

Vorbereitung einer New-Work-Kultur

Prof. Götz Piwinger

Der Begriff erobert Konferenzen und Fachpresse. Er verkörpert so viele Dimensionen und Sichtweisen des Arbeitslebens, dass es hilfreich ist, hier den Versuch einer Strukturierung zu wagen. Scharen europäischer Manager pilgern nach Silicon Valley, von wo aus man versuchte, die oberflächlich sichtbare Arbeitskultur in die Heimat zu importieren. Diese Aufenthalte dauern selten länger als eine Woche und die Unternehmen im Silicon Valley haben sich längst auf die professionell organisierte Show für das europäische Publikum eingestellt. Inspiriert von einer offenen, lockeren Unternehmenskultur mit offenen Räumen, gesunder Ernährung und Sport, schwappte der Begriff New Work nach Europa. Der ursprüngliche Begriff New Work stammt aber eigentlich von dem Philosophen Frithjof Bergmann. Der Begriff ist Teil von Bergmanns Theorie aus dem Jahre 1984. Allerdings reduzierte sich sein Ansatz im Wesentlichen darauf, die Erwerbsarbeit zu reduzieren, um mehr Zeit für "gute Arbeit" zu haben. Das passt also nicht so recht in die heutige Zeit. Doch zurück zu unseren Pilgern: In der Heimat angekommen, setzte man sich zunächst mit der HR zusammen und beriet, was nun zu tun sei. In Windeseile entstanden neue Raumkonzepte, das Marketing wurde aufgepeppt, man versuchte in Stellenanzeigen die Sprache der Zielgruppe zu finden und dem Unternehmen insgesamt etwas von dem New Work Spirit einzuhauchen.

Wenn sich Führungskräfte unterhalten, stehen meistens zwei Themen im Vordergrund: Personal und Unternehmenskultur. In unserer Analyse gehen wir von europäischen Unternehmen, den typischen Branchen und Größenordnungen aus. Die demografische Herausforderung und vor allem der Generationswechsel bei den Führungskräften, sind die Treiber zum Wandel. New Work bedeutet eine neue Arbeits- und Unternehmenskultur. Diese entsteht im Zusammenspiel von Werten und Kompetenzen. Sie forciert eigenverantwortliches Handeln. Nur wenige Kompetenzen sind auf den üblichen Wegen erlernbar, denn sie setzen immer praktische Übung voraus. Deshalb braucht die Umsetzung ganz besondere Ansätze und Anreize. Dabei stehen das permanente Lernen und die Fähigkeit, Wissen zu teilen, im Kern unserer Bemühungen. Warum ist das so?

Der Mensch kommt auf die Welt und ist gerade einmal in der Lage, an der Mutterbrust zu saugen. Ein anderes Säugetier hingegen, das Schwarzwild (oder auch Wildschwein) wächst von frühester Kindheit an in Rotten, geführt von erfahrenen Bachen auf, die ihrerseits so gut vernetzt sind, dass die kleinen Frischlinge schon sehr bald wissen, dass es bei Vollmond auf einer Lichtung gefährlich werden könnte, weil dort der Jäger lauert. Ein Paradebeispiel für neuronal wachsendes Schwarmwissen. Erblickt man als Fisch das Licht der Welt, kann man sofort schwimmen, kennt seine natürliche Umgebung, kann jagen und selbständig fressen. Weil uns Menschen diese Schwarmintelligenz fehlt, brauchen wir digitale Krücken!

Ergo brauchen wir zur Umsetzung von New Work einerseits digitale Werkzeuge, mit denen wir im Unternehmensalltag unser Wissen zielgenau im Team produzieren und teilen können. Aber wenn aktives Lernen und das Teilen von Wissen die neuen Kernkompetenzen moderner Unternehmen sind, müssen Systeme und Methoden im Einklang stehen! Deshalb brauchen wir neben mitwachsenden Systemlösungen auch Methoden und Strategien - kurzum einen Masterplan. In diesem Buch wollen wir diesen Weg so ausführlich wie nötig, aber vor allem so praxistauglich wie möglich beschreiben.

Im Kontext von New Work vernehmen wir üblicherweise die gängigen Buzzwords; hier ist insbesondere "Agilität" zu nennen. Gemeint sind aber eigentlich der Wunsch nach einem Ausweg aus historisch gewachsenen, unglaublich starren Verwaltungsstrukturen, das Aufbrechen klassischer Statusprivilegien und der Traum von eigenmotivierter Selbstheilung von innen heraus. Und das ist genau richtig so, denn diese Wünsche helfen uns dabei, Ziele zu beschreiben und zu definieren. Das ist der Beginn.

Um New Work zu beschreiben, beginnen wir mit den Merkmalen, die wir an dieser Stelle ausführlich darlegen, weil sich nur so ein Gesamtbild zum Verständnis ergeben kann.

Andere Räume. New Work bezieht sich primär auf die White Collars, weniger auf die gewerblichen Kollegen in der Produktion (Blue Collars). Die Erkenntnis, dass andere, veränderte Räume auch das Denken verändern, spiegelt sich zunächst in den Seminar- und Konferenzräumen wider. Klassische Hoteltagungen sind out, man ist auf der Suche nach möglichst pseudo-schäbigen Locations, um dem Attribut "cool" möglichst nahe zu kommen. Bei der Auswahl von Tagungsräumen empfiehlt sich ein Modell, das zusätzlich über mehrere kleine Gruppenräume verfügt, um die aktuell modernen Moderationstechniken, wie "Vivid Pulse", einsetzen zu können. Das geschieht aber immer nur dort, wo persönliches Zusammentreffen einen Mehrwert bringt.

Mobiles Arbeiten. Die Corona Krise 2020 hat auch hartnäckige Digitalmuffel plötzlich gezwungen, Remote-Technologien zu nutzen. Mobiles Arbeiten erfordert allerdings mehr als nur Videokonferenzen oder Remote-Zugriff auf ERP-Software. Vor allem die Workflows in der Organisationsentwicklung und in der Personalentwicklung müssen von Anfang an auf ortsunabhängiges Arbeiten ausgerichtet sein. Das betrifft die Teamkommunikation, sichere Versionierung zur Fehlervermeidung und Kompetenzentwicklung.

Interdisziplinäres Arbeiten. Auch wenn es so scheint: New Work bedeutet nicht "New People", obwohl sich die Job-Angebote mit Hipster-Fotos schmücken. Hierbei sind allerdings von 34 Mio sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Stand 30.09.2019, Statistisches Bundesamt) nur 6,7 Mio unter 35 Jahren alt. In der Konsequenz sollte es gelingen, Rahmenbedingungen für die Teamarbeit aller Altersgruppen und aller Stellen/ Rollen zu schaffen. Ein typisches Beispiel sind digitale Wissensräume, die Grundlage zur organisationalen Schwarmintelligenz.



Werte- und Kompetenzmanagement

Ganzheitliches Denken. Was eigentlich schon seit dem Turmbau zu Babel bekannt ist, gemeinsame Ziele und Werte in einer Sprache zu teilen, erfordert die Schaffung von transparenten Entscheidungen, beispielsweise durch den Einsatz von Information Management, welches Veränderungen nachvollziehbar werden lässt und die Förderung persönlicher Kompetenzen ermöglicht.

Ganzheitliches Denken. Eine moderne Organisation verkörpert klar definierte, verständliche Werte und Ziele. Nicht jeder Beschäftigte will und kann den Masterplan kennen und fördern. Manche, die zurückhaltenden, ängstlichen, schüchternen Menschen, brauchen einen "Facilitator", einen Ermöglicher. Diese Rolle kann je nach Unternehmensgröße auf Teamleiterebene und/ oder zentral installiert werden. Neben der Methode kompetenzorientierter Mitarbeitergespräche braucht es Kommunikationsformate, die auch die Funktion der digitalen Kaffeeküche freigeben.

Flache Hierarchien. Bei diesem Thema denken wir zunächst an einen bestimmten Anti-Typ, eine sogenannte "Position", die mit aller Macht die bestehenden Privilegien verteidigt und Vorschläge des Teams nach eigenem Ermessen steuert. Der Grund für das Vorhandensein dieser Führungskräfte liegt darin, dass man einst die besten Fachkräfte zu Führungskräften werden lies. Was wir heute verlangen, sind schlanke, transparente, zielführende Entscheidungsprozesse. Die Führungskraft unterstützt diese Prozesse, indem sie die Rahmenbedingungen dafür unterstützt. "Flach" ist also eher im Sinne von "schnell" und "transparent" zu verstehen.

Vernetztes Handeln. Ein Mensch oder ein Unternehmen im Alleingang hat es schwer, gute Lösungen zu entwickeln. Demzufolge empfiehlt sich eine Vernetzung mit "externen" Partnern. Das klassische Arbeitsverhältnis, so wie wir es heute kennen, ändert sich gerade hin zu temporären Teams, die bei Bedarf einbezogen werden. Der Austausch mit Kunden und Lieferanten muss gestaltet werden, aber immer so, dass eigene Daten und Assets geschützt bleiben. Das Zusammenspiel aus einem gemeinsamen Werteverständnis und digitalen Wissensräumen sind eine mögliche Lösung dafür.

KI-gestützte Prozesse. In der täglichen Arbeit geht enorm viel Zeit durch das Suchen von Informationen, Ansprechpartnern und Fehlerbehebungen verloren. Viele Projektteile werden zu allem Überfluss doppelt oder mehrfach in verschiedenen Fachabteilungen oder global erarbeitet. Der Performanceverlust ist kaum zu beziffern. Abhilfe könnten eine KI-gestützte, hochpersonalisierte Suchfunktion und eine sauber versionierte Wissensentwicklung bringen.



Werte- und Kompetenzmanagement

Zeitgemäße IT Umgebung. Wenn wir über die begehrten neuen Arbeitskräfte nachdenken, sollten auch die technischen Rahmenbedingungen stimmen! Leider sitzen heute die früheren Enabler moderner, ERP-gestützter Geschäftsprozesse im "Bremserhäuschen", wenn es um die Nutzung von 360 Grad Prozessen geht. Wenn "alte" Softwarelösungen beispielsweise noch nicht abgeschrieben sind, kommt auch keine Veränderung in Frage. Heerscharen von Support-Teams in der IT leben von permanenten Anpassungsarbeiten, um die alte Welt am Leben zu erhalten. Der missverstandene Narrativ der agilen Bewegung "Fail fast, fail cheap" ist auch hier fehl am Platz. Wenn ein System nicht mehr passt, wird es ausgetauscht. Das Handeln des Austauschs ist die eigentliche Kompetenz einer IT-Abteilung.

Gute Bezahlung. Durch den Run der Unternehmen auf Software-Entwickler haben sich die internen Gehaltsstrukturen verschoben. Durch digital gestützte und kompetenzorientierte Mitarbeitergespräche sind wir heute in der Lage, eine Vielzahl von Parametern zur Berechnung der Vergütung zu nutzen. Vielleicht werden Führungskräfte zukünftig auch danach bewertet, wie viel Wissen sie im Unternehmen geteilt haben?

Freie Arbeitszeit. Work-Life Balance ist irreführend, wenn der Beruf kein reiner Broterwerb, sondern Berufung ist, also wenn er auf Werten beruht und die Individualität schützt. In der Neuropsychologie weiß man, dass Glücksgefühl durch Zugehörigkeit (nicht ausgeschlossen sein) sowie durch das Hilfe leisten für Andere entsteht. Im Zentrum unseres beruflichen Handelns steht der Kunde. Er ist der externe Taktgeber unserer täglichen Projekte. Frei planbare Tätigkeiten sollten frei bleiben.

Vertrauen. Immer besser werden zu wollen, liegt in der Natur des Menschen und der Unternehmen. Um besser zu werden, müssen Fehler erkannt werden. Zukünftig werden Einzelne nur im Team besser und deshalb ist eine "Fehlerkultur" so wichtig. Fehler entdecken, zugeben, offen darüber sprechen und zum Positiven weiterentwickeln, ohne dafür abgestraft zu werden, ist der theoretisch vielversprechende Weg dahin. Die Erkenntnisse über Fehler mit anderen zu teilen ist ein Baustein der New Work Unternehmenskultur.

Anerkennung, Motivation. Dort, wo der typische Chef fehlt, weil man flache Hierarchien lebt, stellt sich die Frage, woher Lob und Ansporn kommen. Auch hier hilft uns die Neurowissenschaft weiter. Das gute Gefühl entsteht durch vielfältige Community-Feedbacks, sei es in Diskussionsforen (Daumen hoch), Digi-Barcamps (zuhören), Trainingserfolgen (Badges) und die Team-Belohnung für gute Ergebnisse.



Werte- und Kompetenzmanagement

Selbstbestimmte Weiterbildung. Wer eine Fortbildung auf Kosten des Arbeitgebers will, muss dieses Vorhaben mancherorts als strategisches Projekt planen, um es durchsetzen zu können! Weiterbildung sollte aber ad hoc in Echtzeit möglich sein. Genau dann, wenn wir das Wissen für unser aktuelles Projekt brauchen, muss es abrufbar sein und zwar genau in dem Format, das am besten zu mir passt, sei es E-Learning, Webinar, Podcast oder Präsenztraining. Moderne Lernstrategien und -systeme ermöglichen das. Lernen muss ein Teil der Arbeit werden.

New Work ist nicht die Summe seiner Elemente, die hier exemplarisch aufgelistet sind, sondern das Zusammenwirken in Ritualen und Workflows. Diese Gesamtheit nenne ich Learning Experience Ecosystem. Es beschreibt das harmonische Ineinandergreifen von kompetenzorientiertem Arbeiten in durchgängigen IT-Systemen. Diese gliedern sich in Wissensmanagement, Learning Management und Talentmanagement. Als Werkzeugkasten zur Umsetzung empfiehlt sich der [New Work Management Action Plan](#), der NW-MAP. Die ersten Schritte sind üblicherweise die Vorbereitung von Kompetenzmanagement und die Implementierung des LMS-Moduls.

Kontakt:

Orgabrain GmbH
info@orgabrain.com