



Max Leichner, Caroline Zielke, Stefanie Faupel

Die Autoren arbeiten als Management- und Changeberater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Diese bietet eine berufs begleitende New Work Pioneer Ausbildung an, in der Max Leichner und Caroline Zielke als Lead-Trainer fungieren. Stefanie Faupel ist ebenfalls Teil des New Work Teams. Sie hat an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf promoviert und u.a. zum Thema „Employee Voice in Changeprozessen“ geforscht.



NEW WORK: ZUSAMMENARBEIT IM NEUEN BETRIEBSALLTAG

von von Max Leichner, Caroline Zielke, Dr. Stefanie Faupel

Das Etablieren einer neuen Form der (Zusammen-)Arbeit in Unternehmen ist ein Change-Prozess, der außer der Struktur auch die Kulturebene umfasst. Das zeigen unter anderem die Erfahrungen während der Corona-Pandemie.

„Wie wollen wir künftig (zusammen-)arbeiten?“ Mit dieser Frage beschäftigten sich schon vor der Corona-Pandemie die Personalverantwortlichen in vielen Unternehmen. Eine Ursache hierfür war die Erkenntnis: Unsere jungen Mitarbeiter ticken oft anders als ihre älteren Kollegen. Sie wollen mit ihrer Erwerbstätigkeit zwar auch ihren Lebensunterhalt verdienen, doch ein gutes Gehalt steht für sie nicht unbedingt an erster Stelle. Sie wollen ihre Arbeit auch als erfüllend erleben und sich in ihr verwirklichen können. Und bei allem beruflichen Engagement legen sie mehr Wert auf ihre Work-Life-Balance als die Generationen vor ihnen.

Der Anlass, sich mit dem Thema New Work (siehe Abb. 1) zu befassen, waren also vor allem die Personalmarketing-Fragen:

- Wie sollte die (Zusammen-)Arbeit bei uns strukturiert sein, damit wir für die Personen, die wir gerne als Mitarbeiter hätten, ein attraktiver Arbeitgeber sind? Und:
- Welche Rahmenbedingungen müssen wir ihnen bieten, damit sie sich mit unserem Unternehmen identifizieren und nicht nach kurzer Zeit den Arbeitgeber wechseln?

Der Begriff „New Work“ ist nicht eindeutig definiert. Die in Abb. 1 genannten Elemente findet man in der Literatur in der Beschreibung von New-Work-Konzepten für Unternehmen regelmäßig wieder. Was Unternehmen konkret unter „New Work“ verstehen, gilt es im Dialog mit den Mitarbeitern unter anderem unter Berücksichtigung von dessen Geschäftsfeld, (Entwicklungs-) Zielen sowie Kunden- und Mitarbeiterstruktur individuell zu definieren.

Wie sollte die (Zusammen-)Arbeit bei uns strukturiert sein, damit wir ein attraktiver Arbeitgeber sind?

1. CORONA ZEIGTE: VIELES IST AUCH ANDERS MÖGLICH

Entsprechend stark kokettierten viele Firmen in ihrer Außendarstellung mit solchen aus Bewerbersicht oft attraktiven Nice-to-have-Faktoren wie einem Kicker in der Teeküche, flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie der Möglichkeit, auch mal eine Auszeit zu nehmen. Im Arbeitsalltag änderte sich

Abbildung 1: Typische Elemente von New-Work-Konzepten

- **Teilhabe (Selbstbestimmung):** Die Mitarbeiter werden in die Strategieentwicklung einbezogen. Sie definieren selbst ihre Leistungs- sowie Lern- und Entwicklungsziele. Auch ihre Arbeitszeit sowie ihren Arbeitsort bestimmen sie weitgehend selbst.
- **Führung:** An die Stelle einer starren Top-down-Führung tritt eine moderne, flexible Führung, bei der die Führungsrolle im Team aufgaben- und situationsabhängig mal von dieser, mal von jener Person wahrgenommen wird. Die starre Unterscheidung zwischen Fach- und Führungslaufbahn entfällt.
- **Agilität:** Agile Prinzipien und Methoden finden im Rahmen von New Work Anwendung. Die Zahl der Hierarchiestufen wird minimiert und die Entscheidungsbefugnisse werden soweit möglich auf die operative Ebene verlagert, um die Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.
- **Flexibilität:** Die Leistung wird an unterschiedlichen Arbeitsorten erbracht — zum Beispiel auch im Home-Office. Entsprechend flexibel sind auch die Arbeitszeiten. Eine Job-Rotation und ein regelmäßiger Wechsel der Aufgaben ermöglichen zudem eine fachliche und persönliche Weiterentwicklung.
- **Arbeitsumfeld:** Neue Bürokonzepte wie moderne Work-Spaces sowie das Vorhandensein der erforderlichen Kollaboration-Tools ermöglichen es den Mitarbeitenden außer Kollegen, auch mit externen Spezialisten (in virtuellen Teams) kreativ und produktiv zusammenzuarbeiten und gemeinsam größere bzw. herausfordernde Projekte zu realisieren.

Quelle: Dr. Kraus & Partner

in den meisten Betrieben bezogen auf die Arbeitsorganisation aber wenig. Doch dann kam die Corona-Pandemie und spätestens nach dem Lockdown im Frühjahr 2020 mussten die Unternehmen viele Prozesse neugestalten. Plötzlich waren zahlreiche Dinge möglich, die zuvor im Rahmen der New-Work-Diskussion zwar schon oft angedacht, aber im Betriebsalltag selten realisiert worden waren. So zum Beispiel, dass ein großer Teil der Mitarbeiter seine Arbeitszeit (weitgehend) zuhause im Homeoffice verbringt, die Homeworker ihre Arbeit oft außerhalb der gewohnten Bürozeiten verrichten (weil sie in ihnen selbst zum Beispiel ihre Kinder betreuen mussten), die Zusammenarbeit weitgehend über Collaboration-Tools wie Microsoft-Teams organisiert wird, die erforderliche Kommunikation mit Kollegen, Kunden und externen Dienstleistern fast nur digital erfolgt und Fördermaßnahmen wie Trainings und Coachings sowie Feedbackgespräche statt bei persönlichen Treffen in Online-Sessions etwa via Zoom stattfinden.

Was Unternehmen konkret unter „New Work“ verstehen, gilt es im Dialog mit den Mitarbeitern zu definieren.

Mit dem Begriff New Work werden unterschiedliche Entwicklungsziele assoziiert. Häufig in Zusammenhang mit einem solchen Change- bzw. Transformationsprozess genannte Ziel finden Sie in Abbildung 2.

2. NEW WORK STEHT AUCH AUF DER AGENDA DER TOP-MANAGER

Eine weitere Folge des Corona-Schocks war, dass in das Bewusstsein der Entscheider in den Unternehmen zunehmend die Erkenntnis drang: Wir leben tatsächlich in einer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt, in der jederzeit unvorhergesehene Ereignisse unsere Strategie obsolet machen können. Deshalb genügt es nicht, unsere Leistungserbringungsprozesse flexibler zu gestalten. Wir müssen vielmehr als Unternehmen unser Handeln, unsere Werte



und unsere Arbeitsorganisation viel grundsätzlicher hinterfragen, um zukunftsfit zu sein.

Wir müssen als Unternehmen unser Handeln, unsere Werte und unsere Arbeitsorganisation viel grundsätzlicher hinterfragen

Das Thema New Work steht heute also auf der Agenda der Top-Entscheider in den Unternehmen — auch weil ihnen bewusst ist: Der Geist, der corona-bedingt aus der Flasche kam, lässt sich nicht mehr in ihr verschließen. Deshalb liegt in der Corona-Krise auch eine Chance, weil sich in ihr die Motive für die Beschäftigung mit dem Thema New Work gewandelt haben und die Paradigmen bzw. Rahmenbedingungen hierfür geändert haben.

3. DAS BUZZWORD NEW WORK MIT INHALT FÜLLEN

Aktuell ist der Begriff New Work noch weitgehend eine Black Box, in die jeder alles packen kann, was den eigenen Interessen und Vorstellungen ent-

Abbildung 2: Mit dem Begriff New Work verbundene Entwicklungsziele

- Erhöhen der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation
- Empowerment der Mitarbeiter
- Heben von schlummernden Potenzialen in der Zusammenarbeit
- digitale Transformation der Organisation
- Erhöhen der Prozesseffizienz
- Überwinden des „Silo-Denkens“; Verbessern der crossfunktionalen und bereichsübergreifenden Kooperation
- Erhöhen von Agilität und Flexibilität der Organisation
- Fördern des unternehmerischen Denkens und Handelns der Mitarbeiter
- Stärkung des Employer Brand
- Welche Ziele sie mit ihren New-Work-Initiativen verfolgen müssen Unternehmen vorab definieren und kommunizieren.

Quelle: Dr. Kraus & Partner



spricht. Deshalb wird das „Buzzword“ von neoliberalen Denkern, die die Arbeitsmärkte deregulieren möchten, ebenso gerne gebraucht wie von Sozialromantikern, die die Arbeitswelt primär als einen Ort der Selbstverwirklichung sehen. Folglich müssen sich die Unternehmen fragen: Wovon reden wir überhaupt, wenn wir von New Work sprechen?

Aktuell ist der Begriff New Work noch weitgehend eine Black Box.

Zwar werden in Zusammenhang mit dem Begriff New Work, den der Sozialphilosoph Frithjof Bergman in den 1990er Jahren prägte, immer wieder solche Vokabeln wie Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe genannt. Zudem werden Forderungen laut, wie dem Einzelnen die erforderlichen Freiräume zur kreativen Entfaltung seiner Persönlichkeit

zu bieten sowie die nötigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume einzuräumen, damit er einen sinnvollen Beitrag zum Gemeinwohl leisten kann.

Doch konkretisiert und operationalisiert werden diese Forderungen meist nicht. Denn dies erweist sich im Betriebsalltag als durchaus schwierig, weil die Ziele und Erwartungen, die die Unternehmensführung und die Mitarbeiter mit dem Thema New Work verbinden, positionsbedingt oft stark divergieren. Deshalb gilt es in der Praxis, die betrieblichen Notwendigkeiten und die Interessen der Mitarbeiter unter einen Hut zu bringen und den damit verbundenen Prozess zu moderieren.

4. DIE TRANSFORMATION BIRGT AUCH KONFLIKTPOTENZIAL

Hinzu kommt: Beim Neugestalten der (Zusammen-)Arbeit divergieren oft auch die Interessen der Mitarbeiter, wie sich in der Corona-Pande-



mie zeigte. Während etwa manche Mitarbeiter die Möglichkeit, fortan im Homeoffice zu arbeiten, begrüßten und hierauf auch künftig nicht verzichten möchten, sehnen andere den Tag herbei, an dem sie endlich wieder im Büro arbeiten dürfen. Also tun sich auch in der Mitarbeiterschaft, wenn es um das Beantworten der Frage geht, wie man künftig (zusammen-)arbeiten möchte, Konfliktlinien auf.

Beim Neugestalten der (Zusammen-)Arbeit divergieren oft die Interessen der Mitarbeiter.

Diese werden sich verschärfen, wenn Veränderungen, die während der Pandemie noch einen provisorischen Charakter hatten, im Zuge der systematischen Beschäftigung mit dem Thema New Work zum neuen Normalzustand werden sollen. Denn

dann stellen sich auch Fragen wie: Brauchen die Mitarbeiter, die einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten, noch ein eigenes Büro oder einen persönlichen Schreibtisch im Betrieb? Aus rationalen Gründen wohl eher nicht, aus emotionalen Gründen eventuell schon!

5. DEN CHANGEPROZESS MODERIEREN UND AKTIV GESTALTEN

Die Praxis zeigt: Beim Neugestalten der (Zusammen-)Arbeit in den Unternehmen handelt es sich faktisch um einen Change-Prozess, der außer der Strategieebene auch die Prozess- bzw. Strukturebene und die Kulturebene tangiert. Auch dies sei exemplarisch anhand der während der Corona-Pandemie gesammelten Erfahrungen illustriert. So mussten zum Beispiel nach der Grundsatzentscheidung, dass fortan gewisse Mitarbeitergruppen weitgehend zuhause arbeiten sollen, nicht nur die Arbeitsprozesse teils neu definiert werden. Es



musste auch die technische Infrastruktur hierfür geschaffen werden. Das geschah in der Regel schnell.

Doch dann zeigte sich meist rasch: Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen müssen auch neue Regeln für die Kommunikation und wechselseitige Information formuliert werden. Zudem müssen die Führungskräfte ihr bisheriges Führungsverhalten reflektieren und sich fragen, ob sie mit ihm noch die gewünschten Wirkungen erzielen. Das war häufig nicht der Fall. Also standen auch sie vor der Aufgabe, ihr Verhalten neu zu justieren und teilweise sogar ihr Selbstverständnis zu ändern — etwa um zu verhindern, dass bei den Mitarbeitern mit der Zeit die Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitgeber bröckelt und der Teamspirit verloren geht.

Aus der Grundsatzentscheidung „Fortan arbeiten unsere Mitarbeiter weitgehend zuhause“ resultierte also auch ein großer Lernbedarf bei den Führungskräften und den Mitarbeitern. Diesen gilt es zu erkennen und zu befriedigen — zum Beispiel mit Hilfe sogenannter „New Work Pioneers“, also von Personen in der Organisation, die die Vielschichtig-

keit des mit dem Begriff New Work verbundenen Changeprozesses kennen und in der Lage sind, ihn zu moderieren.

6. DIE FOKUSSIERUNG AUF DAS GEMEINSAME ZIEL BEWAHREN

Solche Moderatoren, Promotoren und Unterstützer des angestrebten Changes auf der operativen Ebene sind auch nötig, damit sich die Veränderungen an den gemeinsamen, übergeordneten Werten und Zielen des Unternehmens orientieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die einzelnen Bereiche in der Organisation bezüglich ihrer Kultur und Arbeitsweise zunehmend auseinander-

Beim Neugestalten der (Zusammen-) Arbeit in den Unternehmen handelt es sich faktisch um einen Change-Prozess.

driften und letztlich ein Eigenleben führen oder die Veränderungen nicht nachhaltig sind. New Work Pioneers helfen, solche Fehlentwicklungen zu vermeiden. ■