

Wirtschaftspsychologen tagten zum „New Normal“

Forschung und Praxis analysierten Ansätze zur Gestaltung der Arbeitswelt

Köln, 27.02.2024. Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? Welche Anforderungen haben Arbeitgeber und -nehmer an neue Arbeitsmodelle? Und wie können Unternehmen ihre Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen besser unterstützen? Diese und weitere spannende Fragen diskutierten über 70 Referenten und etwa doppelt so viele Teilnehmer auf der Jahrestagung des Fachverbandes Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (GWPs) vom 22. bis 24. Februar gemeinsam mit Konferenzleiter Prof. Dr. Daniel Thiemann an der International School of Management (ISM), Campus Köln.

New Normal als Leitthema

Die diesjährige Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (GWPs) stand unter dem Motto des „New Normal“. Eröffnet wurde die Tagung durch einen Impuls des Konferenzleiters Prof. Dr. Daniel Thiemann, der an der ISM Köln Wirtschaftspsychologie lehrt, im Master standortübergreifend verantwortet und zur Tagung geladen hatte. „Wir müssen zunächst genauer verstehen, was das New Normal eigentlich ausmacht, um dann gezielt menschengerechte Gestaltungsansätze zu entwickeln“, betont Thiemann. Dabei sei der Begriff gar nicht so eindeutig, wie er oft genutzt werde: „New und Normal erscheinen zunächst als gewisser Widerspruch. Denn sobald etwas zur Normalität geworden ist, ist es nicht mehr neu“, führt Thiemann in seinem Vortrag aus. Im Kern gehe es aber darum, wie Menschen mit Veränderungen in der Arbeitswelt umgehen. Das Konferenzthema hatte Thiemann ausgewählt, da es viel Raum für Austausch und Diskussionen in verschiedenen Bereichen der Arbeitswelt bietet: „In der Wirtschaftspsychologie geht es uns im Kern um Verhalten und Erleben von Menschen in Organisationen. Auf der Tagung diskutierten wir deshalb Ansätze aus Forschung und Praxis und wie sich diesbezüglich Aspekte durch das „New Normal“ verändern und menschengerecht gestalten lassen“, resümiert Prof. Dr. Thiemann die inhaltliche Rahmung der Konferenz.

In der ersten Keynote stand ein Thema im Fokus, das Unternehmen wie Mitarbeitende umtreibt: remote Work und remote Führung. Denn das „New Normal“ hat die Arbeitswelt grundlegend gewandelt, wie Prof. Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender des Kienbaum Instituts @ISM, betont. So ist man sich unter Personalfachleuten sicher, dass Unternehmen Homeoffice Tage im Arbeitsalltag zugestehen müssen, wenn sie begehrte Mitarbeiter haben und halten wollen. Zudem müssten Unternehmen auf die Herausforderungen eingehen, denen sich Mitarbeiter heutzutage stellen müssen: u.a. teures Wohnen und aufwändige Anfahrtswege in die Städte. Es

gibt aber durchaus Faktoren, die Menschen ins Büro ziehen, wie der Zusammenhalt, Gesundheitsförderung mit Fitness- sowie Childcare-Angeboten. „Unternehmen haben noch keine dauerhafte Lösung beim Thema Remote Work gefunden“, sagt Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender des Kienbaum Instituts @ISM. Außerdem gebe es auch ein strukturelles Problem. Demnach könnten aktuell 50 Prozent der Jobs in Deutschland aufgrund ihrer Funktion nur in Präsenz ausgeübt werden. „Flexibles Arbeiten ist dann nicht möglich. Daraus entsteht eine Debatte um Benachteiligung und den Wunsch nach betrieblicher Mitbestimmung“, führt er weiter aus.

Generation Z: mehr als nur Homeoffice

Die empfundene Ungleichheit unter Arbeitnehmern betont auch Prof. Dr. Götz Walter, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Ravensburg-Weingarten University of Applied Sciences (RWU). In einer quantitativen Untersuchung hat er die Ansprüche der Generation Z an die Ausgestaltung dreier New Work Ansätze untersucht: die 4-Tage-Woche sowie örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten. Dabei stellte sich schnell heraus: „One fits it all“ gibt es in der Generation Z nicht. Ausschließlich im Büro arbeiten zu wollen, gaben die wenigsten Befragten an – keine große Überraschung. Ausschließlich im Homeoffice zu sein, konnten sich aber auch wenige vorstellen. Eine 4-Tage-Woche konnten sich viele Beteiligte vorstellen, auch wenn an diesen Tagen längere Arbeitszeiten anfallen.

Viele Teilnehmende würden allerdings bei mehr Lohn auf New Work Modelle verzichten. Monetäre Gründe spielen also auch in dieser Generation weiterhin eine Rolle. „Die Anforderungen der Generation Z an die Arbeitswelt sind viel heterogener als wir denken“, schlussfolgert Götz Walter. Unternehmen müssten in Zukunft vermehrt individuelle Lösungen in der Frage des Arbeitsmodells finden und auch Wege, mit der Ungleichheit umzugehen, die bei einigen Mitarbeitenden zu einem Gefühl der Benachteiligung führt. Die heterogenen Anforderungen der Generation Z unterscheiden sich allerdings nicht wesentlich von denen anderer Generationen in Bezug auf Arbeit, räumt er ein. Auch ältere Arbeitnehmer wollen Flexibilität.

Trauer als Teil von Change-Prozessen

Unternehmen sehen sich also einer großen Bandbreite an Veränderungen gegenüber – das zeigt auch die Bandbreite der Tagungsvorträge. „Solche Change-Prozesse bedeuten oft Abschiede“, erzählt Nico Rose, selbstständiger Berater und Bestseller-Autor, in seiner Keynote. Mitarbeitende müssen sich demnach nicht nur von Kollegen, sondern auch von langjährigen Projekten verabschieden, in die oft viel Arbeit und Herzblut fließe. „Menschen binden sich nicht nur an andere Menschen“, erklärt Rose, „sondern auch an Marken, Gebäude, Ideen und vieles mehr.“ Bei Verlusten seien Trauerreaktionen ganz normal. „Sie sind ein Teil von Change-Prozessen. Wenn Menschen jemanden oder etwas verlieren, ist das Empfinden von Trauer eine der natürlichen Reaktionen. Das gilt auch, wenn Menschen in Organisationen etwas genommen wird, beispielsweise als Teil eines Veränderungsprozesses. Allerdings werden diese alltäglichen Trauerreaktionen von Unternehmen bzw. ihren Führungskräften bislang kaum beachtet, sie passen nicht in den ‚Duktus‘ der meisten Organisationen. Dabei können Unternehmen sie auf positive Weise katalysieren.“

Wie kann das gehen? Eine Möglichkeit seien Rituale. Sie unterstützen die Mitarbeitenden nicht nur beim Abschied und dem Prozess des Loslassens, wie Rose erklärt. Vielmehr können Führungskräfte auf diese Art vergangene Leistungen wertschätzen, auch wenn Projekte nicht fortgeführt werden. Man dürfe nicht vergessen, dass auch Führungskräfte nicht immer auf der Seite der Gewinner stehen. „Als Führungskraft bleibe ich meinen Mitarbeitern regelmäßig etwas schuldig. Ich muss ihnen Dinge sagen, die ich nicht unbedingt sagen will“, erklärt Rose. Umso wichtiger sei es, Verständnis für den Verlust aufzubringen und das auch zu kommunizieren. So können Unternehmen Individuen und auch dem Kollektiv Veränderungsprozesse erleichtern.

Das Neue wird zur Normalität

„Die Tagung war ein voller Erfolg und hat erneut gezeigt, wie wichtig der gemeinsame Austausch ist“, hält Konferenzleiter Prof. Dr. Thiemann fest. „In den zahlreichen spannenden Vorträgen aus Wissenschaft und Praxis kam klar heraus: Wir sind noch mitten drin im „New Normal“. Dazu wird auch gehören, dass das „Neue“ aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit zur „neuen Normalität“ in der modernen Arbeitswelt wird. Die Tagungsbeiträge haben wertvolle Impulse geliefert, wie diese Veränderungen menschenzentriert gestaltet werden können.“

Bild: Konferenz- und Studiengangleiter Prof. Dr. Daniel Thiemann gemeinsam mit GWPs-Präsident Prof. Dr. Christian Dries

Hintergrund:

Die **International School of Management (ISM)** ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule in gemeinnütziger Trägerschaft und zählt zu den führenden privaten Hochschulen in Deutschland. An Standorten in Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg, Köln, Stuttgart und Berlin wird in kompakten und anwendungsbezogenen Studiengängen der Führungsnachwuchs für international orientierte Wirtschaftsunternehmen ausgebildet. Zum Studienangebot gehören Vollzeit-Programme, berufsbegleitende und duale Studiengänge sowie das komplett digitale Fernstudium. In Hochschulrankings ist die ISM mit hoher Lehrqualität, Internationalität und Praxisbezug regelmäßig auf den vordersten Plätzen gelistet. Das internationale Netzwerk umfasst rund 190 Partnerhochschulen.