



„Happy working people“ sind die Grundlage für unternehmerischen Erfolg – davon zeigen sich Viele mittlerweile überzeugt.

You X Ventures/unsplash

Mitstreiter für den Erfolg gesucht

## „New Work“ Gestalt geben

Unter dem Stichwort „New Work“ experimentieren viele Unternehmen mit neuen Formen der (Zusammen-)Arbeit. Diese erfordern oft einen veränderten Mindset der Mitarbeiter. Ein geplanter Umzug oder eine Neugestaltung des Arbeitsumfelds ist der ideale Aufhänger für ein solches kulturelles Change-Projekt – und im Moment aktueller denn je.

| Georg Kraus

➤ Im Gefolge der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter – unter anderem, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnik neue Formen der Arbeitsorganisation und neue Problemlösungen ermöglicht. Deshalb drängen auch häufiger neue Mitbewerber auf den

Markt, die die Geschäftsmodelle der etablierten Unternehmen in Frage stellen oder sogar obsolet machen.

Zurzeit hinterfragen viele Unternehmen ihre tradierten Formen der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit: Wie können wir neben den technischen Möglichkeiten der Digitalisierung auch die modernen Formen der Zusammenarbeit, die zum Beispiel viele Start-ups und innovationsstarke Nischenanbieter praktizieren, für unseren Erfolg nutzen?

In der Regel handelt es sich hierbei um Arbeitsformen, die darauf abzielen,

- die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Teams auf der operativen Ebene zu erhöhen,
- die bereichsübergreifende und crossfunktionale Zusammenarbeit zu verbessern und
- die Kreativität und Reaktionsgeschwindigkeit beim Entwickeln und Umsetzen neuer Problemlösungen zu erhöhen.

Zusammengefasst werden diese Initiativen oft unter den Schlagworten „Agilität“ und „New Work“.

### Flexibel, kreativ und produktiv sein

Technische Innovationen sind beim Erreichen dieser Ziele Schlüssel und Treiber zugleich. So

steigern zum Beispiel Digitale Kollaborationstools und Augmented Reality-Anwendungen die Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Teams, deren Mitglieder an verschiedenen Standorten arbeiten. Zudem eröffnen sie neue Möglichkeiten, externe Dienstleister, Geschäftspartner oder Kunden in Projekte zu integrieren.

Diese Potenziale wollen insbesondere die Unternehmen nutzen, die für ihre Kunden komplexe Dienstleistungen erbringen oder Problemlösungen entwerfen. Denn ohne eine effektive Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik ist ein konkurrenzfähiges Arbeiten heute kaum noch möglich.

Doch wie bei jeder Veränderung gilt auch für Projekte zum Etablieren neuer Formen der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit: Neben Befürwortern und Gegnern unter den Mitarbeitern gibt es stets auch eine unentschlossene Masse. Also stellt sich die Frage: Wie kann die für den Erfolg des Projekts erforderliche Zahl von Mitstreitern gewonnen werden? Ein wirkungsvoller Transmissionsriemen kann das Um- oder Neugestalten der physischen Arbeitsumgebung sein.

## Neue Arbeitsumgebungen schaffen

Neue Formen der (Zusammen-)Arbeit, die zum Beispiel

- › 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 Entspannungssofae und einem Kicker kann hier eine einfache Lösung sein; 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 vor dem Umgestalten bestehender und dem Schaffen neuer Arbeitsstätten Faktoren zu analysieren wie:

- › Wieviel Zeit wenden die Teammitglieder künftig für gemeinsame Aufgaben auf?
- › Wie oft ist eine konzentrierte Einzelarbeit nötig?
- › Welche technischen Prozesse und Tools müssen wie integriert werden?
- › Wie oft wird – mit Kollegen, Dienstleistern, Kunden usw. – konferiert oder telefoniert?

Aus den Ergebnissen können Unternehmen das passende Raumkonzept ableiten und eine wirklich unterstützende Arbeitsumgebung für ihre Mitarbeiter schaffen. Zudem bietet eine solche Analyse die Chance, Arbeitsprozesse zu identifizieren und zu beseitigen, die Ressourcen verschwenden.

## Erfolgsfaktor: Beteiligung der Betroffenen

Nutzen Unternehmen das Planen der neuen Arbeitsumgebung zum Überdenken und Weiterentwickeln der Arbeitsweisen und -routinen mit den Mitarbeitern, dann können überkommene Strukturen sowie Denk- und Verhaltensmuster aufgebrochen und zielführendere Prozesse implementiert werden.

Ermöglichen Unternehmen beispielsweise schon in der Planungsphase eine Beteiligung der Mitarbeiter, können sie bereits hier mehr (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten anstelle des gewohnten Top-down-Entscheidens etablieren. Zudem werden so in einer frühen Phase viele Mitarbeiter, die dem Change noch kritisch-distanziert gegenüberstehen, als Mitstreiter gewonnen.

Das ist wichtig, denn: Bei Projekten, die auf das Schaffen einer neuen Kultur der (Zusammen-)Arbeit abzielen, lautet eine zentrale He-

rausforderung wie bei jedem Change-Projekt,

- › die Treiber – also die Mitarbeiter, die sich mit den Projektzielen identifizieren – zu stärken,
- › die Unentschlossenen, soweit möglich, zu mobilisieren und
- › an den Widerständen zu arbeiten.

Gelingt dies, wird die neue Arbeitsumgebung ein räumlich sichtbarer Beleg für die neue Mentalität – auch für die nicht unmittelbar betroffenen Kollegen.

## Auch mental umziehen

Generell gilt: Jeder Umzug beinhaltet die Chance, außer mit dem Körper, auch mit dem Kopf umzuziehen – also die Weichen mental neu zu stellen. Jedem Umzug geht ein längerer Planungsprozess voraus und meistens werden hierbei auch die Karten teils neu gemischt. Das wissen die Mitarbeiter. Entsprechend neugierig, gespannt und (teilweise) verunsichert blicken sie der Veränderung entgegen. Deshalb sollte aus Change-Management-Perspektive ein Umzug als ein organisationaler „unfreeze“-Moment im Sinne Kurt Lewins genutzt werden: Die Mitarbeiter werden aus ihrer Komfortzone geholt und in Bewegung versetzt.

Dabei geht es weniger um das Einführen neuer Techniken als das Entwickeln einer veränderten Mentalität, denn: Organisationen werden nur schneller und flexibler, lernbereiter und kundenorientierter, wenn die Mitarbeiter ihre Rolle anders verstehen – und ihre Führungskräfte ein eigenständigeres und selbstbestimmteres Handeln real zulassen.

Hinzu kommt: In der modernen Arbeitswelt wird der Mensch mancherorts unwichtiger; an anderen Stellen steigt seine Bedeutung – und zwar überall dort, wo er bei der Mensch-Maschine-Interaktion für die nötige Kopplung sorgt. Für den Mensch Mitarbeiter bleiben dabei die besonders herausfordernden Aufgaben 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.

## Sinnvolle (Zusammen-)Arbeit, höhere Wirksamkeit

Das „Können“ und „Dürfen“ erfordert neue

strukturelle Rahmenbedingungen. Um diese effektiv zu nutzen, müssen die Mitarbeiter in der Regel geschult werden. Dasselbe gilt für ihre Führungskräfte, die in dem neuen Arbeitsumfeld ein (teils) verändertes Führungsverhalten zeigen müssen.

Das „Wollen“ hingegen ist bei vielen Mitarbeitern, wenn es um neue Formen der Zusammenarbeit geht, bereits gegeben. Die positive Resonanz, auf die solche Schlagworte wie „Agilität“, „New Work“ und „Mindfull Leadership“, stoßen, zeigt: Viele Menschen sehnen sich nach einer sinnerfüllten (Zusammen-)Arbeit, die sich auch an anderen Parametern als den hierarchisch definierten Prozessen und einem starren, vorgegebenen Organisationsgefüge orientiert. Genau solche Mitarbeiter brauchen Unternehmen künftig: „Happy working people“ sind im digitalen Zeitalter eine zentrale Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. ◀



### GEORG KRAUS

› Dr.; geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal ([www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)); unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal