



DER HR-DEVELOPER

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Im ersten Beitrag gibt Prof. Dr. Claus W. Gerberich einen Überblick über die verschiedenen Aspekte von «New Work» und zeigt, welchen Einfluss dies auf Arbeitnehmende und Unternehmen hat. Der Artikel beinhaltet ausserdem zehn Tipps, wie eine angepasste Führung (Remote Leadership) ausgestaltet werden kann.

Eine lebendige und positive Organisationskultur wirkt attraktiv auf dringend benötigte Talente und wird generell mit Geschäftserfolg verknüpft. Aber wie erreicht man die «gewünschte» Kultur im Unternehmen? Der Organisationsberater Dr. Daniel Marek beschreibt im Beitrag ab Seite 4, welche Stolpersteine bei einem angestrebten Kulturwandel zu beachten sind und warum man nicht gegen das Pasta-Prinzip verstossen soll.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- HR-Skills:
New Work Seite 1
- Corporate Fitness:
Die Unkultur mit der Kultur Seite 4
- Collaboration:
Stringente
Nachfolgeplanung Seite 6
- H im HR:
Effektive Führung Seite 8
- Mindset:
Fehlerkultur Seite 11

New Work – neues Arbeiten und angepasste Führung in der digitalen Welt

New Work beschreibt das Konzept von neuen Arbeitsweisen in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung. Individualisierte und persönlichere Arbeitsbedingungen der einzelnen Mitarbeiter führen zu besseren Leistungen und höherer Zufriedenheit. Ein Überblick über verschiedene Aspekte der neuen Arbeitswelt sowie zehn Tipps zu Remote Leadership.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Die Vielfalt von New Work

New Work hat mehrere Aspekte zu betrachten und zu koordinieren. Digitale Technologien führen zu neuen Formen der Zusammenarbeit, zu räumlichen Veränderungen, aber auch zur Adaption von Organisationen und

deren Führung. New Work hat damit viele Facetten, die alle zu beachten sind und sich auch gegenseitig ergänzen und unterstützen. Dies alles bildet die Arbeitswelt 4.0, die unsere bisherige Form der Arbeit ablösen wird. Die Pandemie hat diesen Prozess beschleunigt.

New Work – neues Arbeiten in einer neu definierten Arbeitswelt

Der Begriff «New Work» wurde ursprünglich vom austroamerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelt und bedeutet «neues Arbeiten» bzw. «neue Arbeit» und meint neuartige Arbeitsweisen bzw. auch eine neuartige Einstellung zu Arbeit, Arbeitsplatz und Arbeitsklima im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung.

Arbeit wird neu interpretiert, Prioritäten werden neu definiert. Der Mensch passt sich nicht mehr nur den Anforderungen der von ihm besetzten Stelle an, sondern sein Arbeitsplatz (in Form des Arbeitgebers) passt sich auch in grossen Stücken den individuellen Besonderheiten des Menschen an. Der Mitarbeiter gewinnt somit eine sehr grosse Flexibilität und



individuellen Freiraum, um seine persönlichen Stärken zu entfalten und in den Unternehmenserfolg einzubringen. Flache Hierarchien, Eigenverantwortung, Mitgestaltung und neuartige Arbeitsweisen sind typische Merkmale von «New Work». Das Konzept steht nicht nur einfach für die Arbeit im Homeoffice, sondern verändert die Organisation, die Steuerung und die Form der Führung.

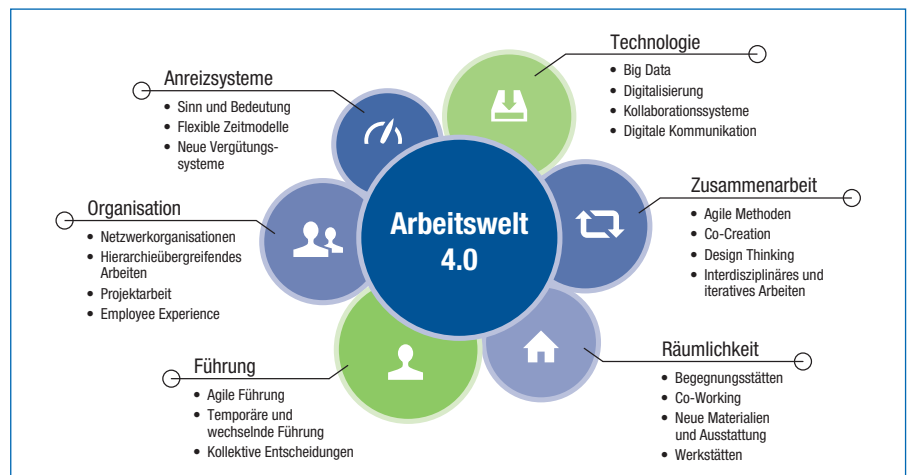
Unfreiwillige New-Work-Aspekte in Zeiten des Arbeitsmodells «Zwangs-Homeoffice»

In Zeiten von zwangsweisem Homeoffice erleben Arbeitnehmende New Work einerseits durch die bisher ungewohnte Hauptkommunikation über Videokonferenzen. Viele der digitalen Plattformen, Apps und Tools, die das Tagesgeschäft zahlreicher Firmen und Büros in Corona-Zeiten am Laufen hielten, haben uns zudem einen Vorgeschmack darauf gegeben, wie das «Neue Arbeiten» der Zukunft aussehen könnte.

Es muss sich aber noch viel mehr verändern. Gemeinsamer Zugriff auf Daten jederzeit und von überall erlaubt dem einzelnen Mitarbeiter eine maximal flexible Arbeitsweise und damit auch Flexibilität der Arbeitsform und der Wahl des Arbeitsplatzes. Und so könnte New Work schon in naher Zukunft aussehen: maximale Einbindung der Arbeit in den Alltag des Mitarbeiters, der gleichzeitig die Handlungsfreiheit hat, seine Kreativität und Persönlichkeit mehr zu entfalten, was sich dann wiederum positiv auf die Arbeit auswirkt. Bei gleichzeitig sehr guter Work-Life-Balance. Eine Grundvoraussetzung für diese neue Arbeitsform ist die technische Umsetzbarkeit dank der Digitalisierung – zum einen natürlich durch sehr gute mobile Netzabdeckung und die dauerhafte Möglichkeit, sicher und störungsfrei auf grosse Datenmengen zugreifen zu können; zum anderen durch Schaffung der nötigen Strukturen, Plattformen und Tools, die es überhaupt erst ermöglichen, dass Menschen an gemeinsamen Projekten arbeiten können, ohne zeitgleich am selben Ort sein zu müssen. Doch dies reicht nicht allein.

Die Bedeutung von New Work für Arbeitende und Unternehmen

New Work bedeutet indes nicht (nur), dass die Mitarbeiter eigenverantwortlicher und flexibler arbeiten und sich einer verbesserten Work-



Life-Balance erfreuen. Das Konzept bietet auch Chancen für die Arbeitgeber: So können beispielsweise teure Büroflächen verkleinert werden, und persönliche Büros, die früher festen Mitarbeitern im Unternehmen zugeteilt waren, weichen flexiblen Work-Spaces, wo anwesende Mitarbeiter sich mit ihren Laptops flexibel «andocken» und ihr «mitgebrachtes» Büro am Firmensitz nutzen können, was auch in Zeiten von New Work noch regelmässig vorkommt. Ebenfalls reduziert werden können so z.B. gemeinschaftliche Konferenzräume, die Kantinenflächen, Aufenthaltsräume usw. Dadurch können die Arbeitgeber Fixkosten reduzieren, und der Break-Even-Punkt wird gesenkt.

Herausforderung: Koordination von individuellen Arbeitsweisen

Zahlreiche organisatorische Besonderheiten entstehen bei der Zusammenarbeit mit New Work im Unternehmen. Flexible Arbeitszeiten sind beispielsweise eine grosse Herausforderung für die Koordination der Kommunikation innerhalb von Teams und Abteilungen. Wenn nicht mehr alle Mitarbeiter zeitgleich an einem Ort arbeiten, bedarf es digitaler organisatorischer Hilfe, damit die einzelnen Gemeinschaftsprojekte dennoch möglichst reibungslos ablaufen. Denn der Freiraum und die Flexibilität des einzelnen Mitarbeiters sollten die Arbeitsweise der Gemeinschaft nicht behindern.

Auswirkungen von New Work auf die Unternehmenskultur

Die Einführung von New Work setzt in der Regel ein verändertes Mindset im Unternehmen voraus: Hierarchien verflachen, der Mensch bzw. die Persönlichkeit des einzel-

nen Mitarbeiters rückt in den Vordergrund, persönliches Potenzial und Kreativität des einzelnen Individuums können sich entfalten. Alle teilen ihr Wissen («sharing-culture»), und der Konkurrenzgedanke rückt weit in den Hintergrund – strategisch geplante gemeinsame Innovation wird so geschaffen. Die gemeinsamen Unternehmensziele bekommen eine noch höhere Bedeutung. Konsequenz der Entwicklungen von New Work: Führungsstile ändern sich, die Arbeitsweisen der Mitarbeiter ändern sich, und infolgedessen ändert sich die gesamte Unternehmenskultur.

New Work und Remote Leadership

Die alten Prinzipien der Unternehmensführung fassen vielfach auf engen Kontrollen und klaren Ansagen, was der «Chef» von seinen «Untertanen» erwartet. Ältere Semester tun sich aus diesem Grund sehr schwer damit, diese Form der Führung abzulegen und in einen freieren neuen Führungsmodus zu starten. Die Kontrolle der Mitarbeiter wird schlichtweg schwieriger, wenn nicht mehr alle Angestellten vor Ort im Büro sitzen. Daneben gibt es ein weiteres Problem, mit dem Führungskräfte heutzutage konfrontiert werden: Die Geschwindigkeit des notwendigen Wissens steigt. Im klassischen Mittelstand gibt es bis heute viele Chefs, die alle Aufgaben ihrer Mitarbeiter selbst erledigen können – egal, ob sie im Lager die Produkte richten, im Einkauf mit Kreditoren verhandeln, an der Verkaufstheke stehen oder die Buchhaltung einsehen. Schwerer tun sie sich mit den neuen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation. Doch wer soll die Möglichkeiten der Digitalisierung für das bestehende und zukünftige Geschäftsmodell einschätzen können, wenn es nicht einmal der Chef kann?



Aufgrund der Tatsache, dass sich immer mehr Experten intensiv mit Digitalisierungsthemen auseinandersetzen, bleibt der Führungskraft nichts anderes übrig, als den neuen Kräften zu vertrauen und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die es erlaubt, schneller und agiler Geschäftsmodelle anzupassen und neue Modelle zu entwickeln – auch das ist Remote Leadership. Aber keine Angst: Auch im Zeitalter des Digital Leadership hat die Führungskraft die Aufgabe, Mitarbeiter zu kontrollieren. Die Parameter der Kontrolle verändern sich aber, sodass vor allem die Rahmenbedingungen kontrolliert werden müssen, die ein optimales Umfeld für innovative Ergebnisse sichern sollen. Die Leistung des Einzelnen wird klar sichtbar und erkennbar.

Die zehn wichtigsten Regeln für Remote Leadership

1. Schaffen Sie für sich selbst die Basiskompetenz für Digitalisierung

Sie müssen und können nicht alle Facetten der Digitalisierung verstehen. Setzen Sie sich aber einen Rahmen für die Dinge, die Sie kennen sollten. Typischerweise sollten Sie sich mit digitalen Kommunikationsmedien auseinandersetzen und experimentieren. Hilfreich ist es auch als digitale Führungsperson, ein Stück digital vorzuleben. Erstellen Sie zum Beispiel einen Twitter-Account und lernen Sie, wie Twitter funktioniert. Es ist nicht schwer, und Ihre Mitarbeiter werden Sie mit anderen Augen betrachten.

2. Definieren Sie die Rollen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche

Wenn Sie ein neues Rollensystem planen, fangen Sie bei einer grünen Wiese an. Denken Sie neu. Wenn Sie versuchen, eingefahrene Strukturen in ein verändertes Modell zu überführen, werden Sie damit nicht erfolgreich sein, weil Sie schon von Beginn weg zu viele alte Rahmenbedingungen berücksichtigen müssen.

3. Legen Sie Arbeitsabläufe und Termine fest

Ohne Kontrolle geht es auch beim Remote Leadership nicht. Setzen Sie klare Rahmenbedingungen für Prozesse und Termine. Stellen Sie auch bei jedem Mitglied sicher, dass die Regeln verstanden wurden und angewendet werden. Pünktlichkeit ist eine Hygiene-pflicht, die Sie einfordern müssen. In Ihrem

Regelwerk sollten Sie auch definieren, was bei einer Nichteinhaltung passiert.

4. Digitale Meetings brauchen mehr Vorbereitung

Mal eben die Agenda auf ein Blatt Papier schreiben, das funktioniert bei Digital Leadership nicht. Bereiten Sie jedes digitale Meeting akkurat vor und stellen Sie Ablauf und Ziel des Meetings vorab vor. Die Erwartungshaltung an die Ergebnisse des Meetings sollte jedes Teammitglied kennen. Bei dem Einsatz vom SCRUM-Projektmanagement wird jeden Tag ein Stand-up-Meeting durchgeführt, bei dem alle Teammitglieder anwesend sind und kurz über den aktuellen Stand ihrer Arbeit berichten. Diese Stand-ups können auch virtuell durchgeführt werden.

5. Ihre Mitarbeiter sind erreichbar

Insbesondere dann, wenn Ihre Mitarbeiter nicht im gleichen Bürogebäude sitzen, sollten Sie die Erreichbarkeit aller Teammitglieder sicherstellen. Soweit ein Mitarbeiter im Rahmen einer Pause nicht erreichbar ist, kann er dies zum Beispiel mit einem gemeinsamen Terminkalender darstellen.

6. Digital Leadership ersetzt nicht das private Gespräch

Weil Digitalisierung menschliche Nähe oft in geografische Distanz verwandelt, müssen Sie regelmässige 1-zu-1-Gespräche mit Ihren Mitarbeitern führen. Das muss nicht vor Ort passieren, aber per Telefon oder Skype sind solche Gespräche wichtiger denn je, um eine vertrauensvolle und nachhaltige Beziehung aufzubauen. Achten Sie dabei auch darauf, dass Sie alle Mitarbeiter gleichbehandeln.

7. Beachten Sie bei internationalen Teams die kulturellen Unterschiede.

Digital Remote Leadership führt schnell dazu, dass Ihre Teams unterschiedliche Sprachen sprechen und in unterschiedlichen Kulturen leben. Berücksichtigen Sie diese Kulturen. Oftmals funktionieren internationale interkulturelle Teams besser, wenn sie nicht in einem Raum zusammensitzen. In einer meiner früheren Firmenbeteiligungen hatten wir nach kurzer Zeit ein internationales Entwicklerteam mit Mitgliedern aus sechs Nationen in einem Raum vertreten. Nach einem Jahr mussten wir das Team wegen zu vieler kultureller

Clashes auseinanderdividieren. Kulturen brauchen Zeit, um zusammenzuwachsen.

8. Sagen Sie «Danke», auch virtuell

Bauen Sie eine Feedback-Kultur auf, die Sie digital vorleben. Bedanken Sie sich im 1-zu-1-Gespräch und im Teamgespräch. Geben Sie Feedback und bauen Sie ein starkes Team auf, das mit Spass an einem gemeinsamen Ziel arbeitet.

9. Vereinfachen Sie Digital Leadership mit Software

Testen Sie Softwarelösungen, die Ihre Prozesse vereinfachen. Ob Meetings, Projektmanagement, digitale Telefonate, Wissensmanagement oder Terminverwaltung – entwickeln Sie Schritt für Schritt eine technologische Infrastruktur, die für Sie und alle Teammitglieder einfach einzusetzen ist.

10. Definieren Sie Verhaltensregeln für die virtuelle Zusammenarbeit

Verhaltensregeln dienen dazu, ein gegenseitiges Vertrauen im Team zu schaffen. Hierzu ist es auch hilfreich, beim Kick-off eines virtuellen Teams gemeinsam Verhaltensregeln zu entwickeln. Trotzdem ist es hilfreich, wenn Sie bereits vorab für sich Verhaltensregeln definiert haben, die Sie dann einbringen können, wenn Ihre Teammitglieder nicht an alles gedacht haben.

Fazit

New Work wurde durch die Digitalisierung angestossen, nahm im Zuge der Corona-Pandemie zusätzlich an Fahrt auf und hat sich nun im Unternehmen zu etablieren und zu festigen. Dies geht nicht von heute auf morgen, sondern muss durch ein Coaching begleitet werden. Dabei sind alle miteinzubeziehen, insbesondere von der Führung müssen die Impulse kommen und muss der Prozess begleitet werden. New Work ist kein Projekt, sondern ein permanenter Prozess.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in

Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.