

*// Markus Väh ist Psychologe, Sachbuchautor
und Verfasser der New Work Charta.*



Markus Väth

MEHR WERTSCHÄTZUNG UND Sinnvolle ARBEIT

„Unser Wohlstand, unsere Zukunft und der soziale Frieden in Deutschland stehen auf dem Spiel“, sagt Markus Väth, Psychologe, Sachbuchautor und Verfasser der New Work Charta. Mit dieser möchten Väth und alle Mitunterzeichnenden die ursprüngliche Sozialutopie von Frithjof Bergmann nicht nur mit der heutigen Wirtschaft versöhnen, sondern sie auch zur Blaupause für einen notwendigen „Musterwechsel“ für Menschen, Organisationen und unsere Gesellschaft machen.



// Fordert ein Um- und Neudenken – eben einen Musterwechsel – in sieben relevanten Bereichen

„Musterwechsel“ lautet auch der Titel seines jüngsten Buches, über das wir uns mit Markus Väth in Nürnberg unterhalten haben – dort, wo er mit Mitstreiterinnen und Mitstreitern das Unternehmen humanfy gegründet hat. humanfy, das sich in der Tradition Frithjof Bergmanns sieht, hat sich zum Ziel gesetzt, „Kompetenzpartner für menschenorientierte Unternehmensführung“ zu sein. Der Philosoph Frithjof Bergmann entwickelte in den 1970er-Jahren seine New-Work-Theorie. Aus seiner Erkenntnis, dass der real existierende Sozialismus keine Zukunft mehr habe, wollte Bergmann den Kapitalismus weiterentwickeln. Der gebürtige Österreicher (Jahrgang 1930) kam über ein Stipendium bereits 1949 in die USA, verdingte sich als Tellerwäscher und Hilfsarbeiter, bis er in Princeton ein Philosophiestudium begann. Später lehrte er in Stanford und in Michigan Philosophie. Seine New-Work-Theorie wurde erstmals Anfang der 1980er-Jahre in die Praxis umgesetzt. Im vom Automobil geprägten Michigan gründete Bergmann ein „Center for New Work“ und beriet General Motors. ►

„Wie passt Wirtschaft in eine sich verändernde Gesellschaft?“

„Ich habe die Grundideen von Bergmann in meinen arbeitspsychologischen Studien aufgegriffen und weiterentwickelt“, sagt Markus Väth, der an der Technischen Hochschule in Nürnberg einen Lehrauftrag für New Work und Organisationsentwicklung hat. Bergmann sei es um Freiheit, um Selbstständigkeit und eine Arbeit gegangen, die der Mensch „wirklich, wirklich will“. Väth hat das für die Wirtschaft in die fünf Prinzipien Freiheit, Selbstverantwortung, sinnvolle Arbeit, soziale Verantwortung und Entwicklung differenziert. „Die aktuellen Herausforderungen, die mit Transformation der Wirtschaft, Digitalisierung und Veränderungsbereitschaft zu umschreiben sind, schreien nach globalen und generellen Antworten. Wir müssen uns nach dem Rollenverständnis des Menschen in der Wirtschaft einerseits und andererseits fragen: Wie passt heute und morgen Wirtschaft in eine sich stetig verändernde Gesellschaft?“

Väth spricht langsam und deutlich. Seine Sprache ist klar verständlich, keine intellektuellen Schwurbeleyen, aber auch keine Diktion, die etwas von einem „erhobenen Zeigefinger“ oder einer „Ich-weiß-es-besser-Manier“ hätte. Wenn sich sein Gegenüber auf seine Gedanken und Ausführungen einlassen möchte, ist die Chance zum Dialog da. Er ist geschulter Lehrer und schulender Lehrender, weil er beispielhaft und einfach erklärt. Lehrbuchartig hat er auch sein Buch „Musterwechsel“ aufgebaut, das ganz ambitioniert den Untertitel trägt: „Wie wir unsere Wirtschaft retten“. Darin beschreibt er in sieben Ideen, „wie wir einen wirksamen Musterwechsel und wirklich neue Denk- und Handlungsmuster herbeiführen können“.

Was ist ein Musterwechsel?

Aber was ist ein Musterwechsel? Markus Väth bedient sich eines Beispiels aus dem Sport. Bei den Olympischen Sommerspielen 1968 sprang Richard Douglas Fosbury zum ersten Mal im Hochsprung nach der

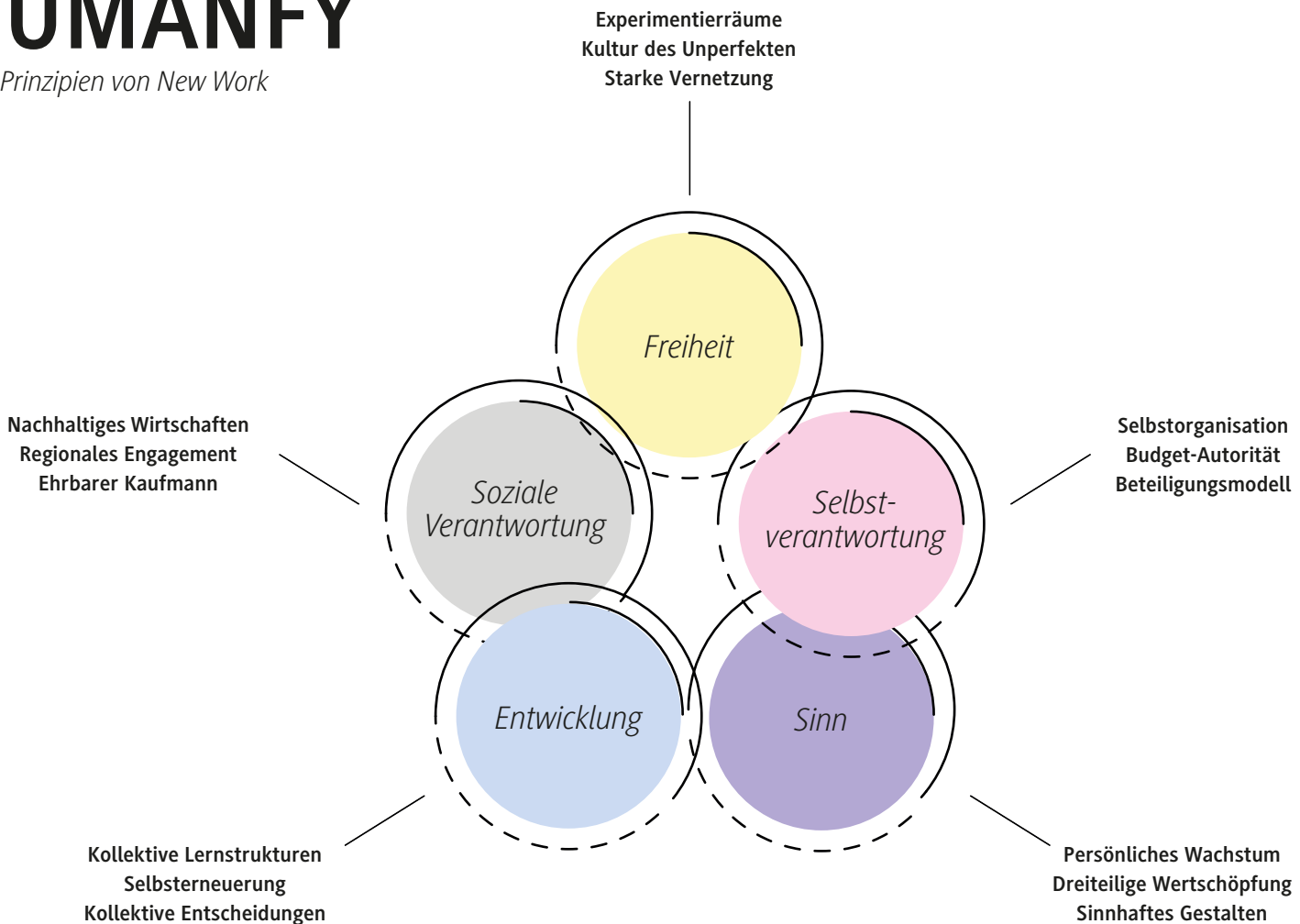
heute völlig gängigen Flop-Technik. Alle Hochspringer wandten damals die Straddle-Technik an – also mit dem Bein voraus über die Stange. Fosbury stellte alles auf den Kopf, sprang rückwärts mit dem Oberkörper zuerst über die Stange und gewann. „Wir brauchen einen gesellschaftlichen Fosbury-Flop“, sagt Markus Väth überzeugt. Wertschöpfung werde in Unternehmen künftig vor allem durch Wertschätzung und sinnvolle Arbeit generiert.

Um dies zu erreichen, müssten Managementtheorien, Fragen zu Bildung, Gemeinwohl und Digitalisierung sowie das Verständnis unseres kapitalistischen Systems grundsätzlich neu gedacht werden.

Kapitalismus neu denken – daran haben sich schon einige versucht, und nicht zuletzt war es ja auch Frithjof Bergmann selbst, der sich dem System von einer anderen Warte näherte. „Viele haben geglaubt, dass ich in meinem Kapitel ‚Kapitalismus: Besser als sein Ruf‘ eine Kapitalismus-Kritik vom Stapel lasse, und

HUMANFY

Fünf Prinzipien von New Work



Quelle: © humanfy GmbH | www.humanfy.de



// Seine sieben Musterwechsel erklärt Markus Väth ohne „erhobenen Zeigefingerr“, ...

waren enttäuscht, dass dem nicht so war“, erklärt Väth. Dabei sei es ihm schlicht darum gegangen, das Narrativ vom bösen Kapitalismus konstruktiv aufzulösen. „Dieses System lässt Freiheiten, lässt Entfaltung zu. Auch ist Lobbyismus nicht grundsätzlich schlecht, dient er doch häufig dazu, die Sprachlosigkeit zwischen Politik und Wirtschaft zu überwinden. Aber es muss transparent geschehen und wir dürfen nicht die Augen vor Veränderungsnotwendigkeiten verschließen, nur weil vielleicht einer Angst hat, nicht mehr gewählt zu werden.“ Väth spricht in diesem Zusammenhang beispielhaft die überfällige Rentendiskussion in Deutschland an. „Warum haben wir nicht schon längst ein Fonds-Modell nach dem Beispiel Norwegens“, fragt sich der Autor und plädiert zudem für ein Pflichtfach Wirtschaft im Bildungsplan, das für eine bessere ökonomische Bildung sorgen soll. Denn „das gibt es aktuell nur in Bayern, Baden-Württemberg und Thüringen“.

ebenso Respekt und eine gelebte Arbeitskultur, die auf Vertrauen basiert“, meint der Arbeitspsychologe und folgert daraus: „Wer das ‚Menscheln‘ in Unternehmen ignoriert oder lächerlich findet, handelt fahrlässig, vergault Mitarbeiter und gefährdet langfristig den ökonomischen Erfolg und damit auch den Fortbestand des Unternehmens.“

„Es geht nicht nur um finanzielle Wertschöpfung, sondern um unternehmerische Wertschöpfung und auch um kulturelle Wertschöpfung.“

Markus Väth

Geld als Anerkennung reicht heute nicht mehr aus

In seiner zweiten Idee der „Wertschätzung“ will er für die Arbeitsgesellschaft einen Musterwechsel dahingehend erzeugen, dass wir „wegkommen vom traditionellen psychologischen Arbeitsvertrag“. Geld als Anerkennung alleine reiche heute längst nicht mehr aus. Wenn laut einer Gallup-Umfrage 80 Prozent der Beschäftigten keine oder nur eine geringe emotionale Bindung an ihre Arbeitgebenden hätten, sei die „Zündschnur für individuelle Unzufriedenheit und scheinbar unfaire Bezahlung“ schon gelegt. „Die Arbeitsgesellschaft von heute will nicht nur Sicherheit, sondern

Daher plädiere er für eine Erweiterung des Begriffs Wertschöpfung über den betriebswirtschaftlichen Aspekt hinaus. „Es geht nicht nur um finanzielle Wertschöpfung, sondern auch um unternehmerische Wertschöpfung und um kulturelle Wertschöpfung.“ Finanzielle Wertschöpfung ist das Ergebnis der beiden anderen, die gleichberechtigt nebeneinanderstehen, da ist sich Väth sicher. Dies sei aber nur zu erreichen, wenn „das Menschliche endgültig aus dem Bereich des ‚Nice to have‘ emanzipiert und zum festen Bestandteil des unternehmerischen Erfolgs wird“. Damit spricht sich der Autor für ein humanistisches Menschenbild auf der Basis einer goldenen Regel aus („Behandle an-

dere so, wie du auch behandelt werden willst“). „Im Alltag scheitern wir daran sehr oft, auch viele Führungskräfte.“

Neurotisches Verhältnis zur Digitalisierung beenden

Zur „Kultur des Digitalen“ sagt Väth, dass unsere Gesellschaft wegkommen müsse von einem neurotischen Verhältnis zur Digitalisierung („was alles nicht geht“, „haben wir noch nie so gemacht“) hin zu Professionalität und Optimismus. „Vor allem Politik und Verwaltung müssen verstärkt digitale Kompetenz aufbauen und eine weitverbreitete Verweigerungshaltung ablegen. ▶



// ... aber klar und verständlich. Das Buch „Musterwechsel“ kann auch als Lehrbuch für Veränderungsnotwendigkeiten verstanden werden.



Zudem brauchen wir ein Recht auf digitales Arbeiten und regelmäßige digitale Weiterbildung, insbesondere für Führungskräfte.“

Die Idee der „sinnvollen Arbeit“ ist sicherlich ein Schlüsselkapitel in Väths Musterwechsel-Buch. Darin definiert er Arbeit dann als sinnvoll, wenn es sich um wirksame Arbeit handelt. „Wir wollen wirksam für andere sein, wir wollen gebraucht werden“, schreibt Väth. Die Menschen würden heute stark darunter leiden, wenn sie spürten, dass ihr Dasein keinen Sinn hat. „Diese existenzielle Frustration entsteht in der Arbeit vor allem dann, wenn meine wahrgenommene Wirksamkeit rapide sinkt. Deshalb kündigen manche Menschen ihre Jobs. Einige üben ihren Beruf eher nebenbei aus und investieren viel Zeit und Energie in ihre Hobbys“, erläutert Väth.

Gegen die zunehmende Vernischung der akademischen Ausbildung

Stattdessen gehe es darum, die Talente von Menschen mit den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes besser in Einklang zu bringen. In diesem Kontext spricht sich Väth gegen die zunehmende Vernischung der akademischen Ausbildung aus. „Wir benötigen Handwerker, praktisch ausgebildete Lehrer, Krankenschwestern und vollwertige Informatiker“, fordert Väth. Vom Staat klagt er eine „plausible Idee ein, welche Zukunftstrends den Arbeitsmarkt prägen werden, welche Berufslandschaft wir für diese Trends brauchen und wie wir Menschen bestmöglich dafür ausbilden.“



„Wir wollen wirksam für andere sein, wir wollen gebraucht werden.“

Markus Väth

Neben dem Bildungsapparat und der Politik müsse sich natürlich auch die Wirtschaft an der Schaffung von sinnvoller Arbeit beteiligen. Hier sieht Väth eine Lösungsmöglichkeit in der Einrichtung von Talent-Plattformen, um darüber „ungewöhnliche, privat genutzte oder verborgene Talente“ von Menschen ans Licht zu bringen.

„Unternehmen, die nicht in Talent-Datenbanken investieren wollen, können ihren Mitarbeitenden auch Botschaftertage, abteilungsübergreifende Briefings, Jobsharing, selbstorganisiertes Arbeiten oder das gute alte betriebliche Vorschlagswesen zur Förderung von

// Statt akademischer Vernischung spricht sich Väth für eine bessere Vereinbarung von Talenten der Menschen mit den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes aus.



// „Sinnvolle Arbeit ist, wenn es sich um wirkungsvolle Arbeit handelt“, sagt Markus Väth.

sinnvoller Arbeit und Entwicklung von Talenten anbieten“, schlägt Väth ganz pragmatisch vor und schiebt gleich ein Beispiel von Google hinterher: „Google Maps oder Google News wäre nie entstanden, hätten die Google-Mitarbeitenden nicht die Möglichkeit gehabt, 20 Prozent ihrer Arbeitszeit in eigene Projekte zu stecken.“

„Verantwortung und Vertrauen sind die Fundamente funktionierender Organisationen“

Wobei wir wieder beim Management sind. Alte, hierarchische Kommandos und Kontrollfunktionen erklärt der Arbeitspsychologe für überkommen. Für einen Musterwechsel sei eine andere ManagementEinstellung notwendig. Verantwortung und Vertrauen seien die Fundamente für eine funktionierende Organisation, behauptet Markus Väth. „Heute versuchen viele Unternehmen Verantwortung durch Agilität zu organisieren. Doch Verantwortung übernehmen bedeutet, sein Verhalten zu verändern.“ Agilität sei dagegen die Beeinflussung eines Prozesses oder eines praktizierten Systems. „Und dass sich darüber beim Einzelnen tatsächlich etwas in seiner Einstellung ändert, das ist infrage zu stellen“, meint Väth. Wer Vertrauen und Verantwortung als Schlüsselmechanismen in Unternehmen akzeptiere, akzeptiere auch, dass der unternehmerische Erfolg in der Formulierung von Prinzipien und nicht in der Befolgung von Regeln liege. „Prinzipien erlauben, ja fordern sogar einen individuellen Gestaltungsspielraum. Sie provozieren eigenes Denken. Regeln hingegen kann man, wenn nötig, auch blind befolgen und damit die eigene Verantwortung an ein abstraktes System übergeben“, schreibt Väth. ▶

7 MUSTERWECHSEL

Kapitalismus

Ökonomische Aufklärung statt ideologischer Diskussion



Wertschätzung

Der Mensch als Quelle der Wertschöpfung statt als Mittel zum Zweck



Digitalisierung

Professionalität und Optimismus statt neurotischer Verweigerung



Sinnvolle Arbeit

Wirksamkeit und Freude statt Bullshit-Jobs



Management

Verantwortung und Vertrauen statt Command and Control



Bildung

Schule als Zukunftsatelier statt als Wissensfabrik

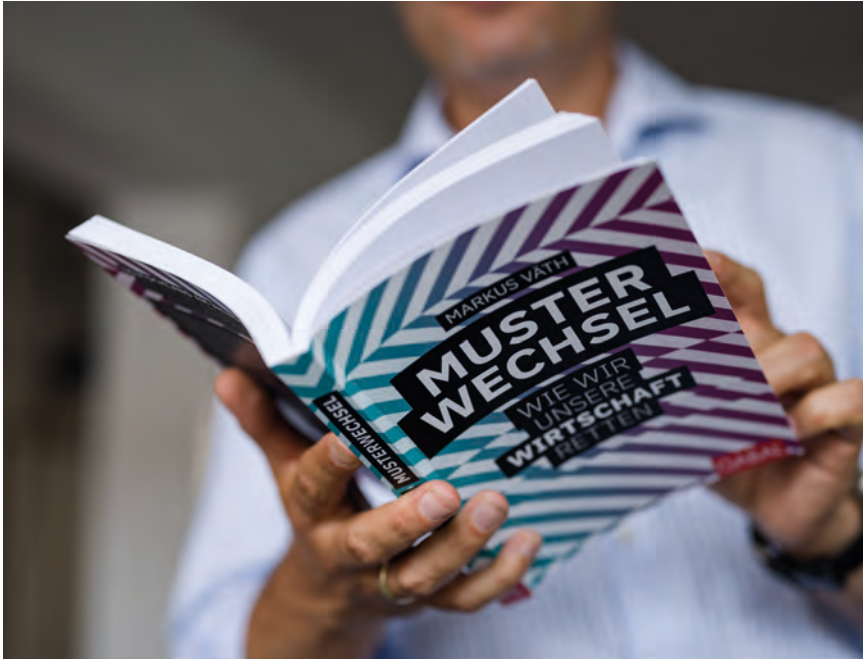


Gemeinwohl

Stakeholder Value statt Ego-Business



// „Musterwechsel“ lässt sich leicht lesen, allein schon wegen der guten grafischen Gestaltung des Texts.



„Nicht der erzwungene Vergleich mit anderen, sondern der eigene Lernfortschritt muss in unserem Bildungssystem im Mittelpunkt stehen und das Maß aller Dinge werden.“

Markus Väth

Mit Blick auf Unternehmen und Organisationen, deren Mitarbeitende sich immer mehr die „Wozu tun wir das?“-Frage stellen würden, hat der Autor drei Antwort-Ziele parat, die die New-Work-Prinzipien widerspiegeln: Es geht um die Sicherstellung des allgemeinen Unternehmenszwecks, um ein vernünftiges Arbeiten im Alltag und um die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Deshalb gehört für Väth auch „die Förderung von Freiheit, Selbstverantwortung und sinnvoller Arbeit zu den wichtigsten Grundlagen moderner, erfolgreicher Unternehmensführung“.

Bildung ist nicht nur Vermittlung von Fachwissen

Es ist fast selbstredend, dass es sich bei Markus Väths sechster Idee um die Bildung dreht. Ein ganzes Ka-

pitel widmet er den reformpädagogischen Ansätzen und gelangt dabei zu der Erkenntnis, dass „wir Menschen für die Jobs von morgen mit den Fähigkeiten und Lernstrategien von gestern“ ausbilden. Zudem werde eine Hyper-Akademisierung mit beruflicher Orientierungslosigkeit gepaart, weil möglicherweise dafür ungeeignete junge Menschen in ein akademisches Studium gelockt würden, dem sie unter Umständen nicht standhielten. Und warum? Weil Bildung immer noch mehr als Vermittlung von Fachwissen verstanden werde denn als Förderung von kritischem Denken, Kreativität und Zusammenarbeit. Väth will aber nicht der Strukturdiskussion um die richtigen Schultypen das Wort reden, sondern setzt auf Lehrplanveränderungen, die Förderung emotionaler Kompetenzen, die



INFO

„MUSTERWECHSEL – WIE WIR UNSERE WIRTSCHAFT RETTEN“ VON MARKUS VÄTH

ist 2022 im Gabal-Verlag erschienen (ISBN 978-3-96739-087-2). Auf 243 Seiten beschreibt der studierte Psychologe, Vordenker, Redner, Autor und Hochschuldozent in sieben Ideen, wie dieser Musterwechsel für Menschen, Organisationen und die Gesellschaft realisiert werden kann.

Mehr unter www.humanfy.de
und www.gabal-verlag.de

Stärkung des digitalen Potenzials sowie die Vermittlung von Lernstrategien. „Nicht der erzwungene Vergleich mit anderen, sondern der eigene Lernfortschritt muss in unserem Bildungssystem im Mittelpunkt stehen und das Maß aller Dinge werden“, sagt der Vater von zwei schulpflichtigen Kindern. „Wir brauchen einen Musterwechsel vom klassisch deutschen Defizitdenken hin zu einem Denken in Potenzialen und Chancen. Wir brauchen Schulen, die Zukunftswerkstätten sind – mit Menschen, die an dieser Zukunft mitarbeiten wollen.“

Wurde Markus Väth von Kapitalismus-Kritiker*innen für sein erstes Kapitel gerügt, müssten diese eigentlich im letzten Kapitel verstanden haben, worauf der Autor abzielt: ganz im Sinne Frithjof Bergmanns den

Kapitalismus nicht zu verdammern, sondern zu modernisieren. Seine siebte Idee des Musterwechsels überschreibt er mit „Gemeinwohl – Auf dem Weg in die Wir-Gesellschaft“. Väth lässt elementare Stützen des kapitalistischen Systems zu Wort kommen, mithilfe derer er erklärt, dass die Veränderung bereits im Gang ist.

„Der offizielle Richtungswechsel vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value ist vollzogen.“

Markus Väth

So habe Larry Fink, CEO von BlackRock, dem weltgrößten Investmentfonds, gegenüber seinen Kunden die Nachhaltigkeit zum neuen Investitionsstandard erhoben. Für Väth ein klares Indiz: „Der offizielle Richtungswechsel vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value ist vollzogen.“ Damit sei auch die Moralisierung der Wirtschaft durch den Stakeholder-Value nicht mehr aufzuhalten und müsse aktiv gestaltet werden. Dies sei Aufgabe eines „sozialen Kapitalismus“ und einer Gemeinwohl-Ökonomie, in der der Vordenker enorme Chancen sieht. Denn die Gemeinwohl-Ökonomie baue sich nicht von alleine. „Wir alle bauen sie – wenn wir das wollen und wenn wir dafür Meinungsfreiheit, demokratische Beteiligung und Transparenz schützen und stärken. Unsere Zukunft sollte uns das wert sein.“