolleg\*innen lernen können und umgekehrt. Damit Mentoring-Programme allerdings wirksam sein können, ist bereits bei der Konzeption darauf zu achten, dass hier ein gegenseitiges voneinander Lernen möglich und keine „Von oben herab“-Mentalität gefördert wird. Dabei ist vor allem zu beachten, sich bewusst zu machen, dass beide Seiten voneinander lernen und so voneinander profitieren können. Es braucht einen sicheren Rahmen, in dem Offenheit, Vertrauen und Vertraulichkeit gelebt werden. Außerdem sind die Grenzen des Mentorings anzuerkennen. Es handelt sich da-

bei nicht um professionelles Coaching, es ist keine Therapieform, sondern ermöglicht, voneinander zu lernen, um sich gegenseitig stärker zu machen und neue Dinge auszuprobieren.

Frederic Laloux (2017) beschreibt in „Reinventing Organisations“ anhand ausgewählter Beispiele, wie „evolutionäre“ Organisationen zusammenarbeiten. So führt ein Unternehmen regelmäßige Großgruppenreflexionen durch, in denen alle Mitarbeiter\*innen über ein ausgewähltes Thema sprechen. Die Organisation entwickelt sich jedes Mal und mit jedem Thema weiter. „Die kollektive Erfahrung fördert zudem die Gemeinschaft und eine gemeinsame Sprache [...]“ (Laloux, 2017, S. 100f.).

Auch der „Salon für Vordenker\*innen“ der Autorin, durchgeführt Ende Jänner 2020 in einem Wiener Co-Working-Space, förderte den Austausch und Diskurs auf Augenhöhe. An einem Abend trafen sich kritische Stimmen aus Großunternehmen, Jungunternehmer\*innen, Berater\*innen und Coaches, Journalist\*innen und Kreativschaffende zu einem Abendessen, das die Reflexion über die eigenen Erfahrungen und Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit ermöglichte. Nach einem Impulsvortrag teilten die Teilnehmer\*innen im vertraulichen Dialog ihre Erfahrungen. In der Abschlussrunde meldeten sich sogar die introvertierten Stimmen zu Wort und erzählten im Plenum von ihren Ergebnissen. Das Format ermöglichte, dass sich alle wohlfühlten: die Lauten und die Leisen. Ein Ort, um vom Hamsterrad zur Inspiration zu kommen. Auch Organisationen können solche Formate durchführen, um eine neue Kultur des Vertrauens, des Reflektierens zu fördern.

Weiters kann bei der Meeting-Kultur angesetzt werden, wie das Beispiel eines kleinen Beratungs- und Forschungsunternehmens zeigt. Die Geschäftsführerin beginnt jedes interne Meeting mit einem kurzen „Check-in“. Die Teilnehmer\*innen erzählen der Reihe nach, welche Themen aktuell sind, was sie gerade beschäftigt und welche Herausforderungen zu bewältigen sind. Das schafft den Raum außerhalb des täglichen, stressigen Alltags, um persönliche Dinge einzubringen und Potenziale der Verbesserung in der Zusammenarbeit zu erkennen.

## 2.5 Lernen von der skandinavischen Arbeitskultur

Bei einer mehrwöchigen Feldforschung im Rahmen des Projekts „Lernen von der skandinavischen Arbeitskultur“ in Kopenhagen untersuchte die Autorin im Jänner 2020, wie in Dänemark gearbeitet wird und wie davon gelernt werden kann. In Gesprächen mit Österreicher\*innen, die in Kopenhagen leben und arbeiten, zeigte sich, dass es in Dänemark traditionell eine Arbeitswelt auf Augenhöhe gibt. Die Zusammenarbeit ist geprägt von einer Vertrauens-, Fehler- und Leadership-Kultur. Eine junge Österreicherin, die für ein dänisches Start-up arbeitet, beschreibt es so: In Dänemark wird nicht kontrolliert, sondern Vertrauen geschenkt. Es gibt eine Offenheit für Neues. Die Menschen haben keine Angst Fehler zu machen, denn sie werden allgemein als Chance für die Weiterentwicklung gesehen. Ihr Vorgesetzter erklärte sein Selbstverständnis als Führungskraft so: „In mein Team nehme ich nur Menschen auf, die in ihrem Feld besser sind als ich und ermögliche ihnen dann so gut wie möglich zu arbeiten. Das ist meine Rolle als Chef.“ (Glaser, 2020)

Doch nicht nur in Start-ups werden der Dialog und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe als wichtige Werte gelebt. In einem dänischen Technologieunternehmen gibt es einen festgelegten Prozess, der bereits Neueinsteiger\*innen vor dem ersten Arbeitstag eine Mentorin oder einen Mentor zur Seite stellt und so beim Einstieg hilft. Dazu gibt es Feedbackrunden mit der obersten Führungsebene und ein gemeinsames Frühstück für die Neuzugänge (Glaser, 2020).

### 3. Zusammenfassung & Forschungsperspektiven

Die Feldforschungen und Interviews der Autorin zwischen 2017–2020 zeigen, dass junge Beschäftigte in Organisationen anders arbeiten wollen. Bereits seit Jahrzehnten gibt es dazu Konzepte, die Arbeit neu denken wollen. Sie werden unter „New Work“ oder „Neues Arbeiten“ zusammengefasst. Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt werden diese Ideen wieder aktuell, wie die Literaturrecherche nahelegt. Die Corona-Krise bietet das Potenzial, dieses „Neue Arbeiten“ nachhaltig zu etablieren. Zusammengefasst lassen sich folgende Kernaussagen dieses Beitrages zusammenfassen:

1. Die Krisensituation erforderte von vielen Menschen, plötzlich von zu Hause zu arbeiten. Die digitalen Technologien ermöglichen diese neue Arbeitsform. Einerseits sind sie nun der unmittelbaren Kontrolle ihrer Arbeitgeber entzogen, andererseits ohne ihre geübten Routinen und das soziale Gefüge im Büro. Jede und jeder erlebt, welche Möglichkeiten und Herausforderungen dadurch entstehen.
2. Organisationen können dieses Potenzial für sich nutzen, wenn sie auf allen Hierarchie-Ebenen beginnen zu reflektieren: Was hat uns diese Krise gezeigt? Besonders die Beschäftigten selbst sind zu fragen: Was hat aus eurer Sicht gut funktioniert in der Krise, was nicht? Wie wollt ihr das verbessern, was braucht ihr dafür?
3. Dafür ist in vielen Organisationen ein Kulturwandel notwendig, der verkrustete Strukturen aufbricht und eine moderne Vertrauens-, Fehler- und Leadership-Kultur schafft. Eine Kultur, die auf Empathie baut, die betroffenen Menschen mit ihren Bedürfnissen ernst nimmt und ihnen zuhört.
4. Junge Menschen fordern diesen Kulturwandel ausdrücklich ein: Sie wollen gehört werden und ihre eigenen Ideen für die Zukunft umsetzen. Sie wünschen sich Führungskräfte, die sie respektieren und fördern, die ihnen den Rahmen geben, um sich persönlich weitentwickeln zu können. Dem zugrunde liegt ein Wertewandel, der sich so zusammenfassen lässt: „Glück schlägt Geld“ (Bund, 2014). Wollen Organisationen im demografischen Wandel die besten Nachwuchskräfte gewinnen und halten, müssen sie sich authentischer um sie bemühen.
5. Besonders kritische, junge Frauen erkennen rasch und formulieren eloquent, welche Schwachstellen und Lösungsmöglichkeiten es in ihren Organisationen gibt. Sie wollen mitgestalten und nachhaltige Lösungen entwickeln und erkennen bald, dass sie nicht gehört werden. Daher schaffen sie sich ihre eigenen Rückzugsorte. Bieten Arbeitgeber ihnen die richtigen Räume, Werkzeuge und Weiterbildungsmöglichkeiten, werden sie deren Potenziale ausschöpfen können.

6. Ein nachhaltiger Kulturwandel ist schrittweise umzusetzen. Eine entsprechende Strategie ist zu entwickeln, bisher ungewohnte Werkzeuge, Strukturen und Prozesse sind auszuprobieren und zu implementieren. Damit „[...] so viele Menschen wie möglich ihre Erkenntnisse und Erfahrungen einbringen können und dazu beitragen, dass Veränderungen zum Besseren gelingen“ (Herzog, 2019, S. 27f.).
7. Die skandinavische Arbeitskultur kann hier als Inspirationsquelle dienen. Die Forschungsreise in Kopenhagen der Autorin im Jänner 2020 zeigte auf, dass in dänischen Unternehmen der Austausch auf Augenhöhe gelebt wird. Die Rolle der Führungskraft ist es, den Rahmen zu schaffen, damit die Mitarbeiter\*innen autonom ihre Aufgabenstellungen erledigen und eigene Ideen umsetzen können. Grundlegend dafür ist eine Vertrauenskultur, die nicht von Kontrolle und Einschüchterung geprägt ist.

Basierend auf den vorliegenden Ergebnissen der Feldforschungen zwischen 2017 und 2020 werden in einem nächsten Schritt ausgewählte Organisationen in Österreich und Deutschland dabei begleitet, eine Kultur auf Augenhöhe voranzutreiben. Als Werkzeug dienen partizipative „New Work Labore“, in denen die TeilnehmerInnen im sicheren Rahmen eingeladen werden, Neues auszuprobieren, zu diskutieren, zu lernen.

## Literatur

- Baker, P.C. (2020). We can't go back to normal: how will coronavirus change the world? *The Guardian*, 31.03.2020. Verfügbar unter: <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/31/how-will-the-world-emerge-from-the-coronavirus-crisis> [07.05.2020].
- Beard, M. (2018). *Frauen und Macht*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Hamburg: Murmann.
- Czaja, W. (2018). New Work: Tun, was man „wirklich, wirklich will“. *Der Standard*, 02.06.2018. Verfügbar unter: <https://www.derstandard.at/story/2000080542640/new-work-tun-was-man-wirklich-wirklich-will> [07.05.2020].
- Deloitte (2019). *Deloitte Millennial Survey 2019*. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/millennial-survey.html> [07.05.2020].
- Fridays for Future Austria (2020). *Über uns*. Verfügbar unter: <https://fridaysforfuture.at/about> [07.05.2020].
- Glaser, L. (2018). Millennials und die Zukunft der Arbeit. Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (Hrsg.), *Arbeitsstandards 2.0 Flexibilisierung, Optimierung oder Marginalisierung?* (S. 16–17). Münster: macondo publishing.
- Glaser, L. (2020). *Wie wir arbeiten wollen. Millennials und die neue Arbeitswelt. Die Basically Innovative Forschungsreisen 2017–2020*. Unveröffentlicht, Wien.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs. A Theory*. Allen Lane/Penguin Books UK.
- Herzog, L. (2019). *Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf*. München: Hanser Berlin.
- Klimm, L. (2019). Viele machen ihr Glück vom Chef abhängig. *Süddeutsche Zeitung*, 04.01.2019. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/karriere/job-glueck-buero-1.4248283> [07.05.2020].

- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- PwC (2015). *The Female Millennial: A New Era of Talent*. Verfügbar unter: [https://www.pwc.com/jg/en/publications/the-female-millennial\\_a-new-era-of-talent.pdf](https://www.pwc.com/jg/en/publications/the-female-millennial_a-new-era-of-talent.pdf) [07.05.2020].
- Scheibenbogen, O., Andorfer, U., Kuderer, M. & Musalek, M. (2017). *Zusammenfassung der Studie: Prävalenz des Burnout-Syndroms in Österreich. Ein Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMAK)*.
- Stiglitz, J. (2016). Die neue Generationenkluft. In G. Sperl (Hrsg.), *Ungleichheit* (43–47). Wien: Czernin.