

New Work: Worauf kommt

Im Gefolge der digitalen Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter der Unternehmen - unter anderem weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnik neue Formen der Arbeitsorganisation möglich macht. Deshalb drängen auch häufiger neue Mitbewerber auf den Markt, die die Geschäftsmodelle der etablierten Unternehmen in Frage stellen, wenn nicht gar obsolet machen. Folglich hinterfragen zurzeit viele Unternehmen ihre tradierten Formen der Zusammenarbeit. Sie fokussieren dabei auf Konzepte, die die Eigenverantwortung der Mitarbeiter auf operativer Ebene erhöhen, die bereichsübergreifende und crossfunktionale Zusammenarbeit verbessern und die Kreativität und Reaktionsgeschwindigkeit fördern sollen. Zusammengefasst werden all diese Initiativen oft unter den Buzzwords „Agilität“ und „New Work“.

Die Technik: Treiber und Schlüssel zur Veränderung

Technische Innovationen gelten für das Erreichen dieser Ziele als Schlüssel und Treiber zugleich. So verbessern zum Beispiel digitale Collaboration-Tools die Zusammenarbeit von verteilten Teams, Zudem eröffnen sie neue Möglichkeiten, externe Dienstleister, Geschäftspartner oder Kunden in Projekte und Vorhaben einzubinden. Dieses Potenzial wollen und müssen insbesondere die Unternehmen nutzen, die für ihre Kunden komplexe Dienstleistungen erbringen bzw. Problemlösungen entwerfen. Denn dies erwarten neben den Kunden zunehmend auch die Mitarbeiter, schließlich sind sie heute weitgehend „Digital Natives“, die wissen: Ohne eine effektive Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik ist ein konkurrenzfähiges Arbeiten kaum noch möglich.

Eine flexible, kreative Workforce entwickeln

Doch die hierfür erforderlichen flexiblen, kreativen Workforces fallen nicht vom Himmel: Sie entwickeln sich allmählich. Zwar stehen technik-affine Mitarbeiter den neuen Möglichkeiten, Arbeitsprozesse zu gestalten, meist offener gegenüber als solche, die sich von ihnen tendenziell überfordert fühlen. Doch wie bei jeder Veränderung gilt auch beim Etablieren neuer Formen der Zusammenarbeit: Neben Befürwortern gibt es Gegner sowie eine unentschlossene Masse. Also stellt sich die Frage: Wie lässt sich die erforderliche Zahl von Mitstreitern gewinnen? Ein wirkungsvoller Transmissionsriemen kann hierbei das Um- oder Neugestalten der physischen Arbeitsumgebung sein, denn neue Formen der (Zusammen-)Arbeit, die

■ einen hohen Grad an Technisierung und Automatisierung,

■ eine bereichs- und hierarchieübergreifende sowie crossfunktionale Teamarbeit und

■ kurze Entscheidungswege

anstreben, erfordern meist auch andere Arbeitsumgebungen. Also gilt es, Arbeitsräume zu schaffen, die diese Ziele unterstützen. Ein Großraumbüro mit einer Rekreationsoase und einem Kicker in der Ecke kann hier eine einfache Lösung bilden; oft ist sie jedoch nicht die beste. Denn letztlich gilt es, eine Arbeitsumgebung zu kreieren, die den (künftigen) Arbeitsprozessen und -anforderungen entspricht und die Teams kreativ und produktiv macht. Deshalb empfiehlt es sich auch beim Umgestalten bestehender Arbeitsstätten im Vorfeld genau solche Faktoren zu analysieren:

■ Wie viel Arbeitszeit wenden die Teammitglieder künftig für gemeinsame Teamaufgaben auf?

■ Wie oft ist eine konzentrierte Einzelarbeit nötig?

■ Welche technischen Prozesse und Tools müssen wie integriert werden? Und:

■ Wie oft wird - mit Kollegen, externen Dienstleistern, Kunden usw. - konferiert oder telefoniert?

Aus den Ergebnissen lässt sich das passende Raumkonzept ableiten und eine wirklich unterstützende Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter schaffen. Zudem bietet eine solche Analyse die Chance zum Identifizieren und Beseitigen von Arbeitsprozessen, die zu einer Verschwendung von Ressourcen, einer aus Kunden-

es an?

sicht niedrigen Qualität und unnötigem Stress bei den Mitarbeitern führen.

Nicht nur räumlich, sondern auch mental umziehen

Ziehen Unternehmen, Bereiche oder Teams in neue Räume um, sollte sich generell mehr als die räumliche Umgebung ändern, denn: Jeder Umzug beinhaltet die Chance, außer mit dem Körper auch mit dem Kopf umzuziehen - also die Weichen auch mental neu zu stellen.

Umzügen geht dabei stets ein längerer Planungsprozess voraus. In ihm werden teils die Karten neu gemischt. Das wissen die Mitarbeiter. Entsprechend neugierig, gespannt und (teilweise) „verunsichert“ blicken sie der Veränderung meist entgegen. Deshalb ist es aus Change-Management-Perspektive sinnvoll, einen Umzug als einen organisationalen „Unfreeze“-Moment im Sinne von Kurt Lewins zu nutzen: Die Mitarbeiter werden aus ihrer Komfortzone geholt und in Bewegung versetzt. Dementsprechend sollte die Phase der geplanten Neugestaltung für das Entwickeln, Testen und ggf. Etablieren

neuer agiler Arbeitsweisen,

neuer Kommunikations- und Informationsformen sowie

neuer Führungsstile

dienen. Dabei geht es weniger um das Einführen neuer Tools als das Entwickeln eines veränderten Mindsets. Organisationen werden nämlich nur schneller und flexibler, lernbereiter und kundenorientierter, wenn die Mitarbeiter ihre Rolle anders verstehen - und ihre Führungskräfte top-down ein eigenständigeres und selbstbestimmteres Handeln real zulassen. Dieses neue Rollenverständnis gilt es zu reflektieren und in neuen Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen sowie Vereinbarungen zu operationalisieren.

Erfolgsfaktor „Beteiligung der Betroffenen“

Dabei ist eine Beteiligung der Betroffenen der Schlüssel zum Erfolg. Nutzen Unternehmen das Planen der neuen Arbeitsumgebung zum Überdenken und Weiterentwickeln der Arbeitsweisen und -routinen mit den Mitarbeitern, Lassen sich überkommene Strukturen sowie Denk- und Verhaltensmuster aufbrechen und verändern sowie zielführendere Prozesse implementieren.

Ermöglichen Unternehmen schon in der Planungsphase eine Beteiligung der Mitarbeiter, können sie bereits hier eine größere Mitverantwortung und mehr (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten anstelle des gewohnten Top-down-Bestimmens etablieren. Zudem lassen sich auf diese Weise viele Mitarbeiter, die dem Change noch abwartend bzw. kritisch-distanziert gegenüberstehen, bereits in einer frühen Phase als Mitstreiter gewinnen. Das ist wichtig, denn bei Projekten, die auf das Schaffen einer neuen Kultur der (Zusammen-)Arbeit abzielen, lautet eine zentrale Herausforderung,

die Treiber - also die Mitarbeiter, die sich mit den Projektzielen identifizieren - zu stärken,



„Happy working people“ sind kein Selbstzweck, sondern im digitalen Zeitalter oft eine zentrale Bedingung für unternehmerischen Erfolg.

■ die Unentschlossenen, soweit möglich, zu mobilisieren und

■ an den Widerständen zu arbeiten.

Gelingt dies, wird die neue Arbeitsumgebung ein räumlich sichtbarer Beleg für das neue Mindset.

Die Mitarbeiter mental in Bewegung bringen

Aus der Change-Perspektive kann ein Um- oder Neubau ein Glücksfall für das Entwickeln neuer Arbeitsformen und eines neuen Mindset sein, bei dem

■ Tradiertes sichtbar aufgebrochen wird und

■ die Mitarbeiter nicht nur physisch in Bewegung sind,

Dabei sind Veränderungen der Arbeitsweisen, die sich aus der digitalen Transformation ergeben, besonders erfolgskritisch. Eine Paradoxie beim Durchdringen der Arbeitswelt mit Daten und „intelligenten“ Maschinen besteht nämlich darin, dass der Mensch an vielen Stellen unwichtiger wird; an anderen aber steigt seine Bedeutung. Das gilt überall dort, wo er bei der Mensch-Maschine-Interaktion für die nötige Kopplung sorgt. Entsprechendes trifft auch auf die Bewältigung

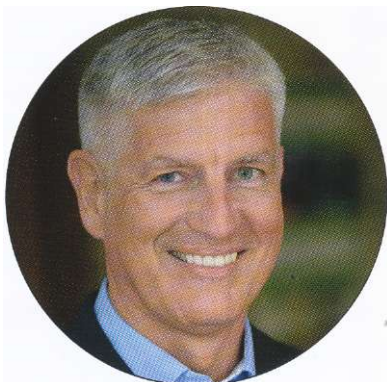
der gestiegenen Komplexität zu; Lernende Maschinen werden künftig in den Betrieben mehr Aufgaben übernehmen. Für den „menschlichen Mitarbeiter“ bleiben die besonders herausfordernden übrig,

■ die schwer zu entscheiden sind,

■ bei denen es noch keine belastbaren Erfahrungen gibt und

■ bei denen man sich auch auf seine aus der Expertise resultierende Intuition verlassen muss.

Hierfür brauchen die Unternehmen Mitarbeiter, die dazu bereit und fähig sind, solche risikobehafteten Entscheidungen zu treffen, weil sie dies können, wollen und dürfen. Für das „Können“ und „Dürfen“ sind in der Regel Schulungsmaßnahmen nötig. Das „Wollen“ hingegen ist bei vielen Mitarbeitern oft schon gegeben. Die große Resonanz, auf die Schlagworte wie „Agilität“, „New Work“ und „Mindfull Leadership“ stoßen, zeigt: Zahlreiche Menschen sehnen sich nach einer sinnerfüllten (Zusammen-)Arbeit, die sich auch an anderen Parametern als den top-down definierten Prozessen und einem starren, vorgegebenen Organisationsgefüge orientieren. Genau auf solche Mitarbeiter kommt es künftig an: „Happy working people“ sind kein Selbstzweck, sondern im digitalen Zeitalter oft eine zentrale Bedingung für unternehmerischen Erfolg.



Der Autor:

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal.

✉ kraus@wissensmanagement.net

