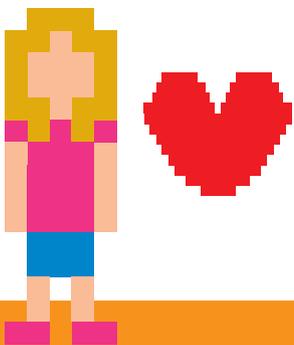
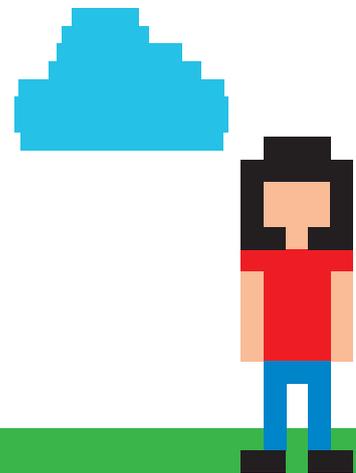
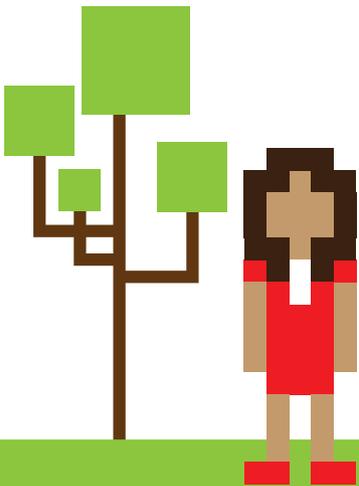
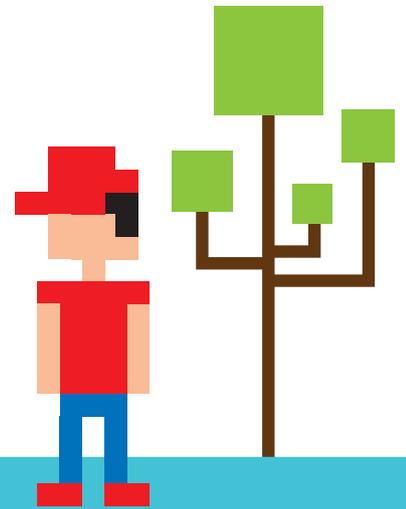
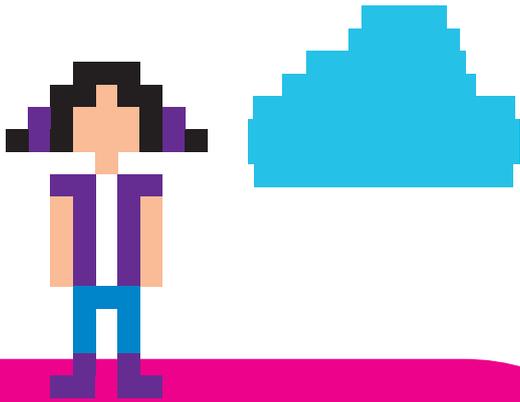


Der Titel im Überblick:

Seite 29: Analyse – wie hat sich die Corona-Pandemie auf New-Work-Bestrebungen in Unternehmen ausgewirkt?

Seite 30: Studienergebnisse zum Thema „New Work“

Seite 37: Quintessenz: New Work im New Normal



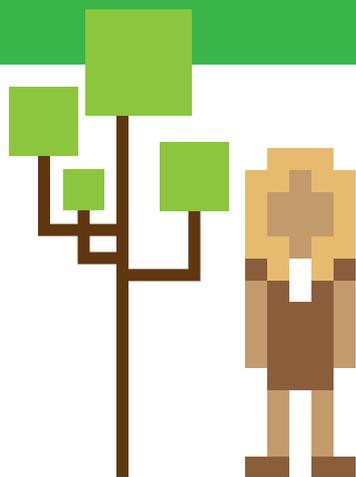
Schöne neue neue Welt

Ursprünglich eine Sozialutopie, wird New Work seit Jahren als Goldstandard einer modernen Arbeitswelt gefeiert. Und mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg in Unternehmen praktiziert. Dabei sind die Hürden, Probleme und Erfolgsversprechen bekannt. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie rollen das Thema neu auf.

VON TIM STAKENBORG

► Gehört mobiles Arbeiten oder das Arbeiten im Home-office in Ihrem Unternehmen zum Alltag, seitdem die Corona-Pandemie Deutschland erreichte, oder haben die Mitarbeitenden schon früher arbeiten können, wann und wo sie wollten? Falls Letzteres der Fall ist, Glückwunsch! Sie haben offenbar früh damit begonnen, das Thema New Work auf die Agenda zu setzen und sich damit einen Vorsprung zur Konkurrenz verschafft.

Weniger Präsenz, hohe Work-Life-Integration, flexiblere Planung, weniger hierarchische Kontrolle et cetera: Was vor Corona in manchen Unternehmen mühsam, in anderen undenkbar erschien, wurde durch die Pandemie möglich und salonfähig. Corona als maximaler Beschleuniger eines Trends, der sich seit Jahren abzeichnete: freier, selbstbestimmter, agiler arbeiten! New Work für alle – endlich. Oder?





„Eine künftig erfolgreiche Arbeitswelt braucht empathische und unternehmerische Führung.“

Dr. Philipp Zimmermann, Head of HR Strategy, Siemens Energy

Nicht nur ein Aushängeschild

Dr. Philipp Zimmermann hat die Themen New Work, Agilität und Digitalisierung auf unterschiedlichen Ebenen einige Jahre lang im Evonik-Konzern mit vorangetrieben. Unter dem Hashtag #HumanWork und mit seiner Persona „#Horst“, einem Das-haben-wir-immer-schonso-gemacht-Digitalkritiker, brachte Zimmermann das Thema ins Unternehmen, auf HR-Podien und in die sozialen Netzwerke. Neue Arbeitsmethoden, digitale Zusammenarbeit, innovatives Veränderungsmanagement – all das stand auf der Agenda des Talent-Management- und Leadership-Experten. Nun ist Zimmermann als HR-Strategieleiter in die neu gegründete Siemens Energy gewechselt. Die Lernerfahrung als New-Work-Pionier nimmt er mit: „Ich benutze Techniken aus New Work, benenne sie aber nicht unbedingt“, sagt Zimmermann heute. „Die Tools sind eine effektive Reper-

toirerweiterung, aber kein Selbstzweck. Allzu überzeugte New Worker verkennen das: ‚Wir machen das jetzt alles total agil‘ – aber die Basis versteht und will das so nicht. Zurecht.“ Zu missionarisch dürfe es eben nicht werden. „Gegenseitige Wertschätzung und der klare Bezug zum Geschäftserfolg sind entscheidend.“ Ob er selbst noch einmal für das Thema einstehen würde? „Grassroots et cetera nützt nichts, wenn du nicht auch düngst und Rasen mäht. Will sagen: eine künftig erfolgreiche Arbeitswelt braucht empathische und unternehmerische Führung, die das Beste aus ‚Alt‘ und ‚Neu‘ fördert. Echte Dialogfähigkeit ist gefragt, keine Polarisierung. Die Evangelisten bleiben oft unter sich und auf New-Work-Veranstaltungen. Sie mögen zwar zeitweilig Aushängeschild sein; fraglich ist aber, ob ihnen so Leitungsverantwortung zukommt.“ Bei Siemens Energy bringt Zimmermann nun seine Erfahrung für zukunftsfähiges HR-Management ein. Strategisch und handfest.

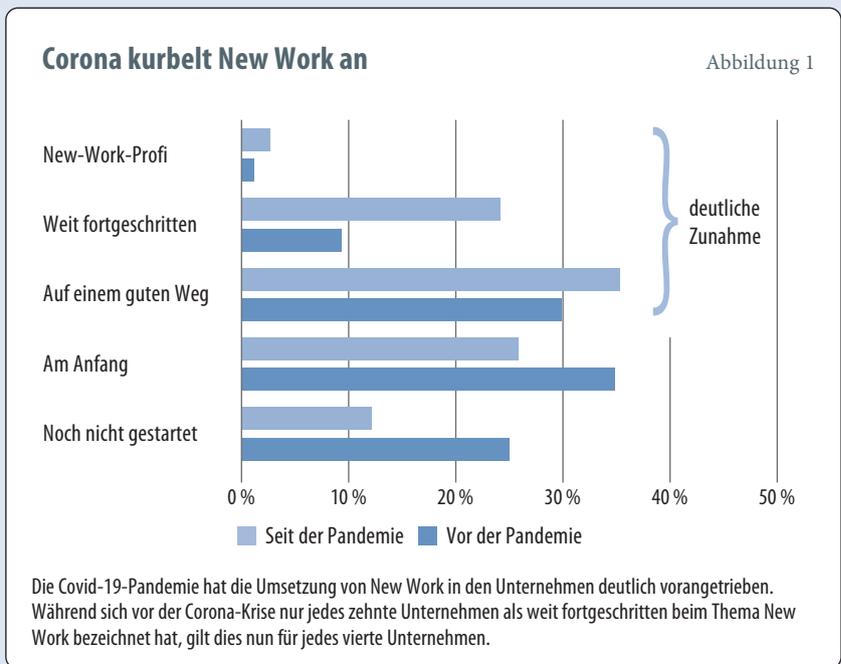
New Work als Trend

Hört man sich auf Szene-Events um, dann ist Zimmermann nicht der Einzige, der solche Erfahrungen gemacht hat. Ursprünglich als Sozialutopie gedacht, breitete sich Frithjof Bergmanns in den 1980er-Jahren

Studie: New Work in Corona-Zeiten



Professor Dr. Thorsten Petry forscht an der Hochschule RheinMain zu den Themen Digital Transformation, Digital Leadership, Digital HR und Agile Organisationen. Hier stellt er ausgewählte Forschungsergebnisse einer aktuellen Studie zum Thema New Work in Unternehmen vor. Die Auswertung der gesamten Studie finden Sie online unter pwgo.de/StudieNewWork.



entwickeltes Konzept „New Work“ durch geschäftstüchtige Berater in den letzten zehn Jahren auf die Wirtschaft aus und erfreut sich durch die Corona-Pandemie steigender Popularität. Im Kern steht die Frage, wie Unternehmen auf die Digitalisierung, immer neue und rasant wechselnde Ansprüche von Kunden und Angestellten sowie dem Fachkräftemangel antworten können – wie sie also zukunftsfähig bleiben. Eine einheitliche Definition des Begriffs New Work gibt es nicht. Dr. Carsten Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin, fasste die Begriffsvielfalt in einem Gespräch mit dem Handelsblatt wie folgt zusammen: „New Work ist ein Trendthema und gleichzeitig ein unübersichtliches Sammelsurium verschiedener Maßnahmen und Prinzipien. Häufig werden sie ziellos und mit heftigen Nebenwirkungen in Organisationen eingeführt.“ Eine aktuelle Befragung zeigt, welche Aspekte für Personalverantwortliche besonders maßgeblich sind, wenn sie von New Work sprechen (siehe Abbildung 3).



„New Work ist ein Trendthema und gleichzeitig ein unübersichtliches Sammelsurium verschiedener Maßnahmen und Prinzipien.“

Prof. Dr. Carsten Schermuly, SRH Hochschule

Themenschwerpunkten geblieben? Momentan wird dazu auch an der SRH Hochschule Berlin im Rahmen des „New-Work-Barometers“ geforscht. Erste Erkenntnisse haben die Forschenden bereits veröffentlicht. Demnach sind die Schwerpunktthemen, die Unternehmen 2020 als zukunftsweisend erachten, agile Projektarbeit und agile Führung, die Ausgabe von mobilen

Mehr als eine Tendenz

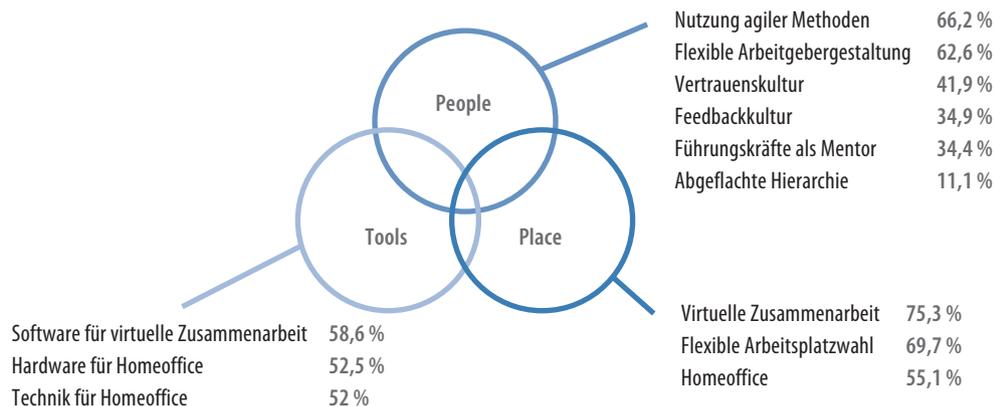
Doch was ist von der anfänglichen Euphorie, dem offensichtlich wachsenden Bedarf an Veränderung und den



Zunahme von New-Work-Aspekten während der Covid-19-Pandemie

Abbildung 2

Anteil der Unternehmen, bei denen der genannte New-Work-Aspekt zugenommen hat in Prozent



Zwei Drittel der untersuchten Unternehmen setzen seit der Corona-Krise – passend zur hohen Unsicherheit und Komplexität – in stärkerem Maße auf agile Methoden.



„Viele Firmen verwenden den Begriff New Work, ohne zu wissen, was eigentlich dahintersteht.“

Markus Väh, Geschäftsführer, Humanfy

Arbeitsmitteln, die Entwicklung und Problemlösung mittels Design Thinking und die Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie. 80 Prozent der Teilnehmenden werten die Corona-Pandemie als positiven Entwicklungsfaktor für New Work. Außerdem stimmen 90 Prozent der Teilnehmenden der These zu, dass durch die Digitalisierung, durch Homeoffice und die Erprobung neuer Kollaborationsformen das Thema New Work neue Aufmerksamkeit bekommen werde. Über 70 Prozent erwarten, dass die Veränderung der Arbeitswelt durch Corona die Prinzipien von New Work langfristig stärken wird.

Persönliche Wirkung

Die Zahlen belegen, dass New Work keine reine Modeerscheinung mehr ist. Zwar setzen Unternehmen jeweils unterschiedliche Schwerpunkte bei der Ausgestaltung ihrer Konzepte, aber vielen ist gemein, dass sie ihre Arbeitsstrukturen und -prozesse verändern möchten. Doch ganz so simpel ist es nicht. Eine wesentliche Rolle spielt nicht nur das Kommunizieren von bestimmten Projekten, zum Beispiel zur Förderung der Agilität. Es muss auch eine kulturelle Transformation in den Unternehmen stattfinden. „Viele Firmen verwenden den Begriff New Work, ohne zu wissen, was eigentlich dahintersteht“, sagt Markus Väh, Initiator der New Work Charta und Geschäftsführer des New-Work-Think-Tanks Humanfy (Unternehmensschreibweise: humanfy). Firmen müssen es wirklich ernst meinen,



„Die Unternehmenskultur erlebt keine besonders starke Veränderung.“

Anne Haker, Principal Consultant, HR Pepper

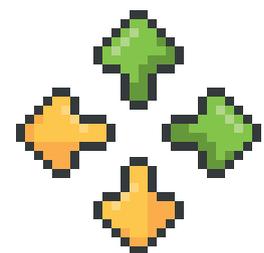
wenn sie Arbeit neu gestalten wollen; neben den einzelnen Instrumenten (siehe dazu auch Abbildung 3) müssen auch kulturelle Aspekte angepasst werden. Dabei eignen sich nicht alle Instrumente für jede Abteilung. Das weiß auch Carsten Schermuly: „New-Work-Instrumente wirken nur dann positiv, wenn Mitarbeitende durch sie psychologisches Empowerment wahrnehmen, sie sich also im Beruf bedeutend und kompetent sowie selbstbestimmt und einflussreich fühlen.“ (siehe Abbildung 4)

Woran hakt es?

Ein weiteres Problem: „Je größer ein Unternehmen ist, desto schwerer wird es, New-Work-Instrumente umzusetzen“, erklärt Carsten Schermuly. Das Grundproblem sei die „Naivität“, die in vielen Beratungen vorherrsche, New-Work-Prinzipien auf große Organisationen zu übertragen. Das Abflachen von Hierarchien und Durchdrücken offener Bürokonzepte funktioniere nicht im Top-Down-Verfahren. „Dann werden die Strukturen empowernt, aber nicht die Menschen, die in den Strukturen arbeiten müssen“, so Schermuly. Dadurch entstehen Situationen, in denen Mitarbeitende überfordert sind und nicht agil und ohne Führungskraft arbeiten möchten. Manche Führungskräfte können digital nicht führen und werden dazu oft auch nicht befähigt. Sie schaffen es nicht, ihre Mitarbeitenden zu unterstützen oder versuchen, sie auf verschiedene Arten zu überwachen. Manche Mitarbeitenden vereinsamen zu Hause oder werden durch die räumliche Situation oder Kinderbetreuung behindert. Die Krise zeigt mehr und mehr, wo die Chancen und Schwächen des Konzepts liegen und zwingt Unternehmen zumindest auf die ersten Meter der Transformation – auch wenn sie diesen Weg gar nicht einschlagen wollten.

Corona und New Work

„Empirische Ergebnisse zeigen klar: Es haben sich erst mal die Dinge geändert, die per Zwang unausweichlich waren“, meint Professorin Dr. Heike Bruch von der Universität St. Gallen. Viele Arbeitgeber konnten im März nicht anders, als ihre Mitarbeitenden aus den Büros



in die Homeoffices ziehen zu lassen. Eine Praxis, die viele Unternehmen vorher abgelehnt hatten. „Das haben viele als Riesenschritt nach vorne wahrgenommen, weil sie nach jahrelangem Ringen um das Homeoffice endlich erhört wurden“, ergänzt **Dr. Sarah Meeßen**, Consultant bei der Berliner Beratung HR Pepper (Unternehmensschreibweise: HRpepper). „Niemand wurde neue Software so schnell eingeführt wie jetzt.“ Und tatsächlich wurden IT-Hardware und -Systeme schnell und flächendeckend auf mobiles Arbeiten umgestellt, was in den Belegschaften überwiegend auf Zustimmung traf. Hier zeigte sich, dass die Arbeitsergebnisse zu Hause – anders als von vielen Arbeitgebern befürchtet – in der Regel nicht schlechter sind als die in den Büros erbrachten. „Vor allem Aufgaben, bei denen man einzeln und standardisiert arbeitet, können effizienter aus dem Homeoffice erledigt werden“, erklärt Heike Bruch. „Innovative Prozesse, bei denen Kreativität gefragt ist, erfordern hingegen persönliche Interaktion und funktionieren daher besser im Präsenzbetrieb.“

Vor allem im Lockdown wurde New Work auf wenige Aspekte wie Technologien für das mobile Arbeiten und Homeoffice reduziert. Ein verbreitetes Missverständnis: „Bei New Work geht es nicht nur um neue Arbeitsweisen, sondern vor allem um eine andere Haltung“, sagt **Bernd Rutz**, Management Consultant bei der Beratung HR Pioneers.

Anne Haker, Principal Consultant bei HR Pepper, sieht ebenfalls zwei Facetten bei New Work, die unterschiedlich stark durch Corona gepusht wurden: „Die Flexibilisierung von Ort und Zeit hat eine technische und eine wertepespezifische Facette.“ Durch Corona gepusht wurde vor allem die technische Facette, sagt sie. Die wertepespezifische Facette, die die Unternehmenskultur beeinflusst, erlebte keine so starke Veränderung. Und das, obwohl die Individualisierung zunimmt, der Mensch in den Vordergrund rückt und das Arbeiten auf Augenhöhe wichtiger wird.

Stimmen aus der HR-Praxis

Das sagt auch **Jannis Tsalikis**, General Manager Human Resources beim Lautsprecherhersteller Teufel. Für ihn steht der Blick auf das Individuum bei New Work im Fokus. „Es gibt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die vermissen das Büro, die Trennung von Privatem und der Arbeit, andere hingegen würden lieber überwiegend von zu Hause aus arbeiten“, sagt Tsalikis. Für alle Beteiligten müsse eine optimale Lösung gefunden werden, für Mitarbeitende wie Führungskräfte. Das alles müsse aber um das Business herum aufgebaut werden, Produkte und Kundenbeziehungen dürften nicht leiden. Die in Bezug auf neue Arbeitskonzepte oft genannte Aufweichung von Hierarchien sieht Tsalikis nicht grundsätzlich als effektiv an: „Ich glaube nicht



„Niemand wurde neue Software so schnell eingeführt wie jetzt.“

Dr. Sarah Meeßen, Consultant, HR Pepper

an die eine, optimale Struktur, die für alle die richtige ist – unterschiedliche Unternehmen haben auch bei der Frage der Organisationsstruktur unterschiedliche Bedarfe.“

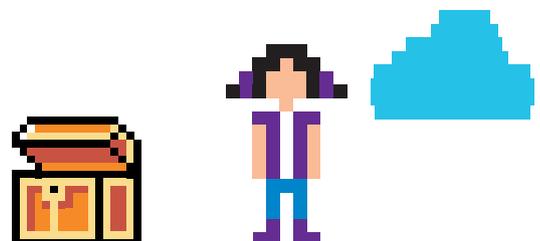
Frithjof Bergmann, der den Begriff „New Work“ in den 1980er-Jahren prägte, wollte, dass jeder Mensch eine Arbeit hat, die jeden Tag aufs Neue erfüllend ist – nach wie vor ein Wunschzustand. „Corona hat den Belegschaften vielfach neue Freiheiten beschert, und es gibt einen großen Teil, der sich den Erhalt dieser Errungenschaften wünscht“, bekräftigt Tsalikis. Vor allem die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sieht er durch Corona stärker verbreitet als vor der Pandemie. Das sei ein wichtiger Schritt hin zu einer neuen Arbeitskultur in einer neuen Arbeitswelt. Aber: „Corona hat eigentlich nichts Neues hervorgebracht, sondern die Umsetzung von bereits vorhandenen progressiven New-Work-Ideen forciert.“

Das Bild von Corona als „Beschleuniger“ und „Verstärker“ der Krise prägt die Gespräche rund um das Thema New Work. Auch beim Netzbetreiber 50 Hertz (Unternehmensschreibweise: 50hertz). in Berlin ging einiges im Frühjahr plötzlich ganz schnell: „Wir haben einen Tarifvertrag zum Thema ‚Moderne Arbeitswelten‘ abgeschlossen und verhandeln derzeit eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten und zum Desk-Sharing“, sagt **Sylvia Borcharding**, Arbeitsdirektorin und CHRO. Viel mehr Prozesse als zuvor gedacht ließen sich virtualisieren. „Wir haben nur positive Erfahrungen



„Bei New Work geht es nicht nur um neue Arbeitsweisen, sondern vor allem um eine andere Haltung.“

Bernd Rutz, Management Consultant, HR Pioneers





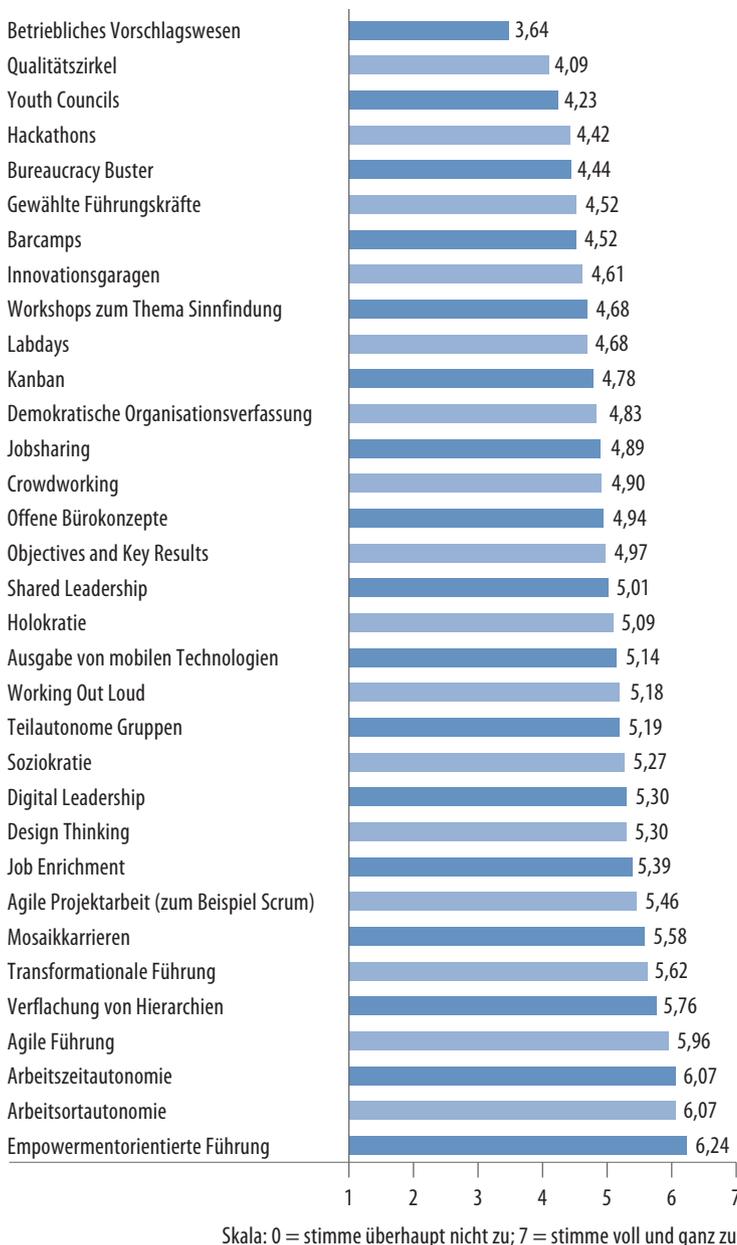
„Wir legen Wert darauf, dass sich unsere Fachbereiche regelmäßig treffen.“

Sylvia Borchering, Arbeitsdirektorin und CHRO, 50 Hertz

Zustimmung zu den verschiedenen New-Work-Instrumenten

Abbildung 3

Persönliche Angaben, welche Instrumente für die Befragten New Work repräsentieren. Angaben im Durchschnitt.



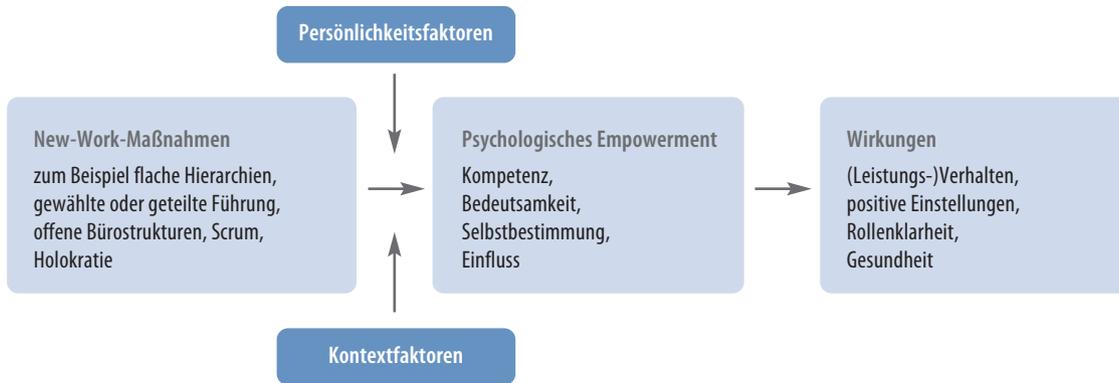
Quelle: New Work Barometer, Carsten C. Schermuly, 2020; Befragung unter 459 Personalverantwortlichen, Beratern und Dienstleistern

mit der Nutzung von Technik gemacht. Unsere IT war sehr gut vorbereitet, und es gab keine Einschränkungen“, sagt Borchering. Aber dennoch könne die Technologie keinen persönlichen Kontakt ersetzen. „Wir legen Wert darauf, dass sich unsere Fachbereiche regelmäßig treffen, um sich zu synchronisieren, Veränderungen zu besprechen, Bindung zwischen den Kolleginnen und Kollegen auszubauen und Vereinbarungen zu treffen. Dafür schaffen wir die Voraussetzungen im Sinne der Hygienemaßnahmen“, so Borchering.

Weniger Treffen in der realen Welt, dafür mehr bewusster Austausch in der virtuellen, das hat **Martina Ruiß**, Head of HR bei Personio, erlebt: „Wir haben festgestellt, dass die regelmäßigen Touchpoints auch innerhalb der Abteilungen zugenommen haben. Viele Teams haben jeden Morgen kurz einen Videocall gemacht und sich über anstehende Aufgaben und Projekte ausgetauscht. Außerdem fand ich, dass man sich viel bewusster danach erkundigt hat, wie es den anderen geht, und dass man darauf auch ehrlichere Antworten erhalten hat.“ Das habe den Zusammenhalt im Team gestärkt und die Leute enger zusammengebracht. Und: Es wird mehr aufeinander geachtet. Das Thema Gesundheit ist im Alltag angekommen – das gelte auch für die geistige Gesundheit, so Ruiß: „Ich glaube, dass sich Personalabteilungen damit künftig noch viel mehr auseinandersetzen und sinnvolle Konzepte erarbeiten werden müssen.“

Vertrauen ist essenziell

Auch bei der Bachmann-Gruppe, einem schwäbischen Mittelständler, der sich auf Elektrotechnik spezialisiert hat, wirkten die Auswirkungen der Pandemie wie ein Turbo. „Vor allem der Außendienst hat vor Corona mobil gearbeitet“, sagt **Melanie Winnai**, Head of Human Resources. „Dann kam der Lockdown, und wir haben alle mehr von zu Hause gearbeitet. Was es erstmal zu testen galt, war, ob die Arbeitsnetze funktionieren, auch wenn sich viele Menschen gleichzeitig einwählen“, sagt sie. Bei Bachmann fuhr man die Heimarbeit in einer Art Schichtmodell langsam hoch, um einen Systemabsturz zu verhindern. Niemand wusste, ob die Leitungen standhalten, wenn sich alle gleichzeitig einwählen. „Nachdem das gut funktioniert hat, haben wir Schritt für Schritt mehr Mitarbeitende gleichzeitig zugreifen lassen“, sagt Winnai. Geplant und umgesetzt wurden die Umstellungen in zweiwöchigen Sprints mit klarem Ziel: „Das erste Ziel war zum Beispiel das Erreichen einer Funktionsfähigkeit der Tools wie Microsoft Teams.“ Melanie Winnai hat positive Erfahrung mit den agilen Methoden gemacht. „Wir haben festgestellt, dass es gut funktioniert hat und wir uns schnell arrangieren konnten, ohne dass wir viele Ausfälle hatten. Und so waren wir in ein, zwei



Quelle: „Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work“, Carsten C. Schiermuly, Personal Quarterly, 02/2020

Wochen wieder lückenlos arbeitsfähig“, erklärt sie. Ein großes Thema bei Bachmann ist das Vertrauen in die Mitarbeitenden. Das sieht Melanie Winnai als Voraussetzung für die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort an. „Vertrauen ist einer der Grundwerte bei Bachmann, auf den wir als Familienunternehmen viel Wert legen“, sagt sie. Jeder bekommt einen Vertrauensvorschuss, Teams sollen sich selbst organisieren.

Das „New Normal“

Was soll bleiben, was soll gehen? Eine Frage, die sich viele Unternehmen hinsichtlich der gesammelten Erfahrungen stellen. Wie soll das so oft beschworene „New Normal“ aussehen? Möchten Unternehmen ihre Arbeitswelten transformieren, dann ist jetzt der Zeitpunkt, loszulegen. „Die Unternehmenskultur und Führungsstile haben sich oft nicht verändert“, sagt die St. Galler Leadership-Professorin Heike Bruch. „Aber genau das sind die Erfolgsfaktoren, wenn die New-Work-Instrumente positiv wirken sollen.“

Der Lockdown habe Unternehmen das gegeben, was mit Blick auf die Vor-Corona-Zeit ein Vorteil ist: Solidarität. „In dieser Ausnahmesituation war jedem klar: Wir müssen uns besonders einsetzen und zusammenarbeiten. Diese besondere Energie und dieser Zusammenhalt, sich für den gemeinsamen Erfolg einzusetzen, lassen nun nach. Je mehr die Erwartung besteht, dass neue Normalität vorherrscht, desto wichtiger werden New Leadership und Vertrauenskultur, damit neue Arbeitsformen das bringen, wofür sie stehen: Dynamik, Speed und Innovation“, sagt Bruch. Führungskräfte müssen dafür fit gemacht werden, virtuell zu führen, und Spielregeln müssen etabliert werden, damit Zusammenarbeit funktioniert. Das Zeitfenster um das New Normal zu gestalten, sei kurz, betont Bruch: „Die Ausnahmesituation hat das Gleichgewicht aufgetaut, und es gibt eine Offenheit, die es jetzt aktiv zu nutzen



„Corona hat eigentlich nichts Neues hervorgebracht.“

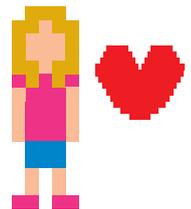
Jannis Tsalikis, General Manager Human Resources, Teufel

gilt. Das bedeutet, dass man die Transformation, hin zu New Work, aktiv gestalten muss. Unter anderem heißt das, dass sich Top-Management jetzt zu den Werten von New Work bekennen und Orientierung geben muss.“

Doch wie sollte man vorgehen, um die neue Normalität in Handeln umzusetzen und im Unternehmen zu verankern? Alles neu erfinden und von oben ins Unternehmen gießen? Nein, warnt Professor Carsten Schermuly von der Berliner SRH. „Viele Regeln können die Teams unter sich ausmachen: Wer ist an welchen Tagen im Homeoffice? Wer ist an welchen Tagen wie erreichbar? Wie oft gibt es Teammeetings? Wer hat wann und wie Kundenkontakt? Gibt es diese Absprachen und Regeln nicht, dann gibt es Konflikte, Verständnisprobleme und hohe Transaktionskosten.“

Führungspersonen sind Schlüsselpersonen

„Beim digitalen Führen braucht es die klassischen Kompetenzen Empathie und verschiedene soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit“, sagt Carsten



„Die regelmäßigen Touchpoints haben auch innerhalb der Abteilungen zugenommen.“

Martina Ruiß, Head of HR, Personio



„Die Voraussetzung für New Work ist Vertrauen.“

Melanie Winnai, Head of Human Resources, Bachmann



Ein ausführliches Interview mit Melanie Winnai finden Sie unter pwgo.de/InterviewBachmann

Lesen Sie zum Thema auch das Interview mit Prof. Dr. Tobias Dauth: pwgo.de/InterviewDauth

Welche Aufgaben übernimmt HR in Zukunft? Meinungen aus der HR-Praxis finden Sie hier: pwgo.de/HRimNewNormal

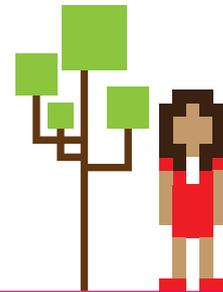
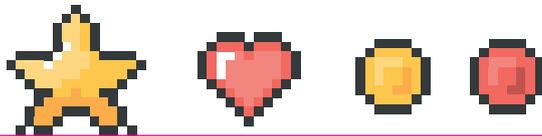
Schermuly. „Wer im realen Leben eine schlechte Führungskraft ist, der ist das meist auch digital.“ Vier Punkte sind in ihrer Ausprägung laut Schermuly zentral: methodische Kompetenzen, selbstbezogene Kompetenzen, soziale Kompetenzen wie das korrekte Einschätzen der Kommunikationskomplexität und Erholungsmanagement. Führungskräfte müssen die Technologie und die Software beherrschen, um einerseits digitales Arbeiten vorzuleben, aber auch, um Probleme erkennen und verstehen zu können. Bei den selbstbezogenen Kompetenzen geht es darum, das eigene Menschenbild zu hinterfragen und mögliches Misstrauen gegenüber den Mitarbeitenden aufzulösen, denn „Vertrauen ist das Bindeglied, um das virtuelle Setting zu verwirklichen“, sagt Schermuly. Führungskräfte müssen außerdem die Kommunikationskomplexität richtig einschätzen können. Genügt ein Telefonat, um einen Konflikt zu lösen, oder ist ein persönliches Treffen erforderlich? Erholungsmanagement ist wichtig, damit die Mitarbeitenden gesund bleiben.

Keine Universallösung

Das Thema New Work ist nicht neu. Im Gegenteil: Es hat – siehe oben – im Laufe der letzten Jahre eine ganze

erste Generation an Aushängeschildern, Vorreitern und (selbsternannten oder feierlich gelabelten) Evangelisten verschlissen und in manchen Unternehmen Verunsicherung und Widerstand hinterlassen. Trotz aller Mühen und des guten Ansinnens hat man das New-Work-Kind hier und da mit dem Bade ausgekippt. Man hat zu viel zu schnell gewollt. Mit Corona erfuhren verschiedene Aspekte der neuen Arbeitswelt dann einen unvergleichlichen An Schub: Mobile Office, flexible Arbeitszeit, Work-Life-Integration, Social Collaboration et cetera. Plötzlich ist vieles möglich, was vorher – technisch, strukturell, organisatorisch – in vielen Unternehmen als unmöglich galt. Die Analyse zeigt: Der Rahmen für New Work ist vorhanden. Doch der Boden ist nicht bereit: Führung und Kultur sind die Aspekte, die oft noch hinterherhinken.

Klar ist aber: New Work hat durch die Auswirkungen der Pandemie an Bedeutung gewonnen und wird breiter diskutiert als vorher. Jedes Unternehmen muss für sich geeignete Instrumente ausprobieren und herausfinden, mit welchen positive Effekte auf Mitarbeitende, Führungskräfte und das Business erkennbar werden. Der Wunsch und der Bedarf nach einem Umdenken ist da. Jetzt kann sich HR an zukunftsfähigen strategischen Entscheidungen beteiligen, die getroffen werden müssen: Wie sieht das Arbeitskonzept der Zukunft aus? Welche Richtlinien müssen von wem erstellt werden? Und wie schaffen wir es, dass die Mitarbeitenden, ganz im Sinne Bergmanns, ihre Arbeit jeden Tag ein bisschen glücklicher vollbringen? ■



Die Quintessenz: New Work im New Normal

Die Arbeitswelt der Zukunft im sogenannten „neuen Normal“ muss erst noch gestaltet werden. Bestimmte Tendenzen lassen sich aber jetzt schon erkennen. Eine Übersicht.

Old Work	New Work	New Work im „New Normal“
Räumliche Gebundenheit	Mobiles, digitales Arbeiten	Mobiles, digitales Arbeiten; freie Wahl des Arbeitsortes, Homeoffice setzt sich in der Breite durch
Viele kleine Büros	Möglichst offene Räume sollen Kommunikation im Unternehmen erleichtern und verbessern	Räume für jeden Zweck (Multispace): für Einzelarbeit, Teamarbeit, informellen Austausch et cetera; Großraumbüros können nur reduziert oder schichtweise belegt werden
Feste Arbeitszeiten; „nine to five“	Arbeits- und Freizeit werden stärker miteinander verschränkt; Vertrauensarbeitszeit	Arbeitszeiten sind flexibel, die Mitarbeitenden teilen sich ihre Zeit selber ein; Vertrauensarbeitszeit
Top-Down Kommunikation	Offene Kommunikation in alle Richtungen	Offene und authentische Kommunikation in alle Richtungen, neue Kommunikationskultur mit Blick auf den digitalen Raum; transparente Kommunikation von Unsicherheit auch durch Führungskräfte („Segeln auf Sicht“)
Feste Regeln für alle	Die Regeln werden von allen festgelegt	Leitlinien und Prinzipien werden, statt fester Regeln, an die jeweilige Situation angepasst; je agiler der Arbeitskontext, desto wichtiger verbindliche Regeln
Leistung und Arbeitszeit werden überwacht	Das Arbeitsergebnis zählt	Die Mitarbeitenden arbeiten selbstbestimmt; das Arbeitsergebnis zählt, Vertrauen prägt Führung
Überwiegend Einzelarbeit	Kollaboration und Projektarbeit werden wichtiger	(Digitale) Zusammenarbeit bestimmt den Alltag
Angst vor Fehlern	Neue Fehlerkultur; Lernen aus Fehlern; Failure- und Fuck-up Nights machen offenen Umgang mit Fehlern salonfähig	Das Eingestehen und Reflektieren von Fehlern hilft nicht nur bei der persönlichen Entwicklung, es trägt auch zur Authentizität und Produktentwicklung bei; reife Fehlerkultur
Ein fester Arbeitsplan zeigt, welche Aufgaben die Mitarbeitenden haben	Teams organisieren sich selbst, mit Blick auf Kundenbedürfnisse und Endprodukte	Die Mitarbeitenden arbeiten auf eine gemeinsame Vision hin und organisieren sich selbst; Kundenbedürfnis als primärer Treiber
Strenge Hierarchien	Flachere Hierarchien, weniger Hierarchieebenen; mehr agile Projekte mit Projektverantwortung; Mitarbeitende entwickeln und übernehmen Ownership	Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktionen, die Verantwortlichkeiten in den zunehmend digital und selbstständig arbeitenden Teams sind projektbezogen klar verteilt
Die Arbeit findet vorwiegend im Büro statt; viele Besprechungen; Meetings wenig strukturiert	Mehr digitale Meetings, stärker strukturierte Termine, bewusster Meetingkultur	Meetings werden anlass- und ressourcenbezogen digital oder analog abgehalten

(ts/cl)