

# New Work und Personalentwicklung

## Job Crafting mit Selbstoptimierung?

**Organisationsentwicklung im Großen ist besser als Selbstoptimierung im Kleinen.**

**Die Befindlichkeit der Generation Z finden aktuell auch in der Personalentwicklung ihren Niederschlag. Selbstoptimierung steht mehr denn je im Fokus der jüngeren Generation, soll heißen: Was einem hilft, tut allen gut!?**

Die Mehrzahl der kaum zu überschauenden Karriereratgeber ist sich weitgehend einig: Die MitarbeiterInnen können zum eigenen Wohlbefinden größeren Einfluss auf ihren Arbeitsplatz nehmen. Job Crafting (von MitarbeiterInnen selbst initiierte und/oder eigenmächtig veränderte Aufgabenstellungen) ist – obwohl kein neues Konzept – ein Zauberwort der Stunde. Weil zufriedener MitarbeiterInnen dann wohl auch von größerem Nutzen für die Unternehmen sind, so die gängige Argumentation.

So schließt sich die „Wenn-Dann-Kausalkette“: Wenn Unternehmen Job Crafting unterstützen und durch Personalentwicklungsmaßnahmen darauf hinwirken, erhöhen sie damit die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und/oder deren Motivation, was sich letztendlich auf das Unternehmensergebnis positiv auswirkt. Und der oftmals so lästigen Mitarbeiterbefindlichkeit wird damit ebenfalls Genüge getan. Eine offensichtliche Win-win-Situation für alle Beteiligten!?

### Zum Nutzen aller: Nachhaltig wirken, statt kurzfristig handeln

Gleiches gilt übrigens auch für das Konzept des Entrepreneurship: Mehr interne unternehmerische Eigenverantwortung stärkt das Selbstbewusstsein der MitarbeiterInnen, steigert die Leistung und bringt damit verbesserten Nutzen für Unternehmen. Shared Leadership passt auch in dieses Grundkonstrukt: Wir suchen uns einen neuen schönen Begriff, bringen diesen in ein übersichtliches Konzept und verkaufen das als Wundermittel. Gelingt fast immer. Weil sich durch die bisher angewandten Mittel die offensichtlichen Probleme hinsichtlich Mitarbeiterunzufriedenheit, Burn-out oder psychischen Erkrankungen deutlich verschärft, anstatt spürbar verringert haben. Irgendwann danach, in nicht allzu ferner Zukunft, reiben sich dann die Verantwortlichen erstaunt die Augen, weil die mäßigen Erfolge den ehemaligen Wunschvorstellungen mit dem Anspruch an das neue Wundermittel der Wunderheiler so gar nicht entsprechen. Was solls, wir haben uns zwar erfolglos bemüht, haben es aber wenigstens versucht ...

Die „Unlogik“ hinter derartigen Verhaltensweisen entlarvt sich bereits auf den ersten Blick,

weil doch die Erfahrung zeigt, dass singuläre Aktivitäten nur äußerst selten (und vielleicht dann auch nur zufällig?) zu nachhaltig guten Ergebnissen führen. Allerdings gibt es auch durchaus plausible Begründungen für diese fragwürdigen Verhaltensweisen. Management und auch Personalverantwortliche stehen unter deutlichem Druck, zeitgemäße Employer-Branding-Aktivitäten kurzfristig zu etablieren und damit, Unternehmen auch öffentlichkeitswirksam positiv in Szene zu setzen. Alles was trendy erscheint, und mit New Work in Verbindung gebracht werden kann, erfreut sich hierbei einer besonderen Beliebtheit. Und wenn man dann trotzdem „den Krieg um die besten Nachwuchskräfte“ nicht so richtig gewinnt, kann man sich mit guter Ausrede wenigstens auf zeitgemäße Maßnahmen berufen.

### Überzeugende Gesamtkonzepte sind notwendig

Personalentwicklung mit dem vordringlichen Ziel der externen Reputationssteigerung erscheint weder effektiv noch effizient, auch dann nicht, wenn es bei der Förderung von Selbstoptimierung einige zufriedene Gesichter geben mag. Zwar können auch singuläre Personalentwicklungsmaßnahmen einen positiven Aufmerksamkeitsschub bei MitarbeiterInnen auslösen, sind aber selten von anhaltender Dauer und erfordern ständig neue Attraktionen, die es zu platzieren gilt. Gerade in Krisenzeiten scheint es aufgrund kurzfristiger Erfolgsnotwendigkeiten besonders schwer zu fallen, sich von Einzel-Aktivitäten zu lösen und anstatt dessen überzeugende Gesamtkonzepte zu entwickeln und umzusetzen.

Um einen weiterhin gültigen Klassiker zu bemühen: Organisationsentwicklung besteht aus den beiden „siamesischen Zwillingen“ Strukturentwicklung und Personalentwicklung. Singuläre Personalentwicklung ist dabei genauso kränkelnd wie singuläre Strukturentwicklung. Obwohl es unstrittig ist, dass beide Faktoren symbiotisch miteinander verbunden und bei Veränderungen gleichermaßen berücksichtigt, die beste Wirkung entfalten, scheint sich die Praxis damit insbesondere in Krisenzeiten schwer zu tun. In Zeiten hektischer Betriebsamkeit und unter der Prämisse der Agilität als bevorzugte (moderne?) Handlungsprämisse, haben es längerfristig wirksame

konzeptionelle Überlegungen schwer, Gehör zu finden.

So ist es ja gerade das Prinzip der Agilität, flexibel und auch proaktiv zu handeln. Allzu häufig wird das aber falsch verstanden im Sinne von: Dann brauchen wir auch nicht zu planen und schon gar nicht längerfristige Konzepte zu entwickeln, die wir dann sowieso wieder über den Haufen werfen. Diese Sichtweise entbehrt sicherlich nicht einer gewissen Logik, erfordert aber gerade deshalb auch besondere Anstrengungen zur Umsetzung strategischer Überlegungen.

### Veränderte Strukturen erfordern begleitende Personalentwicklung

Aus Sicht der Organisationsentwicklung erfordern verändernde Struktur- oder New-Work-Konzepte wie z.B. flache Hierarchien, temporäre Projektarbeit, Homeoffice, Freelancing, Coworking-Spaces, Kunden- und Lieferanten-Partizipation zur erfolgreichen Umsetzung immer auch eine begleitende Personalentwicklung. Unabhängig von einer sinnvollen fachlichen Qualifizierung im Rahmen dieser veränderten Strukturformen kommt der Kooperation und Führung eine besondere Bedeutung zu. Hierbei ist es Aufgabe der Personalentwicklung, geeignete Konzepte zu entwickeln, um vorhandene Potenziale einzelner MitarbeiterInnen bestmöglich zur Geltung kommen zu lassen, Verständnis für die Psychodynamik von Arbeits-Teams zu entwickeln und den konstruktiven Umgang mit Konflikten zu trainieren.

Die Berücksichtigung der Psychodynamik als erfolgskritischer Faktor in der Zusammenarbeit und Beeinflussung von Arbeitsgruppen wird weitgehend unterschätzt. Die Beeinflussungsmöglichkeiten und ihre Auswirkungen auf psychodynamische Prozesse sollten insofern im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen, aber auch in Führungs-Trainings einen deutlich höheren Stellenwert erhalten.

Hierbei ist auch zu beachten, dass Führungsaufgaben auch jenseits formaler Funktionsübertragung stark an Bedeutung gewinnen. Dies bedeutet, dass immer mehr MitarbeiterInnen zur erfolgreichen Erfüllung ihrer Aufgaben auf Kooperation angewiesen sind. Hierzu ist ein zielbezogen positiver Einfluss auf Kooperationspartner erforderlich. Erst recht ohne formale Führungsrolle mit entsprechender Führungsmacht erfordert dies empathisches Kommunikationsverhalten und situatives Überzeugungsgeschick. Ohne entsprechende – und heute nach wie vor eher

vernachlässigte – Vorbereitung auf diesbezügliche Führungsaufgaben ohne formale Macht sind die betroffenen MitarbeiterInnen in gruppendynamischen Konfliktsituationen oftmals mangels Methodenkenntnis zum Schaden aller überfordert.

Auch wenn der jüngere Trend zum jederzeit abrufbaren Online-Training (zum Sparpreis) nach wie vor boomt, wird dringend empfohlen, jegliches Training, das Verhaltens-Komponenten beinhaltet, als Präsenz-Veranstaltung durchzuführen. Mimik, Gestik, Zustimmung und Ablehnung in der Gruppe, verständnisvolle oder verständnislose Blicke und der Umgang damit, sind ohne Direktkontakt zur gesamten Trainings-Gruppe nicht vernünftig durchführbar.

### Fazit

In der Vorbereitung von MitarbeiterInnen auf ihre Führungsrolle ohne formale Macht können die Verantwortlichen der Personalentwicklung eine ergänzende wichtige Zukunftsfunktion in Unternehmen wahrnehmen. Sie werden damit auch zu Katalysatoren für eine erfolgreiche Umsetzung moderner flacher Organisationsstrukturen durch entsprechend zielgerichtete Personalentwicklung. Solange Führung allerdings weiterhin als formale Machtdomäne konzipiert ist, wird das Konstrukt „Führen ohne formale Macht“ bei den bisherigen Führungskräften eher auf keine große Gegenliebe stoßen.

Die Personalentwicklung hat hierbei jedoch die außergewöhnliche Chance, sich strategisch zu positionieren. Zum einen kann sie bisherige konservative Strukturen, die sich bewährt haben, weiter unterstützen und zum anderen New-Work-Aktivitäten unter gleichzeitiger Beachtung moderner Strukturen und Personalentwicklung zukunftsweisend aktiv fördern: Denn Organisationsentwicklung im Großen ist besser als Selbstoptimierung im Kleinen.

**PROF. DR.  
WERNER FRÖHLICH,**  
Univ.-Prof. (a.D.)  
für Allgemeine Betriebs-  
wirtschaftslehre

