



— »Eine progressive Kultur darf kein Zufall sein«

Wir sprachen mit Dr. Svea von Hehn über die moderne Arbeitswelt. Die Gründerin von RETURN ON MEANING, Organisationsentwicklerin und promovierte Psychologin sieht sowohl Mitarbeitende als auch Teams und Organisationen in der Verantwortung, den Wandel anhand menschlicher Bedürfnisse zu gestalten und eine lebensdienliche Form des Wirtschaftens zu schaffen.

Was genau heißt das für Führungskräfte?

Sie müssen zum einen selbst klar priorisieren und zum anderen ihre Mitarbeitenden bei der Priorisierung unterstützen. Wenn es an internem Austausch mangelt oder Unklarheit darüber besteht, wofür bestimmte Arbeitspakete eigentlich sinnvoll sind, dann ist das ein Problem und führt zu Überforderung. Wir sollten uns auch bewusst machen, dass Selbstorganisation und Eigenverantwortung, wie sie sich Unternehmen heute von ihren Mitarbeitenden wünschen, Dinge sind, die nicht jede*r kann. Wir sind den größten Teil unseres Lebens in hierarchischen Organisationen sozialisiert, da ist Selbstorganisation etwas, das viele erst lernen müssen – wobei Organisationen sie auch unterstützen sollten. Zudem sollten Führungskräfte selbst reflektieren, ob sie ihre Teams wirklich eigenverantwortlich arbeiten lassen oder ob sie die Eigeninitiative ihrer Mitarbeitenden im Keim ersticken. Kurzum: Unternehmen und ihre Führungskräfte dürfen nicht nur die äußere Entwicklung der Organisation im Blick haben, sondern stets auch die innere Entwicklung und die eigene Rolle.

Heißt das, Transformation kommt von innen – gewissermaßen aus dem Herzen der Organisation?

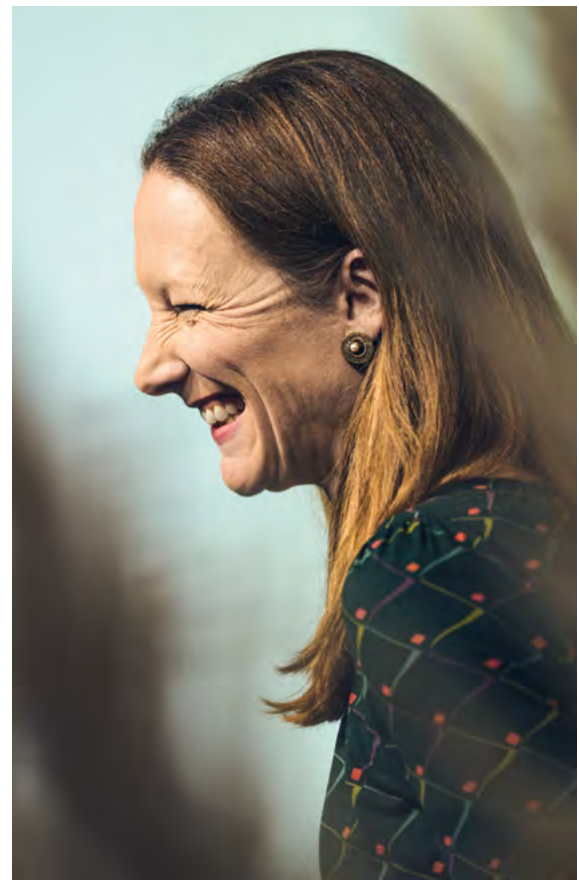
Ja, bereits kleine Schritte können dabei einen großen Effekt auf die Organisation haben, indem positive Erfahrungen ansteckend wirken und einen Prozess in Gang setzen. Wo auch immer im Unternehmen Unterstützer*innen einer Transformation sitzen, sie können sich Verbündete suchen. Wenn jemand ein starkes Gefühl hat, dass etwas verändert werden muss, dann haben gewiss auch andere das gleiche Gefühl – insbesondere, wenn der Zeitgeist in die gleiche Richtung geht. Eine progressive Kultur darf kein Zufall sein; sie ist ein Wettbewerbsvorteil und Basis für eine zukunftsfähige Organisation, in der Menschen gerne arbeiten.

»Ich empfinde es als eine Selbstverständlichkeit, dass man gemeinsame Lösungen sucht, die den Bedürfnissen der Menschen angemessen sind und lebensdienliches Wirtschaften ermöglichen.«

Inwiefern hilft uns die junge Generation dabei, Organisationen fit für die Herausforderungen der Zukunft zu machen? Der Gen-Z werden Attribute zugeschrieben, die mit den Wertvorstellungen der tradierten Arbeitswelt kollidieren.

Es scheint strittig zu sein, inwiefern wir hier über ein Phänomen innerhalb einer Alterskohorte sprechen können. Aber es wird sichtbar, dass Menschen, die nur einige Jahre jünger sind als die Ü-40, anders denken oder Dinge sagbar machen, die bislang nicht ausgesprochen wurden. Und denen eine lebensdienliche Form des Wirtschaftens wichtig ist, die Ökologie, Ökonomie und soziale Gerechtigkeit verbindet.

Um sich (gemeinsam) weiterentwickeln zu können, finde ich eine Form von Humor und Leichtigkeit hilfreich und das gegenseitige Interesse entlang von Fragen wie: Wie können wir uns gegenseitig Feedback geben? Wie können wir mit gegenseitigem Respekt bisherige Vorgehensweisen in Frage stellen? Wie gestalten wir Räume zur kritischen Selbstreflexion? Leben wir unsere Werte? An welchen sichtbaren Verhaltensweisen und Vorbildern können wir dies erkennen? Wie etablieren wir eine emotional intelligente Organisation?



Übrigens: Zu häufig ist die Motivation, sich mit Unternehmenskultur und diesen Fragen zu beschäftigen, Mitarbeitende zu binden oder anzuziehen. Ich empfinde es als eine Selbstverständlichkeit, dass man gemeinsame Lösungen sucht, die den Bedürfnissen der Menschen angemessen sind und die lebensdienliches Wirtschaften ermöglichen – da geht es nicht nur darum, irgendjemanden zu halten. ■

Tipps

Podcast: Svea von Hehn zu Gast bei thinkBEYOND



Buch:
Achtsamkeit und emotionale Intelligenz in Organisationen



Buch:
Kulturwandel in Organisationen