



© Raum1 – Jan Zapfner

# NEW WORK trifft Mediation 4.0

## Vorschau auf das BarCamp2018

Alexandra Bielecke

»Arbeit 4.0« ist wohl der aktuell meist diskutierte Begriff. Gemeint sind damit fast immer Veränderungen, die sich auf den technischen Wandel und die Anforderungen an MitarbeiterInnen beziehen. Beschäftigt man sich mit der Thematik, zeigt sich erst, wie komplex die Herausforderungen sind: messbare Prozesse und Strukturen, die den Menschen nicht als Ganzes abbilden, Generation im Konflikt zwischen Sinnsuche, Gestaltungsspielräumen und vorgegebenen Leitplanken sowie technische Freiräume mit arbeitsrechtlichen Grenzen. Dabei ist von Konflikten oftmals noch gar nicht die Rede.

**O**hne den Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, fokussiert dieser Beitrag auf drei »Entwicklungstrends«, die derzeit auf verschiedensten Weisen und Wegen diskutiert werden:

- Sinnsuche bzw. sinnstiftende Arbeit
- Entscheidungsfindung durch Selbstorganisation
- Flexibilisierung von Arbeitsplätzen und -zeiten

Die Beschäftigung mit diesen ausgewählten Bereichen dient zum einen der Sensibilisierung für die Thematik, zum anderen der Klärung, wovon wir sprechen, wenn wir von »Arbeit 4.0« reden und der Identifikation von möglichen Arbeitsfeldern eines zukunftsweisenden Konfliktmanagements »Mediation 4.0«.

Diese Trends sind miteinander vernetzt und enthalten Potenziale für weitreichende Entwicklungen auf der einen sowie für die Entstehung von Reibungen auf der anderen Seite. Die nachfolgenden Ausführungen reißen die Thematik nur an und können in diesem Sinne als Anregung für weiterführende Diskussion dienen – u. a. auf dem BarCamp2018 »Mediation 4.0 – Mut zur Veränderung«.

### Was ist mit »New Work« eigentlich gemeint?

Der Begriff »New Work« wurde vor ungefähr 30 Jahren von dem Philosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann eingeführt. Er kritisierte die Allgegenwart des Kapitalismus und inspiriert seitdem die

Gesellschaft, die Lohnarbeit grundsätzlich zu verändern. Menschen sollten demnach zeitliche und finanzielle Möglichkeiten erhalten, sich ihrer individuellen beruflichen Wünsche zu widmen. »Tue, was du wirklich, wirklich willst.«, ist einer seiner zentralsten Botschaften in diesem Zusammenhang. Er betrachtet »New Work« als einen Aufstieg, spricht sogar von einem »Aufstand durch intelligenten und fantasievollen Gebrauch einer Flut von überraschend innovativer Technologien.« Eines der wichtigsten Ziele ist es nach Bergmann, dass Menschen diejenige Arbeit tun, die ihnen »Vitalität und Kraft verleiht, sinnvolle Arbeit, die den Menschen die Überzeugung von einem wirklich gelebten Leben gibt: »Arbeit, die die Menschen als ihre Berufung erfahren.«

Betrachten wir also den ersten der vier Entwicklungstrends der Neuen Arbeit etwas ausführlicher.

## Trend: Sinnsuche und sinnstiftende Arbeit

Nach aktuellen Veröffentlichungen rund um die Themen »Arbeit der Zukunft« und Organisationsentwicklung ist die Selbstverwirklichung für viele Menschen zu einem der wichtigsten Bedürfnisse geworden. Vergleichbar mit der obersten Stufe in der Maslowschen Pyramide geht es – zumindest der Generation Y – darum, ein gutes und erfüllendes Leben zu leben. Auf die neuen Formen der Arbeit bezogen heißt dies, dass sich MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit identifizieren und sich mit all ihren Fähigkeiten und Kompetenzen sinnvoll einbringen möchten. Die eigene Lebenszeit wird als äußerst wertvoll anerkannt. Es kann daher nicht das Ziel sein, diese in langweiligen Organisationen zu verbringen.

Als förderlich wird eine Arbeitsumgebung u. a. dann angesehen, wenn man sich selbst als kompetent wahrnimmt, als bedeutsam erlebt – als jemand, der Einfluss nehmen und selbstbestimmt handeln kann.<sup>1</sup> Viele Unternehmen und Organisationen reagieren deshalb u. a. mit einer Vergrößerung der Autonomie der Mitarbeitenden, indem sie mehr Agilität für Teams fördern und/oder auf Hierarchieebenen verzichten.

Fredric Laloux geht 2015 sogar noch weiter, indem er im Rahmen einer intensiven Analyse von zwölf verschiedenen Organisationen die Sehnsucht nach einer anderen Art von Arbeit und einer anderen Art von Führung herausarbeitet. Eines der wesentlichen Wirkprinzipien, neben der Selbstführung und dem evolutionären Sinn einer Organisation, ist seiner Meinung nach die Ganzheitlichkeit. Demnach sei es ein wesentliches Bedürfnis von Menschen, sich als kompletten Mensch und nicht nur als Arbeitskraft einzubringen. Das beinhaltet, dass man sein »ganzes Ich« mit all seinen Fähigkeiten, aber auch Zweifeln und Fehlern zeigen könne, ohne dass

diese gegen den/die ArbeitnehmerIn verwendet würde. Führungskräfte, sofern es diese überhaupt noch gibt, und KollegInnen müssten zuhören können und wollen sowie respektvoll miteinander umgehen. Für Laloux ist es eine Frage der Haltung, einen sicheren Ort zu ermöglichen, um sich mit allen Sonnen- und Schattenseiten zeigen zu können und zu wollen.

Für viele Organisationen würde dies bedeuten, Steuerungsinstrumente, das Personalcontrolling, die Personalentwicklung u. v. m. komplett neu anzugehen. Die bislang bewährten Strukturen und Prozesse bilden eine solch ganzheitliche Betrachtungsweise von Arbeitskräften in der Regel noch gar nicht ab.

Die Notwendigkeit, sich der Thematik ernsthaft zu widmen, ist angesichts des steigenden Fachkräftemangels in den vergangenen Jahren jedoch mehr als deutlich geworden und findet in dem Begriff des »war of talents« seine stärkste Ausdrucksform. »Erfolg heißt sich ändern. Und wir Unternehmer müssen uns ändern, denn unsere Mitarbeiter haben es längst getan«, so fasst Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft (BVMW) und Europäischer Mittelstandsdachverband European Entrepreneurs (CEA-PME), seine Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsnotwendigkeit zusammen (vgl. 2016, S. 9).

Fazit: Bereits die Auseinandersetzung, wie Arbeitsprozesse, -strukturen und Inhalte so zu verändern sind, dass sie als »Sinn stiftend« erlebt werden, dürfte verschiedenste Interessen auf allen Organisationsebenen konfliktreich berühren. Es erscheint mehr als lohnenswert, mögliche Konfliktfelder zu identifizieren und Organisationen bei der Umgestaltung professionell zu begleiten.

## Trend: Entscheidungsfindung durch Selbstorganisation

Laloux (2015) beobachtete in den von ihm untersuchten zwölf Organisationen, dass MitarbeiterInnen in einer großen Gelassenheit bedeutsame Entscheidungen zugetraut werden. Die Verantwortung werde innerhalb von selbstor-

ganisierten Teams an die Personen übertragen, die über die dafür notwendige Expertise verfügen und/oder von der Entscheidung betroffen sind. Aus ursprünglich machthierarchischen Entscheidungswegen würden dadurch natürliche Hierarchien und Führungskräfte im Sinne von klassischen EntscheiderrInnen obsolet. Jede Person werde zu irgendeinem Zeitpunkt gebraucht und könne auf diese Weise das Beste geben, das Wissen und die Erfahrungen einbringen, die jeweils gefragt und wichtig sind. Die Klugheit einer gesamten Organisation sei auf mehrere Personen verteilt. Fehlentscheidungen korrigierten sich selbst, ohne dass eine Führungskraft kontrolliere – es sei ausreichend, dass alle ArbeitnehmerInnen die geteilte Verantwortung spüren und ausfüllen. Sinnvolle Entscheidungen und Prozesse, die das Unternehmen an sich voranbringen, würden konsequent auch in anderen Abteilungen übernommen.

Schemuly weist aufgrund seiner Erfahrungen und Forschungsergebnisse darauf hin, dass es mit der Förderung von Agilität von Teams und Gruppen und der Verminderung von Hierarchien allein noch nicht getan sei. So träte zwar als Gewinn eine erhöhte intrinsische Motivation der Mitarbeitenden auf, sie seien arbeitszufriedener, fühlten sich stärker an ihr Unternehmen gebunden und hätten weniger psychische Belastungen aufgrund ihrer Arbeit zu befürchten (vgl. 2017, S. 14). Auf der anderen Seite träten bei Entscheidungsfindungen in Gruppen mehr Konflikte auf als üblich. Zudem löse sich ohne Führungskräfte Macht nicht plötzlich in Luft auf, sie verflüssige sich nur und trete unsichtbarer, schwer greifbar an anderen Stellen auf (vgl. 2017, S. 13). Entscheidend für die ernst gemeinte Veränderung einer Organisationskultur und für das Empowerment von Arbeitnehmenden sei es, flankierende Maßnahmen zu berücksichtigen – im Zentrum dieser steht die Stärkung der Mitarbeitenden und die Übertragung der Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen. Führungskräfte seien gefordert, die alleinige Verantwortung wirklich loszulassen und stattdessen die Aufgabe eines Coaches für die Arbeitnehmenden zu übernehmen. Die bestehenden Bilder

<sup>1</sup> Vgl. Schemuly (2017), S. 13.

von Hierarchien, Entscheidungsvorgängen sowie von Führung müssten in vielen Organisationen vollständig neu gedacht werden.

Gegen eine unmittelbare und ungeprüfte Umstellung der Strukturen und Prozesse auf Selbstorganisation ohne die Einbindung der ArbeitnehmerInnen spricht allerdings, dass Menschen sowohl die Bedeutung ihrer Bedürfnisse als auch den Grad der Verwirklichung dieser Motive individuell bewerten. So ist es einigen Menschen wichtig, sich selbst zu verwirklichen und Einfluss nehmen zu können, den eigenen Aufgabenbereich und die Ergebnisse eines Projekts bis hin zur Strategie einer Organisation mitzugestalten. Andere hingegen benötigen ein hinreichendes Maß an Orientierung und finden diese auch in vorgegebenen Entscheidungen; die Übernahme von Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum könnte für diese Personen eher als bedrohlich erlebt, denn als Sinn stiftend wahrgenommen werden.

»Verantwortung, Flexibilität und neue Freiräume im Job werden geschätzt – aber nicht von allen« fasst Prof. Dr. Hilmar Schneider, Leiter des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA), in einer Studie in Zusammenarbeit mit der XING AG mit über 8 000 Befragten zusammen. Er beschreibt die Verlagerung der Verantwortung von der Unternehmensleitung und den Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen auf die MitarbeiterInnen durchaus auch als Übertragung der unternehmerischen Risiken auf ArbeitnehmerInnen. Seiner Meinung nach entstünden zwar Chancen durch mehr Entscheidungsspielräume; zugleich sehe er jedoch auch Gefahren durch Überforderung durch Entscheidungen mit großer Tragweite für KollegInnen und deren zukünftige Arbeitsplätze.

Nicht zuletzt betrifft eine Ausrichtung der Arbeitsformen und Entscheidungswege hin zu mehr Selbstorganisation und -verantwortung verschiedenste Generationen innerhalb ein und derselben Organisation. Es dürfte eine Herausforderung sein, die mitnichten konfliktfrei verläuft, ein Unternehmen so zu organisieren, dass sie vielen Bedürfnis- und Interessenslagen entspricht.



© Raum – Jan Zapfner

Fazit: Die Aufmerksamkeit konzentriert sich derzeit v. a. auf die Generation Y und hier insbesondere auf das Recruiting und die Bindung kompetenter MitarbeiterInnen – unternehmensweit stehen ihnen Generationen mit divergenten Führungsverständnissen und Ideen von Entscheidungsverantwortung gegenüber. Der Wechsel der Generationen steht erst noch an und will konstruktiv gestaltet werden.

### Trend: Flexibilisierung von Arbeitsplätzen

Dass sich mithilfe mobiler Endgeräte, des Internets oder mit Cloud-Lösungen ein »maßgeschneidertes Arbeiten« ermöglichen lässt, kann eigentlich nicht mehr als »Trend« bezeichnet werden. Dennoch nutzen nach wie vor wenige Unternehmen die Möglichkeiten des technischen Wandels für eine Flexibilisierung ihrer Arbeitsplätze oder kehren sogar ihre innovativen Arbeitsweisen wieder um (wie auf der New Work Experience 2017 berichtet, führte beispielsweise L'Oréal zum Schutz ihrer Mitarbeitenden die alte, mechanische Stempelkarte zur Sicherung der Arbeitszeiten wieder ein).

Die am häufigsten genannten Bedenken gegen die Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes anstelle eines klassischen Arbeitsplatzes sind (etwas polemisch formuliert):

- der hohe Abstimmungs- und Koordinationsaufwand von Teams und deren Arbeitsabläufen,
- der deutlich ansteigende Aufwand, damit sich die virtuell verbundenen

MitarbeiterInnen auch in der realen Welt als Team empfinden,

- die befürchteten Arbeitszeitverletzungen bzw. des geltenden Arbeitsrechts, wenn Mitarbeitende abends, am Wochenende oder an Feiertagen arbeiten,
- die unterschiedliche Motivation aller Mitglieder eines Teams, die neuen Technologien für die Sicherung der Kommunikations- und Arbeitsabläufe auch wirklich zu nutzen und
- die Sorge, dass die MitarbeiterInnen ihre Freiheit in einer selbstausbeuterischen Art und Weise nutzen und daher vor sich selbst beschützt werden müssen.

Dagegen sprächen die Möglichkeiten, die Arbeitsanforderungen an die aktuelle Lebenssituation anzupassen: So müsste beispielsweise die Gründung einer Familie nicht zwangsläufig den Ausstieg eines der berufstätigen Familienmitglieder bedeuten oder die Pflege von Angehörigen könnte in den normalen beruflichen und familiären Alltag besser eingebunden werden.

Dass der Einsatz der neuen Technologien nach wie vor hinter seinen Möglichkeiten zurückbleibt, ist oftmals nur auf den ersten Blick auf organisatorische Probleme zurückzuführen (z. B. auf arbeitsrechtliche Bedenken). Das Bedürfnis, Teamprozesse und Arbeitsabläufe zu strukturieren bzw. zu kontrollieren, ist nicht selten Ausdruck des fehlenden Vertrauens in die Selbststeuerungskompetenz der Mitarbeitenden. Um Entscheidungen auf eine solide »objektive« Grundlage zu stellen, wer-

den deshalb nach wie vor Unternehmensdaten aus dem Controlling herangezogen. Wissen vermittelt zumindest das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle über unsichere Prozesse. Eine zweite Möglichkeit wäre, Arbeitsprozesse um die Lebenswirklichkeiten der Menschen herum zu organisieren, ihnen Vertrauen zu schenken und mit flexiblen Lösungen, z. B. durch den konsequenten Einsatz neuer Technologien, schneller und beweglicher in den Entscheidungen und Arbeitsabläufen zu werden.

Fazit: Bei der Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsplätzen wird das Gerechtigkeitsempfinden von Menschen berührt. Arbeiten alle KollegInnen gleichermaßen und ziehen an einem gemeinsamen Strang? Inwiefern wird gegengesteuert, wenn die vereinbarte Arbeitszeit nicht der geleisteten Arbeitszeit entspricht und wie finden sich die einzelnen Arbeitsformen in einer Lohn- und Belohnungsstruktur wieder u. v. m.? Diese beispielhaften Fragen zeigen, dass die Flexibilisierung von Arbeitsplätzen grundsätzliche Vereinbarungen für die Realisierung von Gemeinschafts- und Individualinteressen bedürfen. Eine Aushandlung, die eine konstruktive Bearbeitung der Themen voraussetzt.

## Arbeit 4.0 und Mediation 4.0 – eine gewinnbringende Kombination

Die Idee von neuen Arbeitsformen, die sinnstiftende Tätigkeit für verantwortungsvolle und -bereite Menschen bereithält und die Arbeit in verschiedene Lebensmodelle und -phasen durch flexible Arbeitsplätze integriert, klingt äußerst attraktiv und zukunftsweisend. Viele Diskussionen und Veröffentlichungen rund um »New Work« und »Arbeit 4.0« beschreiben v. a. die Vorteile der neuen Arbeitsweisen, ohne differenziert auf Herausforderungen einzugehen.

Wie angedeutet wurde, ist mit einer Umgestaltung von alter auf neue Arbeit eine Vielzahl von Interessenskollisionen verbunden – auf der einen Seite

werden neue Freiräume geschaffen und auf der anderen bewährte Arbeitsformen in Frage gestellt und verwandelt. Eine Kultur des gemeinsamen, neuen Arbeitens und Vertrauens lässt sich aber nicht verordnen. Eine solche Kultur muss vielmehr erschaffen werden und wachsen; und ist dabei äußerst komplex.

Neuartige Strukturen, Prozesse sowie Regeln der selbstorganisierten Zusammenarbeit innerhalb eines partizipativen Prozesses festzulegen, begünstigt eine neue Unternehmenskultur. Konflikte, die diese Entwicklung begleiten, setzen kreative Vielfalt frei, um gerechte Lösungen zu generieren, die zu den verschiedensten Lebenssituationen der Mitarbeitenden besser passen.

Dies setzt voraus, dass die Beteiligten in der Lage sind, sich konstruktiv auf andere Menschen und ihre Ideen einzulassen, Bedürfnisse und Interessenkonflikte zu moderieren und nach passenden Lösungen für das gesamte System zu suchen. Hier scheint mir ein entscheidender Knackpunkt zu liegen, dem in vielen Erfahrungsberichten kaum Raum gegeben wird: So wenig, wie man voraussetzen kann, dass alle Menschen gleichermaßen auf der Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit sind oder Entscheidungs- und Mitgestaltungsspielraum auch für das gesamte Unternehmen mittragen wollen, so wenig kann man voraussetzen, dass Unternehmensleitung und ArbeitnehmerInnen über die notwendige Konfliktfähigkeit verfügen.

Als MediatorInnen haben wir ein reichhaltiges Portfolio zu bieten, um Firmen bei der Entwicklung neuer Arbeitsmodelle zu unterstützen, die MitarbeiterInnen in der Vermittlung in selbstorganisierten Teams zu befähigen wie auch in brenzligen Situationen zeitweise moderierend zu unterstützen.

## Ausblick

Eine aussichtsreiche Perspektive wäre es, bisherige Erfahrungen z. B. auf dem BarCamp2018 »Mediation 4.0 – Mut zur Veränderung« aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten, Herausfor-

derungen und Best Practice zu teilen sowie Handlungsempfehlungen für Organisationen zu formulieren, die Anregungen bei der Umsetzung ihrer Ideen für New Work suchen.

Einige Unternehmen sind diesen Weg bereits erfolgreich gegangen und können von ihren Erfahrungen berichten.

**Kommen Sie zum BarCamp2018 und werfen Sie einen Blick in die Zukunft: [www.barcamp2018.de](http://www.barcamp2018.de) – mehr als ein gemeinsamer Kongress**

## Hinweise für vertiefende Literatur

- Bielecke, Alexandra:* Konfliktfähigkeit oder »Kann man ›richtig streiten‹ lernen?« In: Zeitschrift für Konfliktmanagement 5/2017, S. 177–182.
- Bergmann, Frithjof:* New Work – New Culture. Die kürzest mögliche Zusammenfassung der Neuen Arbeit. <http://newwork.global/deutsch/> (letzter Zugriff: 16.12.2017).
- Geffroy, Edgar K./Albiez, Doris:* Herzenssache Mitarbeiter. Die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter. München, 2016.
- Laloux, Frederic:* Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München, 2015.
- Schermuly, Carsten C.:* Mehr als coole Büros. Warum New Work nur mit psychologischem Empowerment funktioniert. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 4/2017, S. 12–18.
- Schneider, Hilmar (2017).* *Unsere Arbeit im Wandel* Quelle: <https://idw-online.de/de/attachmentdata56991.pdf> (letzter Zugriff am 18.12.2017).



**Alexandra Bielecke**

Vorstandsmitglied Bundesverband MEDIATION e. V., Mit-Geschäftsführung der 3-B-Mediations-UG (haftungsbeschränkt) als Veranstaltungsgesellschaft von BM, BAFM und BMWA für das BarCamp2018.

# Künstliche Intelligenz: die neuen KollegInnen

## Ein Kommentar

Martina Wurl

**K**ünstliche Intelligenz wird unser Leben verändern. Und zwar radikal. Teile der Bevölkerung reagieren mit Ignoranz, Teile mit Ablehnung – ändern wird dies nichts. Wir werden nach der Einschätzung vieler Vordenker und IT-Spezialisten eine Umwälzung in der Arbeitswelt erleben, die mit der industriellen Revolution nur ansatzweise vergleichbar sein wird. Denn zum ersten Mal in der Geschichte werden Hunderttausende von Arbeitskräften nicht mehr benötigt. Wie werden wir damit umgehen? Welche Konflikte kommen auf uns zu? Und wie werden wir sie lösen?

Möglicherweise klingt dies in dieser sehr deutlichen Formulierung erst einmal bedrohlich. Aber wer sich dafür interessiert, kann momentan eine äußerst spannende und kontroverse Diskussion über die Gefahren künstlicher Intelligenz verfolgen. In einem Punkt jedenfalls sind sich alle einig: Der Arbeitsprozess wird sich ändern. Immer mehr Tätigkeiten werden von Maschinen übernommen. Anrufe werden beantwortet, Unfälle und Bankgeschäfte werden von künstlicher Intelligenz abgewickelt, Busse und LKWs fahren autonom, Roboter werden in der Pfler-

ge eingesetzt. Was viele noch für Zukunftsmusik halten, hat schon längst begonnen.

**»Es gibt noch eine gute Nachricht für MediatorInnen und KonfliktberaterInnen: Unser Beruf ist relativ sicher.«**

Wie diese Prozesse ablaufen werden, kann auch ich mir nur ansatzweise vorstellen. Gewiss aber ist, dass Konflikte am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft zunehmen werden. Konflikte um Entlassungen und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine müssen bewältigt werden. Um- und Weiterqualifizierungen stehen an. Menschen, die dauerhaft nicht mehr arbeiten werden, obwohl sie arbeitsfähig sind, müssen Angebote bekommen.

Um es mit einem Augenzwinkern zu formulieren: Für uns als KonfliktberaterInnen und -begleiterInnen ist eine solche Situation ein ganzes Konfliktschlaraffenland. Und es gibt noch eine gute Nachricht für MediatorInnen und KonfliktberaterInnen: Unser Beruf ist relativ sicher. ExpertInnen schätzen,

dass Berufe mit qualitativ hochwertiger Beratung und vielen zwischenmenschlichen Interaktionen zu einem hohen Anteil bestehen bleiben werden. Wir dürfen also äußerst gespannt sein auf die zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklungen und gehören zu den Menschen, die sie sogar aktiv mitgestalten – auf unsere ganz eigene Art und Weise.



**Martina Wurl**

Rechtsanwältin, Coach, Mediatorin und Ausbilderin BM®/ BMWA®, Vorstandsmitglied Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. BMWA, Mit-Geschäftsführung der 3-B-Mediations-UG (haftungsbeschränkt) als Veranstaltungsgesellschaft von BM, BAFM und BMWA für das BarCamp2018.



© iStockphoto – lizenzen