

Anzeigenveröffentlichung

**Competence  
Book Nr. 18**



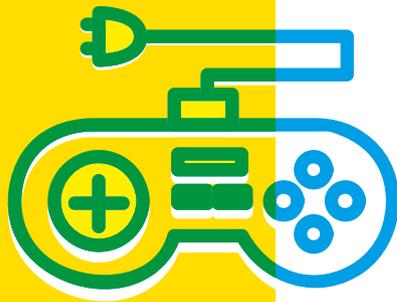
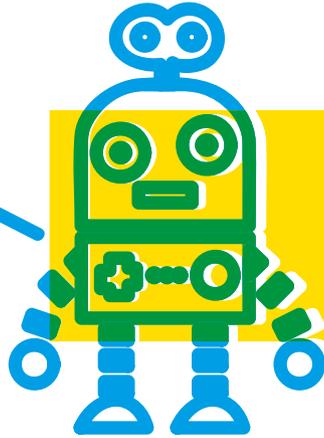
# New Work

Impulse

Zwischen „Next Work“ und Gesellschaft 4.0 -  
Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen



**Marc Wagner, Joachim Rotzinger, Kai Anderson,  
Michael Kühner, Dr. Ralf Gräßler, Dr. Winfried Felser (Herausgeber) et al.**



# New Work

## Impulse

**Zwischen „Next Work“ und Gesellschaft 4.0 -  
Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen**

**Verantwortlich für das  
Competence Book**

i.S. des TDG:

**Geschäftsadresse**

NetSkill Solutions GmbH  
Salierring 43  
50677 Köln

Tel.: 0221 / 716 144 0  
E-Mail: info@netskill.de

**Geschäftsführer**

Dr. Winfried Felser  
Jörg Jörissen

**Design & Layout**

Carolin Peters  
Josephine Nickel

**Amtsgericht Köln**

HRB 82780

**Steuernummer**

5214/5813/2595

© Copyright 2017  
NetSkill Solutions GmbH -  
alle Rechte vorbehalten.



# Partner des Competence Books

Herausgeber

Winfried Felser  
 NetSkill Solutions GmbH  
 Köln, Deutschland

ISBN-13: 978-3-945658-18-5

Competence Book

© NetSkill Solutions GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Gedruckt in Deutschland auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Competence Book ist ein Produkt der NetSkill Solutions GmbH  
[www.competence-books.de](http://www.competence-books.de)  
[www.competence-site.de](http://www.competence-site.de)

**HAUFE.**

**promerit**  
 TALENT TO TRANSFORM



**VANTAiO**

**DETECON**  
 CONSULTING

**VEDA**

Strametz ▶ Associates

**T · · Systems · ·**



# New Work zwischen Next Work und Gesellschaft 4.0 und was es sonst noch zu sagen gibt...

AUTOR: Winfried Felser, NetSkill Solutions GmbH

Liebe Leser,

„zur Digitalisierung wurde bereits eine Vielzahl hervorragender Bücher geschrieben, auch von Autoren dieses Competence Books“. Was im Editorial des Competence Books Digitalisierung galt, gilt sicher analog auch für New Work. Alleine dieses Buch versammelt als Experten eine zweistellige Anzahl von Autoren im weiten Umfeld von New Work (Agile, Unternehmensdemokratie, ...).

Zudem gab es eine umfassende Blogparade der Competence Site zu New Work mit fast 50 bekannten Autoren zum Thema und ein Special der Huffington Post. Der Aufklärungspflicht scheint auch deswegen Genüge getan.

Und trotzdem ein weiteres Werk? Was also gibt es noch zu sagen? Es gilt die wichtigsten Erkenntnisse der Blogparade zu verdichten.

**1.** Real existierendes „New Work“ ist (noch) nicht „New Work“ im Sinne Frithjof Bergmanns, sondern eher eine heterogene Vielfalt von „Next Work“, die vor allem im unternehmerischen Kontext wirkt.

Next Work in dieser Vielfalt kann aber ein entscheidender Schritt in Richtung einer „Gesellschaft 4.0“ sein und Gesellschaft inspirieren wie es Hermann Arnold vorlebt.

Daher geht es auch weniger darum, etwas vollkommen Neues zu sagen, als das bereits Gesagte und diese Vielfalt an Next Work zusammenzuführen. Das Competence Book macht in diesem Sinne als „Impulse“-Version Sinn:

**2.** Die verschiedenen Perspektiven in der New Work-/Next Work-Community können und sollten zusammengeführt werden, um so eine breite Anschlussfähigkeit sicherzustellen.

Wer einen ersten Einstieg sucht oder ein Update oder aber eben eine weitere Perspektive, findet die gewünschte Anschlussfähigkeit. So konnten wir nicht alle Beiträge der Blogparade integrieren, aber beispielhafte Kernbotschaften berücksichtigen, um die Weite des Themas deutlich zu machen. Wir konnten auch nicht alle Kernaussagen aller wichtigen Bücher und Studien berücksichtigen, aber zumindest einen Überblick über diese Werke und ihre Autoren schaffen.

Zum anderen konnten wir durch die Kooperationen im Zusammenhang mit diesem Werk die entscheidende Frage der Blogparade

## New Work - eine Idee, deren Zeit gekommen ist?

mit einem klaren, wenn auch bescheidenen „Ja“ beantworten, selbst wenn es bis zum Schluss keine Einigung dazu geben konnte und sollte, was New Work eigentlich genau ist. Das, was aber heute schon an Veränderung und Aufbruch existiert, beeindruckt in der Breite und Vielfalt. Wir können also insgesamt feststellen:

**3.** Die Zeit für New Work / Next Work ist insgesamt gekommen. Der Weg bis zur gesellschaftlichen Transformation ist aber noch lang. Das sollte uns nicht entmutigen.

Vor zwei Jahren warnte selbst der Autor dieses Editorials in der Huffington Post noch kritisch vor den New-Work-Mythen. Zu sehr klangen manche Schöner-Arbeiten-Ideen nach Hedonismus ohne ökonomische Sinnhaftigkeit. Und nun?

Nun folgte ein Lobgesang desselben Autors dieses Editorials auf New Work im Eröffnungsbeitrag der Blogparade. Wie kommt dieser Wandel vom Saulus zum neuen New-Work-Gemeindemitglied? Manchmal muss man einfach geduldig sein, dann folgt die anfangs fehlende Substanz in einem Innovationsfeld mit der Reife der Diskussion und der Praxis. So scheint nun auch New Work jenseits der anfänglichen Mythen und trotz oder vielleicht wegen aller anfangs berechtigten Kritik in der Praxis angekommen zu sein.

Man kann heute auch souveräner mit Kritik umgehen, denn New Work ist der Pubertät entwachsen und auf dem Weg zur belastbaren Erfolgsstory. Dass sogar die IHKs sich des Themas annehmen, ist dabei eine frohe Botschaft, weil es deutlich macht, dass New Work kein „elitärer Scheiß“ (Hendrik Epe) bleibt. Natürlich muss mancher Pionier und Bergmann-Jünger (und New Work-Pionier Bergmann selbst) noch ertragen, dass noch nicht alle Blühträume reifen. Der Weg von Next Work zur New Economy / Society oder auch Gesellschaft 4.0 ist noch zu gehen.

Dass aber zumindest in der Unternehmenspraxis ein breiter Erfolg zu spüren ist, liegt nicht zuletzt an den frühen Pionieren des Themas in Deutschland. Thomas Sattelberger, einer der wenigen Köpfe in der HR-Hall-of-Fame von Haufe, hatte früh die Richtung gewiesen und New Work als Basis für eine neue Produktivität in disruptiven Zeiten und eine Kulturverträglichkeit in der Sinnökonomie propagiert. Dass er nicht an diesem Werk mitwirkte, ist insofern erfreulich, weil er stattdessen als Jungpolitiker diese Botschaft nun in den größeren Kontext der Bundespolitik einbringt.

Ob wir am Schluss den Begriff New Work noch brauchen oder nutzen werden? Was sind Worte schon anderes als Schall und Rauch? Wenn sich am Ende die Essenz in den Unternehmen und dann auch in der Gesellschaft verankert hat, ist es auch egal, wie wir das Kind nennen. Möge dazu dieses Werk auch noch einmal beitragen.

Mit herzlichen Grüßen  
Winfried Felser

# Inhalt Einleitung

# Inhalt Treiber des Wandels

## Zukunftsstatement

- Marc Wagner** 16  
New Work - neue Arbeitswelt für 99€
- Joachim Rotzinger** 21  
Wie wir zu Organisationsrebelln wurden
- Kai Anderson** 24  
New Work weiter denken
- Michael Kühner** 28  
Arbeit die wirklich Sinn stiftet
- Ralf Gräßler** 31  
Jenseits der Technik - experimentell aufbrechen
- ## Wissen Kompakt
- Wissen Kompakt** 34  
Studien:  
#Nextleader: Studie von Strametz & Associates GmbH  
Studie zur Zukunft der Arbeitswelt, Detecon International GmbH  
Expressumfrage zum Thema Mitarbeiter und Mitentscheider, Haufe Group  
Kienbaum New Work Pulse Check 2017  
Benchmarking HR Digital, Promerit AG
- Roundtable** 46  
Teilnehmer:  
Marc Wagner  
Joachim Rotzinger  
Michael Kühner  
Ralf Gräßler  
Bodo Antonic  
Markus Väth

- Winfried Felser** 96  
Treiber des Wandels - New Work zwischen New Purpose und New Business...
- Bodo Antonic** 98  
Gewinnmaximierung riskiert Zukunft und warum wir deshalb New Work brauchen
- Ralf Gräßler** 107  
New Work - leider keine Wahl (oder zum Glück?)
- Philipp Spiering** 112  
Wenn Opa von Krieg erzählt - New Work aus der Sicht eines „Ahungslosen“
- Lisa Maas** 116  
Unternehmen müssen anders ticken!  
Wie finden Sie die passenden Mitarbeiter?
- Michael Kühner** 121  
#Nextleader - Warum ein neues Personalmanagement auch neue Führung und Ausbildung braucht
- Johannes Ceh** 130  
New Work anders denken? Starten Sie mit „What4“ statt „Why“

# Inhalt Paradigmen

**Winfried Felser** **136** / New Work - Paradigmen im Überblick

**Stephan Grabmeier** **140** / „New Work ist keine Sozialromantik“

**Marc Wagner** **147** / 9 Thesen aus meiner Projektpraxis zur Diskussion

**Harald Schirmer** **151** / New Work trifft Realität - mein Erfahrungsbericht

**Kathinka Menze** **158** / New Work konkret: Entscheidungen treffen

**Kai Anderson** **162** / New Work: Alles so neu hier!?

**Markus Väth** **164** / New Work: Raus aus dem Nebelbegriff!

# Inhalt Vorgehen

**Marc Wagner** **172** / Ein ganzheitliches Framework für New Work Teil I - Vorgehen

**Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger** **180** / Die digitale Evolution - „we learn and change as we go“

**Fabian Kienbaum** **185** / Plädoyer für eine pragmatische Neugestaltung der Arbeitswelt

**Thomas Jürgen Gierich** **191** / Den Wandel richtig managen: So kommen Sie barrierefrei ins „Büro to Go“

# Inhalt Lösungsbausteine

## People/Leadership

- 198**  
**Marc Wagner** / Ein ganzheitliches Framework für New Work Teil II - Lösungsarchitektur
- 209**  
**Walter Jochmann, Sebastian Dettmers** / Die Pyramide hat ausgedient
- 222**  
**Stephan Grabmeier** / Führungskultur in der Arbeitswelt 4.0 - bisher mehr Wunsch als Wirklichkeit
- 227**  
**Bodo Antonic** / Wie Unternehmen mit Werten, Freiheit & „Unwuchtkybernetik“ den Wandel überleben!
- 235**  
**Hermann Arnold** / Geteilte Verantwortung - Wie Sie effiziente und wirksame Entscheidungen ermöglichen
- 240**  
**Hermann Arnold** / Wie Wissensarbeiter ihre Produktivität steigern
- 245**  
**Michael Kühner** / Zukunft Führung - Was zeichnet den nextleader aus?
- 251**  
**Michael Kühner** / Potenzial Kompass für Next Leadership - Wie identifizieren Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam den next Leader?

# Inhalt Lösungsbausteine

## Places/Design

- 254**  
**Andreas Geyer** / Kontrollierter Anarchismus, der inspiriert und motiviert
- 265**  
**Detecon International GmbH** / Kunst und Künstler für New Work

## Platform/Tools

- 273**  
**Björn Negelmann** / New Work ist zu groß gedacht
- 277**  
**Björn Adam** / Der moderne digitale Arbeitsplatz - ein Muss zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit
- 281**  
/ Digital Workplace Infobox

# Inhalt Success Stories

<b>Verkehrsbetriebe</b>	<b>284</b>	DB Prozessoptimierung
<b>Telekommunikation</b>	<b>287</b>	Unternehmensdemokratie Telekom AG
<b>Energie</b>	<b>293</b>	Interview innogy SE
<b>Lebensmittel</b>	<b>302</b>	New Work @ Coca-Cola
<b>Elektrotechnik</b>	<b>305</b>	Praktische Beobachtung der neuen Arbeit bei Siemens AG

# Inhalt Verzeichnisse

## Infoquellen zu New Work

<b>Studien zu New Work</b>	<b>314</b>	Haufe Group, Detecon International GmbH, Strametz & Associates GmbH...
<b>Bücher zu New Work</b>	<b>315</b>	New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Das agile Unternehmen, Wir sind Chef, Agiler führen
<b>Blogs zu New Work</b>	<b>317</b>	#Nextleader, Übermorgenmacher, The New Worker...
<b>Whitepaper</b>	<b>320</b>	Spielerische Transformation, ein neues Betriebssystem, Next Leader, ...
<b>Veranstaltungen zu New Work</b>	<b>322</b>	New Work Experience, New Work Future Konferenz

## Branchenübersicht

<b>Unternehmen</b>	<b>324</b>	Haufe Group, Detecon International GmbH, Promerit AG...
<b>Experten</b>	<b>328</b>	Joachim Rotzinger, Marc Wagner, Kai Anderson...
<b>Experten der Blogparade</b>	<b>334</b>	Harald Schirmer, Sabine Kluge, Markus Väth...

# New Work: Neue Arbeitswelt für 99 €

STATEMENT: Marc Wagner, Detecon International GmbH

## **New Work als heiliger Gral**

Es scheint so, als hätte man endlich den „heiligen Gral“, die Antwort auf die Probleme vieler gerade großer Unternehmen gefunden, die sich unter dem Druck der Märkte und Kunden (auch Mitarbeiter) auf die Suche nach einer innovationsfördernden Arbeitskultur begeben haben:

## **New Work**

## **Marc Wagner**

Marc Wagner ist Future Work Evangelist und ein ausgewiesener Experte rund um New Work und Innovationskultur. Seine Mission: Die Kreativitätspotenziale von Mitarbeitern freisetzen, das Personalmanagement für seine neue Rolle im digitalen Zeitalter fit machen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er Unternehmen bei der Gestaltung der Digitalen Transformation – sei es aus einer finanziellen oder kulturellen Perspektive – und schöpft dabei immer wieder neue Inspiration aus eigenen Projekten und dem Austausch mit seinem hervorragenden Netzwerk internationaler Führungskräfte.

### Zwischen Heilung für 99 Euro, Scheitern und Reifung

Fast täglich sprießen neue Blogs, Communities und Veranstaltungsreihen aus dem Boden, die sich mit dem Phänomen New Work beschäftigen und leicht verdaubare Konzepte für mehr Agilität, Flexibilität und zufriedene Mitarbeiter liefern. Dass die Blogparade von Huffington Post und Competence Site ein solcher Erfolg war, verwundert nicht.

Und erste Institutionen bieten Zertifizierungen zu New Work Managern und Selbsthilfekurse für 99 Euro an. Selbst die Industrie- und Handelskammern bre-

chen auf in diese Richtung. Es scheint so, als wäre New Work auf dem Weg, Mainstream zu werden – oder? Zumindest auf dem Papier und in Form von kleinen oder größeren Organisationsexperimenten, denn mittlerweile wird so ziemlich alles unter New Work subsummiert, was irgendwie nach „Neugestaltung von Arbeit“ riecht. Dabei bleibt häufig die Frage nach konkreten Umsetzungserfahrungen mit New Work-Instrumenten unbeantwortet. Und allzu schnell werden isolierte Einzelmaßnahmen (wie z.B. die Einführung demokratischer Führungsstrukturen oder einer Social Collaboration Plattform) als New Work Initiativen gefeiert.

Da überrascht es nicht, dass an vielen Stellen die Erfolge ausbleiben. Gleiches gilt bei allzu sozialromantischen Graswurzelinitiativen, bei denen die Überzeugungstäter an der Spitze fehlen. Meine These: Wir befinden uns in einem typischen Reifungsprozess. Letztendlich wird die Praxis deutlich machen, was an Erfolgsmustern wirklich trägt und was noch nachzubessern ist.

Im Gartner-Zyklus haben wir jedenfalls noch nicht generell das Plateau der Produktivität erreicht, aber wir arbeiten daran – in vielen erfolgreichen Projekten.

### Ethik und Gesellschaft bleiben außen vor

Gleichzeitig geraten an vielen Stellen die gesellschaftlichen und ethischen Fragestellungen – der ursprüngliche Auslöser für die New Work Bewegung nach Bergmann – in den Hintergrund oder werden als Gesellschaft 4.0 leichtfertig in Richtung Politik und staatliche Institutionen verschoben („Wir brauchen ein Bedingungsloses Grundeinkommen“). Dabei sollte – neben der Schaffung eines wettbewerbsfähigen und produktiven Arbeitsumfeldes – insbesondere auch die gesellschaftliche und ethische Verantwortung von Unternehmen im Kontext New Work nicht außer Acht gelassen werden. Denn letztlich stoppt die digitale Transformation nicht an Organisations- und Ländergrenzen, sondern wird vorangetrieben und bestimmt durch internationale Super-Konzerne wie Google oder Facebook.

„Wir befinden uns in einem typischen Reifungsprozess. Letztendlich wird die Praxis deutlich machen, was an Erfolgsmustern wirklich trägt und was noch nachzubessern ist.“

### Gesellschaft 4.0 als größeres Bild, das alle angeht

Brauchen wir nach Arbeiten 4.0 nicht (endlich) auch eine Gesellschaft 4.0, die breit getragen wird und breit mitnimmt? Diese Fragen stellen sich nicht nur die Vertreter der New Work Community. Auch die „Technologen“ der Industrie 4.0 und ihre Kritiker fordern ein größeres Bild. Die Vordenker der Drucker-Community haben zumindest Inclusive Prosperity als Aufgabe für ihr jährliches Treffen formuliert.

### Bausteine von New Work für die Gesellschaft 4.0

Natürlich werden Fragen wie ein Bedingungsloses Grundeinkommen dabei zu diskutieren sein. Aber daneben helfen sicher auch People, Places und Tools – die Trinität von New Work im Unternehmen – dabei, im größeren Rahmen Gesellschaft neu zu denken.

- **People:** Wir müssen auch in der Gesellschaft weg von den starren Strukturen, Silos und der Kontroll-Mustern hin zu liquiden Netzwerken und einer Vertrauenskultur – in vielen Kontexten. Wir müssen dafür die Mitbürger befähigen, damit sie für die Anforderungen einer Gesellschaft 4.0 bestens aufgestellt sind. Am besten schon beginnend im Rahmen der schulischen Ausbildung.
- **Places:** „Von der Zelle in ein kommunikatives und kreativitätsförderndes Umfeld“ haben wir in unserem Buch über New Work geschrieben. Müssen in diesem Sinne nur Unternehmen neugestaltet werden oder z.B. auch Schulen und Universitäten. Zurück zur Akademie Athens – wäre das nicht eine Vision?
- **Tools:** Lange schon denken wir über e-Government nach. Könnte aber Technologie nicht auch Gesellschaft jenseits der reinen Effizienzoptimierung administrativer Prozesse erneuern? Auch wenn nicht alle Piratenträume wahr wurden, kann Gesellschaft und Demokratie durch Technologie partizipativer werden.

Es wäre doch absurd, wenn sich am Schluss Unternehmen immer mehr in Richtung einer produktiveren und menschenfreundlicheren Plattform entwickelten und wir in der Gesellschaft stehen blieben.

Daher: Lassen Sie uns weiter gemeinsam an der Zukunft arbeiten – auch im großen Stil!

Ihr Marc Wagner, Detecon International GmbH



# Wie wir zu **Organisations- rebell**en wurden

STATEMENT: Joachim Rotzinger, Geschäftsführer in der Haufe Group

---

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

vor einem Jahr habe ich an dieser Stelle von einer Erfolgsgeschichte berichtet, auf die ich persönlich sehr stolz bin: Die Entwicklung der Haufe Group vom klassischen Fachverlag zum digitalen Unternehmen. Was sich damals bereits andeutete, ist heute – nur ein Jahr später – bereits Realität: Wir sind auf unserer Reise den nächsten Schritt gegangen und freuen uns, nicht nur unseren eigenen Wandel kontinuierlich fortzusetzen, sondern auch andere Unternehmen erfolgreich im Change zu begleiten. Unsere Vision ist es, unsere eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse in den Markt zu tragen – und dabei stets unserem obersten Grundsatz zu folgen: Den Menschen ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns zu stellen.



## Joachim Rotzinger

Joachim Rotzinger ist seit 2010 Geschäftsführer in der Haufe Group. Er ist Mitglied im Executive Board und operativ verantwortlich für das Corporations-Geschäft der Unternehmensgruppe. Rotzinger ist bereits seit 2001 für die Haufe Group tätig und gilt als Experte für Unternehmensführung, Organisationsentwicklung sowie die Transformation von Unternehmen.

Aktuelle Diskussionen zum Wandel der digitalen (Arbeits-)Welt drehen sich meist um die neuen technischen Möglichkeiten: Ob Industrie 4.0, Roboter in der Pflege oder eCommerce – der Mensch, so glaubt man, verschwindet hinter den intelligenten Maschinen. Das aber ist ein Irrglaube. Es sind die Mitarbeiter, die Entwicklungen vorantreiben und die digitale Zukunft gestalten – mit Hilfe von Technologien und der gesamten Organisation. Und genau darin liegt der Schlüssel der Digitalen Transformation. Menschen, Tools und Prozesse dürfen nicht länger isoliert, sondern müssen integriert betrachtet werden. Um im Rhythmus der Transformation arbeiten zu können, ist das Zusammenspiel dieser drei Dimensionen entscheidend. Damit dies gelingt, müssen wir uns von der Vorstellung des einen richtigen Organisationsmodells in Unternehmen verabschieden. Moderne Unternehmen werden heterogener und agiler – und brauchen dafür ein Management, das diesem Mix aus Agilität und klaren Strukturen, aus Intrapreneurship und starren Hierarchien, gerecht wird. Wie dieses konkret aussieht, muss jedes Unternehmen für sich selbst definieren. Aufbauend auf unseren Erfahrungen möchten wir Kunden auf der Suche nach ihrem individuellen Transformationsfahrplan begleiten. Mit Rhythmix, einem ganzheitlichen Ansatz mit zuweilen unkonventionellen Methoden, unterstützen wir Unternehmen dabei, den Wandel greifbar zu machen. Und damit das zu schaffen, worauf die Haufe Group stolz ist: Die Transformation des eigenen Unternehmens.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!  
Joachim Rotzinger

Competence Book: New Work

„Es sind die Mitarbeiter, die Entwicklungen vorantreiben und die digitale Zukunft gestalten – mit Hilfe von Technologien und der gesamten Organisation. Und genau darin liegt der Schlüssel der Digitalen Transformation.“

# New Work weiter denken

STATEMENT: Kai Anderson, Gründungspartner und Vorstand der Promerit AG

Wenn wir heute von New Work reden, geht es dabei um die Arbeit im digitalen Zeitalter. Wir haben wenig Zweifel, dass wir anders arbeiten werden, als im Industrie-Zeitalter, haben aber noch kein umfassendes Bild, wie anders das sein wird. Meist verengen wir die Sicht auf das, was im Kontext Arbeit naheliegend ist: auf den Arbeitsplatz und das, womit wir dort in Berührung kommen. Arbeit wird zu einem guten Teil unabhängig von Ort und Zeit? Haben wir verstanden und praktizieren wir in bestimmten Jobs und Funktionen bereits fleißig. Wenn wir trotzdem im Büro arbeiten, haben wir wahrscheinlich keinen eigenen Schreibtisch mehr? Kein großer Verlust. Wir haben neue Tools, mit denen wir im Team leichter zusammenarbeiten? Na endlich. Wir werden uns von der Idee eines klassischen Arbeitsplatzes verabschieden müssen - soweit reicht die Phantasie.

Aber ab jetzt wird es schwierig. Die wichtigere Frage, die wir für die Organisation und den Einzelnen beantworten müssen ist, wie sich das Wesen der Arbeit in der digitalen Welt verändern wird. Damit wir die nächste Frage stellen und beantworten können: was braucht es, um für diese neue Art der Arbeit gerüstet zu sein?

Denken wir einen Moment lang darüber nach, wie sich der Inhalt unserer Arbeit in Zukunft verändern wird. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist in seiner Tragweite noch nicht absehbar, aber wir wissen, dass wir von Routine-Tätigkeiten entlastet werden. Was verbleibt sind steuernde und gestalterische Aufgaben und Tätigkeiten, die eine echte menschliche Interaktion erfordern.

Für den klassischen Sachbearbeiter ist kein Platz mehr in der neuen Arbeitswelt. Wir werden damit massive Veränderungen in den Personalstrukturen haben, die wir heute noch nicht in ihrer Konsequenz durchdrungen haben. Um damit richtig umgehen zu können, brauchen wir eine Flexibilisierung der starren Strukturen, Funktionen und Rollen, die heute noch unsere Arbeitswelt bestimmen. Was uns gleichzeitig von einem der größten Hindernisse befreit, das uns die durchgängige Sicht auf den Kunden verstellt: das Silo-Denken. Die Arbeitsteiligkeit des Industrie-Zeitalters hat Funktionen in Unternehmen manifestiert, die die Effizienz befördert und neue Geschäftsmodelle behindert haben. Das Ganze noch dazu in starren und (über)regulierten Arbeitsverhältnissen, die keinen individuellen und organisatorischen Spielraum mehr ermöglicht haben. Passé. Der Charakter der neuen Arbeitswelt wird wesentlich agiler und diverser sein, als wir das heute noch erleben.

„Die Befreiung von der Routine bietet uns die Chance, von der Arbeit aufzublicken und über den Tellerrand zu schauen. Neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren.“

Die Befreiung von der Routine bietet uns die Chance, von der Arbeit aufzublicken und über den Tellerrand zu schauen. Neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren. Nicht immer in einem großen Wurf, nicht unbedingt disruptiv, sondern im eigenen Wirkungskreis. Das ist zuerst eine Frage des Selbstverständnisses

„Ein sicherer Umgang mit den immer mächtiger werdenden Informationssystemen ist [...] eine Kernkompetenz. [...] Wenn Informationen das Öl des digitalen Zeitalters sind, müssen wir in der Lage sein, es entsprechend zu verarbeiten – zu raffinieren.“

und damit der Kultur, in der die Veränderung stattfindet. Stehen wir dem positiv gegenüber oder fürchten wir uns davor? In einer ‚digitalen Kultur‘ ist man den Chancen der Digitalisierung gegenüber aufgeschlossen. Sie ist der Nährboden für New Work – ohne eine solche positive Disposition verharren wir im alten Arbeitsverständnis und den damit verbundenen Routinen.

Alleine die intelligente Nutzung der Informationssysteme, die uns zur Verfügung stehen, hat ein massives Potenzial. Dafür braucht es das, was wir digitale Kompetenz nennen. Ein sicherer Umgang mit den immer mächtiger werdenden Informationssystemen ist dabei eine Kernkompetenz. Das gleiche gilt für die Fähigkeit, sinnvoll mit den zunehmenden Daten umzugehen, die Teil unserer Arbeitswelt sind. Wenn Informationen das Öl des digitalen Zeitalters sind, müssen wir in der Lage sein, es entsprechend zu verarbeiten – zu raffinieren.

Aus Silos und starren Strukturen ausbrechen, Ideen entwickeln und ausgestalten, Informationssysteme und Information nutzen – New Work kann spannend für uns werden. Die neue Arbeit hat das Potenzial, eine Bereicherung für den Einzelnen werden – eine echte Befreiung. Dafür braucht es allerdings den Freiraum, selbstständig zu agieren. Was wiederum nur gelingen wird, wenn wir auch die Command&

Control - Strukturen und Mechanismen hinter uns lassen, die uns im Industriezeitalter gute Dienste geleistet haben. Wir werden uns damit vom klassischen Verständnis von Führungskraft und Mitarbeiter verabschieden, ebenso, wie wir uns vom statischen Konzept der Arbeit als solches verabschieden müssen.



## Kai Anderson

Kai Anderson ist Gründungspartner und Vorstand der auf HR und Transformation spezialisierten Unternehmensberatung Promerit. Als Partner für Geschäftsleitungsmitglieder und Personalverantwortliche begleitet er in internationalen Organisationen Veränderungsprojekte sowie die Neuausrichtung des HR-Managements.

# Arbeit, die wirklich Sinn stiftet

New Work ist mehr als Digitalisierung  
und neue Organisationsmodelle

STATEMENT: Michael Kühner, Geschäftsführender Gesellschafter, Strametz & Associates GmbH

New Work darf nicht auf einen Trend reduziert werden, der lediglich Schlagworte wie Globalisierung, Digitalisierung, Agilität, Flexibilität transportiert. New Work muss eine Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit und Zukunft sein. Jede äußere Veränderung verlangt nach einer Anpassung des betreffenden Systems, will man im Flow bleiben und nicht auf der Strecke.



## Michael Kühner

Michael Kühner, Jahrgang 1967, studierte Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Er hat über 15 Jahre an Führungs- und Managementenerfahrungen im Mittelstand und Großkonzernen sammeln können, wobei er fast alle Führungsebenen bis zum Vorstandsvorsitzenden einer AG durchlaufen hat. Heute ist Michael Kühner geschäftsführender Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Mit seinem ca. 30-köpfigen Berater- und Expertenteam unterstützt er sowohl mittelständische deutsche Unternehmen als auch internationale Konzerne in der Personal- und Organisationsentwicklung.

New Work entstand ursprünglich aus der Kritik am amerikanischen Freiheitsbegriff und sollte eine Freiheit aufzeigen, die eine Handlungsfreiheit bietet, etwas wirklich Wichtiges zu tun.

Neue Arbeit bietet Freiräume für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit. Werte der Neuen Arbeit sind Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe

Somit muss das, was New Work selbst postuliert, im Entstehungsprozess von New Work auch gelebt werden.

an Gemeinschaft. Bevor man jetzt auf der anderen Seite vom Pferd fällt und nur die individuellen Aspekte betont, lohnt es sich New Work als Erfolgsfaktor anzusehen. Erfolg im Unternehmenskontext bedeutet immer ein Zusammenspiel von Person und System. Leistungen werden letztendlich durch Menschen geschaffen, müssen aber im Unternehmen eine Wirkung entfalten, die positiv bewertet wird. Das allein genügt nicht, denn das ist genauso Kennzeichen der Old Work. Was neu bzw. verstärkt dazukommt, ist, dass Menschen heute ein wesentlich stärkeres Bewusstsein für ihre Identität haben und Arbeit im Einklang mit dieser anstreben. Erfolg im Unternehmen ist kein reiner Selbstzweck mehr, sondern braucht einen Sinn, damit das Unternehmen als attraktiv gilt sowie in der Gesellschaft ge-

achtet wird. New Work wird dabei nicht geschaffen, sondern in Feedback- und Reflexionsprozessen zwischen Menschen und Unternehmen (System) iterativ entwickelt. Somit muss das, was New Work selbst postuliert, im Entstehungsprozess von New Work auch gelebt werden. So entsteht unserer Ansicht nach eine natürliche Entwicklung in stetiger Interaktion zwischen beteiligten Menschen aller Hierarchie- und Funktionsebenen von neuen Formen der Arbeit, die am Ende des Tages Menschen und Unternehmen erfolgreicher und sinnstiftender, ja auch sinnerfüllter machen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen mit dem vorliegenden Competence Book neue, herausfordernde und erkenntnisreiche Impulse und Ideen für Ihre Arbeit an und mit New Work.

**Grußwort von Michael Kühner**  
Geschäftsführender Gesellschafter von Strametz & Associates GmbH

# Jenseits der Technik - experimentell aufbrechen!

STATEMENT: Ralf Gräßler, geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH



## Ralf Gräßler

Dr. Ralf Gräßler ist geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH. Er studierte Physik und Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen.

Anschließend promovierte er im Bereich der Hochenergiephysik und war während dieser Zeit überwiegend am europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf tätig. Bevor Ralf Gräßler sich im Jahr 2000 VEDA anschloss, war er fünf Jahre bei A.T. Kearney als Unternehmensberater in den Bereichen Strategie und High Tech Industry tätig. Als Unternehmer bei VEDA beschäftigt er sich insbesondere mit der Digitalisierung von HR und den Auswirkungen der Netzökonomie auf Unternehmensstruktur und -kultur.

Liebe Leserin, lieber Leser,

Als HR-Softwarehersteller machen wir aktuell die Erfahrung, dass „Digitalisierung“ mit neuer Software gleichgesetzt wird. Hat ja schließlich mit Technologie zu tun, oder? Diese Form der Digitalen Transformation (Neue Software einführen und alles wird gut) wäre zwar einfach für den Kunden und kurzfristig sicher schön für unser Business, greift aber leider zu kurz. Außen vor bleibt, dass wir im Zuge des Wandels über völlig neue Formen der Unternehmensorganisation und der Zusammenarbeit nachdenken müssen. New Work ist Kollaboration, Eigenverantwortung und Sinnstiftung – hier hilft Technologie bei der Adaption einer neuen Organisationsstruktur und -kultur. Nicht mehr – aber auch nicht weniger.

Schaut man – wie aktuell viele Unternehmer – auf Silicon Valley, das sich für die VUCA-Zeiten erfolgreich aufstellt, dann fällt auf, dass Deutschland zurzeit auch kulturell bedingt besondere Herausforderungen erwarten. Da sind zum einen unsere geringe Risikobereitschaft und unsere Historie einer klassischen Industrienation, geprägt vom „handfesten“ Maschinen- und Anlagenbau und der Automobilindustrie. Dazu kommt ein enges Gefüge von Gesetzen und Rechtslagen in Arbeitsrecht, Datenschutz, Gesundheitsschutz etc. Hier finden die Kritiker und Bremser von New Work genügend Material, um Engagement im Keim zu ersticken. Aber in disruptiven Zeiten, in denen komplette Geschäftsmodelle und ganze Industrien von „New Business“ weggefegt werden, kommt man mit „bei uns läuft es doch eigentlich ganz gut“ nicht weiter.

Womit man weiter kommt, ist die konkrete Auseinandersetzung mit bereits erfolgreich gelebter Praxis und der Wille zu experimentieren – mit unterschiedlichen Arbeitsformen, Unternehmenskulturen und Technologien. New Work muss jedes Unternehmen für sich selbst definieren und es wäre doch toll, wenn „Made in Germany“ auch in Zeiten der digitalisierten Geschäftsmodelle einen einzigartigen Stellenwert bekäme. Daher wünsche ich Ihnen mit diesem Buch viele greifbare Anregungen zu New Work.

Dr. Ralf Gräßler  
Geschäftsführender Gesellschafter, VEDA GmbH

Competence Book: New Work

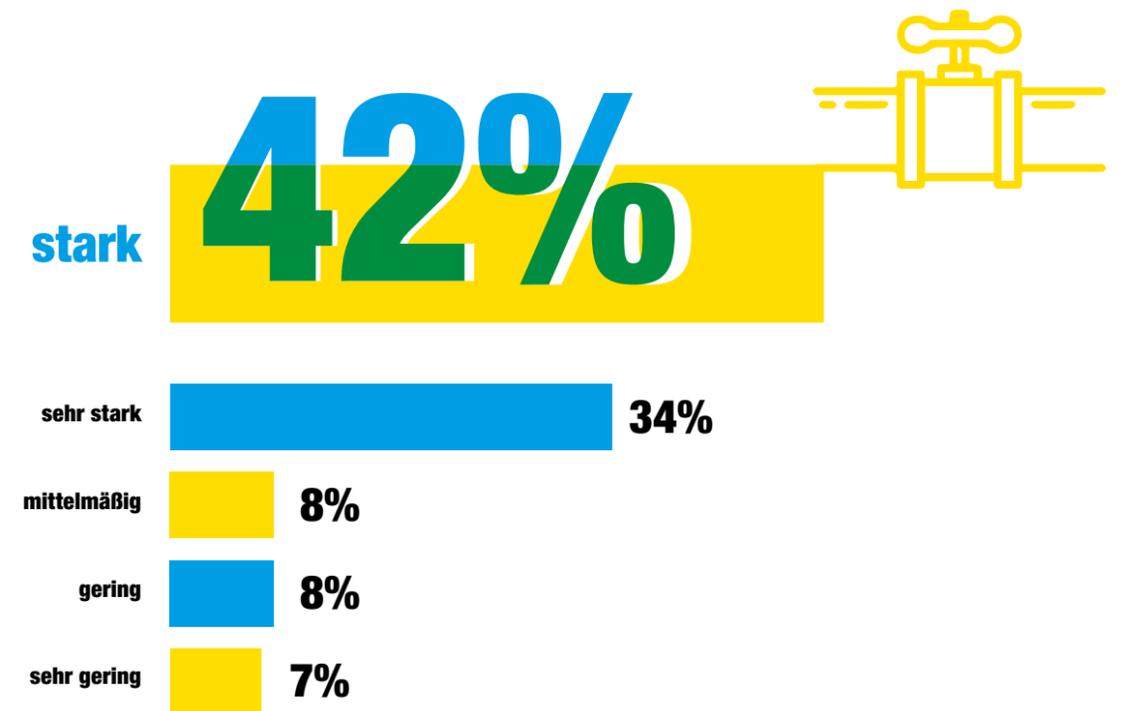
„[...] in disruptiven Zeiten,  
in denen komplette  
Geschäftsmodelle  
und ganze Industrien von  
,New Business‘ weggefegt  
werden, kommt man mit  
,bei uns läuft es doch  
eigentlich ganz gut‘  
nicht weiter.“

# 1. Treiber & Wünsche

1.1 Der **Druck durch die Wirtschaft** nach Veränderung erhöht sich. **Wie stark** wird das im Unternehmen **wahrgenommen**.



# Infografiken zu New Work



Aus: #Nextleader: Studie von Strametz & Associates GmbH

# 1. Treiber & Wünsche

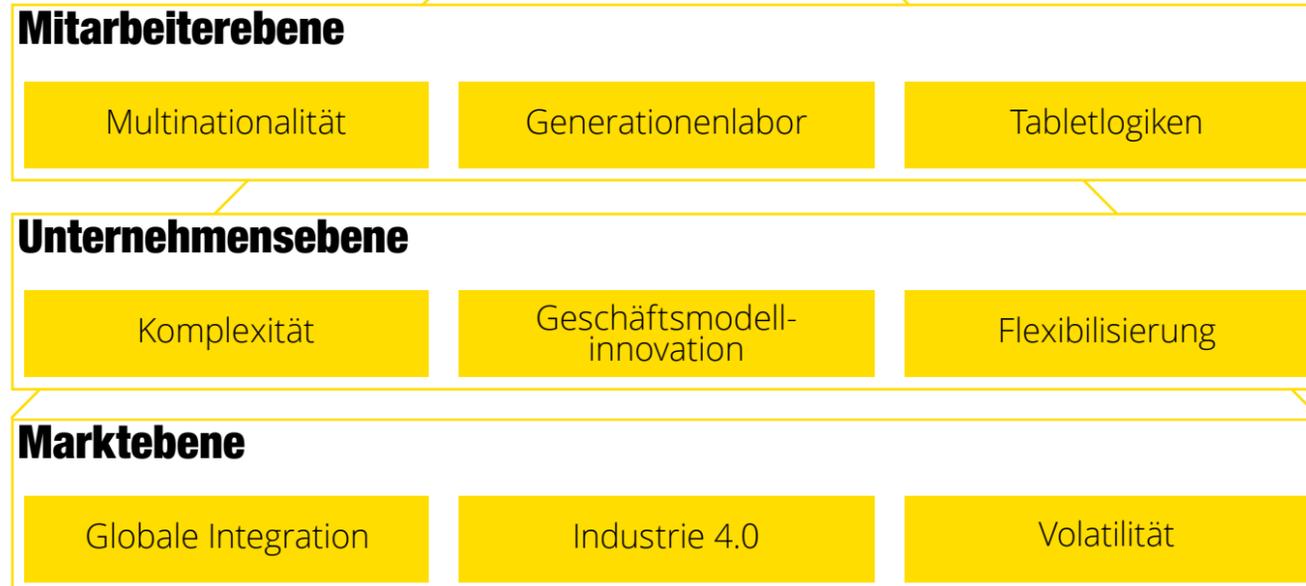
## 1.1 Die Arbeitswelt im Wandel - die größten Veränderungen:



Aus: Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt, Detecon International GmbH, zusammen mit Gartner, Blum/Dübner, IAB-Kurzbericht, No. 3/2014

## 1.2 Beispielhafte Veränderungen auf...

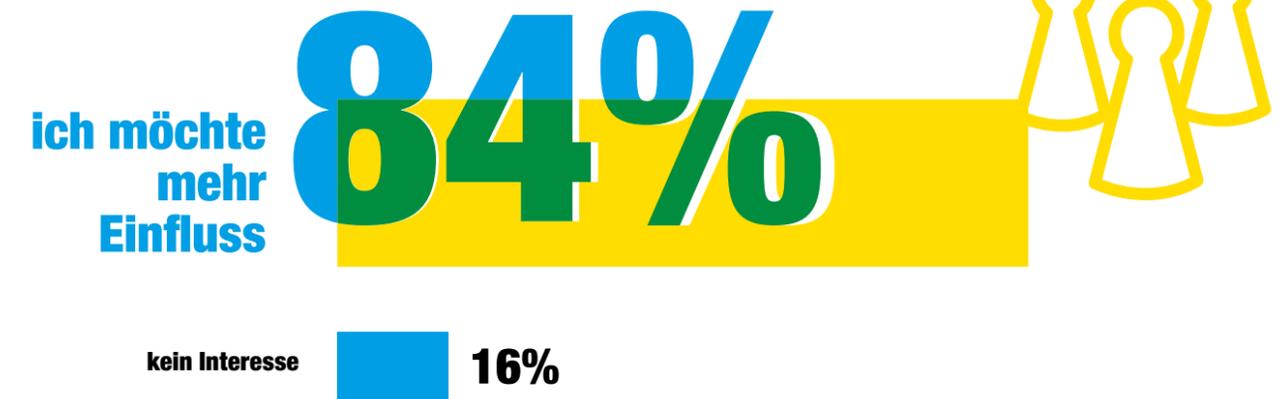
### New Work



Aus: Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt, Detecon International GmbH

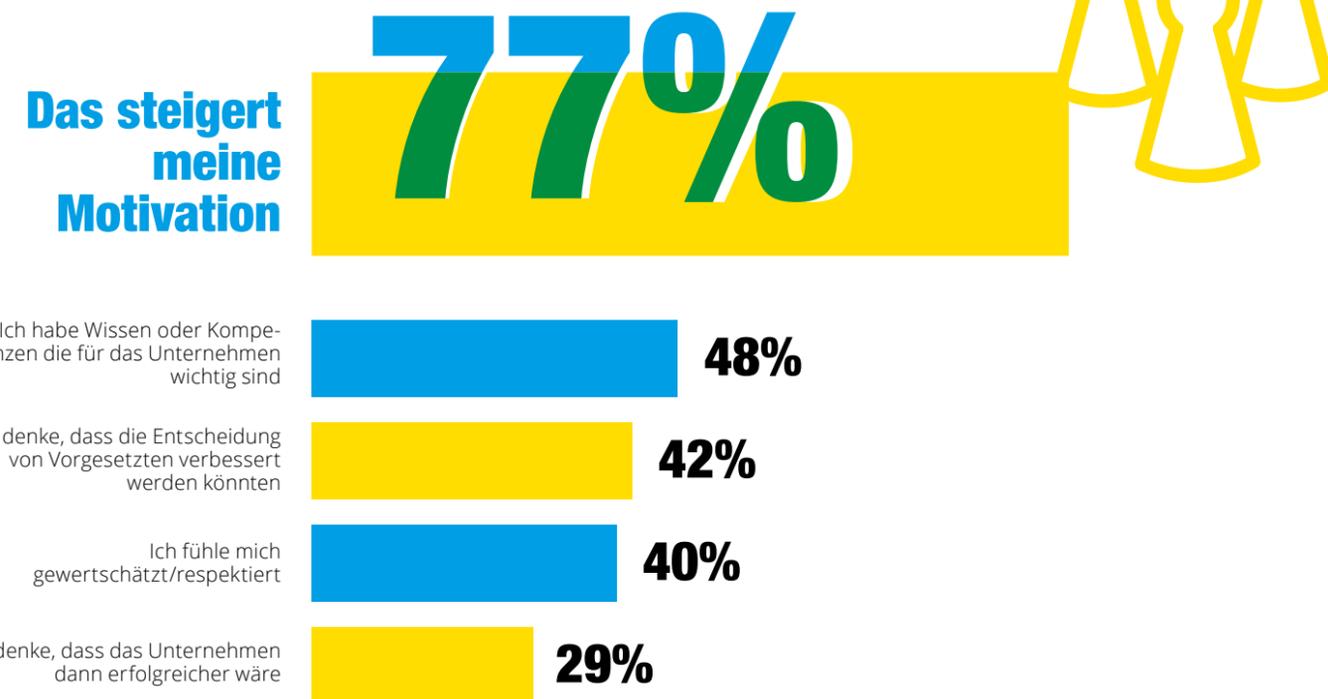
# 1. Treiber & Wünsche

## 1.4 Wunsch der Mitarbeiter, nach mehr Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen



Aus: Expressumfrage zum Thema Mitarbeiter und Mitentscheider, Haufe Group

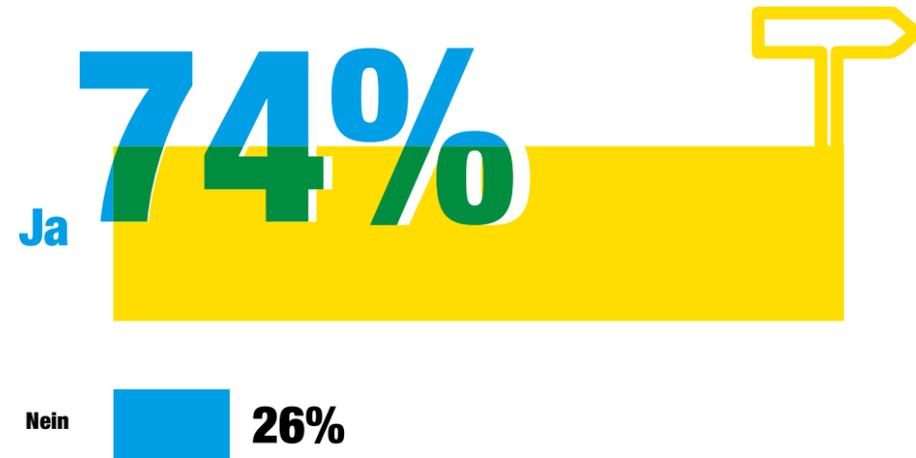
## 1.5 Warum möchten die Mitarbeiter mehr Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen?



Aus: Expressumfrage zum Thema Mitarbeiter und Mitentscheider, Haufe Group

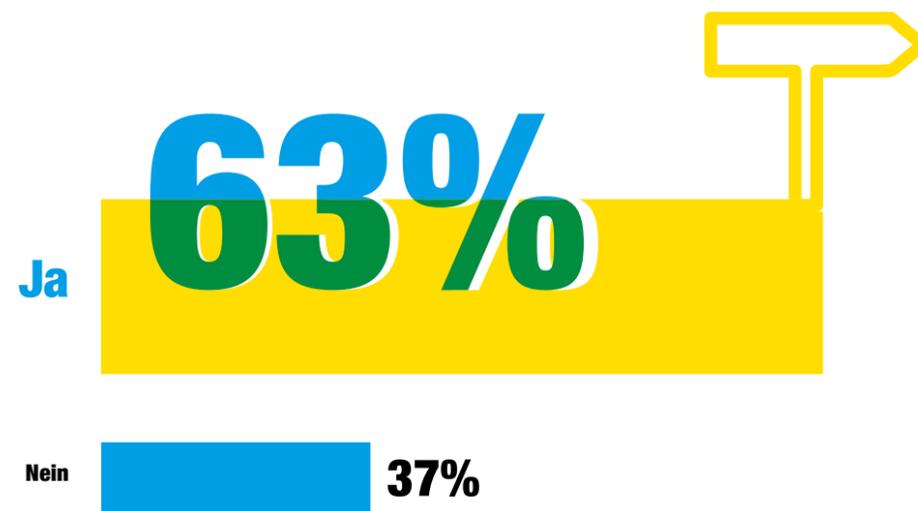
## 2. Priorisierung, Ziele, Status

### 2.1 Steht das Thema New Work auf der Agenda der Unternehmen?



Aus: Kienbaum New Work Pulse Check 2017

### 2.2 Gibt es bereits Initiativen von Unternehmensseite, um New Work zu etablieren?



Aus: Kienbaum New Work Pulse Check 2017

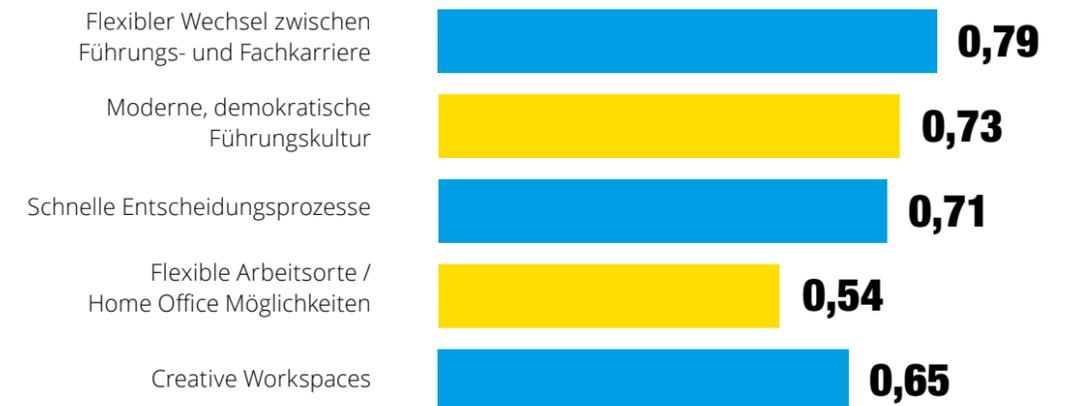
## 2. Priorisierung, Ziele, Status

### 2.3 Wie hoch ist die Diskrepanz zwischen Mitarbeiterwünschen und Umsetzung?



#### Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung

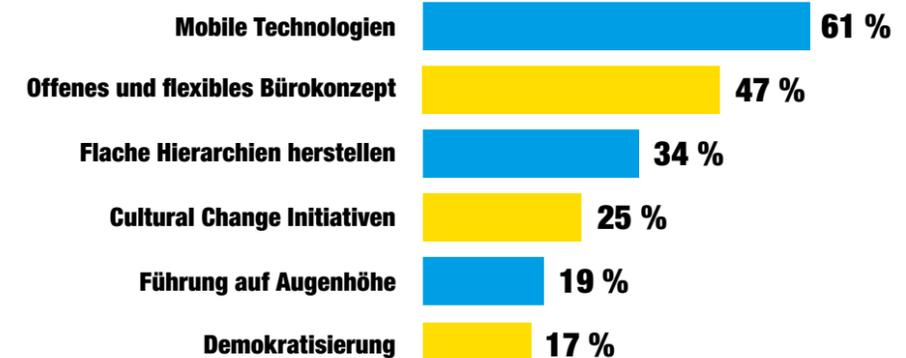
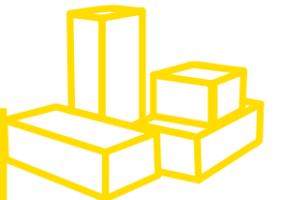
$\Delta = 0,99$   
Ist  $\Delta$  Soll



Aus: Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt, Detecon International GmbH

### 2.4 Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um New Work einzuführen?

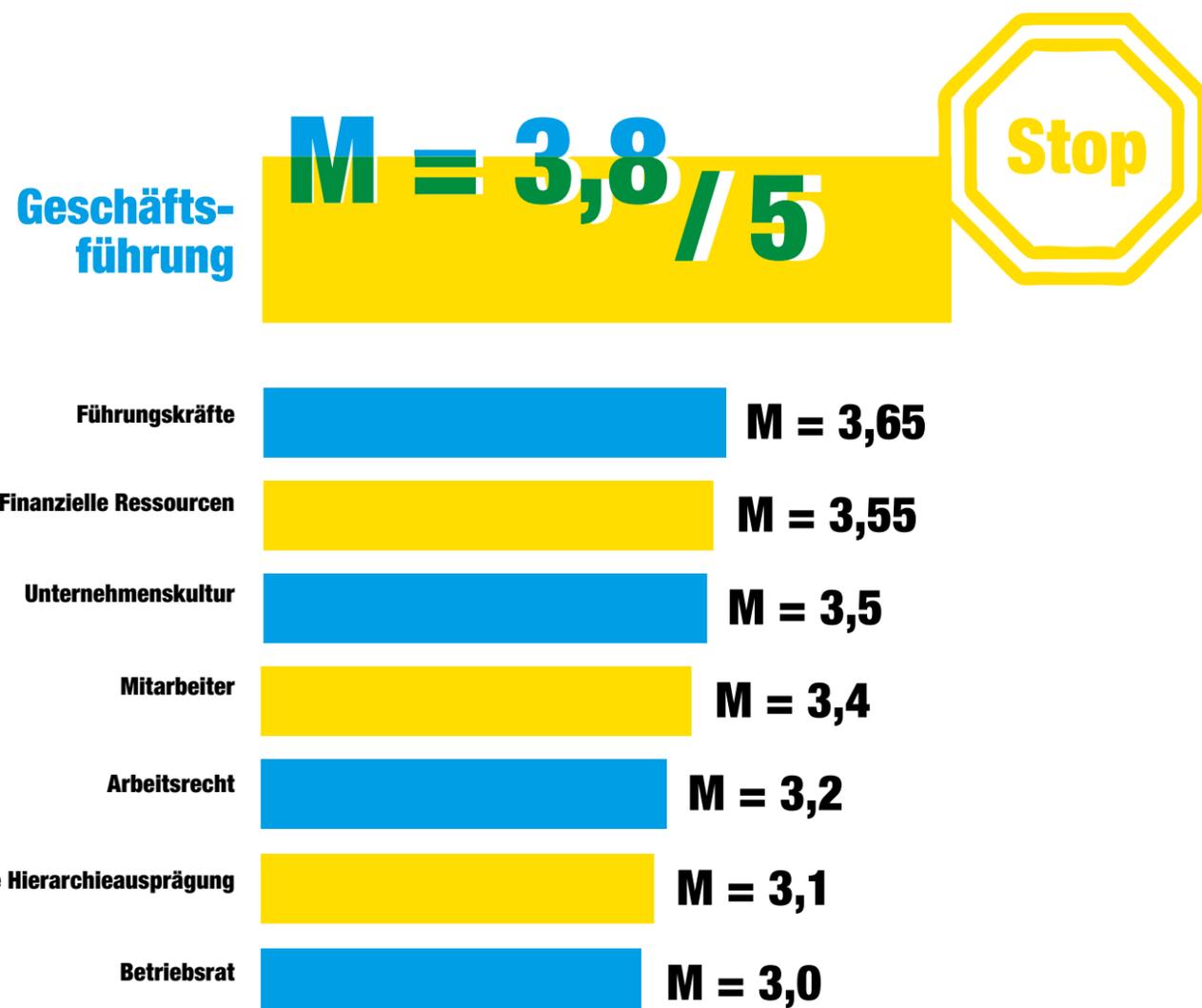
#### Home-Office-Möglichkeiten 70%



Aus: Kienbaum New Work Pulse Check 2017

## 2. Priorisierung, Ziele, Status

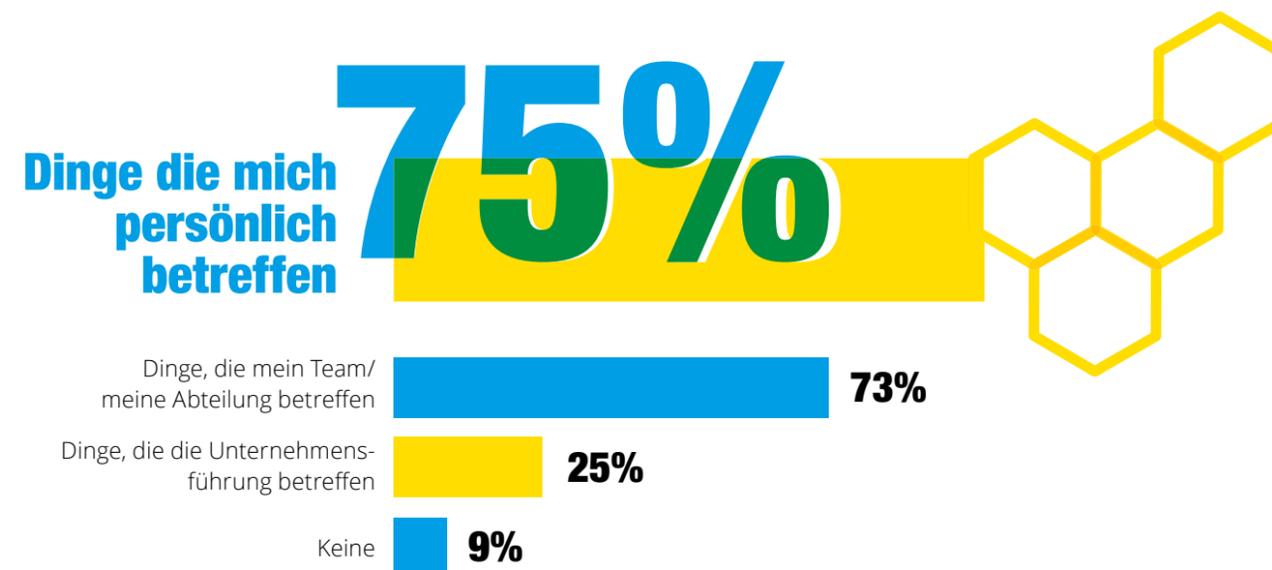
### 2.5 Was wird als die größten Hindernisse/Blockaden für die Ausrollung von New Work gesehen?



Aus: Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt, Detecon International GmbH

## 2. Priorisierung, Ziele, Status

### 2.6 Welche Dinge im Unternehmen dürfen Mitarbeiter mitgestalten?



Aus: Expressumfrage zum Thema Mitarbeiter und Mitentscheider, Haufe Group

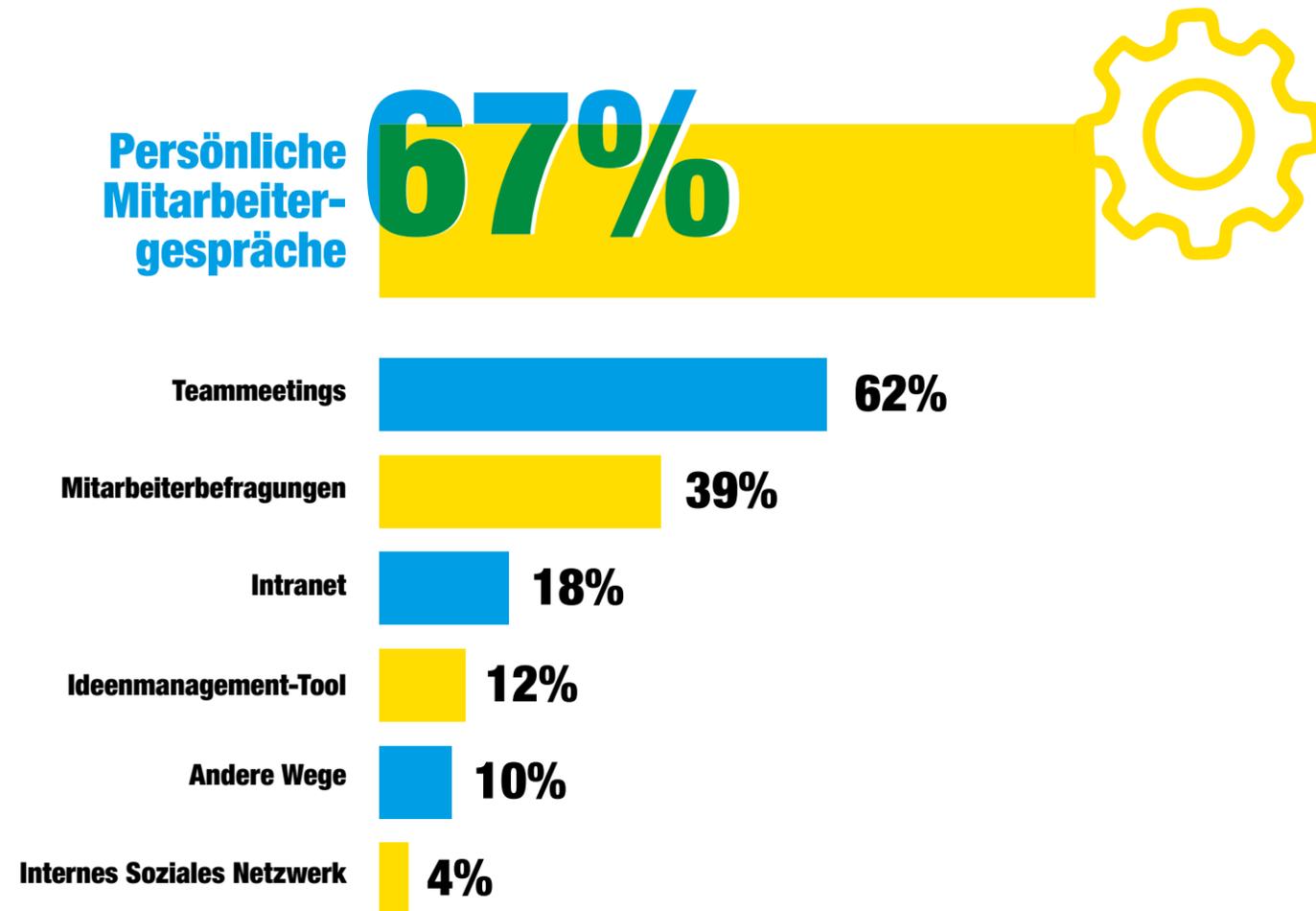
### 2.7 In welche Entscheidungen die Kollegen betreffend werden Mitarbeiter miteinbezogen?



Aus: Expressumfrage zum Thema Mitarbeiter und Mitentscheider, Haufe Group

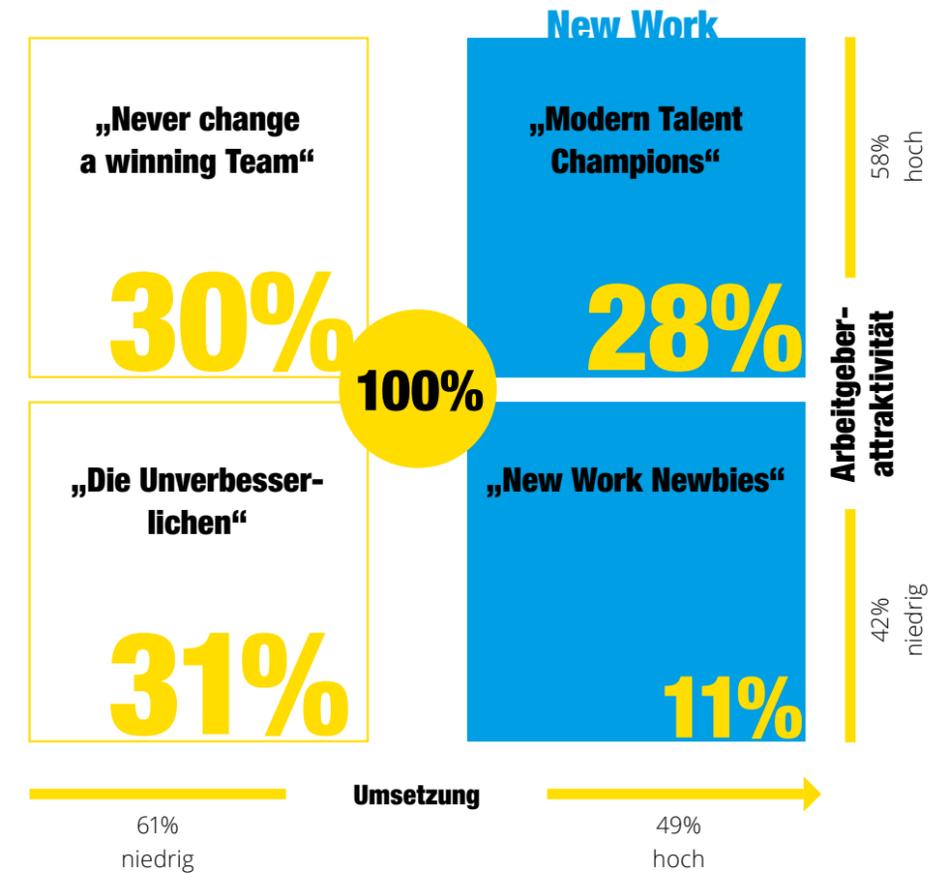
## 2. Priorisierung, Ziele, Status

### 2.8 Über welche Kanäle wird Einfluss auf Entscheidungen genommen?



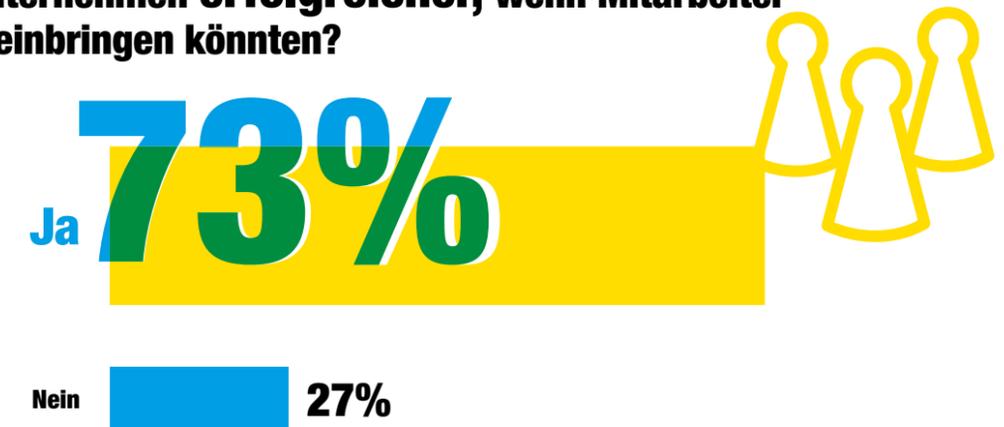
## 3. Potenziale

### 3.1 Bei Firmen die New Work Tools anwenden ist der Anteil attraktiver Arbeitgeber höher



Aus: Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt, Detecon International GmbH

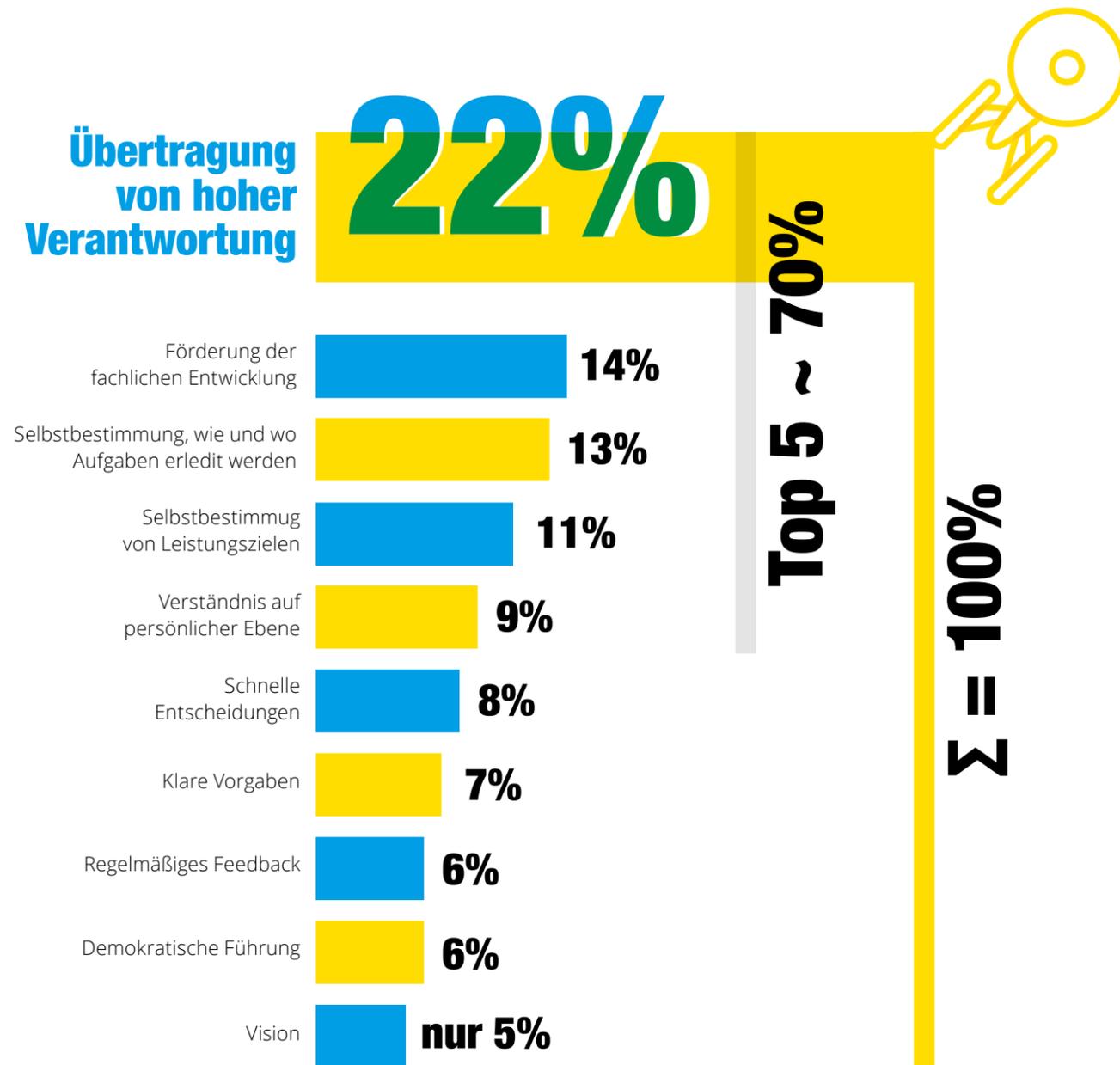
### 3.2 Wären Unternehmen erfolgreicher, wenn Mitarbeiter sich stärker einbringen könnten?



Aus: Expressumfrage zum Thema Mitarbeiter und Mitentscheider, Haufe Group

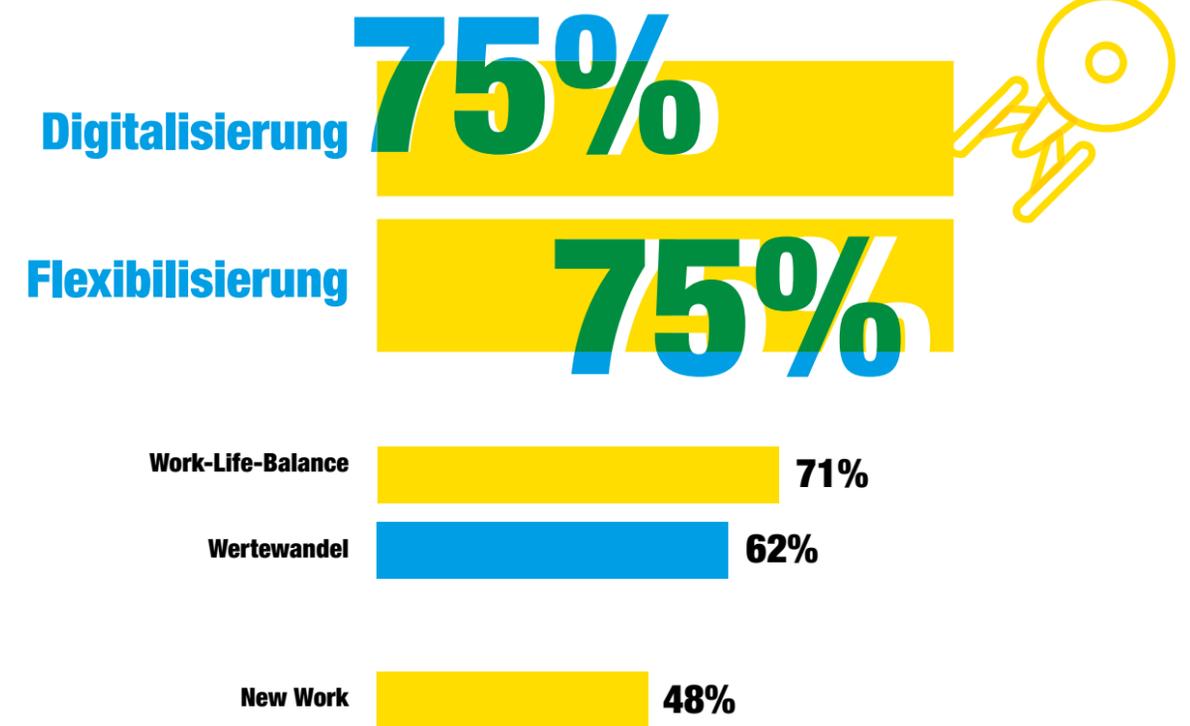
# 4. To Dos

## 4.1 Priorisierung der To Dos für die ideale Führungskraft



# 4. To Dos

## 4.2 To Dos für strukturelle Führung



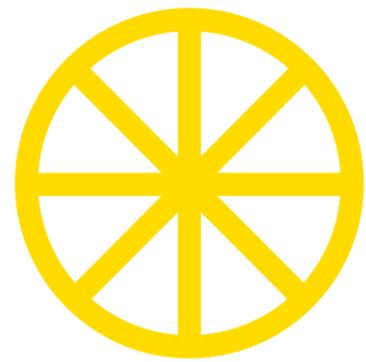
Aus: #Nextleader: Studie von Strametz & Associates GmbH

## 4.3 Einbindung von HR beim Thema Digitalisierung

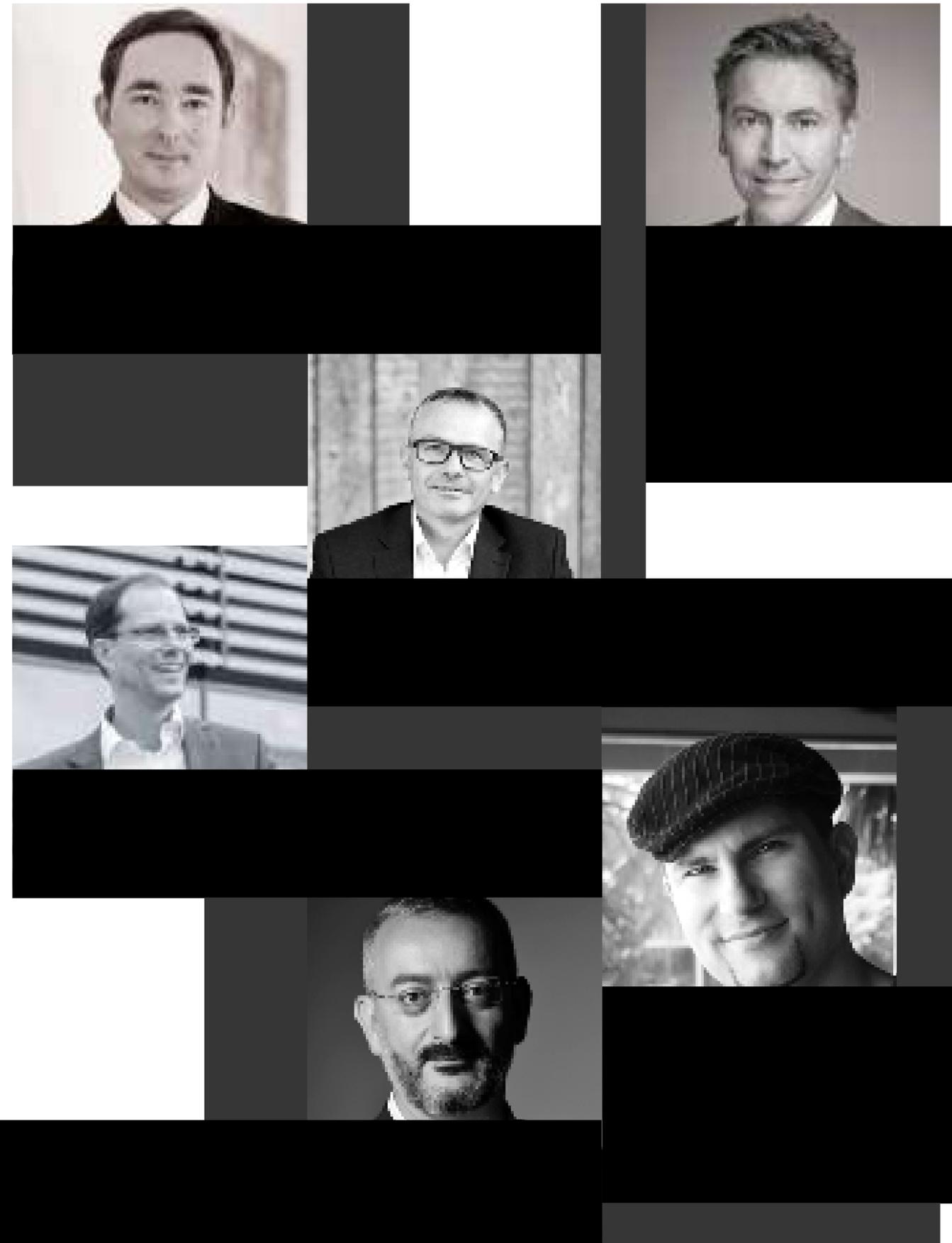


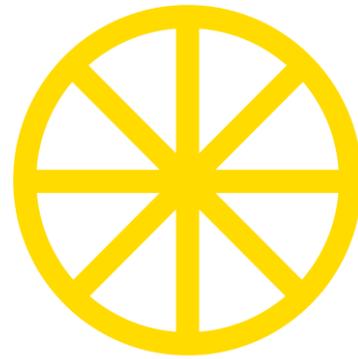
Aus: Benchmarking HR Digital, Promerit AG

Competence Book: New Work



# **New Work zwischen Arbeitsplatz- Hedonismus und neuer System- Logik – was bringt die Zukunft der Arbeit**





---

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

New Work ist ein facettenreicher Begriff. Während am einen Ende des Spektrums nur Möbel bzw. Arbeitsräume kollaborativer gestaltet werden und auch der Digital Workplace renoviert wird, denkt man am anderen Ende über Systemwechsel nach. Dazwischen tummeln sich u.a. Innovationen wie Agilität, Scrummen und Enterprise Social Networks, aber auch Flexibilisierungen der Arbeitszeit und Cargo-Kulte wie Kicker, Krawatten-Verzicht und das neue / alte Du der Führungsebene.

Was also ist New Work wirklich? Warum ist es „alternativlos“ und was sind die wichtigsten Heilsversprechen eines Neudenkens unserer Arbeit auf individueller und kollaborativer Ebene? Wie gelingt Unternehmen die Transformation ins Promised Land? Und noch viel wichtiger: Welche Unternehmen leben schon „New Work“?

Es freut uns, dass wir das Who-Is-Who der Branche gewinnen konnten, um diese und weitere Fragen zu beleuchten und so Licht ins Dunkel zu bringen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Team der Competence Site





# New Work – Begriffsverständnis und Begriffsevolution

New Work ist ein facettenreicher Begriff. Während am einen Ende des Spektrums nur Möbel bzw. Arbeitsräume kollaborativer gestaltet werden und auch der Digital Workplace renoviert wird, denkt man am anderen Ende gleich über Systemwechsel nach. Dazwischen tummeln sich u.a. Innovationen wie Agilität, Scrummen und Enterprise Social Networks, aber auch Flexibilisierungen der Arbeitszeit.

Was bedeutet New Work in Ihrem Kontext? Inwieweit hat sich das Verständnis auch entwickelt? Wo stehen wir generell heute in der New Work-Diskussion und vor allem wo stehen wir in der Praxis auf einer Skala von 0 bis 10?



**Markus Väth** **Kein Korn ohne Acker,**  
keine New Work-Revolution

[Redacted text]

um eine **kulturelle Revolution.**

Unternehmen sehen in New Work **den „heiligen Gral“**,  
um eine **Innovationskultur**  
**zu verankern** – und sind

**Marc Wagner**

[Redacted text]

**Ralf Gräßler** New Work ist die neue

[Redacted text]

ausgerichteten Unternehmensumfeld,  
das **agil** auf neues

**Wissen reagiert.**

# Verständnis und Evolution



## Marc Wagner

Es wird immer gerne die Frage nach der „Definition“ von New Work gestellt. Allgemein bedeutet New Work für mich eine Antwort auf die Frage zu finden: „Wie gestaltet sich Arbeit im digitalen Zeitalter“.

Dies beinhaltet auf der einen Seite gesellschaftliche Fragestellungen und grundsätzliche Aspekte wie „Sinnstiftung von Arbeit“ (ursprüngliche Motivation u.a. von Bergmann). Auf der anderen Seite befinden wir uns aktuell stark in der Diskussion, welche konkreten organisatorischen Implikationen New Work hat und wie sich dies strukturell in einer Organisation umsetzen lässt. Der Fokus der Arbeit meines Teams und von mir liegt hierbei aktuell klar auf der Abbildung von New Work in Organisationen, der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskräften sowie Steuerungsmodellen – was u.a. auch Motivation für unser Buch „New Work – auf dem Weg zur Neuen Arbeitswelt“ gewesen ist. Wo stehen wir heute in der Diskussion zu New Work? Aktuell erfährt das Thema einen unglaublichen Hype – diverse Veranstaltung rund um New Work, Publikationen und Beratungen nehmen dies ebenfalls als neues Buzzword auf. Der Umsetzungsstand in Unternehmen ist hingegen sehr unterschiedlich – von isolierten Einzelmaßnahmen und Placebo Initiativen bis hin zu ernsthaften Gesamtumsetzungen (wir verfolgen hier einen Ansatz entlang der Dimensionen People, Places, Tools sowie Principles & Regulations) ist mittlerweile in der Unternehmenslandschaft Alles zu finden. Dabei gibt es natürlich diverse Trittbrettfahrer, die einfach ihre alten Vorgehensmodelle (häufig mit reinem Effizienzfokus) unter das Label New Work packen. Viele Unternehmen sehen in New Work den „heiligen Gral“, um endlich eine Innovationskultur bzw. „beidhändige Organisation“ (Ambidextrie) zu verankern – und sind dann am Ende enttäuscht, wenn die Effekte nicht sofort eintreten. Soviel zur organisatorischen Diskussion. Auf der gesellschaftlichen Ebene zeigt sich ein ähnliches Bild. Zwar ist man sich darüber einig (und belegt dies durch diverse Studien), dass wir uns in einem enormen Wandel und Umbruch befinden und die Veränderungsgeschwindigkeit extrem stark zugenommen hat. Einig ist man sich auch darüber, dass sich Jobprofile und Bedarfe nach Fähigkeiten massiv ändern werden – Dank Automatisierung und Roboterisierung fallen viele bisherige Tätigkeiten weg und werden durch neue ersetzt. Ob dies am Ende ein gesamtwirtschaftlich positiver Effekt sein wird, in dem die Anzahl der Gewinner die der Verlierer übersteigt, bleibt abzuwarten. Fest steht in jedem Fall, dass sich unser gesellschaftliches Gefüge ebenfalls vielerorts grundlegend verändern bzw. modernisieren muss – und dies insbesondere im Bildungsbereich. Doch dies ist ein Thema, mit dem wir ein eigenes Kapitel füllen könnten.

„Viele Unternehmen sehen in New Work den „heiligen Gral“, um endlich eine Innovationskultur bzw. „beidhändige Organisation“ (Ambidextrie) zu verankern – und sind dann am Ende enttäuscht, wenn die Effekte nicht sofort eintreten.“

## Bodo Antonic

Lassen Sie mich von hinten anfangen. Auf einer Skala von 0 bis 10, ich vermute 0 steht für Steinzeit und 10 für ganz weit vorne, stehen wir bei maximal 2 bis 3. In dem Bereich der Absatzorganisation für den ich stehe, wohlgemerkt. Der wird gerne Sales Force genannt, die Verkaufsmannschaften werden gebündelt, Kräfte nach vor-ne geworfen und mit vereinter Schlagkraft der Markt erobert.

Sie sehen, das ist eine ganz eindeutig militärische Sprache. Und der Mitarbeiter ist letztlich ein Soldat, bisweilen ein Elitekämpfer, zumeist aber Fußvolk, welches in der Schlacht um den Kunden notfalls auch geopfert wird. Meine Worte mögen vielleicht ein wenig überspitzt klingen, beschreiben aber meine Wahrnehmung.

In kaum einer Unternehmenseinheit sind die Führungsspannen so hoch, es gibt noch viele Starallüren, noch viel Machotum, harte Sprache – kurzum, Vertrieb oder Verkauf ist reichlich Old School. Und das, obwohl die Kunden nicht selten schon viel weiter sind.

Nun fragten Sie, was New Work wohl in meinem Kontext bedeuten mag. Meine Antwort lautet: Ganz klar eine Chance. Zum einen glaube ich, dass es dringend nötig ist, uns aus den tradierten Bahnen des Miteinanders hinauszubewegen, da junge, zukünftige Mitarbeiter und Führungskräfte heute ihren Wert und Sinn nicht mehr daraus ziehen, wie Lino Ventura mit Zigarette im Mund und Pernod in der Hand der Held ihres eigenen Série noire-Films zu sein.

Bedenken Sie dabei etwa den hohen Anteil bei den 18 bis 25-Jährigen in Städten wie Berlin. Die nachwachsende Generation der jungen Mitarbeiter will die Frage nach dem Warum – „Warum soll ich hier arbeiten?“ – beantwortet bekommen. Diese Frage, so unbequem sie bisweilen sein mag, ist eine ganz wunderbare, denn sie zwingt uns über die üblichen Lokusparolen hinauszugehen und uns dieser Frage zu stellen.



„In kaum einer Unternehmenseinheit sind die Führungsspannen so hoch, es gibt noch viele Starallüren, noch viel Machotum, harte Sprache – kurzum, Vertrieb oder Verkauf ist reichlich Old School.“



Und dies hat eine doppelte Wirkung. Sie zwingt uns nämlich, den Blick nicht nur nach innen, sondern auch nach außen zu richten – auf den Kunden. Auch dieser fragt uns „Warum soll ich hier kaufen?“. Beide Gruppen – Kunden wie Mitarbeiter – leben in mehr oder weniger gesättigten Märkten, beide müssen nicht kaufen, beide können kaufen.

Lassen Sie mich noch drei Worte zur Beantwortung Ihrer Frage verwenden, wo wir denn heute in unserer New Work-Diskussion stehen. Ich nehme den „Diskussions-Markt“ als stark fragmentiert wahr. Manche Unternehmen sind hier schon sehr weit vorangeschritten, Leuchttürme gar. Und in der Zwischenzeit üben sich manche Be-rater in Diskussionen, die mich immer an diese altbekannten „Liebe ist ...“-Bildchen erinnern. „New Work ist ...“ sagt der eine, während der zweite den ersten mit einer angeblich noch besseren und zumeist leider nur verschwurbelten Definition zu übertönen versucht. Das Ergebnis: Kakophonie!

Die Lösung? Sich immer wieder vor Augen halten, worum es bei New Work eigentlich geht: Um die Menschen, die Mitarbeiter, denen es eine Arbeitswelt zu entwickeln gilt, die in die Zeit passt und dem Menschen Sinn, Erfüllung und Einkommen anbietet. Und natürlich auch um die Frage, wie Unternehmen in Zukunft mit ihren Mitarbeitern zusammen Mehrwerte generieren. Kurzum, es geht um Organisation von Arbeit, Kooperation in einer modernen Gesellschaft.

Doch dazu braucht es etwas anderes als irgendwelches Besserwissen. Es bedarf eines klar formulierten Gestaltungswillens, eines gemeinsamen Stranges, an dem alle Akteure ziehen.

## Verständnis und Evolution

### Michael Kühner

New Work, Neue Arbeit, Arbeit 4.0 oder wie auch immer man diese Entwicklung nennen möchte, findet ihren Ursprung in drei wesentlichen Dimensionen:

1. Wirtschaftliche Entwicklungen im Sinne der zunehmenden Globalisierung, die zu stärkeren Abhängigkeiten und Vernetzungen von Unternehmen und zu steigender Dynamik und Komplexität führen.
2. Technologischer Fortschritt, der im Wesentlichen unter dem Schlagwort Digitalisierung zusammengefasst werden kann und damit eine zunehmende Flexibilisierung in vielen Bereichen ermöglicht.
3. Gesellschaftliche Veränderungen, die in zunehmende Diversität, Individualisierung und Veränderungen der Wertevorstellungen resultieren.

New Work ist sozusagen die komprimierte Antwort auf diese Entwicklungen. Meines Erachtens liegt der teilweise verborgene Schwerpunkt jedoch auf den kulturellen Veränderungen in den Organisationen. Werte wie Sinnerfüllung, Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe werden sehr viel relevanter und verlangen nach praktischen Antworten.

In der New Work Diskussion stehen wir m.E. an der Stelle, dass die meisten Unternehmen den Wertewandel und den Veränderungsdruck wahrnehmen. So gaben in einer von uns kürzlich durchgeführten Umfrage 76% der befragten Unternehmen an, dass sie den Druck ausgehend vom Markt stark bzw. sehr stark spüren. Ich denke, dass die Mehrheit der Unternehmen momentan noch ihr passendes New Work Konzept zu finden sucht und sich eben genau mittendrin in der Diskussion mit der Abwägung von Vor- und Nachteilen für das eigene Unternehmen befindet. Einige Unternehmen sind sicher schon weiter und experimentieren oder implementieren ihre Konzepte. Insbesondere Start-Ups sind vorn mit dabei. Bei den etablierten Unternehmen stehen wir noch am Anfang. Daher bewegen wir uns auf der Skala in der Diskussion auf 8 und in der Praxis auf 3.



„Ich denke, dass die Mehrheit der Unternehmen momentan noch ihr passendes New Work Konzept zu finden sucht und sich eben genau mittendrin in der Diskussion mit der Abwägung von Vor- und Nachteilen für das eigene Unternehmen befindet.“

# Verständnis und Evolution



## Ralf Gräßler

New Work ist in der Tat ein sehr facettenreicher, kontextbezogener Begriff, den jedes Unternehmen für sich definieren muss (oder darf). Das liegt in der Sache begründet, denn man kann eine fluide, agile Form der Zusammenarbeit nicht als allgemeingültigen Best-Practice-Prozess definieren. Deshalb kann ich auch weder das eine noch das andere Ende des Spektrums benennen. New Work ist immer ein Zusammenspiel aller Faktoren, die Arbeit und Zusammenarbeit ausmachen. Wer „nur“ anfängt mit kollaborativen Arbeitsräumen oder flexibler Arbeitszeit, der pflanzt damit einen Samen, der, bei guter Pflege, keimen wird und weitere Veränderungen bewirkt. Wer An- und Abwesenheiten und die Art des Zusammensitzens verändert, verändert die Kommunikation und die Art Wissen zu teilen. Damit wird das Werteverständnis der Mitarbeiter berührt, sie müssen sich bewegen, sich mit verändern.

Wir merken bei VEDA und bei unseren Kunden eine positive Dynamik. Viele Kugeln, die in ganz verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens und in unterschiedlichsten Feldern (Technologie, Kultur, Organisation, Recruiting, Mitarbeitergespräche, Marketing,...) ins Rollen gebracht wurden, nehmen die Veränderungen schneeballartig auf, treiben sie weiter und reißen immer mehr Strukturen und Menschen mit. Wesentlich ist es, ein Verständnis dafür zu wecken, dass New Work alternativlos ist. Mit der Digitalisierung entstehen permanent neue Geschäftsmodelle (New Business), die wir für unser Business ergreifen müssen, bevor es ein anderer tut und damit im Worst-Case unser Business obsolet macht. Diese permanente Innovation braucht einen neuen Mitarbeitertypus (New People), der bereit ist, Innovation als permanenten Prozess zu leben. Und dieser Typus braucht andere Arbeitsbedingungen (New Work). Würde man also nach einer möglichst allgemeingültigen Definition von New Work suchen, könnte man sagen: New Work ist die neue Zusammenarbeit eines neuen Mitarbeitertyps in einem auf Wissensarbeit ausgerichteten Unternehmensumfeld, das im permanenten Wandel agil auf neues Wissen reagiert.

„New Work ist die neue Zusammenarbeit eines neuen Mitarbeitertyps in einem auf Wissensarbeit ausgerichteten Unternehmensumfeld, das im permanenten Wandel agil auf neues Wissen reagiert.“

# Verständnis und Evolution

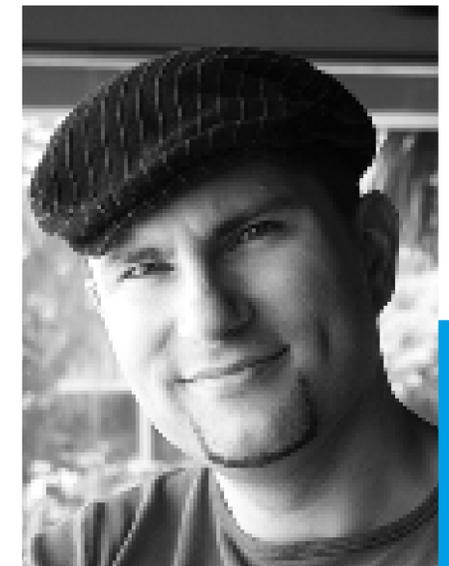
## Markus Väth

New Work versteht sich als revolutionäre Bewegung. Der New Work – Begründer Frithjof Bergmann stellt das Lohnarbeitssystem radikal in Frage und übt deutliche Kritik am heutigen Kapitalismus. Er ist Philosoph und will das Wesen der Arbeit vom Kopf auf die Füße stellen. Nur ein bisschen „agil sein“ oder „digital transformieren“ geht im Sinne des New Work daher genauso wenig wie „ein bisschen schwanger sein“. Daher sind die Instrumente, von Scrum über Design Thinking bis hin zu Open Spaces etc. das Korn, das auf fruchtbarem Acker wachsen muss. Kein Korn ohne Acker, keine New Work-Instrumente ohne entsprechende Haltung. Es geht also in erster Linie nicht um eine technische, sondern um eine kulturelle Revolution. Diese Revolution soll auf drei Ebenen stattfinden: Mensch, Organisation, Gesellschaft.

Und sie hat auf diesen drei Ebenen große Ziele. New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-) Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.

Eine Organisation, die sich New Work verschreibt, sollte sichtbar daran arbeiten, diese Ziele zu verwirklichen. Im Diskurs, auf Panels oder in Fachbeiträgen kommen wir immer sehr schnell auf die mittlere Ebene, die Organisation und sprechen über Agilität, Demokratisierung, VUCA, disruptiven Wandel oder ähnliches. Aber Konzepte verändern keine Verhältnisse. Menschen verändern Verhältnisse. Deshalb sollten wir uns auch mit dem Menschen an sich beschäftigen. Eben mit seinen Stärken und Bedürfnissen. Wie wir ihnen auf die Spur kommen und wie sie den Arbeitsprozess am besten unterstützen. Sonst haben wir mit New Work irgendwann das nächste tote technokratische Konzept. Dann können wir gleich McKinsey in die Unternehmen reinschicken. Das Gleiche gilt für die größere Dimension der Gesellschaft. New Work hatte und hat einen politischen Gestaltungsanspruch. Dazu zählen etwa Ökologie, soziale Gerechtigkeit, eine Wirtschaft des minimalen Kaufens und ein positives Menschenbild. New Worker sollten auch Botschafter dieser politischen Haltung sein und nicht nur Kritik innerhalb des Systems üben, sondern auch Kritik am System.

So weit zur Theorie. Was die Praxis angeht, stehen wir momentan bei 3. Optimistisch geschätzt.



„Kein Korn ohne Acker, keine New Work-Instrumente ohne entsprechende Haltung. Es geht also in erster Linie nicht um eine technische, sondern um eine kulturelle Revolution. Diese Revolution soll auf drei Ebenen stattfinden: Mensch, Organisation, Gesellschaft.“

# Verständnis und Evolution



„Der Großteil [der Mitarbeiter] sieht aktuell noch keinerlei agilitätsfördernde Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt. Wenn doch, wird der Begriff deutlich zu kurz gefasst: 25 Prozent der Mitarbeiter verstehen darunter lediglich die individuelle Gestaltung von Arbeitsort und -zeit.“

## Joachim Rotzinger

New Work ist für uns kein Zustand, sondern eine Entwicklung, die bereits seit langem im Gange und auch bei weitem noch nicht abgeschlossen ist. In unserem Fall sprechen wir von einem bereits mehr als 15 Jahre andauernden und hauptsächlich durch die Digitalisierung und deren Folgeerscheinungen verursachten Transformationsprozess. Und uns bleibt nur zu erahnen, was in der Arbeitswelt der Zukunft noch auf uns zukommen wird. Im Rahmen des letztjährigen Haufe Talent Management Gipfels haben Marc Stoffel und ich uns gefragt, wie die Arbeitswelt im Jahr 2030 wohl aussehen könnte. Einige unserer kühnen Visionen waren beispielsweise der gläserne Mitarbeiter, über den ein implantierter Bio-Chip sämtliche Informationen verrät, der Bundestag, der sich im Schwarm organisiert oder die Übernahme des CEO-Postens in einem DAX-Konzern durch eine künstliche Intelligenz namens Quiri. Natürlich wissen auch wir – obwohl wir uns täglich mit dieser Thematik beschäftigen – nicht, was wirklich realistisch und was nur Zukunftsmusik ist. Was wir aber wissen, ist, dass durch die Digitalisierung das Tempo der Veränderungen rasant zunimmt. Und, dass New Work weit mehr ist, als die kollaborative Gestaltung von Arbeitsräumen oder die Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Gleichwohl – das zeigt unter anderem das Haufe Agilitätsbarometer ganz deutlich – ist das Verständnis von New Work-Vokabular wie „Agilität“ bei der vermutlich wichtigsten Stakeholder-Gruppe dieser Transformation noch nicht angekommen: den Mitarbeitern. Der Großteil derer (46 Prozent) sieht aktuell noch keinerlei agilitätsfördernde Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt. Wenn doch, wird der Begriff deutlich zu kurz gefasst: 25 Prozent der Mitarbeiter verstehen darunter lediglich die individuelle Gestaltung von Arbeitsort und -zeit. Auch bei Führungskräften landet dieser Punkt mit 32 Prozent an erster Stelle der Agilitätskriterien. Erst an zweiter Position (25 Prozent) nennen diese die Einbeziehung der Mitarbeiter in Unternehmensentscheidungen. Für uns ist das einer der Hauptpfeiler, um Agilität umzusetzen. Denn um den in der Frage erwähnten Systemwechsel meistern zu können – und von der Notwendigkeit dessen sind wir überzeugt – muss die Transformation in alle und von allen Ebenen des Unternehmens getragen werden.



Die jahrelange Entwicklung der Haufe Group zeigt, dass für New Work ein Umdenken im Unternehmen gefordert ist. Für uns konkret waren die Entwicklungen der neuen Arbeitswelt Anstoß und zugleich Voraussetzung für eine grundlegende Neuausrichtung. Wir haben uns den mit der neuen Arbeitswelt einhergehenden Herausforderungen gestellt und uns gefragt, wie wir unsere Kunden bei deren Bewältigung am besten unterstützen und unsere Produkte an die neue Art zu arbeiten anpassen können. Eine wichtige Entwicklung in diesem Zusammenhang ist die Digitale Transformation. Sie verändert nicht nur Produkte und Geschäftsmodelle, sondern auch die Art, wie wir in Organisationen zusammenarbeiten.

Was wir dahingehend als Status Quo erleben, ist, dass sich verschiedene Unternehmen heute an unterschiedlichen Punkten der agilen Entwicklung und des organisationalen Reifegrads befinden. Eine universelle Einordnung auf der New Work-Skala ist also kaum möglich. Doch sie alle verfolgen ein und dasselbe Ziel: Sie suchen – mehr oder minder erfolgreich – nach den für sie passenden Strukturen und Prozessen sowie Methoden und Tools, um sich erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. Basierend auf den Erfahrungen unserer eigenen Entwicklung möchten wir Unternehmen genau dabei unterstützen. Damit sind die Auswirkungen von New Work für uns längst kein internes Thema mehr, sondern die Voraussetzung einer Transformation, die wir in alle Unternehmen hineinbringen möchten.



# New Work – Treiber und Potenzialfelder

Um die Bedeutung von New Work bewerten zu können, ist es wichtig einzuschätzen, inwieweit eine Transformation in diese Richtung „alternativlos“ oder nur „nice to have“ ist und welche Potenziale tatsächlich durch New Work realisierbar sind. In der New Economy stellte man einst Kicker auf, die man dann aber bald wieder abbaute.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Treiber in Richtung New Work, die für einen nachhaltigen Wandel jenseits von Cargo-Kulten wie Kicker, Krawatten-Verzicht und Vorstands-Du sprechen? Was sind die wichtigsten, konkreten Potenzialfelder für eine bessere Wertschöpfung vom einfacheren Recruiting und besserer Mitarbeiterbindung über bessere Performance der Teams durch Agile & Co bis hin zu Value@Scale durch die Power of Pull im Rahmen der neuen Sinnökonomie? Wie sieht also Ihr Heilsszenario bzw. Rahmenwerk der Zukunft der Arbeit aus? Was haben vor allem unsere Kunden am Ende von der neuen Qualität der Arbeit?

In diesem Marktumfeld funktionieren **bisherige Organisationsmodelle**, die **Marc Wagner**

[Redacted]

**Joachim Rotzinger** **Hierarchien, wie wir sie kennen, sind obsolet.**

[Redacted]

wann es **sinnvoll ist, zu tun** und wann **es zu folgen gilt.**

Für New Work brauchen wir ein **verändertes Menschenbild**, **Ralf Gräßler**

[Redacted]

# Treiber und Potenzialfelder

## Marc Wagner

Ja – Kicker, Krawatten & Vorstands-Du. Das sind tatsächlich Themen, die man immer wieder gerne in der einschlägigen Presse vorfindet. „Wir haben jetzt eine Duz-Kultur und waren im Silicon Valley und haben die Singularity University besucht – jetzt werden wir innovativ!“. Ich denke, dass die

Symbolkraft einiger dieser Aktionen nicht zu unterschätzen ist, aber nur als Bestandteil eines vollständigen kulturellen Wandels und eher als Ergebnis und nicht Startpunkt. Gerade in Deutschland sollten wir uns damit abfinden, dass wir eine Silicon Valley Kultur nicht 1:1 kopieren können und dann „alles gut“ wird. Das brauchen wir auch garnicht – die Historie deutscher Unternehmen ist ein enormes Asset, auf das wir stolz sein können und gehoben werden muss. Jenseits von Sneakers & Start-Up Kult. Doch zurück zur Frage. Ein ganz wesentlicher Meta-Treiber, den ich aktuell in vielen deutschen Konzernen erlebe (und uns vor 2 Jahren zu einer Studie zum Thema Innovationskultur motiviert hat) ist, dass viele Großunternehmen mit weit aufgerissenen Augen zuschauen, wie kleine Start-Ups und Speedboats an Ihnen vorbeiziehen und gesamte Marktordnungen durcheinanderwirbeln. Die Beispiele sind bekannt: von Telsa, Airbnb über Amazon, Google und Facebook. Markteintrittsbarrieren fallen in diesem Kontext – zumindest bei digitalen Geschäftsmodellen – vollständig weg. In diesem veränderten Marktumfeld funktionieren bisherige Organisationsmodelle, die auf Stabilität, Prozesseffizienz und inkrementelle Verbesserung ausgelegt waren einfach nicht mehr. Innovations- und Produktlebenszyklen verkürzen sich so stark, dass Unternehmen sich quasi laufend neu erfinden müssen. Dies erfordert, dass wir Strukturen vorhalten, die Kreativität, Risikobereitschaft, Fehlerkultur etc. unterstützen und nicht, wie bisher, auf Six Sigma und maximaler Fehlervermeidung und langen Entscheidungsprozessen basieren. Und in diesem Kontext kommen dann Modelle wie Schwarmorganisation, Holocracy, Tribes, Exponentielle Organisationen, Human centric organisations etc. ins Spiel bzw. Diskussion, da diese die entsprechende „Dynamikrobustheit“ und Agilität vorweisen.

Gleichzeitig nimmt die Bedeutung des Faktors Mensch im technologischen Zeitalter zu – und nicht ab. Der Wertschöpfungsbeitrag eines einzelnen Mitarbeiters in einem ansonsten vollautomatisierten Unternehmen steigt enorm und damit auch die Bedeutung von Talenten. Deren Bindung an Unternehmen nimmt parallel immer stärker ab. Dies erfordert wiederum, dass Unternehmen, die diese Talente halten möchten, optimal auf die jeweils individuelle Lebenssituation angepasste Arbeitsbedingungen schaffen müssen. Und New Work bringt diese Welten zusammen: Anforderungen der Mitarbeiter nach Individualität, Sinnstiftung und Anforderungen des Unternehmens nach maximaler Flexibilität, Agilität, Kundenorientierung und letztlich stetig steigender Produktivität. Und was haben die Kunden davon? Nun ja – zumindest in der Theorie versprechen diese neuen Organisationsmodelle, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und deren individuelle Bedürfnisse optimal abzubilden (Stichwort: Losgröße 1). Wie dies dann im jeweiligen Einzelfall gelingt, bleibt abzuwarten. Einen Effekt, den eine erfolgreiche Einführung von New Work Instrumenten in jedem Fall für den Kunden bringt, ein signifikanter Anstieg der Innovationsrate im Unternehmen.



„In diesem veränderten Marktumfeld funktionieren bisherige Organisationsmodelle, die auf Stabilität, Prozesseffizienz und inkrementelle Verbesserung ausgelegt waren einfach nicht mehr. Innovations- und Produktlebenszyklen verkürzen sich so stark, dass Unternehmen sich quasi laufend neu erfinden müssen.“

## Joachim Rotzinger

New Work passiert überall. Und zwar, weil die Mitarbeiter dies einfordern. Flexibilität, Agilität und Mobilität eröffnen ganz neue Möglichkeiten zu arbeiten und setzen Unternehmen unter Druck, ihren Mitarbeitern diese Freiheit zu ermöglichen. In manchen Sektoren mag dieser Druck noch nicht unmittelbar zu spüren sein, doch die Digitalisierung verändert alle Branchen und macht eine Transformation in der Tat alternativlos. Als klassisches Verlagshaus hätte ein Unternehmen wie Haufe heute kaum mehr Erfolg. Das bedeutet aber nicht, dass tradierte Geschäftsmodelle, Prozesse und Werte ausnahmslos über Bord geworfen werden müssen. Vielmehr gilt es, diese regelmäßig zu hinterfragen und das optimale Organisationsdesign für jedes Unternehmen und seine Bereiche zu finden. Diesen Weg haben wir gewählt – und das Ergebnis ist etwas, worauf wir sehr stolz sind: Die Haufe Group besteht aus einer Vielzahl unterschiedlicher Organisationen, Führungs- und Arbeitsmodelle. Unter einem Dach agieren traditionelle Unternehmen wie der Schäffer-Poeschel Verlag neben New Work-Pionieren wie Haufe-umantis. Denn das Organisationsdesign steht in engem Zusammenhang mit Variablen, die sich je nach Unternehmen, oft sogar je nach Abteilung unterscheiden: den Märkten, Produkten und vor allem den Menschen. Sie sind die wesentlichen Treiber der Transformation. Dieses Verständnis ist im Großteil der Unternehmen bereits angekommen. Woran es vielen noch fehlt, sind konkrete Handlungsanleitungen, die über oberflächliche Maßnahmen wie Tischfußball hinausgehen und als solche auch langfristig erfolgreicher sind.

Damit ergeben sich weniger einzelne Potenzialfelder für eine bessere Wertschöpfung, als vielmehr ein geändertes Verständnis, das sich durch alle wesentlichen Potenzialfelder eines Unternehmens durchzieht: In der neuen Arbeitswelt muss sich unser Miteinander grundlegend ändern. Hermann Arnold, Gründer von Haufe-umantis, beschrieb dies einmal sehr treffend: „Jeder muss führen. Und jeder muss folgen. Und jeder muss wissen, wann was angebracht ist.“ Heißt: Während Führung lange als Königsdisziplin galt, wird nun als Gegenpol auch das Folgen und die richtige Kombination beider Disziplinen zur großen Herausforderung der neuen Arbeitswelt. Denn Hierarchien, wie wir sie kennen, sind obsolet. Beide, Führungskräfte wie Mitarbeiter, müssen gleichermaßen abwägen können, wann es sinnvoll ist, zu führen und wann es zu folgen gilt. Wir brauchen Chefs, die kraftvoll und mutig leiten und im geeigneten Moment auch ihren Mitarbeitern folgen können – ohne den Führungskräfte-typischen Reflex zu verspüren, es eigentlich viel besser machen zu können. Auf der anderen Seite müssen Mitarbeiter ihren Vorgesetzten folgen und auf deren Fähigkeiten vertrauen können und ebenso Kollegen sich ohne Machtspiele gegenseitig führen können – immer so, wie es die Unternehmenssituation erfordert. Für die Kunden bringt das klare Vorteile: Mitarbeiter fühlen sich nicht nur als wichtiger Teil des Unternehmens und dessen Weiterentwicklung, sondern können ihr Wissen auch umfassend einbringen. Das führt nachweislich zu mehr Motivation, zur Identifikation mit dem Unternehmen und damit auch zu steigender Qualität der Leistungen und Produkte.

# Treiber und Potenzialfelder



„Während Führung lange als Königsdisziplin galt, wird nun als Gegenpol auch das Folgen und die richtige Kombination beider Disziplinen zur großen Herausforderung der neuen Arbeitswelt. Denn Hierarchien, wie wir sie kennen, sind obsolet. Beide, Führungskräfte wie Mitarbeiter, müssen gleichermaßen abwägen können, wann es sinnvoll ist, zu führen und wann es zu folgen gilt.“

# Treiber und Potenzialfelder



## Ralf Gräßler

Um die letzte Frage zuerst zu beantworten, denn es ist die zentrale – wenn der Kunde nicht profitiert, ist New Work tatsächlich reiner Selbstzweck. Geht man davon aus, dass die Wurzel jedes Geschäftserfolges in den Mitarbeitern liegt (und davon sollte man ausgehen!), dann muss eine Befähigung der Mitarbeiter hin zu Innovation und Eigenverantwortung zwangsläufig im Sinne des Kundenerfolgs sein.

Aus der durch Disruption getriebenen Veränderung ergibt sich der Wunsch nach einem neuen Mindset in den Unternehmen und bei den Mitarbeitern. Verantwortung, Veränderung und Agilität werden systemimmanent und damit entsteht der Bedarf nach einem neuen Typus von Mitarbeitern, der anders zusammenarbeitet. Ein neues Mindset erreichen Sie aber nicht, indem Sie Kickerische aufstellen, Kaffeetheken aufbauen und Feel-Good-Manager einstellen. Für New Work brauchen wir ein verändertes Menschenbild, das den Mitarbeiter als „Schatz“ versteht und nicht als Risikofaktor, dann sind die realisierbaren Potenziale nach oben offen. Das „Heilsszenario“ ist unternehmensindividuell, das Rahmenwerk grob skizziert:

- Offene Kommunikation und Transparenz statt „Closed shop“-Entscheidungen
- Ergebnisse statt Anwesenheit
- Kompetenzbasierte Entscheidungen statt Top-Down
- Haltung statt Skills
- „Fail often and fast“ statt „Wer ist schuld?“
- Vertrauen statt Autorität

Letztlich muss jedes Unternehmen seinen eigenen Zugang zu New Work finden und ausprobieren. Wir haben (zum Glück) keine Wahl. Auch radikale Modelle wie Holacracy haben ihre Berechtigung, aber nicht für jeden. Viele Ansätze – gerade die radikal „demokratischen“ Modelle – führen bei größeren Organisationen auch schnell zur reinen Beschäftigung mit dem Modell selbst. Insofern darf und muss man mit New Work auch kritisch umgehen. Es ist kein Selbstzweck. Unternehmen arbeiten wirtschaftlich. Das bleibt auch so, dann profitiert der Kunde – siehe oben.

# Treiber und Potenzialfelder

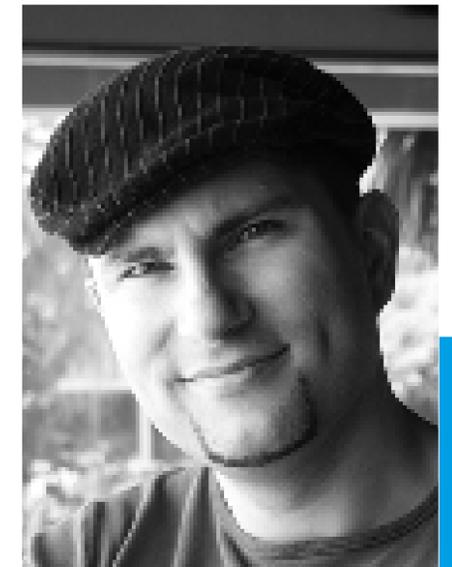
## Markus Väth

Es ist egal, ob es um Tischkicker oder Scrum geht: Wenn die Einstellung nicht stimmt, wenn man im Hinterkopf immer noch von „Command & Control“ träumt und ein altertümliches Menschenbild mit sich herumschleppt, kann die beste New Work – Methode nicht fruchten. Organisationsentwicklung im Sinne des New Work braucht ein bestimmtes Mindset: Offenheit, Freude an der Zukunft und Vertrauen in den Mitmenschen.

Weiterhin werden die technische Entgrenzung einerseits und der wachsende Sinnanspruch an die Arbeit andererseits enormen Veränderungsdruck erzeugen. Menschen fordern mehr Mobilität und Flexibilität von ihren Unternehmen. Der demographische Wandel wird diesen Trend in den nächsten fünfzehn Jahren dramatisch verstärken. Wenn wir dann noch die Tatsache addieren, dass manche Unternehmen mit „flüssigen“ Organisationsgrenzen experimentieren, wird klar, dass wir vor radikalen Umbrüchen stehen. Und für diese radikalen Umbrüche kann New Work die theoretische und praktische Klammer sein.

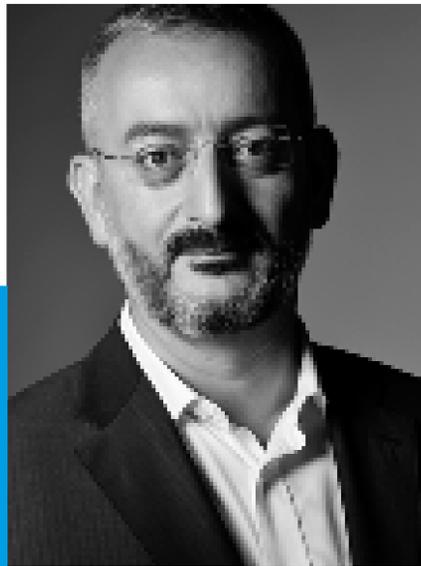
Wertschöpfung im Sinne des New Work sehe ich vor allem in den folgenden Feldern: Team-Zusammenarbeit, Führungsverhalten, Innovation, mobiles Arbeiten und Unternehmenskultur. Andersherum gesagt: Überall, wo es um Effizienzsteigerung geht, haben wir bereits erprobte Konzepte und Methoden. Überall, wo wir (Zusammen-)Arbeit neu denken müssen, hat New Work klare Vorteile.

Die Kundenseite schließlich profitiert von kürzeren Reaktionszeiten, kürzeren Innovationszyklen, einer höheren organisationalen Resilienz, einem klaren Unternehmensprofil (was auch wichtig für das Recruiting ist) und spürbarer Freude der Mitarbeiter an ihrer Tätigkeit, wenn sie in Kontakt mit dem Unternehmen kommen. Ganz abgesehen davon, sind in unserer vernetzten Welt Kunden anderswo auch immer Produzenten und können daher wiederum New Work als Botschafter in ihre Welt tragen. „Gemeinsam für alle“ statt „jeder gegen jeden“.



„Es ist egal, ob es um Tischkicker oder Scrum geht: Wenn die Einstellung nicht stimmt, wenn man im Hinterkopf immer noch von „Command & Control“ träumt und ein altertümliches Menschenbild mit sich herumschleppt, kann die beste New Work – Methode nicht fruchten.“

# Treiber und Potenzialfelder



„Wie kompensiere ich Erfahrung, die verloren zu gehen droht? Nun, die Lösung liegt ganz eindeutig darin, dass Unternehmen ihr Paradigma „Die Alten raus!“ ändern müssen und erfahrenen Mitarbeitern Teilzeitarbeitsplätze anbieten.“

Die Treiber sind für mich eindeutig zu erkennen, ebenso wie es für mich klar ist, dass der Kicker ein geistiges Furunkel war, so man ihn als quasi sakrosankt einstuft. Im Unternehmen, „auf Arbeit“, geht es um Arbeit und nicht um's Kickern. Vielleicht bin ich an dieser Stelle ein Dinosaurier, aber bei so etwas fehlt mir die Ernsthaftigkeit, die ich von Menschen im produktiven Prozess verlange. Wenn ein Mitarbeiter kickern will, soll er das gerne tun, aber nicht in meinem Betrieb.

Die Treiber sind nach meinem Dafürhalten die Demographie, das Internet und die Digitalisierung. Diese drei Faktoren, als Geschmacksverstärker vielleicht noch die Globalisierung beigemischt, verändern unsere Gesellschaft und unsere Arbeitswelt.

Wir leben in einem Zeitalter, in dem demnächst viele Menschen, die Baby-boomer, aus dem Arbeitsprozess ausscheiden werden. Erfahrung wird dabei verloren gehen. Die Digitalisierung verschiebt das Gleichgewicht in Richtung Wissensarbeiter. Und das Internet lässt den Menschen seinen Weg hin zur Emanzipation, weg von Machtnetzwerken, weiter voranschreiten. Es gibt heute ein weltumspannendes Wissenskapital, welches sich ebenso erlaubt – ganz im Sinne von Marx formuliert – „herumzuvagabundieren“. Das verändert Gesellschaft, darauf müssen sich Arbeit-geber einstellen.

Und damit sind wir auch bei den Potenzialfeldern, sie ergeben sich schlichtweg daraus. Wie kompensiere ich Erfahrung, die verloren zu gehen droht? Nun, die Lösung liegt ganz eindeutig darin, dass Unternehmen ihr Paradigma „Die Alten raus!“ ändern müssen und erfahrenen Mitarbeitern Teilzeitarbeitsplätze anbieten. Der ältere Mitarbeiter mag vielleicht nicht die körperliche Kraft haben, kann aber auf viele Jahre der Erfahrung zurückblicken. Zudem ist dem Alter nicht selten die normative Kraft, die Sinnstiftung durch Wertetransfer, zugeschrieben und auch diese sollte genutzt werden. Junge Menschen haben Kraft und brauchen Orientierung – könnten also unheimlich von den „alten Recken“ profitieren.



In der Digitalisierung wohnt eine große Kraft. Sie befreit den Menschen von der Knechtschaft der Fronarbeit, um es einmal sehr pathetisch auszudrücken. Warum sollten Menschen stupide, körperliche Arbeit leisten, wo wir ein Hirn haben? Digitalisierung verstärkt aber auch VUCA, denn sie erhöht die Geschwindigkeit des Informationstransfers so wie sie auch die Menge an Wissen und dessen Bereitstellung beschleunigt. Wie beruhigt man an dieser Stelle das geschundene Gemüt des Menschen, der im Trommelfeuer der Informationsartillerie bisweilen in die Knie geht? Hier sind wir bei einer Hauptaufgabe von New Work, wie ich es verstehe. New Work muss Menschen ermächtigen, befähigen, mit der neuen Arbeitswelt umzugehen, und das bedeutet, dass New Work zum Turnvater Jahr der Arbeitswelt werden muss – zum Gymnastiklehrer der Arbeitsnation. New Work muss Menschen beweglicher machen, agiler.

Kommen wir zum letzten der drei Treiber, die zugleich Potenzialfelder sind: Der menschlichen Emanzipation. Diese ist nicht aufzuhalten, auch wenn rekonstituierende Kräfte dies zu verhindern versuchen. Die Büchse der Pandora ist nun einmal geöffnet. Die Emanzipation ist zum einen ein Problem, vor allem für die Führungskräfte, sie ist aber auch eine Chance.

Wie Sie sich unschwer vorstellen können, gehöre ich zur Fraktion derer, die die Vorteile sehen. Mit der Emanzipation, der in ihr wohnenden Freiheit, kommt die Kreativität. Eine Kreativität, die wir brauchen werden, um die anstehenden Themen zu bearbeiten und zu lösen. Diese hinzugewonnene Freiheit des Einzelnen geht aber auch mit einer erhöhten Übernahme von Verantwortung einher, darauf hat schon Frankl hingewiesen. Beide Aspekte, Freiheit und Verantwortung, werden uns in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft enorm nach vorne tragen.

# Treiber und Potenzialfelder



## Michael Kühner

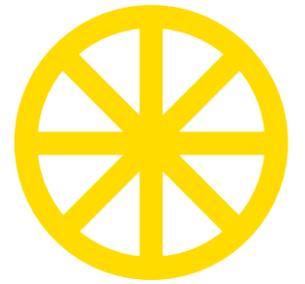
Die wichtigsten Treiber sind die Menschen in der Organisation selbst, also die Mitarbeiter und Führungskräfte. Für die Beteiligten mehr Selbstständigkeit, Gestaltungsmöglichkeiten, individuelle Förderung sowie Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen, ist Aufgabe der Führungskräfte, die damit auch Mitarbeiterbindung, bessere Performance und Sinnvermittlung als Ziele des New Work erreichen können.

Allerdings sieht es in der Praxis häufig so aus, dass die Führungskräfte selbst die Getriebenen sind, die Shareholderinteressen, Mitarbeiterwünsche und Kundenanforderungen unter einen Hut bringen müssen - in einer Arbeitswelt, die mit neuen Strukturen und digitalen Tools experimentiert und ständigem Wandel ausgesetzt ist. Um hier eine Chance für ein gewisses Maß an Stabilität und Sicherheit zu bieten, wird die Beziehung der Führungskraft zum Mitarbeiter immer entscheidender. Die Positionsmacht der Führungskraft geht zurück und sie kann auf diesem Wege immer weniger Einfluss auf den Mitarbeiter ausüben. Da Führung keine Beliebigkeit annehmen, sondern gemeinsames und zielgerichtetes Handeln sicherstellen soll, kommt es besonders auf das gegenseitige Vertrauen in der Führungsbeziehung an.

Es gilt die Führungskraft darauf vorzubereiten, mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe zu arbeiten, sodass sie gemeinsam wachsen und Ziele erreichen können. Dies spüren dann am Ende auch die Kunden, vor allem dann, wenn diese in die Zusammenarbeit eingebunden werden.

„Die Positionsmacht der Führungskraft geht zurück und sie kann auf diesem Wege immer weniger Einfluss auf den Mitarbeiter ausüben. Da Führung [...] gemeinsames und zielgerichtetes Handeln sicherstellen soll, kommt es besonders auf das gegenseitige Vertrauen in der Führungsbeziehung an.“





# Transformation in Richtung New Work – **Priorisierung und Vorgehen**

Selbst wenn Unternehmen die Sinnhaftigkeit eines Wandels z.B. auf Ebene des Top-Managements verstanden haben, fällt die Transformation nicht vom Himmel. Gegen eine neue Logik des Arbeitens und der Wertschöpfung mobilisiert sich oft noch Widerstand von Vertretern der alten Logik, zumindest wenn man mehr erreichen will, als Kicker aufzustellen und die Krawattenpflicht aufzuheben.

Wie sorgt man dafür, dass die Transformation in der Breite jenseits einzelner Inseln der Glückseligkeit gelingt? Wie nimmt man am Ende alle mit, die man mitnehmen möchte? Wie überwindet man aber auch Skepsis gegen den Wandel? Was raten Sie zu Priorisierungen, Zielen, Strukturen und Vorgehensweisen für den Wandel?

**Marc Wagner**

Es bedarf ganz klar



insbesondere **auch vorleben.**

Wir sperren uns mit  
**Spielregeln** in ein  
Gefängnis ein, welches die  
**Luft zum Denken**

**Bodo Antonic**



New Work kann **nicht  
übergestülpt werden**

und kein Projekt sein, mit dem

**Ralf Gräßler**



**implementieren**

# Priorisierung und Vorgehen



## Joachim Rotzinger

Widerstand gegen den Wandel – egal wie groß oder klein er sein mag – wird es immer geben. Auch wir mussten das feststellen, als wir uns entschlossen, unser Geschäftsmodell und damit einhergehend unsere gesamte Organisation zu transformieren. Im Nachhinein konnten wir aus dieser Zeit aber zwei wichtige Stoßrichtungen mitnehmen, die sich bewährt haben, um den Wandel mit Treibern und Skeptikern gleichermaßen zum Erfolg zu bringen. Erstens: Ein Wandel kann nicht nur auf C-Level Ebene entschieden und dann top-down delegiert werden. Mitarbeiter müssen von Anfang an Teil der Entwicklung sein und über diese nicht nur informiert, sondern aktiv daran beteiligt werden. Nur so schafft man bei der Belegschaft ein Grundverständnis für die Notwendigkeit des Wandels, um das Unternehmen – und damit nicht nur ihre Arbeitsplätze, sondern im besten Fall auch etwas, wofür sie Leidenschaft entwickelt haben – auch in Zukunft zu sichern. Aus der Top Down- muss eine Bottom Up-Transformation werden.

„Mitarbeiter müssen von Anfang an Teil der Entwicklung sein und über diese nicht nur informiert, sondern aktiv daran beteiligt werden.“

[...] Aus der Top Down- muss eine Bottom Up-Transformation werden.“

Zweitens: Die „kleine Revolution“, also die Einführung einer Neuerung Schritt für Schritt. Das bedeutet konkret: Die Neuheit wird zunächst nur in einem bestimmten Team eingeführt. Dieses Team erhält die Freiheit zu experimentieren, seine Erfahrungen zu machen, zu lernen. Andere Abteilungen beobachten den Prozess und erkennen im Erfolgsfall die Vorteile für sich selbst. Die Folge: Auch sie werden die Neuerung implementieren wollen. Roll-in statt Roll-out nennen wir dieses System: Eine Veränderung soll nicht im gesamten Unternehmen ausgerollt, sondern in das Unternehmen hineingerollt werden. Das Ziel – eine Neuerung im Unternehmen zu verankern – bleibt gleich. Der entscheidende Unterschied liegt im Weg: Setzen Manager auf dieses System, können sie einen Sog erzeugen, der das Verhalten der Mitarbeiter aus Überzeugung ändert und einen „Behavioural Change“ herbeiführt. Die Mitarbeiter wollen die Neuerung von sich aus, sie wird nicht von oben implementiert. Diese Entwicklung unterstützt haben sogenannte Digitalpropheten, etwa hundert Mitarbeiter, die die Veränderung offen mittragen und so andere Kollegen mit ihrer Begeisterung anstecken.

# Priorisierung und Vorgehen

## Marc Wagner

Das ist ein sehr wichtiges Thema. Auf schönen, bunten Powerpoint-Präsentationen lässt sich die Digitale Transformation und die Einführung von New Work Instrumenten sauber herleiten und deren positive Effekte in Richtung Organisation und Ergebnis ableiten (dies haben wir ja u.a. auch in unserer Studie „Ich war noch niemals in New Work“ dargestellt). In dieser Praxis stellt dies allerdings einen absoluten Kraftakt dar, der – wie jede kulturelle Veränderung – massive Widerstände in Unternehmen hervorruft und insbesondere auch jeden „Unternehmenstroll“ an die Oberfläche spült. Damit gilt es von Anfang an offen umzugehen. Und ganz wichtig ist es, nicht dem sozialromantischen Irrglauben zu verfallen, dass man eine signifikante kulturelle Veränderung nur durch „Graswurzel Initiativen“ hinbekommt (zumindest nicht in Großunternehmen). Es bedarf hier ganz klar Überzeugungstätern an der Spitze, die New Work nicht nur predigen, sondern insbesondere auch vorleben. Oder nennen Sie mir eines der aktuellen, amerikanischen oder chinesischen Star-Unternehmen, in denen das Top-Management oder die Geschäftsleitung keine entscheidende Rolle beim kulturellen Wandel spielt. Dies schließt allerdings einen partizipativen Einsatz definitiv nicht aus. Nachdem das Top-Management entsprechende Leitplanken definiert und kommuniziert hat, gilt es eine „Armee von Willigen“ zu formieren und insbesondere mit den Einheiten zu starten, die nachher als „Leuchtturm“ für eine erfolgreiche Umsetzung dienen können. Bei dem gesamten Prozess gilt es dabei Schlüsselpersonen und Funktionen mit einzubinden. So sind in unseren New Work Initiativen (zumindest in Deutschland) alle Dimensionen prominent durch Entscheider vertreten: HR (People), ImmobilienMgmt (Places), IT (Tools), BR, Health&Safety, Datenschutz (Principles & Regulations). Bei der konkreten Umsetzung gilt es dann, Mitarbeiter und Führungskräfte sinnvoll (d.h. realistisch) in die Entscheidungen einzubinden – dies ist dann genau der demokratische und partizipative Ansatz, der letztlich dann aber zu klaren Entscheidungen führen muss. Muss man dabei am Ende Alle mitnehmen? Nein – definitiv nicht. Man sollte bei aller offenen Diskussion zu Bedenken und Widerständen beachten, dass man 10-15% der Mannschaft eh nicht überzeugt bekommen wird und sollte tunlichst darauf achten, nicht den Fokus auf diese Personen zu legen sondern eher einen für beide Seiten sinnvollen Ausstieg zu forcieren. Letztlich gilt hier der (wenn auch abgegriffene Spruch): love it, change it or leave it.



„[...] ganz wichtig ist es, nicht dem sozialromantischen Irrglauben zu verfallen, dass man eine signifikante kulturelle Veränderung nur durch ‚Graswurzel Initiativen‘ hinbekommt [...] Es bedarf hier ganz klar Überzeugungstätern an der Spitze, die New Work nicht nur predigen, sondern insbesondere auch vorleben.“

# Priorisierung und Vorgehen



## Bodo Antonic

Das ist eine klassische Change-Frage. Die Antworten sind also bekannt. Jedoch ein Aspekt wird bei dieser Frage immer vergessen. Ein Change kommt nicht aus heiterem Himmel, sondern er ist Ausdruck einer kontinuierlichen Veränderung. Auf diese muss ich vorbereitet sein. Die Verantwortung trägt jeder Einzelne sowie das Management. Das heißt für mich als Führungskraft ganz konkret: Ich muss meine Mitarbeiter gymnastizieren. Ich muss des Weiteren neben der Plastizität des Einzelnen auch die Plastizität der Organisation stärken.

Wie ich das mache? Mein Weg ist der, den ich mit dem Ansatz der Unwucht-Kybernetik beschrieben habe. Stabilität durch Werteorientierung – ich will das Unternehmen ja nicht zerreißen, in die Blutgrätsche zwingen – und ansonsten Spielregelabbau auf Teufel komm raus. Spielregeln braucht man für ein soziales Miteinander, doch wir Menschen überfrachten uns mit diesen und sperren uns damit in ein Gefängnis ein, welches die Luft zum Denken nimmt. Geist will schweben und nicht in Ketten liegen. Oder um es mit den Worten eines Freundes zu sagen: Der liebe Gott gab uns 10 Spielregeln und kann diese nicht durchsetzen, doch wir wollen mindestens Spielregeln haben.

Entfesseln wir also Mensch und Organisation durch den Abbau von Spielregeln, nehmen wir das Verhaltenskorsett weg, dann befreien wir den Menschen und zwingen ihn damit zugleich, sich zu bewegen, zu dehnen, zu strecken und damit beweglicher zu machen. Für diese mobilisierten Menschen brauche ich keinen Krückstock, keinen Rollator, sie sind agil und können den Change jeden Tag akzeptieren oder sogar begrüßen.

„Spielregeln braucht man für ein soziales Miteinander, doch wir Menschen überfrachten uns mit diesen und sperren uns damit in ein Gefängnis ein, welches die Luft zum Denken nimmt. Geist will schweben und nicht in Ketten liegen.“

# Priorisierung und Vorgehen



## Ralf Gräbler

New Work hat etwas mit Werten zu tun und mit Veränderung. So eine Transformation kann nicht übergestülpt werden und kein Projekt sein, mit dem Anspruch Best-Practice-Beispiele anderer zu implementieren. Priorität hat die Authentizität. Schön finde ich die Formulierung meiner Kollegin Lisa Maas, die betont, dass New Work kein Culture-Change-Projekt benötigt. Niemand muss die Belegschaft austauschen oder aggressives Teambuilding betreiben. Auch Strategie oder Kampagne sind der falsche Weg. Sie schlägt folgende Ansätze vor, die ein Unternehmen auf dem Weg zu New Work berücksichtigen sollte:

- Seid den Menschen grundsätzlich wohlgesonnen und seid authentisch.
- Versteht die Ansprüche Eurer Mitarbeiter.
- Bietet ein angenehmes Arbeitsumfeld.
- Seid agil und schafft Bürokratie ab.
- Denkt neu über Führung nach.
- Seid intelligent und lernt dazu.
- Macht Euch sichtbar für Talente.

„New Work hat etwas mit Werten zu tun und mit Veränderung. So eine Transformation kann nicht übergestülpt werden und kein Projekt sein, mit dem Anspruch Best-practice-Beispiele anderer zu implementieren.“

# Priorisierung und Vorgehen



## Markus Väh

Meiner Meinung nach braucht es für Veränderungen in Unternehmen zunächst immer einen Schmerz. Diese Schmerzen kann man in drei Kategorien einteilen: a) schwache Strategie (und damit fehlende Sinnperspektive), b) ungeeignete Organisation und c) zu wenig bzw. die falschen Mitarbeiter. Schwächen in Strategie, Organisation oder Personal münden meist in den ultimativen Mangel: dem Mangel an Umsatz und Rendite. Spätestens dann verstehen Unternehmen, dass sie etwas tun müssen.

Im Gegensatz zur traditionellen Heimlichkeit sollten Unternehmen in einem ersten Schritt die Belegschaft offen und in der Breite über eine bedrohliche Situation aufklären. Das Warum zu begreifen ist für einen Menschen absolut notwendig, um sich auf Veränderungen einzulassen, die sich für ihn persönlich negativ auswirken können. Dabei muss das Top Management erkennbar und glaubwürdig in einem Boot mit der Belegschaft sitzen. Sonst funktioniert es nicht.

Überhaupt gibt es für Transformationsprojekte vor allem drei goldene Regeln: Reden, reden, reden. Viele Veränderungsprojekte scheitern, weil beispielsweise Missverständnisse erzeugt werden oder im Raum stehenbleiben oder weil das Management Kommunikation als nebensächlich und zu wenig "machermäßig" unterschätzt. Für die Zeit der Veränderung sollte es einen "Chief Communication Circle" geben, der nichts anderes tut, als sich professionell der Kommunikation im Projekt zu widmen.

In einem Transformationsprozess beantwortet die gesamte Belegschaft drei Fragen: "Wofür sollten wir uns verändern?" (Sinn), "Was hat uns in die Krise gebracht?" (Analyse) und "Wie kommen wir da raus?" (Ziele, Strukturen, Prozess). Leider betonen Unternehmen vor allem Frage zwei und spielen sinnlos Schwarzer Peter. Zunächst müssen Unternehmen mit Frage eins eine Vision entwickeln, die über nackte Zahlen hinausgeht - damit aus Frustration Motivation entsteht. Dann kann man Frage drei angehen und Ziele sowie Prozess formulieren. Frage zwei wird im Grunde nur dann aufgerufen, wenn es für die Zukunftsplanung notwendig ist.

„In einem Transformationsprozess beantwortet die gesamte Belegschaft drei Fragen: ‚Wofür sollten wir uns verändern?‘ (Sinn), ‚Was hat uns in die Krise gebracht?‘ (Analyse) und ‚Wie kommen wir da raus?‘ (Ziele, Strukturen, Prozess).“

# Priorisierung und Vorgehen

## Michael Kühner

Es geht hier schon längst nicht mehr um einen einmaligen Transformationsprozess, der an einer Stelle startet und eine Veränderung zum Soll-Zustand herbeiführt. Vielmehr befinden wir uns in einem ständigen Wandel, der Anpassungsbereitschaft und Flexibilität erfordert. Gleichzeitig benötigen wir brauchbare Strukturen und Prozesse, um uns effektiv organisieren zu können sowie eine gewisse Stabilität und Kontinuität sicherzustellen. Diesen Konflikt gilt es zu erkennen und als ständige Herausforderung anzunehmen.

Die wichtigste Voraussetzung ist, dass das Top-Management New Work bzw. das, was es darunter versteht, will und z.B. durch entsprechende Leitbilder und strukturelle Rahmenbedingungen den Boden dafür bereitet. Am Ende des Tages aber kommt es auf das Verhalten im Arbeitsalltag an. Hier ist kulturelle Transformation gefragt und die passiert eben nicht von heute auf morgen, sondern bedarf einer langfristigen Perspektive. Veränderung muss als Existenzberechtigung von Führung begriffen werden. Dieses Paradigma muss als Erstes gesetzt werden. Praktisch sollten daher die Führungskräfte vor allem eine mentale und menschliche und nicht nur methodische Agilität trainieren. Durch Coaching, kollegiale Beratung, Maßnahmen der Selbstreflexion und starke Feedbackprozesse kann man die Nachhaltigkeit unterstützen. Zudem ist es wichtig, dass ein solcher Prozess gleich zu Beginn auf eine breite Basis gestellt wird, in den die Führungskräfte aller Ebenen sowie auch die Mitarbeiter eingebunden sind. Je besser die Menschen abgeholt werden, desto optimaler wird auch die Umsetzung funktionieren.



„Am Ende des Tages aber kommt es auf das Verhalten im Arbeitsalltag an. [...] Veränderung muss als Existenzberechtigung von Führung begriffen werden.“



# New Work – erfolgreiche Beispiele für die **Breiten- Mobilisierung**

Deutscher Mittelstand winkt gerne ab, wenn ihm als Benchmark für eine Transformation Unternehmen wie Google oder Zappos präsentiert werden. Zu unterschiedlich sind Business Modell, finanzielle Möglichkeiten und Risikobereitschaft. Holocracy als Experiment einzuführen, um sie dann wieder abzuschaffen, ist dort kein Vorbild.

Können Sie Unternehmen nennen, die Ihrer Meinung nach eine erfolgreiche Transformation in Richtung New Work realisieren? Was war der Ausgangspunkt, was wurde transformiert, was wurde erreicht und wie gelang der Erfolg systematisch?

**Michael Kühner**

**Innovationen mit agilen Strukturen**

[Redacted text block]

Stück für Stück lösen wir **starre Strukturen auf** und erreichen damit, dass sich die **Mitarbeiter genau**

**Joachim Rotzinger**

[Redacted text block]

**Markus Väth**

Ich versuche, in Unternehmen **kleine New Work – Inseln** anzulegen.

Anderer Teams kommen von selbst und

[Redacted text block]

# Breiten- Mobilisierung



## Marc Wagner

Dies muss man aus meiner Sicht differenziert sehen. Erst einmal gilt bei New Work ganz klar: „Es gibt kein one-size fits all“. Und Holocracy & Co. sind mit Sicherheit kein Allheilmittel und in vielen Unternehmen nicht übertragbar. Von daher sind Google und Zappos auch nicht mit den meisten Mittelständlern vergleichbar. Allerdings sehe ich gerade im Mittelstand eine große Chance in der Einführung von New Work. Ich habe viele Mittelständler erlebt, bei denen die Umsetzung von neuen Themen sehr viel pragmatischer und umsetzungsorientierter laufen, als in Großunternehmen, bei denen dann erst mal ewig lange Analysephasen und Powerpoint-Schlachten her müssen. Gute Beispiele dafür, dass New Work im Mittelstand funktioniert hat sind u.a. die Gruppe um Augenhöhe oder AugenhöheWEGE dokumentiert. Und hier sind die Effekte gerade in Richtung Mitarbeitermotivation und Engagement enorm – was vor dem Hintergrund der jährlich sinkenden Engagement Werte von Gallup durchaus Hoffnung macht. Zudem sehe ich mittelständische Unternehmen stark bedroht von der Digitalen Transformation und insbesondere auch agilen Angreifern aus Asien. Da sind organisatorische Anpassungen in Richtung einer starken Innovationskultur entscheidend. Insbesondere mittelständische Unternehmen leiden unter Fachkräftemangel und es fällt schwer, (digitale) Talente anzuziehen und zu halten, nicht nur wegen unattraktiven Standorten in der Pampa. Da bietet die Einführung von New Work Instrumenten einen klasse Hebel, denn ein agiles, flexibles und sinnstiftendes Arbeitsumfeld ist für viele Talente entscheidender, als Gehalt oder der große Name eines Konzernunternehmens. Ein kurzes abschließendes Beispiel: ein sehr positives Erlebnis hatte ich z.B. bei der Firma Liftstar, die uns um Rat zum Thema „New Work“ gefragt hat. Hier hat die Geschäftsleitung unmittelbar die positive Wirkung von New Work in Richtung Arbeitgeberattraktivität verstanden und auch die Widerstände in der Belegschaft waren viel geringer, als ich im Umfeld vieler Konzerne erlebe bzw. erlebt habe. Von daher: New Work bietet viel Potenzial für den Mittelstand – wichtig ist aber auch hier die für die individuelle Situation passende Umsetzung (vgl. auch unser Buch zu New Work).

„[...]ein agiles, flexibles und sinnstiftendes Arbeitsumfeld ist für viele Talente entscheidender, als Gehalt oder der große Name eines Konzernunternehmens.“

# Breiten- Mobilisierung



## Joachim Rotzinger

Wir selbst sind hier wohl das beste Beispiel. Denn zu Beginn unserer Transformation waren wir weit weg von einem Business Modell à la Google oder Zappos. Wir hatten uns über 70 Jahre hinweg als traditioneller Mittelständler einen Namen mit Fachinformationen – print wie digital – gemacht. Von New Work-Phänomenen wie Agilität oder Digitalisierung war damals kaum etwas zu spüren. Dass aber durch ebenjene Digitalisierung – einer der stärksten Treiber der neuen Arbeitswelt – auch bei uns als Verlagshaus eine steife Brise wehen würde, ließ sich zumindest bereits erahnen und wir stellten uns auf grundlegende Veränderungen ein. Im Vergleich zu damals ist die Haufe Group heute vor allem eines geworden: agiler. Methoden wie Scrum haben beispielsweise in der Softwareentwicklung Einzug gehalten. Und auch Bereiche wie der Vertrieb haben sich grundlegend neu organisiert. Stück für Stück lösen wir starre Strukturen auf und erreichen damit, dass sich die Mitarbeiter genau mit den Dingen befassen, die ihnen Spaß machen und in denen sie gut sind. Diese Spezialisten arbeiten heute abteilungsübergreifend in Projekten zusammen – oft unter situativer Führung. Ein weiterer Schritt, der die New Work-Bewegung bei Haufe befeuerte, war die Übernahme des Schweizer Softwareunternehmens umantis. Gegründet in einem Universitätskeller in St. Gallen, war der Anbieter von Talentmanagement-Software nach wie vor stark von Start-up-Strukturen geprägt, wodurch seine Mitarbeiter das gewisse Maß an Mut und Risikobereitschaft besaßen – die Voraussetzung für das notwendige Umdenken. Experimente wie demokratische Unternehmensführung, spiralförmig verlaufende Karrieremodelle oder Swarming wurden einfach ausprobiert und – bei Erfolg – in den Unternehmensalltag integriert. Natürlich braucht es die richtige Kultur, um diese Wagnisse zu testen. Wir aber haben erkannt: Egal ob Start-up oder traditionelles Familienunternehmen: New Work funktioniert überall – wenn auch vielleicht auf unterschiedliche Art und Weise. Denn als Ausgangspunkt einer Unternehmenstransformation braucht man kein innovatives Business Modell, sondern lediglich die Überzeugung, dass Mitarbeiter einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg leisten können und wollen, wenn man sie denn lässt.

„Stück für Stück lösen wir starre Strukturen auf und erreichen damit, dass sich die Mitarbeiter genau mit den Dingen befassen, die ihnen Spaß machen und in denen sie gut sind. Diese Spezialisten arbeiten heute abteilungsübergreifend in Projekten zusammen – oft unter situativer Führung.“

# Breiten- Mobilisierung

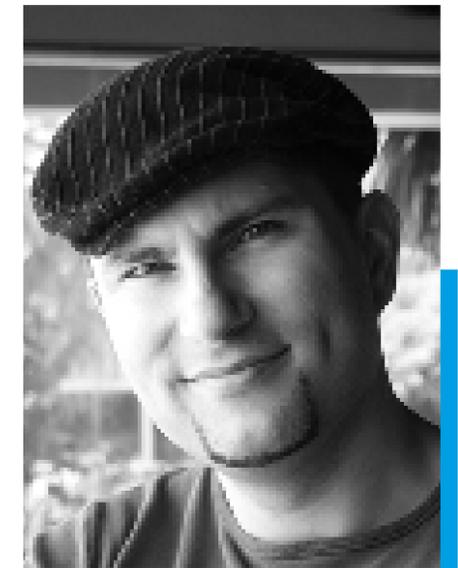


„Serienfertigung und hochqualitative Standardprodukte benötigen [...] effiziente standardisierte Verfahren, während neue Technologien und Innovationen mit agilen Strukturen [...] vorangetrieben werden. Das ist übrigens ein guter Weg, um New Work einzuführen, aber nicht gleich alle Unternehmensbereiche auf den Kopf zu stellen.“

## Michael Kühner

Ja, es gibt diese Unternehmen, die in der Umsetzung schon recht weit sind. Ich denke an eine Softwarefirma, die überwiegend selbstorganisiert und fast ohne hierarchische Führung funktioniert. Natürlich ist hier der Veränderungstakt besonders stark, die Schnittstelle zum Kunden eng und das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter hoch. In tradierten Industrien sieht es schwieriger aus. Bei einem großen Automobilzulieferer geht man eher nach der Strategie der „zwei Betriebssysteme“ vor. Serienfertigung und hochqualitative Standardprodukte benötigen eine starke Prozesssicherheit und effiziente standardisierte Verfahren, während neue Technologien und Innovationen mit agilen Strukturen und Methoden vorangetrieben werden. Das ist übrigens ein guter Weg, um New Work einzuführen, aber nicht gleich alle Unternehmensbereiche auf den Kopf zu stellen.

# Breiten- Mobilisierung



„Ich persönlich versuche, in Unternehmen kleine New Work – Inseln anzulegen.[...] Wenn es funktioniert, ist diese Insel so attraktiv, dass andere Teams und Abteilungen von selbst kommen und fragen: Was macht ihr da? Wie macht ihr das? Können wir das auch?“

## Markus Väth

Mir ist aus der eigenen Praxis kein Unternehmen bekannt, das wissentlich und willentlich den ganz großen New Work – Turn veranstaltet hat. Natürlich kennt man in der Szene die üblichen Verdächtigen: Upstalsboom, Trumpf und viele andere, kleinere Erfolgsgeschichten.

Das ist auch in Ordnung so. Ich persönlich versuche, in Unternehmen kleine New Work – Inseln anzulegen. Da muss nicht gleich New Work draufstehen, aber dessen Geist atmen. Wenn es funktioniert, ist diese Insel so attraktiv, dass andere Teams und Abteilungen von selbst kommen und fragen: Was macht ihr da? Wie macht ihr das? Können wir das auch?

Beispielsweise habe ich einen Mittelständler begleitet, produzierendes Unternehmen, ca. 500 Mitarbeiter. Die hatten ein großes kulturelles Problem mit chaotischer Zusammenarbeit und fehlender Prozessreue. Ich habe mit Workshops für den Führungskreis begonnen, dabei aber nicht den Fokus auf Action und Mitarbeiterführung gelegt, sondern erst einmal dafür gesorgt, dass sich innerhalb des Führungskreises Vertrauen und eine neue Art, miteinander zu arbeiten, etabliert hat. Erst dann kamen Leadership-Aspekte hinzu. Irgendwann kamen die Mitarbeiter und fragten: „Was habt ihr mit unseren Chefs gemacht?“ Das Projekt bekam eine solch attraktive Ausstrahlung, dass ich die Kulturarbeit auf das ganze Unternehmen ausweiten konnte. Und natürlich war da dann ganz viel New Work drin.

# Breiten- Mobilisierung



## Ralf Gräßler

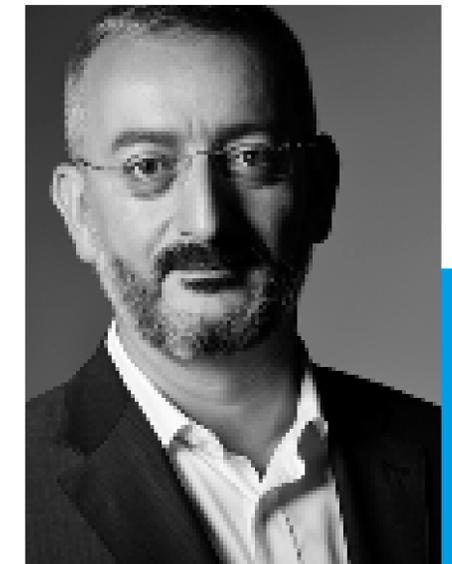
Ich würde als Beispiel gerne das Eisenacher Unternehmen LINDIG nennen. LINDIG gehört zu den Protagonisten des ersten AUGENHÖHE-Films und betreibt eine konsequente Veränderung aller HR-Prozesse im Unternehmen hin zu Teamorientierung, Transparenz, Feedback und Kollaboration. Wir bei VEDA freuen uns sehr, dass wir diesen ambitionierten Transformationsprozess mit unserer HR-Software VEDA Horizon unterstützen dürfen.

LINDIG ist ein 1899 gegründetes Familienunternehmen in vierter Generation und Dienstleister rund um Gabelstapler, Lagertechnik und Arbeitsbühnen. An den sechs Standorten in Eisenach, Erfurt, Göttingen, Kassel, Suhl und Wernigerode beschäftigt LINDIG circa 300 Mitarbeiter. Geschäftsführer Sven Lindig hat in seiner Region eine Vorreiterrolle im Themenumfeld New Work inne. Bei LINDIG will man trotz starkem Wachstum flache Hierarchien und eine offene Arbeitskultur behalten, z.B. klassische Mitarbeitergespräche durch Teamfeedbacks ersetzen. Um den angestoßenen Veränderungsprozess mit Spaß voranzutreiben, hat man VEDA mit ins Boot geholt, denn Sven Lindig ist überzeugt, dass beide Partner dieselbe Sprache sprechen.

Die Kombination von kultureller und technologischer Veränderung ist für LINDIG folgerichtig, denn für New Work benötigt man neben einem neuen Mindset auch eine professionelle Systemstruktur, die diese Prinzipien agiler HR-Arbeit umsetzen kann. Wichtig ist dem Team bei LINDIG, dass eine Software, wie z.B. VEDA Horizon, eine positive Nutzerakzeptanz aufweist, um keinen Datenfriedhof zu schaffen. So wird es dort gelingen, Modelle für die Arbeitswelt der Zukunft zu erarbeiten und in IT-unterstützte Anwendungen umzusetzen.

„für New Work benötigt man neben einem neuen Mindset auch eine professionelle Systemstruktur, die diese Prinzipien agiler HR-Arbeit umsetzen kann.“

# Breiten- Mobilisierung



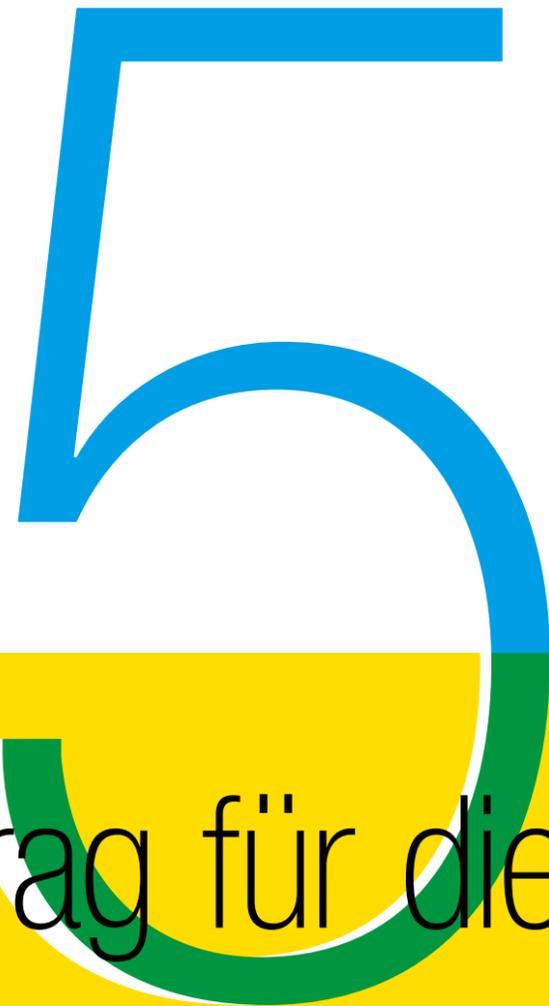
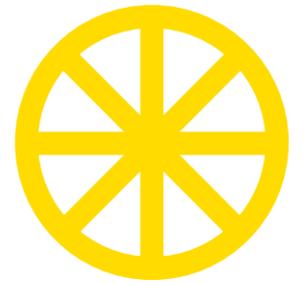
## Bodo Antonic

Um ehrlich zu sein: Nein, ich kann kein Unternehmen guten Gewissens nennen. Aus der Distanz nehme ich wahr, dass Conti offensichtlich einen guten Weg geht und dass auch Teile von Siemens erfolgreich vorankommen, aber ansonsten sieht es in meiner Wahrnehmung eher düster aus – leider. Doch lassen Sie uns an dieser Stelle ruhig bleiben.

New Work ist nicht einfach eine Software oder irgendetwas Kleines. New Work ist Ausdruck einer großen gesellschaftlichen Veränderung, ist ein Diskussions- und Experimentierraum, Methodenbündel und Ausdruck einer „Philosophie“. Rom wurde nicht an einem Tag erbaut und auch New Work wird nicht in Kürze leben. Das muss wachsen, denn Gesellschaft baut sich nicht einfach mal so um.

Daher müsste Ihre Frage vielleicht eher lauten: „Können Sie Unternehmen nennen, die Ihrer Meinung nach eine erfolgreiche Transformation in Richtung New Work beginnen zu realisieren?“ Und ja, da gibt es viele zu nennen, denn die Anzahl derer, die instinktiv die Zeichen der Zeit erkannt haben, ist vielleicht noch nicht Legion, aber doch sehr groß. Wir „New Worker“ rühren ja auch fleißig die Werbetrommel.

„Rom wurde nicht an einem Tag erbaut und auch New Work wird nicht in Kürze leben. Das muss wachsen, denn Gesellschaft baut sich nicht einfach mal so um.“



# New Work - eigener Beitrag für die **Zukunft der Arbeit**

Damit der Wandel (die Transformation in Branchen und Unternehmen) gelingt, müssen viele komplementäre Köpfe „vernetzt/ kollaborativ“ zusammenwirken.

Was ist Ihr persönlicher Beitrag bzw. der Beitrag Ihrer Organisation für den Wandel? Wie verändern Sie die Arbeit in Ihrem Kontext und wie sorgen Sie für ein Working Out Loud? Was würden Sie sich gerne von anderen Partnern als Input wünschen? Welche Formen der gemeinsamen Aktivitäten/ Initiativen wünschen Sie sich bis 2020? Was wünschen Sie sich last, but not least von Politik und Forschung für New Work?

**Joachim Rotzinger**

**Mitarbeiter** und **Führungskräfte**

[Redacted]

**Working Out Loud zu erreichen.**

New Work ist kein Konzept, das an

[Redacted]

**dazu Mut, Engagement und natürlich Netzwerke.**

**Marc Wagner**

Die Digitale Transformation macht **nicht vor**

[Redacted]

Unternehmens, das sich **„New Work“ auf die Fahne schreibt.**

# Zukunft der Arbeit



„Mitarbeiter und Führungskräfte müssen die Bereitschaft zeigen, sich auf Neues einzulassen, um ein Working out Loud zu erreichen.“

## Joachim Rotzinger

New Work macht ein Umdenken notwendig – und das nicht nur in Unternehmen. Denn auch Hochschulen und die Politik tragen ihren Teil dazu bei, dass Entwicklungen rund um die New Work-Bewegung vorangetrieben werden. Im Mittelpunkt derer New Work-Bewegung stehen die Menschen und ihr Zusammenwirken. Um dieses neue Miteinander möglich zu machen, brauchen Mitarbeiter und Führungskräfte ein anderes Skill Set. „Weiche“ Fähigkeiten wie Empathie, Eigenverantwortung, Verantwortung und Teamgeist, aber auch die Fähigkeit, in virtuellen Teams effektiv zu arbeiten, werden zu erfolgskritischen Kompetenzen. Zudem sehen Mitarbeiter sich in der neuen Arbeitswelt als Individuen, die bei maximalem Handlungsspielraum mit ihrem Know-how aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen können. Sie möchten nicht geführt, sondern ge-coacht und motiviert werden. Das Führungsverständnis wandelt sich: Weg vom sogenannten „subject matter expert“ hin zum „human being expert“. Das alles passiert nicht von allein, sondern muss jungen Menschen in ihrer Ausbildung näher gebracht werden. An Universitäten und Hochschulen wird dieser Entwicklung bereits Rechnung getragen. Kurse zu „New Leadership“ und zu Soft Skills nehmen immer mehr Einzug in den Lehrplan. Wir betrachten das mit großem Interesse und erhoffen uns viel von den Menschen, die neu auf den Arbeitsmarkt drängen und sicherlich dazu beitragen, dass New Work nach und nach zur Normalität wird. Dazu gehört aber auch, dass die Politik arbeitsrechtliche Regelungen anpasst. Umfragen zeigen, dass sich Mitarbeiter beispielsweise hinsichtlich Arbeitszeit und -ort mehr Flexibilität wünschen, um diese etwa ihrer Familiensituation oder ihrem Reiseverhalten anzupassen. Auch Homeoffice wird immer beliebter. Dies ist im deutschen Arbeitszeitgesetz bisher nur bedingt geregelt. Unabhängig von (bildungs-)politischen Entwicklungen kommt es letztlich aber vor allem auf eines an: Mitarbeiter und Führungskräfte müssen die Bereitschaft zeigen, sich auf Neues einzulassen, um ein Working out Loud zu erreichen.

# Zukunft der Arbeit



„New Work [...] ist kein theoretisches Konzept, das an Unternehmensgrenzen endet, deshalb müssen wir alle zusammenarbeiten, wozu wir die Unterstützung von Politik und Wissenschaft brauchen, dazu Mut, Engagement und natürlich Netzwerke [...]“

## Ralf Gräßler

Wir bei VEDA wollen mitmachen, mitreden und durch das Darübersprechen Dinge bewegen. Auf Unternehmensseite nutzen wir dazu den VEDA-Blog, in dem wir alle wichtigen Themen rund um New Work diskutieren. Als eigener Kunde probieren wir aus, wie VEDA Horizon funktioniert, wie Technologie und Kultur sich gegenseitig befruchten. Es ist spannend zu sehen, wie ein angestoßener Prozess sich entwickelt und wenn es mal hängt zu fragen, wo und wie Technologie jetzt unterstützen kann und wo der Mensch gefragt ist?

Als echte New Worker sind wir Netzökonom und beziehen Kunden, Partner und ein wachsendes Netzwerk in unsere Tätigkeiten ein. Sie finden uns auf den Personalmessen in Stuttgart und Köln, auf der CEBIT und erstmalig auf dem Deutschen Ausbildungsleiterkongress (DALK). Im September geht es hoch her: Mit einer Knowledge-Party feiern wir 40-Jahre-VEDA und werden mit unseren Gästen kollaborative Wissensarbeit im Themenumfeld „Digitalisierung und Arbeitswelt“ betreiben.

Wir wünschen uns, dass mehr und mehr Akteure New Work als Phänomen einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung honorieren. Es ist kein theoretisches Konzept, das an Unternehmensgrenzen endet, deshalb müssen wir alle zusammenarbeiten, wozu wir die Unterstützung von Politik und Wissenschaft brauchen, dazu Mut, Engagement und natürlich Netzwerke wie Sie, Herr Dr. Felser, uns bieten und befeuern. Dafür möchten wir Ihnen danken.

# Zukunft der Arbeit



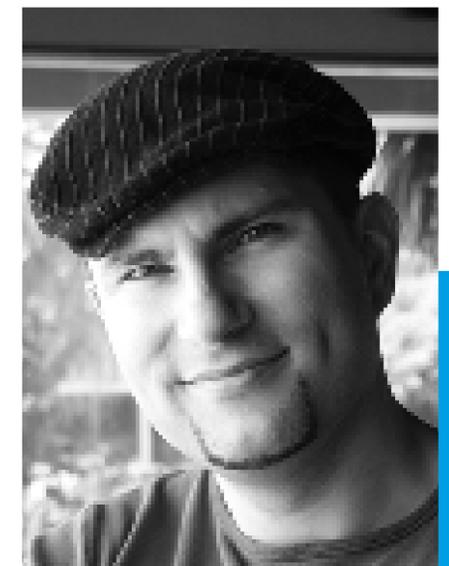
## Michael Kühner

Wir haben letztes Jahr unseren nextLeader Blog gestartet ([www.nextleader.de](http://www.nextleader.de)), in dem wir zunächst Impulse setzen und die Diskussion anregen wollen. Im Rahmen einer Studie war uns wichtig zu erfahren, wo neben dem Medienhype um diese Themen die Unternehmen stehen. In diesem Jahr ist uns vor allem wichtig, praktische Handlungsansätze zu bieten, denn geschrieben und geredet wird ja inzwischen auf allen Kanälen. Dazu gehören ein Strategie-Workshop zum Thema next leadership, eine partnerschaftliche Form der Potenzialanalyse und Karriereberatung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter sowie erlebnisorientierten Trainingsformen für agiles Führungsverhalten. Ein gutes Beispiel von praktischer Umsetzung durften wir gerade kürzlich begleiten. Die komplette Geschäftsführung eines Unternehmens aus der Automobilbranche hat zwei Tage einen beratenden und coachenden Führungsstil trainiert. Wenn nicht nur schöne Reden gehalten und glanzvolle Prospekte gedruckt werden, sondern Führungskräfte – angefangen beim Top Management - neues Verhalten praktisch üben, dann strahlt das eine andere Glaubwürdigkeit aus und führt zu echter Veränderungsagilität.

„Wenn nicht nur schöne Reden gehalten und glanzvolle Prospekte gedruckt werden, sondern Führungskräfte – angefangen beim Top Management - neues Verhalten praktisch üben, dann strahlt das eine andere Glaubwürdigkeit aus und führt zu echter Veränderungsagilität.“

Von der Forschung wünsche ich mir unabhängige und durchaus kritische Analysen. Insbesondere die Psychologie und Gehirnforschung zeigen uns teilweise gut die Grenzen bzw. Nebenwirkungen von manchen Trendthemen wie Digitalisierung, künstlicher Intelligenz oder Abschaffung von machtvoller Führung auf. Von der Politik sind dringend Veränderungen der Rahmenbedingungen für New Work notwendig. Veraltete Regeln der bürokratisierten Mitbestimmung, unflexible Arbeitszeitgesetze, Unmündigkeit fördernde Schutzregeln behindern den Weg zu New Work. Besitzstandwahrung ist für Gesellschaft, Politik als auch Unternehmen das größte Risiko im internationalen dynamischen Wettbewerb den Anschluss zu verlieren.

# Zukunft der Arbeit



## Markus Väth

Ich selbst handle nach dem Prinzip "Walk your talk". Was die Familie angeht, arbeite ich beispielsweise Teilzeit 50 Prozent. Meine Frau ist auch selbstständig, sie arbeitet auch 50 Prozent. Wir haben zwei Kinder und teilen uns die Erwerbs- und Familienarbeit. Ich rede nicht nur über New Work, sondern lebe es vor.

Mein gesellschaftlicher Beitrag für New Work besteht darin, durch meine Bücher, Vorträge und Workshops den New Work – Gedanken unter die Leute zu bringen und ihnen Lust zu machen auf die Zukunft der Arbeit. Denn wir verlieren uns hier schnell in Schreckensszenarien über Roboter, die uns angeblich die Jobs wegnehmen, über die innovationsfeindliche Bildungssituation in Deutschland oder frönen einer Technikfeindlichkeit, die ich für ein Hochtechnologieland wie Deutschland einfach nur erstaunlich finde.

Von den Unternehmen wünsche ich mir mehr Mut und Offenheit. Ich verstehe, dass es schwer ist, eingefahrene Wege zu verlassen, gerade, wenn man damit im Business – noch – erfolgreich ist. Aber die mentale und methodische Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen, wird auch für die Wirtschaftswelt immer wichtiger. Diese lernt man nicht durch Stillhalten und Zurückschauen, sondern durch kluges Ausprobieren und konsequentes Lernen.

Die Politik schließlich sollte sich von ihrem Zwang lösen, für irgendwelche Lobbygruppen Besitzstände zu wahren. Da gilt immer noch das Diktum von Roman Herzogs berühmter "Ruck"-Rede, der alle politischen und wirtschaftlichen Besitzstände auf den Prüfstand stellen wollte. Auch im politischen Bereich fehlt mir persönlich Mut, Offenheit – und Phantasie.

„[...] die mentale und methodische Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen, wird auch für die Wirtschaftswelt immer wichtiger. Diese lernt man nicht durch Stillhalten und Zurückschauen, sondern durch kluges Ausprobieren und konsequentes Lernen.“

# Zukunft der Arbeit



## Bodo Antonic

Mein persönlicher Beitrag liegt in der Unwucht-Kybernetik, meinen Beiträgen zur Ambidextrie und meinen Überlegungen zum Taleb'schen Thema der Antifragilität. Mir geht es darum, Menschen zu befreien, ihren Geist zu entfesseln. Dazu schreibe ich, dazu rede ich, so wie ich das jeden Tag in den Unternehmen umsetze, für die ich tätig bin. Soviel zu meinem Beitrag.

Viel wichtiger erscheint mir jedoch eine andere Aussage, insbesondere für die Unternehmen und anderen Akteure im deutschen Wirtschaftsraum. „Macht einfach!“, so lautet meine Aufforderung. Oder um es mit einem Zitat zu sagen: „Dem Gehenden legt sich der Weg unter seine Füße.“ Wir haben eindeutig ein Manko, so es um Umsetzung geht. Wir Ingenieursvolk wollen immer erst die perfekte Lösung haben und bleiben damit nur zu gerne im Theoretischen.

Hier würde uns ein wenig mehr an Aktionsbereitschaft gut tun. Wir Deutschen sind ein Volk des „Man sollte mal“ und ich wünsche mir hier ein bisschen vom amerikanischen „Ich tue es jetzt“, auch wenn uns diese Ich-Verliebtheit der Amerikaner wehtun mag. Die Kraft des Verbes ist eine fulminante, nutzen wir diese bitte doch.

Lasst und an dieser Stelle einfach ein wenig mediterraner werden, lasst uns Samba und Bosa Nova tanzen und vergessen wir den Radetzky-Marsch. Und damit sind wir auch bei dem, was ich mir von meinen Input-Partnern wünsche. Weniger Diskussion, mehr Umsetzung – einfach ein wenig mehr Salsa im Blut.

„„Macht einfach!“, so lautet meine Aufforderung. Oder um es mit einem Zitat zu sagen: „Dem Gehenden legt sich der Weg unter seine Füße.““

## Marc Wagner

Auch wenn es sich abgegriffen anhört: New Work ist für uns eine wirkliche Herzensangelegenheit. Als wir 2013 bei uns im Unternehmen mit der Einführung von New Work Instrumenten gestartet sind (u.a. demokratische / virtuelle Strukturen, Einführung von Activity Based Working, Abschaffung von Statussymbolen, neues Führungsmodell, Gestaltung des Arbeitsumfeldes mit Künstlern) wussten wir nicht, dass sich dahinter „New Work“ verbirgt und waren zu Beginn auch sehr skeptisch, was die Wirkung betrifft. Und auch bei uns gab es große Widerstände. Allerdings haben wir nach kurzer Zeit gemerkt, welche positiven Effekte sich durch entsprechende Konzepte erzielen lassen. Mit den Erkenntnissen sind wir dann recht schnell rausgegangen und haben nicht zuletzt gemeinsam mit Benedikt (HR Impulsgeber) versucht, das Thema „New Work“ in einen strukturellen und wissenschaftlich fundierten Rahmen zu bringen. Dabei war und ist es uns immer wichtig, dass wir eine authentische Sicht auf New Work liefern und ungeschminkt über unsere Erfahrungen berichten. Dies ist uns – so zumindest das Feedback aus der New Work Community – bisher gut gelungen. Bei den Ansätzen leben wir zudem maximale Offenheit – nahezu Alles was wir umgesetzt haben ist in Form von Videos, Handbüchern und Präsentationen online verfügbar und nachlesbar. Wir haben uns an einigen Stellen der Kritik aussetzen müssen, dass wir die gesellschaftliche Diskussion recht abstrakt geführt und den Fokus auf organisatorische Implikationen gelegt haben. Das stimmt auch. Denn unsere Erfahrungen beziehen sich primär auf die Einführung von New Work in Organisationen. Der gesellschaftliche Effekt ist aber mindestens genauso wichtig – Grund auch dafür, dass wir im engen Austausch und Zusammenarbeit mit NewWorkern wie Augenhöhe oder Markus Väth stehen und den gesellschaftlichen Diskurs versuchen anzutreiben. Dies ist letztlich eine Verantwortung, der sich zukünftig Unternehmen zu stellen haben. Denn die Digitale Transformation macht nicht vor Landesgrenzen halt, sondern erfordert eine landesübergreifende Diskussion und Entwicklung von Lösungen. Darin sehen wir die Verantwortung eines jeden Unternehmens, das sich „New Work“ auf die Fahne schreibt.



„[...] die Digitale Transformation macht nicht vor Landesgrenzen halt, sondern erfordert eine landesübergreifende Diskussion und Entwicklung von Lösungen. Darin sehen wir die Verantwortung eines jeden Unternehmens, das sich „New Work“ auf die Fahne schreibt.“

# Zukunft der Arbeit



# Treiber des Wandels – New Work zwischen New Purpose und New Business ...

AUTOR: Winfried Felser, NetSkill Solutions GmbH

Richard Branson ist populär bei mitarbeiterorientierten Köpfen. Sir Richard Charles Nicholas Branson – wie der Chef von Virgin Group bürgerlich heißt – hat das Herz dieser Menschen immer wieder hoch schlagen lassen durch Zitate wie:

## „New Purpose“ in der Nachfolge von Richard Branson und Simon Sinek

Gerade auch im Umfeld von New Work wird daher immer wieder gerne Branson rezitiert. Auch Bestseller-Autor Simon Sinek und seine Frage nach dem „Warum“ bzw. neudeutsch „Why“ bietet einen idealen Ausgangspunkt für eine Motivation von New Work aus den Anforderungen von neuen Mitarbeiter-Generationen und der scheinbar neuen Suche nach Sinn. Wir Babyboomer haben uns alle nur für Geld prostituiert. Das ist nun anders. Purpose so lautet das neue Zauberwort, das den ausschließlichen schnöden Mammon (zurecht) verdrängt hat. Die Maslow-Pyramide muss auf allen Ebenen strahlen.

## „New Business“ in der Nachfolge von Peter Drucker

New Purpose ist aber nicht der einzige Treiber für New Work. Neben den Technologien als Enabler und einem allgemeinen Wertewandel sind es auch die Kunden, die neue Anforderungen an die Produkte und Services stellen und damit auch an die Arbeit, die dafür verantwortlich ist. Stichwort: Individualisierung. Nah am Kunden zu sein, gelingt nicht, wenn Entscheidung weit entfernt irgendwo in der Pyramide getroffen werden müssen. Peter Drucker hat hier klar formuliert, worauf bei der Unternehmensführung zu achten ist:

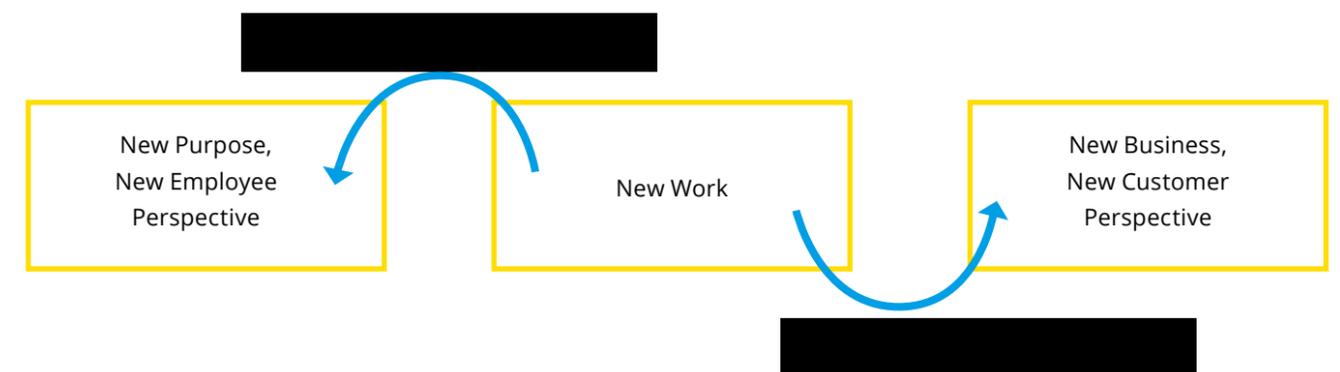
## Ceh und Antonic als junge Wilderer

Auch dieses Werk beleuchtet die Treiber von New Work vor allem aus der Mitarbeiter-Perspektive. VEDA – ein Pionier für New Work und Collaborative HR – lässt junge Mitarbeiter New Work reflektieren. Zugleich bin ich glücklich über erfahrene Köpfe wie Ralf Gräßer, der als VEDA-Chef dann doch seine Reflexionen mit „New Business“ beginnt.

Junge Wilderer im New Work-Wald, wie der Kundenversther Johannes Ceh und der Interims-Manager und Unwucht-Kybernetiker Bodo Antonic bringen ihre Marktperspektiven in eine Community ein, die sich sonst vielleicht irgendwann auch im Sinne Hendrik Epes zu sehr im „elitären Scheiß“ verliert. Johannes Ceh fragt daher zurecht Ikone Sinek kühn, ob nicht eigentlich „Why“ die falsche und „What for“ die richtige Frage sei. Und Bodo Antonic optimiert im System erst nachdem er das System selbst neu aufgestellt hat. Das sind Fragen, denen ich viel mehr Raum im New Work-Kontext wünsche.

## Eine „Neue Balance“ zwischen „New Purpose“ und „New Business“

Um es altdeutsch zu formulieren: Wir brauchen eine „Neue Balance“ (neudeutsch: „New Balance“) der Motivation von „New Work“ aus der Mitarbeiter- und aus der Kunden- bzw. aus der Unternehmens- und der Markt-Perspektive. Dann können wir auch sicher sein, dass jemand die neuen Bürostühle zahlt – nämlich unser zufriedener Kunde.



# Gewinnmaximierung riskiert Zukunft

und warum wir deshalb

# New Work brauchen

IM INTERNET: Bodo Antonic, die kontur

---

Liebe Leserinnen und liebe Leser, mit seinem Beitrag „Gewinnmaximierung riskiert Zukunft“ und seiner neuen Erfolgsformel und Unwuchtkybernetik hat Dr. Bodo Antonic den Nerv der Zeit getroffen.

Innerhalb weniger Tage haben fast 10.000 Leser das Interview zum Thema gelesen. Grund genug für einen Teil II. Hier erläutert Dr. Bodo Antonic was das mit New Work, WOL (Working out Loud) und Gesellschaft 4.0 zu tun hat.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Team der Competence Site.



---

## Bodo Antonic

Seit 2001 ist der Kulturwandler und Weichensteller Bodo Antonic freiberuflich als Interimsmanager und Speaker tätig. Seine Kernthemen sind die Restrukturierung von Außendienstorganisationen, das Anstossen einer Innovationskultur sowie die Entfesselung des kreativen Geistes. Als deutsch-österreich-kroatischer Perser versiert im Perspektivenwechsel, wirft Bodo Antonic heute beruflich und privat einen Blick auf kulturelle Spielregeln, Normen und Dogmen.

Sie haben sich unlängst in einem Interview dazu geäußert, warum kurzfristige Gewinnmaximierung Zukunft riskiert. Innerhalb kurzer Zeit schoss dieser Beitrag bei LinkedIn auf fast 10.000 Leser bzw. 10.000 Zugriffe – eher ungewöhnlich für ein Thema jenseits der diversen Hypes. Ist das Ausdruck einer neuen post-materiellen Grundstimmung oder können Sie das auch rational erklären?

**Bodo Antonic**

Naja, ob das alles so rational ist, das vermag ich nicht zu sagen. Professor Kruse sprach ja viel von Resonanz und dass Dinge in dichten Netzen auch aus sich he-

raus entstehen können, so sie Relevanz haben. Zu Ihrer Frage: Woher kommt diese Resonanz, woher die Relevanz des Post-materialismus, wieso entdecken Menschen andere ökonomische Perspektiven und ihre Spiritualität sogar bis dahin, dass sie irgendwelchen Gurus hinterher rennen?

Erst hatten wir den lieben Gott, also ein ewiges Wesen, dann das ewige Jerusalem bzw. Rom, es kam der Kaiser und zuletzt dieser unsägliche ‚Wahn-Sinnige‘ aus Braunau. Alle „verstarben“ und hinterließen damit ein Sinn- und Identitätsvakuum. Zu guter Letzt kam der sogenannte Kapitalismus, oft sinnstiftend ummantelt mit Freiheit, Individualität und anderen hohen Werten, in der Realität nichts weiter als ein den blanken Materialismus bedienender Sinnstifter („Wir werden alle reich!“) und – naja – auch dieser müffelt nach den Rückschlägen der Vergangenheit mittlerweile ganz gewaltig. Sein Leistungsversprechen ist schlichtweg unglaubwürdig geworden und daher wenden sich Menschen nun einem neuen Sinnversprechen zu.

„Der sogenannte Kapitalismus [...] Sein Leistungsversprechen ist schlichtweg unglaubwürdig geworden und daher wenden sich Menschen nun einem neuen Sinnversprechen zu.“

**Bodo Antonic**

Missverstehen Sie mich nicht! Ich mag den Kapitalismus, so wie ich ihn begreife. Hier geht es aber dann eben nicht um Materialismus, sondern um Organisation von Arbeit bzw. Kooperation, um Mehrwerte und um die Kraft der kreativen Zerstörung, ganz im Sinne Schumpeters.

Dieser Kapitalismus, den ich meine, hat nichts mit der Marx’schen Dialektik zu tun. Er braucht keinen geilen Geiz, keine ich-bin-doch-nicht-blöd-Unkultur. Er braucht nur eine Rückbesinnung auf die drei Säulen Organisation von Kooperation, Mehrwertbildung und kreative Zerstörung, um damit zukunftsfähig zu bleiben, aber vor allem um Menschen und Unternehmen zukunftsfähig zu machen.

Die bisherige Logik bzw. die kurzfristige Gewinnmaximierung, also den QROIs (Anmerkung der Redaktion: QROI, der ROI der Quartale) und das Effizienz-Paradigma haben in VUCA-Zeiten, also in Zeiten der Unruhe und der Umbrüche, zu einer Instabilität bzw. Fragilität, wie es Taleb nennt, geführt.

**Bodo Antonic**

Kein neues Denken, aber ein Denken, in dem wir uns auf etwas zurückbesinnen, was früher gut war und heute nach wie vor richtig ist: Auf die Nachhaltigkeit. Denken Sie an die Forstwirtschaft. Bäume brauchen zwischen 100 und 300 Jahren, bis sie erntefähig sind. Was ist da ein Quartal? Firmen wie die BASF, Bayer und Mercedes sind über 100 Jahre alt. Und wieder – was ist da ein Quartal? Nichts!

Nun mag der ein oder andere sagen, dass meine Worte nichts mit der Realität börsennotierter Unternehmen haben. Ja, und diese Menschen haben recht. Börsenmärkte funktionieren anders. Ursprünglich als Geldbeschaffungsinstrument ange-dacht, haben sie sich verselbständigt und leben eine Logik, die den Unternehmen bisweilen zum Schaden gereicht.

„Bäume brauchen zwischen 100 und 300 Jahren, bis sie erntefähig sind. Was ist da ein Quartal? Firmen wie die BASF, Bayer und Mercedes sind über 100 Jahre alt. Und wieder – was ist da ein Quartal? Nichts!“

**Bodo Antonic**

Ich kenne keinen Herrn Markt, er wurde mir nie vorgestellt, seltsamerweise niemandem anderen auch und doch handeln alle, als ob es ihn gäbe. Seltsam, oder?

Märkte müssen den Menschen dienen, den Unternehmen und nicht umgekehrt. Ich kann mich nicht rechtfertigend auf den Markt beziehen, ich als Mensch tref-fe Entscheidungen und übernehme Verantwortung.

Doch zurück zum Ausgangspunkt. Wir brauchen ein Umdenken und das V-Modell bietet uns einen Sinn- und Organisationsrahmen. Mit dem V-Modell haben wir eine Beschreibung, die dokumentiert, warum der von uns sogenannte ‚klassische‘ Kapitalismus, ganz im Sinne Marx’, kriseln muss. Durch eine Neu- und Rückbesinnung erfahren wir jedoch einen Lösungsweg. Das Ganze ist nichts weiter als ein moralischer und dann ökonomischer Schalter, den wir umlegen

müssen. Wir müssen den Wandel schaffen von der kurzfristigen Gewinn-Orientierung, die nur Analysten und Spekulanten glücklich macht, zum nachhaltigen Erfolg. Von der reinen Effizienz-Logik zu einer Logik neuer Effektivität, die auch neue Jobs schafft, von der Exploitation, die nur auf Silos und Skaleneffekte setzt und die letzte Freiheit raubt, zur Exploration, die Raum für Innovation schafft – und damit von einer fragilen Welt hin zu einer Welt, die im Sinne Talebs Antifragilität anstrebt. Kurzfristiges Cost-Cutting und ein letztes kurzes Aufblühen schaffen viele, herausfordernd ist die langfristige Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Dazu müssen wir nicht nur Unternehmen, sondern auch Menschen befähigen. Und dies geschieht im Elternhaus und in der Schule und Universität, wo Menschen heute eher im Sinne des alten Paradigmas konditioniert werden.

„Wir müssen wieder lernen, die Fragen zu stellen, die uns auf der Zunge liegen. Nicht zu fragen, verhindert Heilung und Lösung, unterbindet Erkenntnis.“

Um den Spagat von Exploitation versus Exploration, also von altem und neuem Geschäft bzw. von Effizienz und Innovation zu managen, empfehlen Sie eine neue Erfolgsformel jenseits vom reinen ROI und eine neue Unwuchtkybernetik. Sie berufen sich dabei nicht nur auf Osterwalder, sondern vor allem auf Taleb. Können Sie uns beide Konzepte noch einmal skizzieren? Inwiefern wird eine reine ROI- und Effizienz-Fixierung damit für ein Mehr an kurz- und langfristiger Antifragilität aufgehoben?

**Bodo Antonic**

Die Erfolgsformel, wenn man das so nennen will, besteht aus zwei Elementen. Zum einen haben wir das Thema Unwucht-Kybernetik. Dies ist eine Kombination aus einer gezielten Unwucht und einer Werteorientierung. Platon hätte das mit dem Wort Mäeutik beschrieben, mit der Kunst des kritischen Hinterfragens.

Wir müssen raus aus dem Korsett ‚das fragt, denkt und sagt man nicht!‘. Wir müssen wieder lernen, die Fragen zu stellen, die uns auf der Zunge liegen. Nicht zu fragen, verhindert Heilung und Lösung, unterbindet Erkenntnis. Fragen ist das kommunikative Instrument schlechthin, mit dem wir Schumpeter zu seinem Recht verhelfen. Fragen zu stellen, bedeutet ja auch ‚in Frage zu stellen‘, das gefundene Gleichgewicht zu stören. Fragen verhindern die selbstgefällige Homöostase und eröffnen einen Unsicherheitsraum, der die Revitalisierung geradezu ansaugt.

Kann es zu einer Art ‚Über-Unwucht‘ kommen, die nicht mehr beherrschbar wird?

**Bodo Antonic**

Haben wir diese Unruhe, wollen aber nicht, dass es uns das System zerreisst, brauche ich ein ruhestiftendes Element. Dieses kann ganz eindeutig aus dem Wertesystem eines jeden Unternehmens abgeleitet werden. Die Frage lautet also, lassen Sie mich ein wenig sticheln, nicht wieviel Cash man in diesem Jahr gemacht hat, sondern welche zentralen Werte daraus abzuleiten sind.

Und wieder mögen Sie sagen: Der Antonic, der spinnt. Esoterisches Gedöns. Jedoch, ich insistiere. Wir müssen nur Unternehmen von vorne denken, nicht von hinten. Erst kommt der Input – Werte, Ressourcen et cetera – dann kommt das Ergebnis. Lassen Sie uns die Ursachen-Wirkungs-Beziehung wieder von der richtigen Seite denken. Geben Sie dem Esel ordentlich Heu, Wasser und Liebe – und die Dukaten kommen von alleine.

**Bodo Antonic**

Er hat in jedem Falle eine recht hohe prädiktive Güte und koppelt auch ganz vortrefflich in eine ambidexträre Organisation zurück. Letztendlich zeigt er ja lediglich auf, dass eine Unternehmung nur auf die Gegenwart setzt oder auch die Zukunft im Auge hat. Man kann die Zukunft leicht vergessen, wenn das Abschöpfen unseres im Heute lebenden Hirns so verlockend erscheint. Ich kann das Geld heute ausschütten oder investieren. Und dann kann ich das Geld für ganz ganz ganz neue, verrückte Dinge investieren oder in die Dinge, die wir schon kennen und die man ständig weiterpflegen muss. Etwas akademischer ausgedrückt heißt das nach Gälweiler: Ich kann mein Geld in die Sicherheit bestehender Gewinnpotenziale stecken, ich kann aber auch mein Geld in den risikobehafteteren Bereich des Entdeckens neuer Gewinnpotenziale investieren. Somit drückt der Exploit/Explore-Quotient aus, ob das Management mutig oder ängstlich ist, er zeigt an, ob ein Unternehmen ambidexträr ist, ob das Management beidhändig in der Lage ist, die Bälle in der Luft zu halten – oder – ob das Management nur der Logik des schnellen Gelds, der Einfallslosigkeit und einer fragilen Unternehmenszukunft folgt.



**Bodo Antonic**

Und genau das ist quasi der unsichtbare dritte Punkt. Beide verstärken sich, da beide die heute bestehende und zugleich kriselnde Form des Kapitalismus in Frage stellen respektive dessen Krise aufnehmen, verstärken, aber auch zugleich eine Lösung für einen modernen Kapitalismus darstellen. Unwucht-Kybernetik und der Quotient stellen in Frage und verstärken sich in Ihrer mäeutischen Kraft. Schumpeter würde sich freuen. Sie stellen eine rein auf Abschöpfung ausgerichtete, moralisch UND ökonomisch fragwürdige Form des Kapitalismus auf den Prüfstand und weisen uns den Weg in einen ökonomisch nachhaltigen und

zugleich sinnaufgeladenen Kapitalismus. Vielleicht bin ich ja ein wenig versessen auf alles, was in Frage stellt. Dennoch glaube ich, dass genau dies als Ausdruck all dessen verstanden werden kann, was uns als Alltagserfahrung umgibt. Aber das ständige Kommen und Gehen, das Entstehen und Vergehen, welches der Mensch in seiner Ökosphäre nachempfinden kann, spiegelt sich im V-Modell. Tod und Leben, Wolfsches und Pauwlessches Gesetz, alles lebt und kann nur leben, wenn es in Frage gestellt wird, sich in partieller Inbalance befindet und damit agil ist.

Ihrer Meinung nach erklärt die Krise des alten Paradigmas auch die Popularität von Ansätzen wie New Work, WOL & Co. Inwiefern hat die Bürogestaltung etwas mit einem kriselnden oder zukunftsfähigen Kapitalismus zu tun?

**Bodo Antonic**

Unternehmen spüren intuitiv oder durch klare Analyse, dass sie andere Plattformen für eine zukunftsfähige Wertschöpfung brauchen. Menschen möchten sich austauschen, insbesondere Kopf- bzw. Wissensarbeiter – und diese nehmen im Zeitalter der Digitalisierung schlichtweg zu. Menschen wollen wahrgenommen werden, wollen sich zeigen – vor allem, wenn sie vor kurzem einer von fünf Milliarden und morgen von acht Milliarden sind. Wir wollen keine Ameisen sein und werden uns von Tag zu Tag bewusster, dass wir es dennoch irgendwie sind. Daher kommt Arbeit als Möglichkeit der Sichtbarwerdung eine besondere Bedeutung, eine sinnstiftende Bedeutung zu.

„Menschen wollen wahrgenommen werden, wollen sich zeigen – vor allem, wenn sie vor kurzem einer von fünf Milliarden und morgen von acht Milliarden sind.“

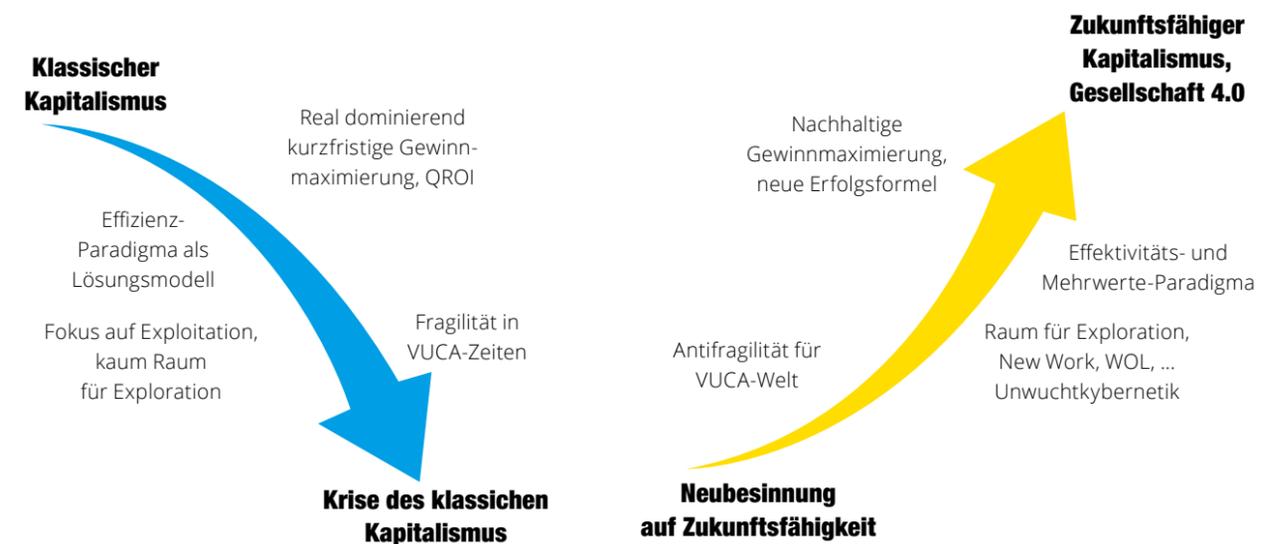


Abb 1: Ein V-Modell für die Zukunftsfähigkeit in VUCA-Zeiten (Antonic, Felser)

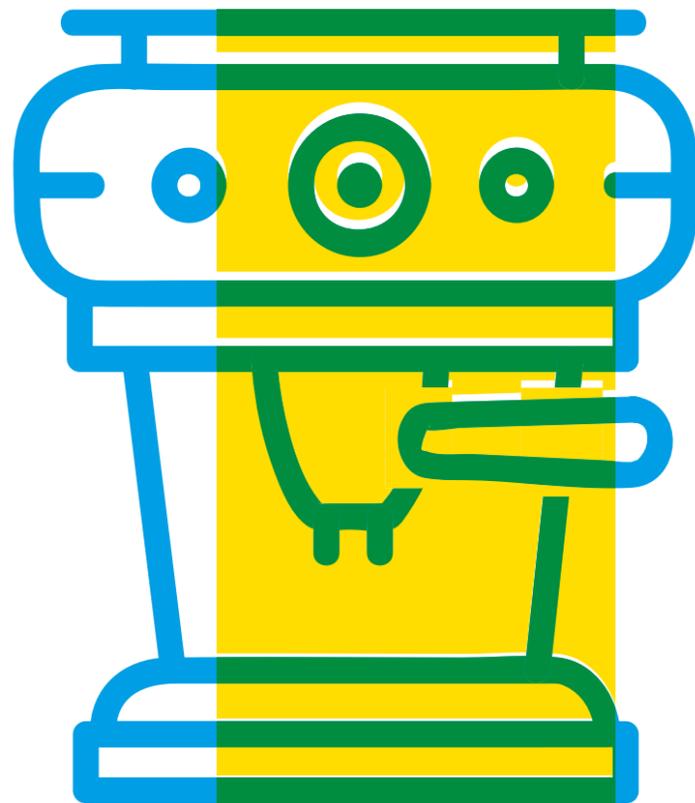


**Bodo Antonic**

Na klar. Wie soll ein beweglicher Geist in einer engen Schachtel namens Büro entfaltet werden? Wie soll der zur Kreativität angeregt werden? Geist will fliegen, will entfesselt werden und eben nicht in kommunikativen Ketten verrotten. Doch dazu braucht es Austausch und dieser kann nur in offenen Räumlichkeiten entstehen, in die die Ideen quasi hineindiffundieren. Können Sie nicht atmen, können Sie nicht denken, so einfach ist das.

Ich warne jedoch an einer Stelle. Nur offene Räume sind nach meinem Dafürhalten nicht gut. Der erwachsene Mensch braucht Intimität, erst durch die Abgrenzung entsteht erwachsenes Ich, entsteht Identität und Intimität. Man sieht das ganz toll bei jungen Menschen, die sich entwickeln. Auf ihrem Weg zum erwachsenen Ich werden sie ‚Sie‘ genannt, drehen sich um beim Ausziehen der Badebekleidung, sagen Nein zu den Blicken ihrer Umgebung. Zudem braucht Geist auch Ruhe, um erfolgreich denken zu können. Wir brauchen also eine gute Kombination aus offenem Raum, Netzwerken und Ruhe.

„Wie soll ein beweglicher Geist in einer engen Schachtel namens Büro entfaltet werden? Wie soll der zur Kreativität angeregt werden? Geist will fliegen, will entfesselt werden und eben nicht in kommunikativen Ketten verrotten.“



# New Work – **leider keine Wahl (oder zum Glück?)**

AUTOR: Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter, VEDA GmbH

## **Wenn sich New Business und New People treffen**

„Was ist New Work?“ und „Brauchen wir das?“, so lauten häufig die ersten Fragen, wenn Unternehmen – insbesondere Führungskräfte und Personaler – mit dem Begriff konfrontiert werden. Hilft eine Übersetzung in „neue Arbeit“? Nun, nicht wirklich, denn wenn man das Phänomen New Work mit einer einfachen Übersetzung oder Definition in seine Schranken weisen könnte, dann wäre es nicht mehr New Work. New Work ist das, was jedes Unternehmen daraus macht, ist fluide, agil – immer in Bewegung und daher schwer und schon gar nicht allgemeingültig zu definieren. Ich glaube, man kann sich dem Phänomen ganz gut nähern, wenn man New Work als Lösung sieht und sich zunächst einmal das Problem anschaut. Los geht's:

„Das Beharrungsvermögen der hierarchisch geprägten Alt-Strukturen ist so groß, dass ein Wandel nur gelingt, wenn genug ‚Follower‘ für eine ausreichende Transformations-Energie sorgen.“

### **New Business durch Disruption: Was neue Geschäftsmodelle für „alte“ Geschäfte bedeuten**

„Houston, wir haben ein Problem.“ Was im Filmklassiker Apollo 13 offensichtlich und für jeden einleuchtend erkennbar war, ist für viele Unternehmen nicht so klar. Die Geschäfte laufen gut, die Belegschaft ist zufrieden. Also keine Probleme. Wirklich?

Mit der Digitalisierung hält New Business Einzug, und mit New Business viele kleine Startup-Unternehmen, die nichts anderes im Sinn haben, als die Vorteile neuer Technologie mit neuen Geschäftsideen zu verbinden. Und damit so nebenbei tradierten Unternehmen die Butter vom Brot nehmen. Das nennen wir (Digital) Disruption. Innovationen, die existierende Technologien, Produkte oder Services komplett verdrängen. Nichts ist so wie vorher. Dabei ist Disruption eigentlich keine Erfindung der Digitalisierung. Der Zerfall von Technologien ist nicht erst in diesem Jahrhundert zur Grundlage für die Entstehung neuer Geschäftsmodelle geworden – er geht nur schneller. Während zwischen dem ersten Telegramm (1933) bis zur Erfindung des Telefax 1979 noch 46 Jahre vergingen, vollzogen sich die Schritte zu Email, SMS, Messengerdiensten ... immer schneller. Durch das Internet und die Globalisierung sind Taktzahl, Geschwindigkeit und Reichweite technologischer Innovationen und der daraus resultierenden New Businesses deutlich gestiegen. Ein in Kalifornien entwickeltes „Uber“-Geschäftsmodell bedroht im Nullkommanix alle Taxifahrer und -unternehmer in Deutschland.

Disruption vorausschauend zu erkennen, ist daher eigentlich eine Selbstverständlichkeit für jeden Unternehmer. Es gilt, das eigene Geschäftsmodell immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen. Leider ist es – nicht immer, aber immer öfter – so, dass Anpassung nicht mehr reicht. An ihrem langfristigen Überleben interessierte Unternehmen (und wer wäre das nicht?) müssen bereit sein, jahrzehntealte Traditionen und Kompetenzen über den Haufen zu werfen und im Zweifel fast bei null neu anzufangen. „Disrupt your own business“: Wie Phönix aus der Asche entsteht aus der Zerstörung das neue Geschäftsmodell, gegebenenfalls immer wieder.

### **New Business: Alte Denkweisen erarbeiten keine neuen Geschäftsmodelle**

Wir haben also definitiv ein Problem. New Business steht vor unserer Tür, oder hat den Fuß schon drin. Entweder macht es ein anderer oder wir erkennen es rechtzeitig und gehen es selbst an. Dabei ist klar, dass in heutigen VUCA-Zeiten elementare Neuausrichtungen des Business und der daran hängenden neuen Organisationsformen nicht an „CDO´s“ (Chief Digital Officer) oder einzelne Personen delegiert werden können. Die Kompetenz und Innovationskraft ist bei den Menschen, in Netzwerken, zu aktivieren, sowohl unternehmensintern als auch -extern. Wer Disruption als permanenten Prozess aufsetzen will (und alles andere würde keinen Sinn ergeben), der braucht einen Wandel des Mindsets. Im gesamten Unternehmen. „Von ganz oben bis ganz unten“, wollte ich gerade schreiben, aber das wäre

falsch gewesen. Sie sehen, auch ich erwische mich immer noch bei der tradierten, hierarchischen Denke, die so gar nicht „New Work“ ist. Also – neuer Versuch: Wir brauchen ein neues Mindset im gesamten Unternehmensnetzwerk, und dieser Wandel wird jeden Arbeitsplatz betreffen.

Aber – Sie sehen es an meinem tradierten Formulierungsversuch: Das Beharrungsvermögen der hierarchisch geprägten Alt-Strukturen ist so groß, dass ein Wandel nur gelingt, wenn genug „Follower“ für eine ausreichende Transformations-Energie sorgen. Hier haben Unternehmen zwei Ansatzpunkte: Sie können auf neue „digital“ orientierte Mitarbeiter bzw. Partner und/oder auf Organisations- und Personalentwicklung setzen.

### **New People: Ein neues Mindset erweckt einen neuen Mitarbeitertyp**

Diese zwei Ansatzpunkte spielen zusammen, entdecken und „erwecken“ Mitarbeiter mit neuer Denkweise und einer neuen Lust, Verantwortung zu übernehmen. Was machen die dann anders? Sie können in und mit neuen, digitalen Geschäftsmodellen (inter)agieren. Jeder, der sich mit neuen Technologien beschäftigt, weiß, dass die Lebenszyklen der Geschäftsmodelle, der Produkte und auch der Dienstleistungen immer kürzer werden. Wissen wird permanent neu erzeugt und veraltet genauso schnell wieder. Damit ist der unternehmerische Erfolg eng mit der Fähigkeit des neuen Mitarbeitertyps verknüpft, frisches Wissen zu adaptieren oder sogar zu generieren, es für alle zugänglich zu machen und es anzuwenden. Innovation leben, jeden Tag. Es wäre so, als würden Sie sich jeden Morgen beim Kaffeekochen fragen, ob es nicht auch anders geht, schnell-

ler, besser, mit anderen Zutaten, einer anderen Methode. Wer diesen Ansatz (nicht nur beim Kaffeekochen) verfolgen will, benötigt neue Kompetenzen und neue Formen der Zusammenarbeit – vernetzt und agil. Die „Smartness“ des Einzelnen reicht nicht. Wir brauchen Menschen, die aktiv mit Vernetzung und sich dynamisch ändernden Bedingungen umgehen können und wollen. Die zudem kreativ sind und eigenverantwortlich handeln. Die Personalentwicklung in Unternehmen konzentriert sich zwangsläufig auf diese Wissensmitarbeiter. Einerseits, weil die Entwicklung der neuen Geschäftsmodelle genau diesen Typus benötigt, andererseits, weil durch die fortschreitende Automatisierung vermutlich die Mehrzahl der Jobs mit Routinetätigkeiten wegrationalisiert werden. (Ich weiß, hier gehen die Meinungen auseinander).

Aus der durch Disruption getriebenen Veränderung ergibt sich daher der Bedarf nach einem neuen Typus von Mitarbeitern. Genau die „Selbstdenker“, die in hierarchischen Unternehmen oft verzweifeln, die brauchen wir jetzt. Die müssen wir suchen und fördern. Und ihnen ein Arbeitsumfeld bieten, in dem sie ihre Ressourcen ausschöpfen und ihre Potenziale einbringen wollen. (Denn ohne „Wollen“ geht da nix mehr, die rustikale Pflicht hat weitestgehend ausgedient, sie steht dem New Work-Ansatz diametral entgegen).

Der Wandel vom „Müssen“ zum „Wollen“ entspringt einem generationenübergreifenden Sinneswandel, der erheblichen Einfluss auf die Frage hat, ob Unternehmen auch in Zukunft noch erfolgreich Nachschub an „Wissensmitarbeitern“ bekommen. Denn gerade die hochqualifizierten

Wissensarbeiter streben verstärkt nach Unabhängigkeit, Ausgleich zwischen Familie und Karriere sowie nach Sinn hinter ihrer Arbeit. Und da müssen sich viele Unternehmen selbstkritisch fragen, ob sie mit Hierarchie, Command & Control-Führung und einem Menschenbild, in dem der Mitarbeiter „Ressource“ oder „optimierbares Talent“ ist, noch zeitgemäß aufgestellt sind. Es braucht eine neue Form der Führung, weg vom Management und hin zu Leadership. Führungskräfte, die Vertrauen haben und Vertrauen erzeugen. „Vorweggeber“, die eine Vision und einen Plan haben, die Risiken eingehen, um Chancen zu nutzen und Lust auf Veränderung wecken.

### New Work: Die neue Form der Arbeit und Zusammenarbeit

New Work ist – fassen wir das oben Gesagte zusammen – die neue Zusammenarbeit eines neuen Mitarbeitertyps in einem auf Wissensarbeit ausgerichteten Unternehmensumfeld, das im permanenten Wandel agil auf neues Wissen reagiert.

Puh – ist das jetzt eine allgemeingültige Definition von New Work? Nein, wie schon gesagt, New Work ist kein Allgemeinplatz und muss von jedem Unternehmen selbst als Lösung für die eigene, spezifische Herausforderung begriffen werden. Ich kann Ihnen aber noch sagen, was New Work nicht ist: Ein neues Mindset erreichen Sie nicht, indem Sie Kickertische aufstellen, Kaffeetheken aufbauen und Feel-Good-Manager einstellen.

Es gibt allerdings einige Prinzipien, die uns helfen zu erkennen, was an New Work „anders“ ist.

- Offene Kommunikation und Transparenz statt „Closed-shop“-Entscheidungen
- Ergebnisse statt Anwesenheit
- Kompetenzbasierte Entscheidungen statt Top-Down
- Haltung statt Skills
- „Fail often and fast“ statt „Wer ist schuld?“
- Vertrauen statt Autorität

Für New Work brauchen wir ein verändertes Menschenbild, das den Mitarbeiter als „Schatz“ versteht und nicht als Risikofaktor.

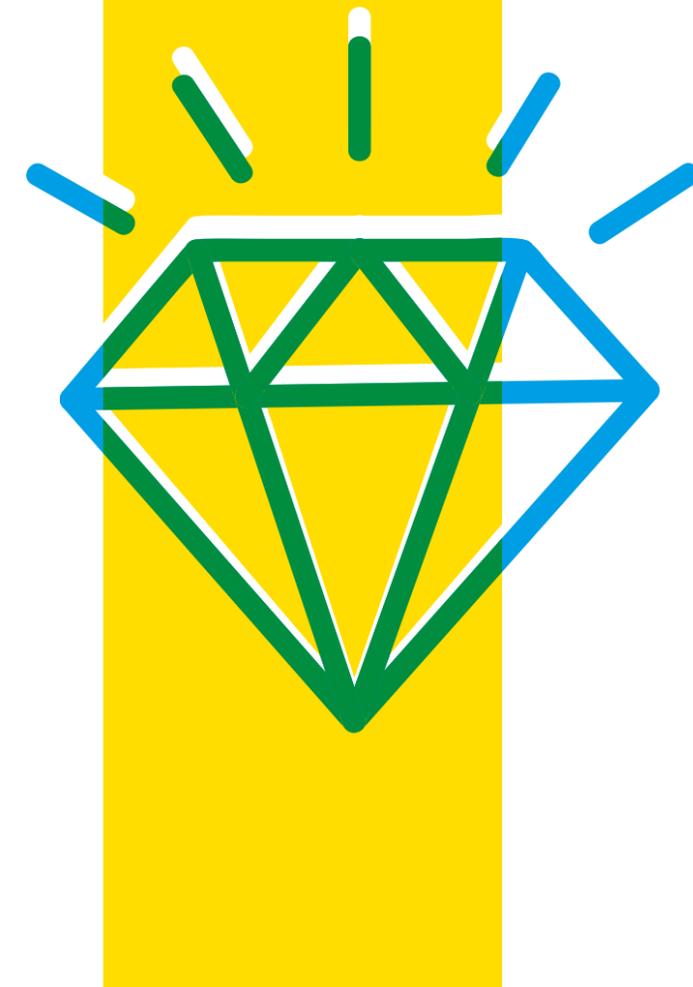
Letztlich muss jedes Unternehmen seinen eigenen Zugang zu New Work finden und ausprobieren. Klar ist, es führt kein Weg daran vorbei. Unternehmen, die auch zukünftig erfolgreich sein wollen, brauchen eine neue Form der Arbeit. Wir haben zum Glück keine Wahl. Auch radikale Modelle wie Holacracy haben ihre Berechtigung, aber nicht für jeden. Viele Ansätze – gerade die radikal „demokratischen“ Modelle – degradieren speziell größere Organisationen schnell zu reinen Erfüllungsgehilfen ihres Daseins. Insofern darf und muss man mit New Work auch kritisch umgehen. Es ist kein Selbstzweck. Unternehmen arbeiten wirtschaftlich. Das bleibt auch so – und unter diesem Aspekt kann man alles, was an Ideen herumschwirrt auf einen einfachen Prüfstand stellen: Was hat unser Kunde davon?



### Ralf Gräßler

Dr. Ralf Gräßler ist geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH. Er studierte Physik und Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen.

Anschließend promovierte er im Bereich der Hochenergiephysik und war während dieser Zeit überwiegend am europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf tätig. Bevor Ralf Gräßler sich im Jahr 2000 VEDA anschloss, war er fünf Jahre bei A.T. Kearney als Unternehmensberater in den Bereichen Strategie und High Tech Industry tätig. Als Unternehmer bei VEDA beschäftigt er sich insbesondere mit der Digitalisierung von HR und den Auswirkungen der Netzökonomie auf Unternehmensstruktur und -kultur.



# Wenn Opa vom Krieg erzählt

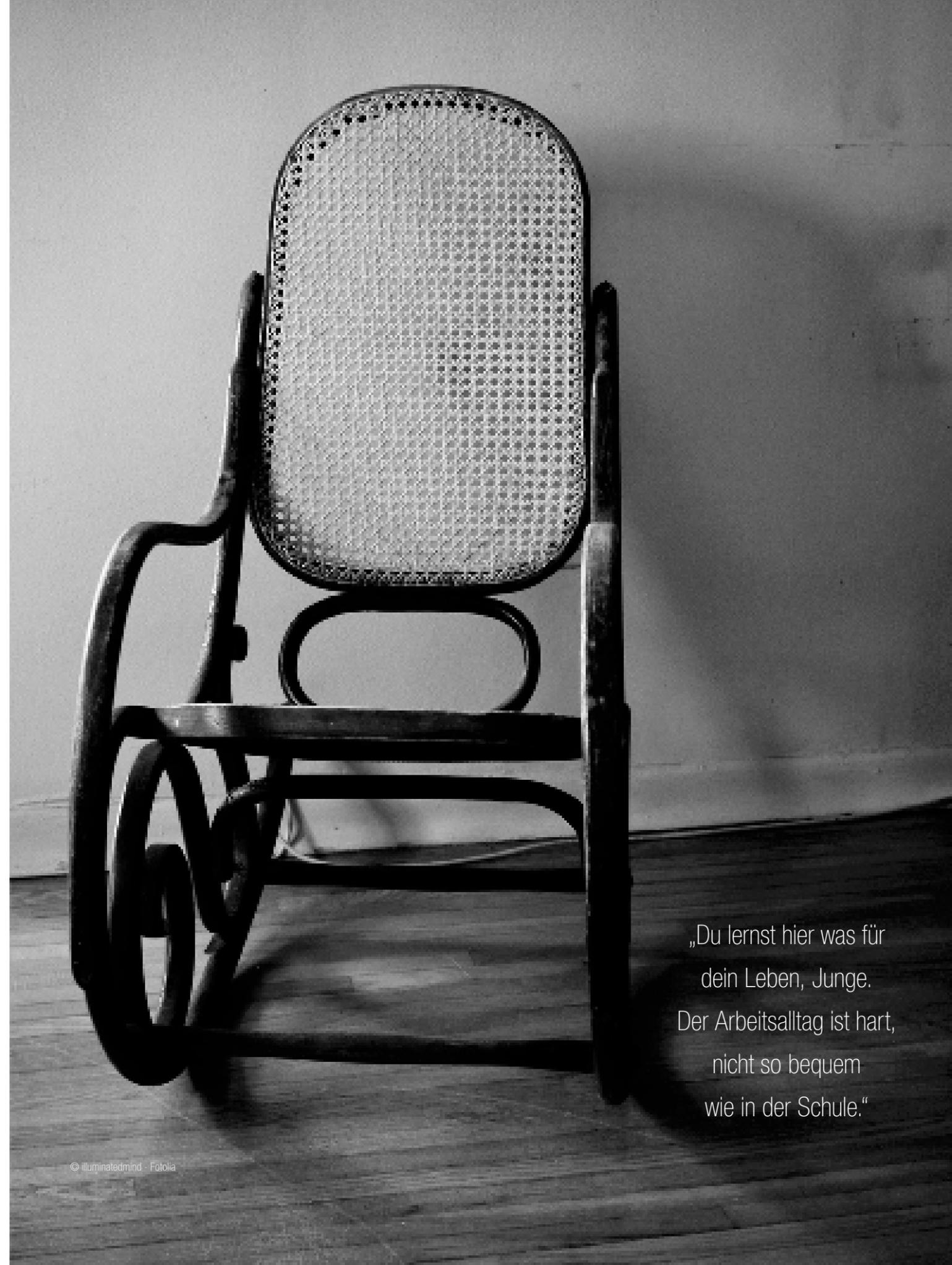
## New Work aus der Sicht eines „Ahnungslosen“

AUTOR: Philipp Spiering, VEDA GmbH

„Wie erlebt eigentlich jemand die Entwicklung zu New Work, der keine andere Arbeitswelt kennt?“ Diese Frage hat man mir vor ein paar Wochen gestellt – die Antwort lesen Sie hier.

Als ich vor einigen Jahren den Entschluss gefasst habe, später einmal kaufmännisch zu arbeiten und auch meine schulische Laufbahn dieser Vision anpasste, kam nach nicht allzu langer Zeit das erste Praktikum auf mich zu, ein „Schülerpraktikum im kaufmännischen Sektor eines Industriebetriebes“.

Das klingt interessant, zumindest in der Theorie.



„Du lernst hier was für dein Leben, Junge. Der Arbeitsalltag ist hart, nicht so bequem wie in der Schule.“

© illuminatedmind - Fotolia

„Während meiner Suche nach einer geeigneten Ausbildung mit (tatsächlich) kaufmännischem Hintergrund stieß ich dann zum ersten Mal auf Begriffe wie ‚neues Arbeiten‘ und ‚Augenhöhe‘. Für mich stand fest: Das hört sich gut an, das will ich!“

In den ersten zwei Tagen bestand meine kaufmännische Tätigkeit darin, im Produktionsbereich Kartons zu falten – volle acht Stunden am Tag. Am dritten Tag, als ich erneut in die stille Karton-Ecke geschickt wurde, fragte ich den Chef, ob ich denn auch noch wirkliche kaufmännische Abläufe kennenlernen würde. „Du lernst hier was für dein Leben, Junge. Der Arbeitsalltag ist hart, nicht so bequem wie in der Schule.“ So (oder so ähnlich) lautete die Antwort. Ich faltete also tatsächlich weiter Kartons und hatte nach Abschluss des Praktikums, bis auf die Weisheit des Chefs, nichts gelernt. Von New Work hatte ich damals natürlich noch nie etwas gehört, aber trotzdem hat sich die Art und Weise des Arbeitens und der Kommunikation in meinem Praktikumsbetrieb für mich nicht richtig, wenig zeitgemäß, ja altmodisch, angefühlt. Dieses Erlebnis hat mich geprägt. Und es hat mir geholfen, bei der Wahl des Ausbildungsplatzes darauf zu achten, dass ich unter keinen Umständen in ein solches Unternehmen gerate. Während meiner Suche nach einer geeigneten Ausbildung mit (tatsächlich) kaufmännischem Hintergrund stieß ich dann zum ersten Mal auf Begriffe wie „neues Arbeiten“ und „Augenhöhe“. Für mich stand fest: Das hört sich gut an, das will ich!

Bei VEDA habe ich diesen Ausbildungsplatz gefunden. Dazu einen Arbeitgeber, der Wert darauf legt, sich stetig zu entwickeln und neue Methoden und Werte in die Arbeitswelt einzuführen. Und wieder war die Praxis anders als die Theorie! Ich muss zugeben, dass mich New Work in der Theorie fasziniert, aber in der unternehmerischen Praxis zunächst irritiert hat. Ich hielt nach recht kurzer Zeit New Work für eine Luxuslösung, die sich nur Unternehmen leisten konnten, deren finanzielle Einnahmen es erlaubten. In Meetings ging es nicht nur vorrangig ums Kaufmännische, um Umsatz und Gewinn, sondern auch um Themen wie Mitarbeitergespräche, Kompetenzentwicklung oder Mitarbeiterzufriedenheit. Dass diese beiden Welten – also Wertschätzung und Wertschöpfung – extrem nah beieinander liegen, verstand ich zu diesem Zeitpunkt noch nicht. So wuchs ich also von Anfang an in eine Arbeitswelt hinein, in der man sich von hierarchischen Prozessen löste und den Mitarbeiter mehr als Mensch denn als Maschine betrachtete. Ich persönlich war natürlich glücklich, in einem solchen Unternehmen gelandet zu sein, aber weiterhin skeptisch in Bezug auf den unternehmerischen Erfolg. Meine Meinung damals lautete:

„Läuft eine Firma gut, kann man sich an die Einführung von Modellen wie New Work wagen. Das macht das Arbeiten untereinander zweifellos angenehmer, steht aber natürlich nicht auf einer Stufe mit dem finanziellen Erfolg.“

Das war, rückblickend betrachtet, eine recht beschränkte Ansichtswiese. Denn als erstes hätte ich mir klar machen sollen, was New Work eigentlich genau ist. Ein Modell ist es nicht. Ein neues Prinzip auch nicht.

Ich würde sagen, es ist eine Philosophie. Oder vielleicht ein individueller Baukasten aus vielen Maßnahmen, die jede für sich die Arbeit und Zusammenarbeit verbessern. Und ich habe jetzt auch verstanden, warum New Work wirtschaftlich wichtig ist: Zufriedene Mitarbeiter sind leistungsfähiger, sie haben bessere Ideen und können ihre Kompetenzen und Potenziale einbringen. Sie handeln eigenverantwortlich, erkennen neue Wege, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind. „Alte“ Erfolgsbremsen werden nicht mehr aus Prinzip beibehalten. Mit diesen Einsichten bin ich nicht mehr nur ein Gegner von „Old Work“, ich bin auch zum enthusiastischen Verfechter von New Work geworden.

Wenn ich, der nie eine andere Arbeitswelt kennengelernt hat als die durch New Work beeinflusste (abgesehen von

meinem Praktikums-Exkurs), nun von alten Methoden höre, von festgefahrenen Strukturen und starrer „Haben wir immer so gemacht“-Bürokratie, dann klingt das für mich unvorstellbar. Es klingt für mich wie die klassische, klischeehafte Situation, wenn „Opa vom Krieg erzählt“: längst vergangene Zeit, schlechte Verhältnisse, zum Glück musste ich das nicht durchmachen.

„Junge Leute lernen gar nicht mehr, richtig zu arbeiten!“. Das hätte wahrscheinlich mein Praktikums-Chef zu dieser Entwicklung gesagt. Seine Definition von „richtig“ wäre sehr zweifelhaft, aber aus meiner heutigen Sichtweise würde ich erkennen, dass sie seiner Angst vor Veränderung entspringt. Ich glaube, dass diese Angst viele davon abhält, ein Stückchen New Work in ihrem Team, ihrem Unternehmen, ihrer Welt einzuführen.

Achtung, persönliche These: Es gibt, bis auf alteingesessene „Bosse“, die unter keinen Umständen ihre Machtposition gefährden wollen, keinen Berufstätigen, der die Entwicklung zum neuen Arbeiten nicht gutheißen würde, wenn er das Prinzip verstanden hätte. Denn wer sollte die Möglichkeit kritisieren, mehr Freiraum zu haben, seine persönlichen Ideen aktiv mit in den Arbeitsalltag einzubringen und dadurch seine Persönlichkeit zu stärken? Gibt es wirklich Menschen da draußen, die lieber Kartons falten?



### Philipp Spiering

Philipp Spiering absolviert seit 2014 seine Ausbildung zum Kaufmann für Büromanagement bei VEDA und ist für das Team Consulting im Einsatz. Er kann sich vor allem für die Zukunftsthemen der Arbeitswelt begeistern und diskutiert darüber sehr gerne und so lange, bis er seinen Gesprächspartner überzeugt oder dieser keine Lust mehr hat. ;-)

Privat trifft man ihn an den unterschiedlichsten Orten, aber am wahrscheinlichsten im Fitnessstudio.

# Unternehmen müssen anders ticken!

## Wie finden sie die passenden Mitarbeiter?

AUTOR: Lisa Maas, VEDA GmbH

Viele Facetten, die man lose unter dem Begriff „New Work“ zusammenfassen kann, sind heute ausschlaggebend für unternehmerischen Erfolg. Agilität, bessere und schnellere Entscheidungen, effektivere Projektzyklen, angenehmeres Arbeitsklima – die Tendenz von Unternehmen, neue Arbeitswelten aktiv zu gestalten, resultiert letztlich aus der Einsicht, dass es immer schwieriger wird, sich ohne permanente Anpassung erfolgreich am Markt zu halten. Wer über die erfolgskritischen Faktoren nachdenkt, landet naturgemäß sehr schnell beim Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Ohne kluge und motivierte Mitarbeiter, die effizient und eigenständig zusammenarbeiten, kann ein Unternehmen heute nicht mehr erfolgreich sein.

Eine Freundin, die in der Personalabteilung eines Produktionsbetriebs arbeitet, fragte mich neulich: „Du arbeitest doch als Beraterin im Bereich Personalmanagement? Mir fehlt bei unseren Mitarbeitern irgendwie die Motivation, außerdem haben wir so eine hohe Mitarbeiterfluktuation und schaffen es kaum, Stellen zu besetzen. Wie können wir für mehr Stabilität sorgen? Wie kommen wir an die guten Leute ran? Was würdest Du uns empfehlen?“

Ich war begeistert, weil meine Freundin erkennt, dass die Probleme des Unternehmens nicht von den Mitarbeitern herrühren (nach dem Motto „Die sind alle faul und unmotiviert“). Sie hat verstanden, dass man in der Organisation etwas besser machen muss, damit sich der gemeinsame Erfolg wieder entfaltet. Daher beruhigte ich sie erst einmal: „Ihr braucht kein großes Culture-Change-Projekt. Ihr müsst auch nicht die komplette Belegschaft austauschen oder auf Teambuilding-Events schicken. Eine interne Kommunikationsstrategie oder gar eine Imagekampagne müsst Ihr auch nicht für teures Geld in Auftrag geben.“

Ihr müsst als Unternehmen nur folgende Dinge beherzigen:

- Seid den Menschen grundsätzlich wohlgesonnen und seid authentisch.
- Versteht die Ansprüche Eurer Mitarbeiter.
- Bietet ein angenehmes Arbeitsumfeld.
- Seid agil und schafft Bürokratie ab.
- Denkt neu über Führung nach.
- Seid intelligent und lernt dazu.
- Macht Euch sichtbar für Talente.

### **Seid den Menschen grundsätzlich wohlgesonnen und seid authentisch.**

Wohlwollen macht den grundlegenden Unterschied im Denken aus, der sich auf das Handeln auswirkt. Wer davon ausgeht, dass seine Mitarbeiter grundsätzlich faul oder entscheidungsunfähig sind, wird sie dementsprechend behandeln und: Sie werden ihm dementsprechend immer wieder neu beweisen, dass er Recht hat. Gleiches gilt aber auch für die Denkweise, dass jeder Mensch im Unterneh-



© VEDA GmbH

„Wenn Ihr Bürokratie abschafft, sorgt Ihr dafür, dass Entscheidungen an der Stelle getroffen werden, an denen die Person sitzt, die sie auf Basis von Wissen und Erfahrung treffen kann. Und nicht an der Stelle, an der die Person sitzt, die per Hierarchie dazu verdammt ist.“

men gute Eigenschaften hat, Lust auf gute Arbeit und dass jeder Verantwortung übernehmen kann und will. Diese zwei Haltungen gegenüber Menschen werden auch „Menschenbild X“ und „Menschenbild Y“ genannt (vgl. Douglas McGregor oder Nils Pfläging). Meine Maßnahmen, die ich ergreife, meine Führung und die gesamte Kultur im Unternehmen werden durch diese grundsätzliche Haltung geprägt. Und eine wohlgesonnene Haltung lässt sich nicht „malen“ oder durch Imagekampagnen aufsetzen. Es fällt schnell auf, wenn man nicht meint, was man sagt. Ein (attraktives) Bild, das man nach außen zeichnet, muss man innen im Unternehmen auch spüren. Daher gehört zum Punkt Wohlwollen auch die Wahrhaftigkeit: „Walk the talk!“ Seid authentisch, erzählt nicht stets, was Euch angeblich so wichtig ist, wenn Ihr Euch nicht danach verhaltet.

#### **Versteht die Ansprüche Eurer Mitarbeiter**

Die Mitarbeitererwartungen haben sich in den letzten Jahren geändert. Gerade talentierte Menschen haben viel mehr Wahlmöglichkeiten bezüglich ihres Arbeitgebers. Sie sind wählerischer als ihre Vorgängergenerationen und nicht mehr so leicht durch Statussymbole zufriedenzustellen. Sie erwarten anderes: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, „erfüllende“ Arbeit und ein gutes Betriebsklima. Ein Leben für die Arbeit, ein Leben für die Karriere, das klingt nur noch für die wenigsten Menschen nach einem attraktiven Plan.

#### **Bietet ein angenehmes Arbeitsumfeld**

Ein guter Umgangston untereinander, interessante Aufgaben, eine angemessene Bezahlung und State-of-the-Art-Technologie (Soft- und Hardware) sind das „A und O“,

wenn man ein attraktiver Arbeitgeber sein möchte. Alle diese Dinge sind Grundvoraussetzungen dafür, dass „New Worker“ bei Euch arbeiten wollen. Das lässt sich an dieser Stelle so einfach daherschreiben, aber wenn der Arbeitstag schon damit beginnt, dass der Rechner nicht hochfährt, das Mailprogramm nicht funktioniert und die Chefin das herbeigesehnte 4-Augen-Gespräch in einer knappen E-Mail mal wieder auf Freitag, 19 Uhr verschoben hat, dann begreift man, dass hinter diesen wenigen Forderungen eine Menge Arbeit, Abstimmungsaufwand, Verständnis und der (gemeinsame) Wille anzupacken steckt. Und dass alle diese Punkte letztlich mit Wertschätzung zu tun haben. Indem Ihr Euren Mitarbeitern ein angenehmes Arbeitsumfeld schafft, zeigt Ihr ihnen, dass Ihr ihren Wert für das Unternehmen erkannt habt und honoriert.

#### **Seid agil und schafft Bürokratie ab**

Agilität im Denken und Handeln sorgt für Output, der Kundenbedürfnisse befriedigt. Das befriedigt den New Worker. Bürokratie, also unnütze Regeln und Vorschriften, bremst gute Arbeit. Das frustriert die guten Mitarbeiter, die individuell und zügig auf Kundenbedürfnisse reagieren wollen. Wenn Ihr Bürokratie abschafft, sorgt Ihr dafür, dass Entscheidungen an der Stelle getroffen werden, an denen die Person sitzt, die sie auf Basis von Wissen und Erfahrung treffen kann. Und nicht an der Stelle, an der die Person sitzt, die per Hierarchie dazu verdammt ist. Wer agil arbeitet, schafft Räume und Organisationsmodelle, die Mitarbeiter in den Dialog bringen, aus dem gute Ideen entstehen. Und er (oder sie) schafft die Möglichkeit, diese Ideen im Rahmen einer positiven Fehlerkultur auszuprobieren und umzusetzen.

„Keine Führungskraft muss sich Kontroll- oder Anreizinstrumente ausdenken, die auf einen unaufgeklärten und unmündigen Mitarbeiter abzielen. Eure Führungskräfte bekommen im New-Work-Kontext eine neue Funktion – sie sind Hürden-aus-dem-Weg-Räumer und Orientierungsverfestiger [...]“

#### **Denkt über Führung nach**

New Worker folgen in der täglichen Arbeit eigentlich stets, wem sie folgen sollten, weil es sinnvoll ist (Sozial legitimierte Führung, vgl. [intrinsicify.me: http://intrinsicify.me/Blog/items/so-funktioniert-fuehrung-ohne-vorgesetzte.html](http://intrinsicify.me/Blog/items/so-funktioniert-fuehrung-ohne-vorgesetzte.html)). New Worker lassen sich von der Person führen, die gerade im Moment, in dieser Situation am besten geeignet ist, eine Entscheidung zu fällen. Heute wissen die Mitarbeiter in den Teams häufig viel besser, welche Aufgaben die dringenden und wichtigen sind. Sie „brauchen“ die Führungskraft nicht für ihre tägliche Arbeit. Das heißt, Führung ist stark kontextabhängig und fußt nicht mehr auf formaler Macht. Das heißt aber nicht, dass Führung unwichtig wird. Oftmals wird betont, dass die Führungskraft diejenige ist, die mehr Verantwortung trägt; das unternehmerische Risiko trägt letztendlich nicht der Mitarbeiter, sondern der Unternehmer. Gerade deswegen ist Transparenz und Orientierung so wichtig. Wenn der Unternehmer seine Zielsetzung und Vision – für die er in seiner Rolle explizit verantwortlich ist – deutlich ins Unternehmen kommuniziert, dann sind die Leitplanken für eigenverantwortliches Handeln aller Menschen im Unternehmen gesetzt. Kein Mitarbeiter kann dann mehr sagen „Das hat mir keiner gesagt“. Keine Führungskraft muss sich Kontroll- oder Anreizinstrumente ausdenken, die auf einen unaufgeklärten und unmündigen Mitarbeiter abzielen. Eure Führungskräfte bekommen im New-Work-Kontext eine neue Funktion – sie sind Hürden-aus-dem-Weg-Räumer und Orientierungsverfestiger, und wirken dadurch am Gelingen der neuen agilen Arbeitswelt mit.

#### **Seid intelligent und lernt dazu**

Unternehmen, die ihren Mitarbeitern nicht zuhören, räumen Probleme nicht aus dem Weg und verkennen, dass ihre Mitarbeiter oft am besten wissen, was zu tun ist, wann, wo und von wem. Wenn also ein Mitarbeiter immer wieder strukturelle Probleme bemängelt und Ihr nichts daran ändert, dann ist das a) dumm und sorgt b) für Frust. Unternehmen, die sich nicht weiterentwickeln, die starr sind und in alten Mustern und Strukturen verharren, verlieren an Attraktivität. Dieser Attraktivitätsverlust lässt sich zuallererst bei den Mitarbeitern erkennen, die etwas verändern wollen, die agil sind und Dinge in Bewegung halten wollen. Die neugierig sind und Wissen erwerben und teilen wollen. Die Raum zum Denken brauchen und Raum ihre Gedanken zu teilen – also genau bei den Talenten, die Ihr braucht, um den unternehmerischen Erfolg zu sichern. Wer nicht dazu lernt, sorgt dafür, dass gute Mitarbeiter gehen und diejenigen, denen sowieso alles egal ist, bleiben.

#### **Macht Euch sichtbar für Talente**

Ihr gehört zu den Unternehmen, die ihren Mitarbeitern eine gute Arbeitsatmosphäre sowie Raum für Ideen und Weiterentwicklung bieten? Um erfolgreich zu wachsen, müsst Ihr dieses tolle Arbeitsumfeld auch bekannt machen.

Zuallererst arbeitet an Eurer Unternehmensdarstellung. Was macht Euch aus, Eure Produkte und Eure Dienstleistungen? Schreibt nicht ab, was alle anderen vor Euch auch schon geschrieben haben, behauptet nichts, was Ihr nicht seid und/oder könnt. Mit klaren Statements erreicht Ihr die richtige Zielgruppe. Wenn Ihr das geschafft habt, könnt Ihr



auf Plattformen wie Kununu oder durch die Teilnahme an Awards, wie z.B. "Great Place to Work" zeigen, dass es Euch wichtig ist, wie es sich anfühlt, bei Euch zu arbeiten.

Setzt auf Mitarbeiterempfehlungen und auch auf Netzwerke. Auf einschlägigen Netzwerkevents („Initiative New Work Thüringen“, „Wewents“ von intrinsify.me) lernt Ihr Unternehmen kennen, die so handeln wie Ihr und werdet für (potenzielle) Mitarbeiter sichtbar.

#### Und jetzt?

Für alle diese Vorschläge gibt es Methoden oder Werkzeuge. Keine dieser Methoden wird allein dafür sorgen, dass sich eine erfolgskritische Veränderung einstellt. Genauso wenig wird ein groß aufgezogenes „Change-Projekt“ einen wirklichen Wandel erreichen, zumindest nicht dauerhaft.

Ich halte drei Faktoren für wesentlich – nämlich a) das klare Verständnis der obersten Führungsebene von den neuen Rahmenbedingungen der Arbeit, b) eine Bestandsaufnahme und Analyse, was sich im Unternehmen diesbezüglich verändern muss und c) Commitment: Mitarbeiterinitiativen unterstützen, Hürden aus dem Weg räumen, Fehler zulassen, Hierarchien abbauen, mutig Dinge ausprobieren. Seid gespannt, was sich dann alles tut, denn das moderne Unternehmen ist organisch und reagiert auf Veränderung. Die Zeiten, als man „Unternehmen als eine Maschine denken“ (Taylor) konnte, sind sowieso vorbei. Wir können kein „Ersatzteil“ mehr austauschen, ohne seinen Nutzen zu hinterfragen. Ständige Perspektivwechsel und Veränderung sind systemimmanent, daher ist „New Work“ kein Projekt, sondern ein Prozess, der andauern wird und Euer Unternehmen fit für die heutige Zeit und die Zukunft macht.



### Lisa Maas

Lisa Maas ist Projektleiterin und Consultant bei der VEDA GmbH. Sie hat Sozialwissenschaften und Human Resources Management studiert. Beim Kunden begleitet sie die Einführung digitaler Personalmanagementlösungen und ist dort nicht nur Implementierende, sondern vor allem: Kümmerer, Projektmitglied und Verbündete.

Sie taucht ein in die Organisationswelten des Kunden und betrachtet stets auch die Kulturebene mit, die so wichtig für den Erfolg einer Einführung von Unternehmenssoftware ist.

# #NextLeader

Warum ein neues Personalmanagement auch neue Führung und Ausbildung braucht

## – Expertenreihe zu NextWork und NextHR!

IM INTERVIEW: Michael Kühner, Geschäftsführer, Strametz & Associates GmbH

Sehr geehrte Damen und Herren,

in einem Interview mit der Competence Site hat Professor Olesch über das Personalmanagement der Zukunft nachgedacht und Möglichkeiten aufgezeigt, wie HR eine attraktivere und strategischere Rolle einnehmen kann. Das möchten wir zum Anlass nehmen, dieses Thema im Rahmen unserer #NextWork-, #NextHR-Initiative mit führenden Experten zu allen Bereichen der HR zu reflektieren. Michael Kühner von Strametz & Associates steht dabei für das Neudenken der Führungsentwicklung (#NextLeader!).

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Competence Site-Team



## Michael Kühner

Michael Kühner ist geschäftsführender Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Er studierte Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie in Göttingen. Nach 15 jähriger Managementtätigkeit in verschiedenen Unternehmen ist er seit 2008 in der Beratung für Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Dabei trat er 2010 als Geschäftsführer und 2012 als Gesellschafter die Nachfolge von Dieter Strametz an, der bereits 1978 seine HR-Unternehmensberatung gründete. Die Beratungsschwerpunkte von ihm und seinem Beraterteam sind Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung.

Sehr geehrter Herr Kühner,

### Frage 1: Vorweg Strametz & Associates und Michael Kühner vorgestellt

Auch wenn viele den Namen Strametz kennen, wäre vorweg eine kurze Vorstellung hilfreich: Wer sind Strametz & Associates und Michael Kühner? Was zeichnet Sie insbesondere in Sachen Mission und Kompetenzen aus?

#### Antwort:

Strametz & Associates setzt sich zusammen aus einem erfahrenen und interdisziplinären Beraterteam von über 30 Personen. Wir unterstützen Unternehmen seit über 20 Jahren in den Kernthemen Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung.

Ich selbst habe vor meiner Unternehmer- und Beratungstätigkeit 15 Jahre Berufserfahrung als angestellter Mitarbeiter verschiedener Unternehmen gesammelt, davon 14 Jahre als Führungskraft. Dabei durfte ich fast alle Führungsrollen vom Teamleiter bis zum Vorstand selbst ausüben und erleben. Ähnliche Profile meiner Kollegen und Berater zeigen, dass wir Praxisbezug, eigene Erfahrung und Innovation großschreiben und selber leben. Das wird von unseren Kunden sehr geschätzt.

Unsere Mission besteht darin, dass wir Menschen und Organisationen dabei unterstützen, ihre persönliche und kollektive Veränderungsbereitschaft sowie -fähigkeit für eine erfolgreiche und sinnstiftende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft weiter zu entwickeln.

Wir verstehen unsere Rolle als HR Systemhaus für Personal- und Organisationsentwicklung, das für Kunden maßgeschneiderte Lösungen aus innovativen, hochqualitativen Produkten mit fundierter Beratungskompetenz gestandener Persönlichkeiten entwickelt und umsetzt.

„Unsere Mission besteht darin, dass wir Menschen und Organisationen dabei unterstützen, ihre persönliche und kollektive Veränderungsbereitschaft sowie -fähigkeit für eine erfolgreiche und sinnstiftende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft weiter zu entwickeln.“

### Frage 2: #NextLeadership - warum neue Zeiten neue Führung brauchen

Neue Zeiten erfordern auch neue Lösungen. Was sind Ihrer Meinung nach wichtige Themen und Veränderungen in den Märkten und Organisationen, die in Zukunft auch eine neue Führung mit sich bringen? Wie stark ist der Druck auf die Unternehmen? Wie wichtig ist Führungskultur heute z.B. bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung? Wie offen sind Unternehmen schon für den Wandel?

#### Antwort:

Die richtige und wertschätzende Nutzung der Ressource Mensch ist und wird weiterhin ein Erfolgs- und künftig noch mehr ein Engpassfaktor in allen Organisationen sein. Der kulturelle Wandel allgemein, ein steigendes Selbstbe-

wusstsein bei den Arbeitnehmern und Potentials sorgen für einen veränderten Anspruch an und für ein verändertes Verständnis von Führung. Führung muss Nutzen und Sinn stiften sowohl für das Unternehmen, den Mitarbeiter und nicht zuletzt für die Führungskraft selbst. Im engeren Sinn ist die Beziehung zur eigenen Führungskraft bereits heute der entscheidende Faktor für Verweildauer und Fluktuation in Organisationen. Damit hat Führung eine ganz harte ökonomische Bedeutung, die weiter zunehmen wird.

Führung stand schon immer im Spannungsfeld zwischen People- und Performance Management. Eine Integration dieser beiden Schwerpunkte und nicht eine künstliche Aufspaltung in Leadership und Management wird das Ergebnis einer modernen Führungskultur sein. Von der kulturellen Seite muss Führung einerseits Leitplanken und Sicherheit bieten und andererseits den Mitarbeitern Raum geben für Kreativität sowie Selbstentwicklungskräfte und -willen. Das gelingt vielen Unternehmen heute noch nicht gut, neigen viele doch zu einer manchmal seltsam anmutenden Mischung aus vorgegebenen Konformismus und Duldung von Low-Performance und Bequemlichkeit.

**Frage 3: #NextLeadership - neue Führung konkretisiert?!**

Wie sieht eine neue Führung Ihrer Meinung nach heute und morgen konkret

aus? Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt? Wo müssen sich Führungskräfte vor allem wandeln? Gilt es auch alte Führungsweisheiten zu vergessen? Wie gut können Unternehmen heute schon offene Führungspositionen mit Kandidaten besetzen, die dem neuen Anforderungsprofil genügen?

**Antwort:**

Ich bin immer etwas skeptisch, wenn von heute auf morgen alles neu und anders werden muss. Gerade im Bereich der Führung hat es in den letzten Jahren wenig echte Innovationen gegeben, eher in Begriffen und Bezeichnungen, also der Verpackung als in den Inhalten.

Ich werfe hier immer gerne einen Blick auf die Experten aus Biologie, Psychologie und Gehirnforschung. Da wird schnell deutlich, dass sich die Ursachen-Wirkungsmechanismen von Führung weniger wandeln, als wir es manchmal wünschen, ebenso wie unser Gehirn und menschliche Verhaltensmuster sich eben nur langsam im evolutionären Sinne weiter entwickeln.

„Der neue Leader muss Coach sein, er muss enablen und Rahmenbedingungen schaffen, damit das ganze Team gewinnt, so wurde es auch von Professor Olesch in dem von Ihnen genannten Interview treffend ausgedrückt.“

Aber die Umwelt, Rahmenbedingungen und situativen Kontexte verändern sich sehr stark, daher müssen Unternehmen und Führungskräfte hohe Anpassungsleistungen vollbringen, um Globalisierung, Komplexität, Diversität der Mitarbeiter, Veränderungstempo, Einstellungen zu Macht, Freiheit und Sinnfragen stimmig zu begegnen. Daher sind nicht gleich alle Führungsweisheiten in den Keller zu stellen, aber Führungskräfte müssen sich heute ihrer Rolle viel bewusster werden. Genauso wie sich Unternehmen den Einfluss von Führung klarer machen müssen, denn schlechte Führung kann großen Schaden anrichten und gute Führung große Wertsteigerungen (materiell wie immateriell) bewirken.

Führung hat ja immer mit einer zielgerichteten Bewegung zu tun. Wenn ein Ist-Zustand nicht verändert werden muss, braucht es streng genommen keine Führung. Daher will ich zum Stichwort neue Anforderungen drei Faktoren hervorheben, die meines Erachtens bedeutsamer werden:

1. Der Next Leader muss in einer dynamischen und komplexen Welt mit multioptionalen Wahlmöglichkeiten Orientierung und Sinn bieten. Dafür muss er aber selbst eine klare Orientierung besitzen bzw. immer wieder herstellen können.

2. Führung funktioniert immer weniger durch pure „Ansagen“. In einer diversitären Mitarbeiterlandschaft muss die Führungskraft die gemeinsame Orientierungsbewegung für eine größere Gruppe von anspruchsvollen Individualisten herstellen, damit gemeinsames, zielfokussiertes Handeln möglich wird. Der neue Leader muss Coach sein, er muss enablen und Rahmenbedingungen schaffen, damit das ganze Team gewinnt. So wurde es auch von Professor Olesch in dem von Ihnen genannten Interview treffend ausgedrückt.

3. Führungskräfte brauchen dafür mehr natürliche Führungsautorität als Titel und Positionen. Die Optionen für berufliche Veränderungen von guten Mitarbeitern werden sich vergrößern. Daher bringt man mit seinem Team oder seiner Organisationseinheit nur Performance auf die Straße, wenn Bindungsfaktoren wie Integrität, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Stärke von der Person Führungskraft gelebt werden und nicht nur in den Unternehmensleitlinien schön beschrieben sind. Persönlichkeitsentwicklung und mentale Stärke werden an Bedeutung gewinnen, wenn einem Menschen aus eigenen Antrieb folgen sollen.

„Im Bereich der Führung ist man nie perfekt, ein lebenslanges Lernen gehört auch bei den Profis dazu. Und wir werden die heutigen erfahrenen Führungskräfte brauchen.“

**Frage 4: #NextLeader – neue Führung nur für die #NextGenerations?**

Nun könnte man meinen, dass neue Führung vor allem ein Thema für zukünftige Führungskräfte ist. Auch Sie fokussieren sich zum einen auf die Talente, die zu Führungskräften werden, zum anderen vernachlässigen Sie dabei nicht die heutigen Führungskräfte. Was müssen die „Potentials“, was die „Performer“ jeweils lernen?

**Antwort:**

Im Bereich der Führung ist man nie perfekt, ein lebenslanges Lernen gehört auch bei den Profis dazu. Und wir werden die heutigen erfahrenen Führungskräfte brauchen. Wenn eine Schlüsselaufgabe des Next Leaders die Unterstützung einer Orientierungsbewegung bei den Mitarbeitern und jungen Potentials ist, dann gehört hier Erfahrung und Weisheit dazu. Aus Erfahrung, die allerdings nicht reflektiert wird, entsteht selten Weisheit.

Daher geschieht Lernen und Veränderung meines Erachtens immer in einem Kontext von Erfahrung, Reflexion und neuer Erkenntnis.

Die Potentials hingegen müssen erst einmal Erfahrung sammeln, was man aber auch vor Übernahme einer offiziellen Führungsposition sowohl im betrieblichen als auch außerbetrieblichen Umfeld gut trainieren kann. Dies sollte begleitet werden von einer Förderung der Selbstwahrnehmung (Awareness), einer realistischen Einschätzung von Stärken und Entwicklungsfeldern, einem Umfeld, das einen positiven Umgang mit Fehlern ermöglicht, aber auch Konsequenzen aufzeigt. Wichtig sind Vorbilder und Lernbegleiter aus Führungskräften, Mentoren und Trainern/ Coaches sowie Lernräume nicht nur in Seminaren sondern vor allem in der Praxis.

Bei den Performern ist die reflexive Auseinandersetzung mit persönlichen Führungsstilen, Verhaltensmustern und Wirkung wichtig, um die individuellen Führungskompetenzen aktiv weiter entwickeln zu können. Es gilt auch hier die alte Regel: Ohne Einsicht oder Leidensdruck findet kein Lernen statt. Daher kann es auch mal hilfreich sein, die Führungskräfte in Trainingseinheiten in simulierte Settings ihrer Mitarbeiter zu stellen, damit sie aus diesem Blickwinkel heraus Führung erleben und kritisch reflektieren.

Dabei habe ich in den letzten Jahren eine hohe Betroffenheit dieser Teilnehmer erlebt, die über diesen Weg Verhaltensänderungen aktiv angestrebt haben.

„Eine Transformation muss ganzheitlich gestaltet sein und die Unternehmenskultur prägen. Ein Recruiting, dass nur auf tolle (und vielfach leere) Versprechungen und verheißungsvolle Bilder setzt, wird nicht funktionieren.“

**Frage 5: Ist #NextLeadership „erlernbar“ und wenn ja wie?**

Ist die neue Führung erlernbar? Wie relevant ist das „Führungskräfteentwicklung“ in diesem Sinne in den Unternehmen? Welche Formen der internen und externen Führungskräfteentwicklung sind aus Ihrer Sicht sinnvoll, um einen solchen Wandel hinzubekommen? Wie sieht ein ganzheitliches Entwicklungskonzept aus?

**Antwort:**

Grundsätzlich halte ich Führen für erlernbar. Allerdings bestimmt das Ausmaß an Talent und sogenannten Potenzialtreibern wie persönlicher Energie bzw. Motivation, Willensstärke, Neugier und Selbstreflexionsfähigkeit wie weit man als Führungskraft kommt bzw. wie erfolgreich man sein wird.

Insofern plädieren wir für ein gutes Augenmerk auf die Potenziale, bevor aufwendige und teure Entwicklungsmaßnahmen per Gießkanne verteilt werden. Leider werden heute immer noch zwei eigentlich quer durch die Literatur bekannte Fehler bei Besetzungsentscheidungen gemacht. Erstens: die beste Fachkraft wird plötzlich und unvorbereitet zur Führungskraft ernannt. Zweitens werden Führungskräfte so lange weiter befördert, bis sie die höchste Stufe der Inkompetenz erreicht haben.

Für uns gehören daher folgende Inhalte und Formate einer Führungskräfteentwicklung für den Next Leader auf die Agenda:

1. Sorgsame und verantwortungsvolle Potenzialanalysen, die aber prozesshaft und nicht nur punktuell gestaltet werden.
2. Lernformate, die Erfahrung, Feedback und Reflexion sowie das Training on oder near the job ermöglichen. Wissen ist nämlich keine Kompetenz.
3. Auch wenn in Zeiten steigenden Kostenbewusstseins und Handeln nach dem Motto „alles schnell und sofort“ ein großer Effizienzdruck herrscht, benötigen soziale Lernprozesse, die Verhalten verändern, optimieren, prägen sollen, Zeit und Kontinuität. Also (Hände) weg von Einmalmaßnahmen und Kurzprogrammen hin zu karrierebegleitenden kontinuierlichen Lernprozessen. Hier wird es auf eine Kombination von grundsätzlichen Lernmodulen und situativ bedarfsgerechten Lernformaten ankommen, um einen möglichst effektiven Output zu erreichen.

„Leider werden heute immer noch [...] Fehler bei Besetzungsentscheidungen gemacht. Erstens: die beste Fachkraft wird [...] unvorbereitet zur Führungskraft ernannt. Zweitens werden Führungskräfte so lange weiter befördert, bis sie die höchste Stufe der Inkompetenz erreicht haben.“

**Frage 6: #NextLeader im Bigger Picture!**

„Weiterbildungsmaßnahmen“ können immer nur ein Baustein sein. Wie unterstützt man die Transformation durch ein entsprechendes Recruiting, das gezielt auf die Kompatibilität der Werte setzt? Welche Rolle spielt das Talent Management, insbesondere bei der Identifikation von High Potentials? Welche weiteren Maßnahmen unterstützen die Transformation der #NextLeadership-Organisation?

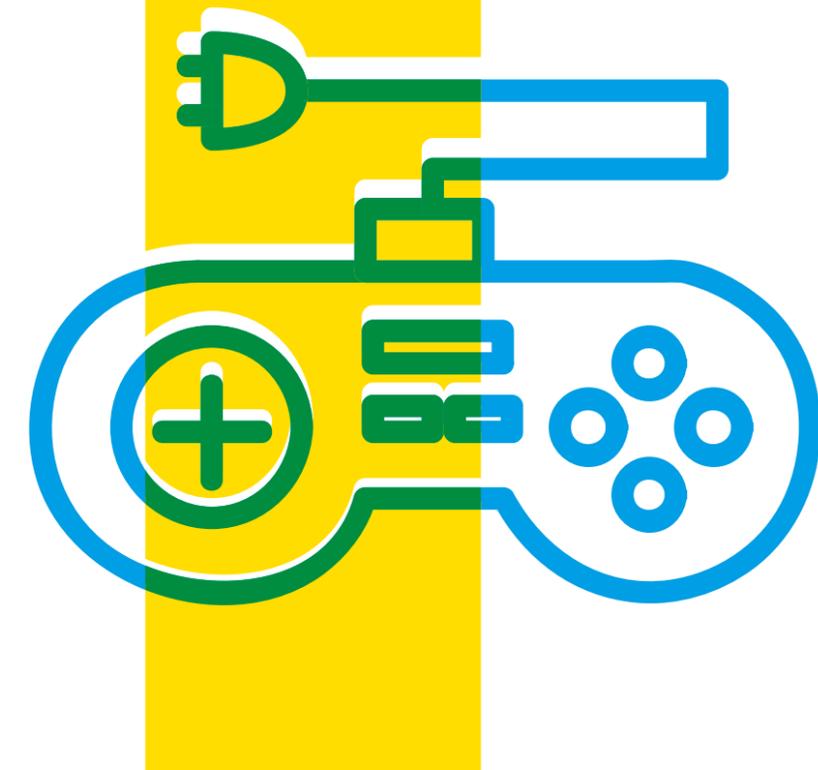
**Antwort:**

Eine Transformation muss ganzheitlich gestaltet sein und die Unternehmenskultur prägen. Ein Recruiting, das nur auf tolle (und vielfach leere) Versprechungen und verheißungsvolle Bilder setzt, wird nicht funktionieren. Die Werte müssen auch gelebt werden. Die Arbeitgebermarke als Ganzes muss authentisch sein. Da kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu.

Das Talentmanagement muss meines Erachtens ebenfalls übergreifend und für alle Mitarbeitergruppen organisiert werden, nicht nur für junge Nachwuchskräfte.

Sowohl namhafte Studien als auch unsere Erfahrungen zeigen, dass Talentmanagement zentral und in der Nähe des Top Management angesiedelt werden sollte. HR kann eine strategische Rolle einnehmen, wenn es das „Angsthasen-Dienstverständnis“ verlässt und endlich eine Experten- und strategische Rolle sowie Autorität erarbeitet bzw. zugesprochen bekommt. Damit sollen die Führungskräfte nicht entmündigt werden, sondern in Richtung einer unternehmensweiten einheitlichen Talentmanagementkultur transformiert werden, um sich ihrerseits zu Talentmanagern und modernen Leadern entwickeln zu können. So funktioniert es auch mit anderen Unternehmensfunktionen wie Einkauf, IT, Controlling, die Richtungskompetenz besitzen, Leitplanken setzen und damit zielgerichtet und nicht zufällig die Klaviatur der praktischen Führungskompetenzen bei jeder Führungskraft vergrößern.

**Vielen Dank für das Interview!**



Sind Sie interessiert an #nextleader? Weitere Beiträge, Impulse und Trends finden Sie unter [www.nextleader.de](http://www.nextleader.de) – Hier werden kontinuierlich neue Inhalte eingestellt.

Unsere Studie „neue Anforderungen an Führungskräfte und Auswirkungen auf Führungskräfteentwicklung“ steht dort ebenfalls zum Download bereit.

# New Work anders denken

## – Starten Sie mit „What 4“ statt „Why“

AUTOR: Johannes Ceh, ValueEnhancer

Während meines beruflichen Weges der letzten Jahre gab es zwei zentrale Zitate, die mich besonders inspiriert und motiviert haben. Nichtsdestotrotz habe ich den Mut, die Dogmen hinter diesen beiden Zitaten heute auf den Prüfstand zu stellen. Mit

### „Start with why“

forderte Simon Sinek Unternehmen heraus, Relevanz und Sinn zur Grundlage ihres Unternehmertums zu machen. Ungeachtet der befreienden Klärung der Sinn-Frage stellte ich fest, dass mein Schlüssel zum Erfolg in Projekten noch mehr bedarf. Vielmehr war für mich die Frage „Wozu?“ entscheidend.

**Nicht nur der Grund/Auslöser – das „Why“ –  
sondern das Ziel – das „What 4“ –  
sollte uns antreiben.**

Dies hat bereits Antoine de Saint-Exupéry, Autor des Buches „Der kleine Prinz“ erkannt, als er uns an die Sehnsucht nach dem weiten Meer erinnerte. Einen Grund mit einem klaren Ziel zu verknüpfen, half mir stets Kräfte gebündelt auszurichten. Hieraus entstand mein persönlicher Leitsatz:

**#StartWithWhat4**

Ähnliches erlebte ich als das folgendes Zitat von Steve Jobs überdachte:

“You have to start with the customer experience and work back toward the technology – not the other way around”.

Dieser Leitsatz half mir, die letzten Jahre die Angst vor neuen Technologien abzulegen und diese aus dem Blickwinkel #StartWithWhat4 zu betrachten. Nichtsdestotrotz fehlte in meinem Erleben auch hier ein wesentlicher Teil. Es machte für mich absolut Sinn, vom Kundenerlebnis her zu arbeiten, jedoch war mir klar, dass es für Innovation und messbare Ergebnisse mehr bedarf als Technologie. Selbst wenn ein Experte noch so erfahren in seinem Fachbereich ist, schafft er es kaum, nachhaltige Resultate als reine One-Man-Show in die Welt zu bringen. Vielmehr erlebte ich bei der Durchführung von Projekten immer wieder zielgerichtete Kollaboration, voneinander Lernen und gemeinsames Gestalten als wirkungsvolle Führungsprinzipien.

Auf Basis dieser Erkenntnisse entstand mein zweiter persönlicher Leitsatz:

“You have to start with the customer and work back to customer experience and new work!”

Der Gedanke daran, dass ich gerade die Leitsätze meiner persönlichen beruflichen Idole in Frage gestellt hatte, empfand ich als eigenartig und befremdlich. Schließlich waren diese Zitate über die Jahre regelrecht zu Mantren auf meinem beruflichen Weg geworden. Dennoch hatte mir das Leben wohl gerade eben aufgezeigt: „Culture eats strategy for breakfast“. Und ich begann zu verstehen, wie es dazu kam. Meine eigene Nutzung von digitalen Technologien, hatte meine Wahrnehmung, mein Verständnis und meinen Anspruch bezüglich der Ansätze von Simon Sinek und Steve Jobs verändert.

Die technischen Entwicklungen der letzten Jahre ermöglichen Nutzern eine Infrastruktur, in welchen Verknüpfungen zwischen unterschiedlichen Blickwinkeln und Datenquellen hergestellt werden können. Durch die Bündelung dieser unterschiedlichen Quellen entstehen einzigartige Nutzungs-Erlebnisse. Wir haben die Möglichkeit spielerisch mit Menschen aus anderen Kulturen in Kontakt zu treten, uns auszutauschen, voneinander zu lernen und zusammenzuarbeiten. Genau dies hatte ich erlebt, solche Erlebnisse mehrfach selbst gestaltet und dadurch meine eigenen Leitsätze auf den Prüfstand gestellt.

Ein Paradigmenwechsel beschreibt den Prozess, wenn die Grundauffassung gegenüber einer Sache durch eine komplett neue Auffassung ersetzt wird. Dieser Begriff erklärt am besten die Transformation, welche ich in den vergangenen Jahren erlebt hatte, und in dem Mut mündete, die Lösungsansätze meiner beruflichen Helden in Frage zu stellen. Nun blieb für mich die Frage, wie kann Führungskräften und Organisationen ein solcher Paradigmenwechsel vermittelt werden und vor allem erfolgreich gelingen?

Rückblickend entdeckte ich eine Vielzahl an kleinen Paradigmenwechseln. Die Verknüpfung dieser Lernerfahrungen ergab ein größeres Bild. Sie machten Sinn. Genau jetzt. Im Umgang mit Paradigmenwechseln empfand ich die Imaginationsübung „Stellen Sie sich vor... Was würde passieren...“ als hilfreich. Diese Übung ermöglicht nicht nur, zu einer Fragestellung ergebnisoffen zu träumen, sie kann auch dafür verwendet werden, im Anschluss diese in konkrete Maßnahmen zu übersetzen und anhand von Reframing den eigenen Status Quo neu zu interpretieren. Aus diesem Hintergrund werde ich diese Technik verwenden, um einige mögliche Paradigmenwechsel zu beschreiben. Lassen Sie uns träumen und dabei an den Kunden denken:

- Was würde passieren, wenn Sie Ihrem Team vermitteln könnten, dass die Zusammenarbeit zwischen alteingesessenen Mitarbeitern und Millenials keine Bedrohung für den eigenen beruflichen Werdegang darstellt, sondern vielmehr eine Frischzellenkur für die Customer Experience?
- Was würde passieren, wenn Sie einen Rahmen schaffen könnten, in welchem sich Millenials nicht kontrolliert fühlen und die bestmöglichen Resultate für ihre Projekte einbringen? Ich weiß, solche Gedankengänge mögen auf den ersten Blick theoretisch und verträumt klingen. Jedoch habe ich dieses Format vor vier Jahren ins Leben gerufen und seitdem in Kooperation mit einer Vielzahl an Unternehmen erfolgreich umgesetzt: „Millenial Innovation Think Tanks“
- Was würde passieren, wenn Sie Chatbots eine andere Bedeutung geben könnten, als dass diese eine Software in Messengern sind? Was wäre, wenn Chatbots Ihrem Kundenservice ermöglichen würden, deren Arbeit auf das zu fokussieren, wo der größte Impact für Ihre Kunden liegt: Individuelle maßgeschneiderte Lösungen?

- Was würde passieren, wenn Customer Experience mehr als nur eine Herausforderung für Ihre IT Abteilung wäre? Was würde passieren, wenn Customer Experience die Möglichkeit eröffnen würde, die entscheidenden Hebel in Ihrer Organisation sinnvoll miteinander zu verknüpfen? Um echte Lösungen sowohl für Ihre Mitarbeiter als auch für Ihre Kunden ins Leben zu rufen?
- Was würde passieren, wenn Ihr Marketing Team Ihre IT Abteilung nicht mehr als „Die dunkle Seite der Macht“ wahrnehmen würde? Was würde passieren, wenn Ihre Mitarbeiter die IT Abteilung als einen echten Partner wahrnehmen würden, der eine Infrastruktur zum gemeinsamen zielorientierten Erarbeiten von Lösungen ermöglicht?
- Was würde passieren, wenn Sie Ihre Employee Experience mit Ihrer Customer Experience verknüpfen könnten, und hierbei ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Ihre Mitarbeiter mit Freude daran arbeiten, Ihren Kunden den bestmöglichen Service zu liefern? Was würde passieren, wenn Führungskräfte Mitarbeiter dabei unterstützen würden, ihre eigene Arbeit und die des gesamten Teams jeden Tag auf ein Neues noch besser zu machen? Diese Haltung beschreibt in meinen Augen am besten die Transformation von Adobe während der letzten Jahre: nicht mehr Einzellösungen wie Photoshop oder PDF Reader stehen im Vordergrund, sondern eine gesamte Organisation befähigt die Nutzer ihrer Produkte selbst Erlebnisse für ande-

re zu schaffen. Eine komplexe Transformation, die nur durch gezielte Verknüpfung und klares Commitment aller Ebenen der Organisation erreicht werden kann.

- Was würde passieren, wenn Sie in Ihrem Unternehmen Beschwerden und Kündigungen nicht als Scheitern interpretieren würden, sondern diese Ihnen und Ihrem Team viel mehr die Möglichkeit geben, aus den Gründen dahinter zu lernen? Diese Ihnen ermöglichen, die wahren Herausforderungen in aller Tiefe zu verstehen und dabei die Beziehung zu Ihren Kunden und Mitarbeiter zu verbessern?
- Stellen Sie sich vor, dass Zeitalter von IT, Marketing und PR als separate Geschäftsfelder mit separaten Zielen vorbei sein könnte. Was würde passieren, wenn diese Bereiche einfach auf das identische Ziel blicken würden und Ihre Aufgabe darin bestehen würde, den jeweils besten Beitrag zu dessen Erreichung dieses Zielles zu leisten und die anderen Teams dabei nicht aus den Augen zu verlieren?

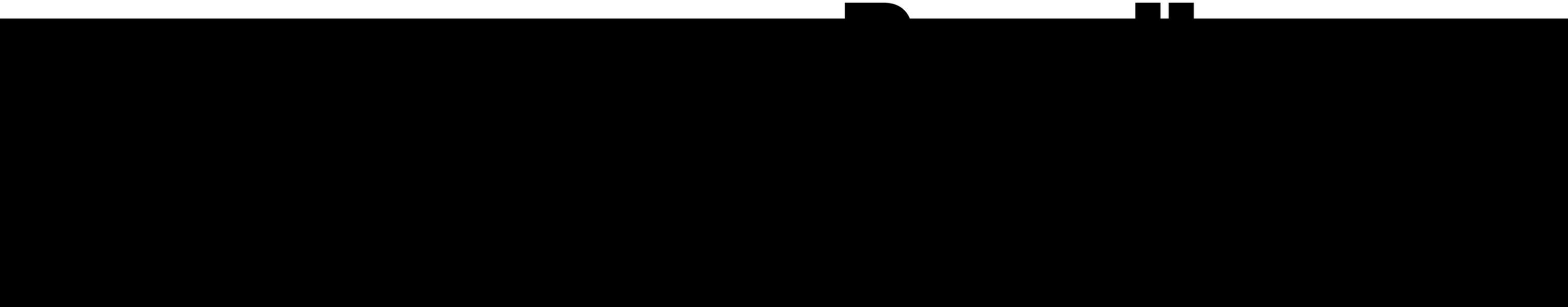
Die Werkzeuge der Digitalisierung ermöglichen es uns, Erlebnisse zu schaffen, von denen wir vorher nur geträumt haben. Der bewusste und verantwortungsvolle Umgang mit diesen Werkzeugen erlaubt es, Führungskräften Interesse, Respekt und Dankbarkeit in das Zentrum der Beziehungen ihres Unternehmens zu stellen: in der Beziehung Kunde und Marke, als auch Arbeitgeber und Mitarbeiter. Der Mensch selbst rückt in den Fokus. Jetzt.



## Johannes Ceh

Johannes Ceh ist gelernter Journalist und arbeitete als Digital- wie Content-Stratege für Unternehmen wie Sport1, Springer & Jacoby, BMW, Mercedes-Benz, JungvonMatt, Ogilvy und Havas. Heute unterstützt er als strategischer Berater Unternehmen an der Schnittstelle von Customer Experience, Digitalkultur und Organisationsentwicklung.





# New Work – Paradigmen im Überblick

AUTOR: Winfried Felser, NetSkill Solutions GmbH

Markus Väh war in seinem Beitrag für die Huffington Post noch sehr hoffnungsfroh (Nebelbegriff „New Work“: Das bedeutet das neue Arbeiten wirklich). Er glaubte den Begriffsnebel um New Work lichten zu können: „Auch bei New Work sollten wir uns langsam darum kümmern, den Begriff zu schärfen. Nur wenn wir wissen, was wir unter New Work verstehen, können wir Fragen beantworten wie: Woran erkenne ich ein New Work-Unternehmen?“.

## New Work bleibt im Nebel

Wenn das so einfach wäre. Ich stimme eigentlich sehr weitgehend mit den Vorstellungen von Markus Väh überein, aber unsere Blogparade, die wir auf der Huffington Post gestartet hatten, lehrte mich, dass die New Work-Welt sehr heterogen ist und dass sich diese Heterogenität auch nicht ohne weiteres aufheben lässt. Hier soll im ersten Wurf zumindest schon einmal aufgezeigt werden, wie unterschiedlich die New-Work-Paradigmen - also die verschiedenen Vorstellungen zum Begriff New Work und seiner Bedeutung im Detail - in der Wirklichkeit sind. Von den Ursprüngen des „Erfinders“ Frithjof Bergmann hat sich das Thema New Work auf jeden Fall in viele Dimensionen ausdifferenziert und emanzipiert, so dass zum Teil auch Konfliktlinien entstanden sind, die zuweilen auch ausgelebt werden. Die nachfolgende Abbildung versucht zu ordnen:

Kern-Botschaft: Es gibt nicht ein New Work und eine Bedeutung des Begriffs, sondern sehr unterschiedliche Schulen. Wenn man die horizontale Dimension in der Abbildung betrachtet, dann steht z.B.:

- einem technologischen und raum-gestalterischen Paradigma bzw. Begriffsverständnis ein organisations-gestalterische Paradigma gegenüber (Technik vs. Kultur)
- einem mitarbeiter- und innen-orientierten Paradigma ein Paradigma gegenüber, das sich vom Kunden und den Services aus definiert (Mitarbeiter vs. Kunde).

Vertikal stehen

- der Graswurzel-Perspektive (Individuum, Gruppe)
- die Top-Management-Perspektive (Unternehmen) gegenüber und
- diese beiden unternehmensbezogenen Perspektiven wiederum die gesellschaftliche Perspektive („Bergmann“).

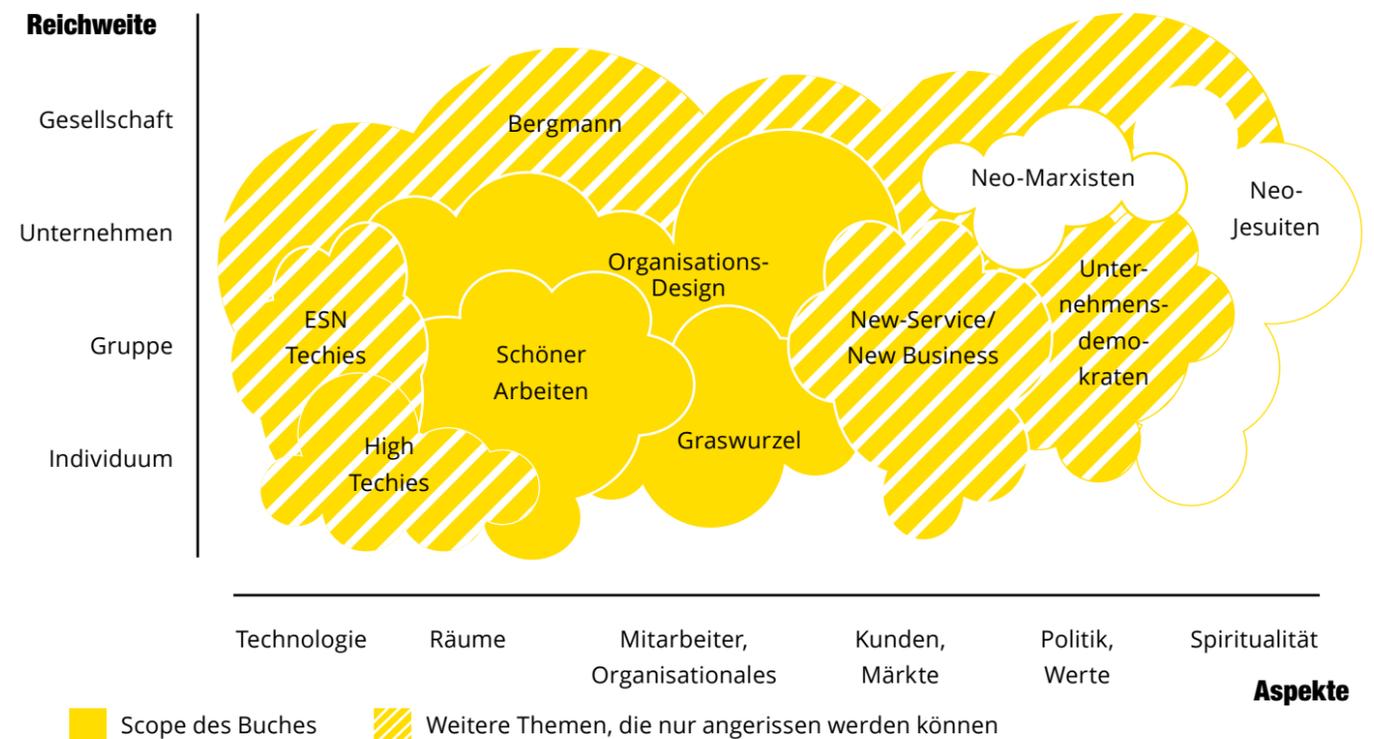
Diagonal kann man sich dann noch streiten, ob man

- zu theoretisch oder
- zu praktisch ist ;-)

Eines war man vor allem nicht: sich einig. Oder doch? Erste Pflänzchen der Hoffnung wachsen.

## New Work konvergiert?

Auch wenn es immer noch solche Diskussionen gibt, wo A dann B vorwirft, viel zu kopflastig oder metaphysisch zu denken, und B dann A vorwirft, mit Praxis-Tools viel zu kurz zu springen, zeichnen sich durch Diskussionen in der Community endlich einige Konvergenzen ab, wie z.B. bei der Sabine-Kluge-Marc-Wagner-Diskussion, bei dem am Ende Graswurzel und Top-Management als Joint Forces zusammengedacht wurden. Das scheint ein Reifungsprozess innerhalb der Community zu sein, zumal immer mehr akzeptiert wird, dass es nicht ein Patentrezept für New Work gibt, weil Kontexte der Unternehmen zu verschieden sind und New Work eine Antwort auf spezifische Anforderungen sein muss.



**New Work-Paradigmen an Beispielen konkretisiert**

Trotzdem sollen hier anhand einiger Beispiele noch Unterschiede konkretisiert werden:

- Gegen zu große Masterpläne und die alleinige Hoffnung auf Top-Management wehrt sich auch die agile Graswurzel, die z.B. **Sabine Kluge** in ihrem Beitrag „**Praktische Beobachtungen zur Neuen Arbeit in traditionellen Unternehmen**“ vertritt. Bei Siemens und darüber hinaus treibt Sabine Kluge über Instrumente wie WOL (Working Out Loud) den Wandel von unten voran. Auch **Harald Schirmer** von Continental schildert in „**New Work trifft Realität**“ seinen New Work-Pfad aus Sicht des Transformations-Verantwortlichen im Unternehmen.

- Dem gegenüber stehen die Organisationsentwickler wie **Stephan Grabmeier, Marc Wagner, Kai Anderson, Bodo Antonic und Fabian Kienbaum**. Sie eint die Perspektive der Organisationen in ihrer Transformation mit verschiedenem Fokus.

- **Stephan Grabmeier** fordert in seinem Beitrag „**New Work ist keine Sozialromantik**“ im Unternehmenskontext vor allem eine integrierte Sicht auf New Work. „Für mich gehört zu New Work einerseits der technologische Aspekt, das heißt die Nutzung digitaler Technologien allgemein und Sozialer Medien im Besonderen. Zudem sprechen wir andererseits über neue Formen der Arbeit. Dazu zählt die Arbeitsplatzinfrastruktur ..., neue Arbeitsmethoden ... aber auch alles, was das generationsübergreifende Miteinander betrifft. Wir sprechen auch über neue Organisationsdesigns und das Thema Führung in einer komplexen Welt.“

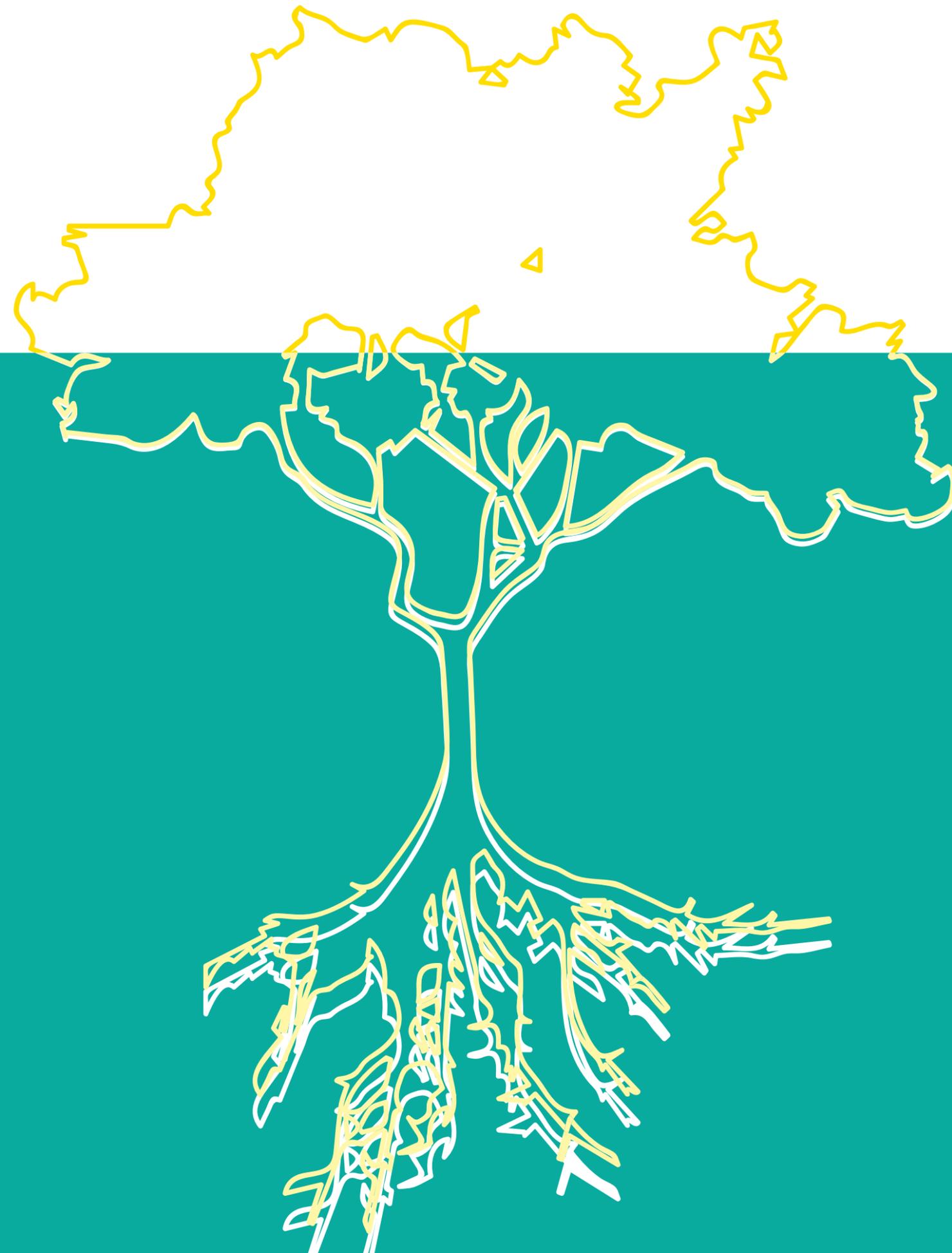
- Hierin stimmt er mit **Marc Wagner** überein. Marc Wagner hat zudem früh den Dialog mit Vertretern der Graswurzel-Perspektive, aber vor allem auch der Bergmann-Schule gesucht und plädiert z.B. in seinem Beitrag „**9 Thesen aus meiner Projektpraxis**“ wie Stephan Grabmeier für eine integrierte Transformations-Sicht, die dann auch auf das Top-Management als Enabler und die Graswurzeln als eigentliche Plattform des Wandels setzt.

- Fabian Kienbaum ruft in seinem Beitrag „**Plädoyer für eine pragmatische Neugestaltung der Arbeitswelt**“ bei so viel Integration aus der Erfahrung der eigenen Transformation zur Pragmatik auf. Dabei setzt er vor allem auf Ambidextrie, also zwei parallele Arbeitswelt-Logiken in einer Organisation, die den unterschiedlichen Herausforderungen von Exploitation versus Exploration gerecht werden.

- **Kai Anderson** in seinem Beitrag „**New Work: Alles so neu hier!?**“ vor allem klar deutlich, dass die Diskussionen „Wer hat es erfunden“ zum Teil irrelevant sind. Für ihn hat das Thema New Work spätestens mit den Calvinisten und den Subsidiaritätsprinzipien begonnen. Dabei setzt er nicht nur auf die Organisation. Hier liegt die Verantwortung des Einzelnen.

- **Bodo Antonic** vertritt wie Johannes Ceh und Thomas Vehmeier die Perspektive ausgehend vom Unternehmenserfolg und vom Markt. In „**Gewinnmaximierung riskiert Zukunft**“ verbindet er eine andere Sicht auf Gewinn mit New Work und WOL. In der Blogparade definierten Johannes Ceh und Thomas Vehmeier passend dazu New Work als Basis für New Business.

In diesem Werk kommen aufgrund der dominierenden Ausrichtung auf Unternehmen und ihre Transformation die New-Work-Köpfe in der Nachfolge Bergmann zu wenig zu Wort. In der Blogparade blieb dafür mehr Raum. Markus Vaeth bemerkt aber auch hier beim Roundtable zumindest: „New Work versteht sich als revolutionäre Bewegung. Der New Work – Begründer Frithjof Bergmann stellt das Lohnarbeitssystem radikal in Frage und übt deutliche Kritik am heutigen Kapitalismus. Er ist Philosoph und will das Wesen der Arbeit vom Kopf auf die Füße stellen. Nur ein bisschen „agil sein“ oder „digital transformieren“ geht im Sinne des New Work daher genauso wenig wie „ein bisschen schwanger sein“.



# “New Work ist keine Sozialromantik“

IM INTERVIEW: Stephan Grabmeier, Haufe-umantis AG

“New Work“ ist derzeit in aller Munde. Auf der Suche nach dem, was Menschen “wirklich, wirklich wollen“ sprießen überall Graswurzelbewegungen aus dem Boden. Top-Manager begeben sich auf Start-up-Tour, um die “Neue Arbeitswelt“ live zu erleben. Doch bei der Umsetzung in den Unternehmen stellen alle plötzlich fest, dass es dann mit der “Neuen Arbeit“ doch nicht so leicht getan ist. Stephan Grabmeier ist überzeugt, dass dies auch an der fehlenden ganzheitlichen Betrachtung von “New Work“-Aktivitäten liegt. Er selbst hat bei der Haufe-Gruppe die Transformation eines Großunternehmens miterlebt und ist überzeugt, dass sich die Skills für die Digitale Transformation nicht auf Seminaren oder Kongressen erlernen lassen. Seine Erfahrungen aus der Praxis teilt er daher mit uns im Interview und verrät auch, was er unter “New Work“ versteht—und was nicht...

1

## Stephan, die Idee hinter New Work ist ja erst einmal nicht neu—was ist denn für dich persönlich das “Neue“ an New Work?

### Stephan Grabmeier

Mit der New Work-Bewegung bin ich Ende der 90er Jahre das erste Mal in Berührung gekommen. Ihren Begründer Frithjof Bergmann durfte ich in meiner Rolle als Head of High Tech Campus bei der damaligen Consors Discount Broker AG (heute Consorsbank AG) kennenlernen und an seinen Plänen zum Aufbau von „Zentren neuer Arbeit“ in Deutschland teilhaben. Nach vielen Jahren habe ihn kürzlich auf der “XING New Work Experience“ wiedergesehen und gesprochen. Die heutige Definition von New Work unterscheidet sich deutlich vom ursprünglichen Verständnis. Letztendlich wird heute unter dem Begriff New Work sehr viel subsumiert—daher ist es wichtig, zu klären, was New Work für ein Unternehmen heißt, welche Relevanz die einzelnen Elemente konkret haben und was es nicht ist. Für mich gehört zu New Work einerseits der technologische Aspekt, das heißt die Nutzung digitaler Technologien allgemein und Sozialer Medien im Besonderen. Zudem sprechen wir andererseits über neue Formen der Arbeit. Dazu zählt die Arbeitsplatzinfrastruktur (Räume, Zonen nach Arbeitstypologien, Zeitsouveränität, technologische Ausstattungen), neue Arbeitsmethoden—insbesondere agiles Management—aber auch alles, was das generationsübergreifende Miteinander betrifft. Wir sprechen auch über neue Organisationsdesigns und das Thema Führung in einer komplexen Welt. Für mich ist das Wichtige an New Work, dass all diese Bereiche nicht voneinander entkoppelt sind, sondern dass sie sich gegenseitig beeinflussen aber auch bedingen. Daher muss New Work immer ganzheitlich betrachtet werden—hier müssen wir noch stärker von der Einfach zur Vielfalt kommen. Das ist für mich die große Herausforderung bei New Work.

„Letztendlich wird heute unter dem Begriff New Work sehr viel subsumiert - daher ist es wichtig, zu klären, was New Work für ein Unternehmen heißt, welche Relevanz die einzelnen Elemente konkret haben und was es nicht ist.“

2

## Was ist dann New Work nicht für dich?

### Stephan Grabmeier

New Work ist keine Sozialromantik. Manchmal erlebe ich neben guten Ansätzen zu viel Sozialromantik geprägt von neuen Esoterikern über selbst ernannte „New Work-Gurus“ bis zu tradierten Beratern die hipstermäßig aus reiner Geschäftsentwicklung auf den Zug aufgesprungen sind. Es geht nicht um gebrandete Community-Kampagnen ohne echte Wirkung und Pilgerwochenenden zu intrinsifizierten New Work-Predigern, dogmatischen Unternehmensdemokraten oder Graswurzelbeschwörern. New Work bedeutet, ein besseres Wirtschaften durch eine humanzentrierte Arbeit zu schaffen. Wo stehen wir deiner Erfahrung nach heute mit New Work in Deutschland?

Zu jedem der oben genannten Punkte lassen sich zahlreiche Beispiele von Unternehmen finden, die dies bereits erfolgreich umsetzen—das finde ich sehr gut. Im Moment hat das Thema New Work auch in der Breite eine Energie, die ich so noch nicht erlebt habe. Dennoch stehen wir erst am Anfang. Das liegt meiner Meinung auch daran, dass viele Unternehmen eher nur einzelne Aspekte umsetzen und New Work bislang noch nicht ganzheitlich genug denken. Auch seitens der Sozialromantiker sehe ich keine ganzheitliche Unternehmensentwicklung—im Gegenteil eher dogmatische Methoden- oder Haltungspredigten. Ein nachvollziehbarer Grund dafür ist auch, dass wir mit vielen Themen, zum Beispiel agilen Arbeitsmethoden und neuen Organisationsdesigns, in klassischen Strukturen erst einmal Erfahrungen sammeln müssen. Es ist wichtig, überhaupt zu starten, Experimente zu machen und daraus Schlüsse zu ziehen und zu lernen. Das ist es, was in den nächsten Jahren sehr stark passieren muss, um traditionell sozialisierte Handlungsweisen sukzessive zu verlassen, Neues zu Lernen und daraus neue Unternehmensführung zu gestalten. Hier sehe ich bereits teilweise Bewegung und auch viel Mut—aber wir stehen wie gesagt erst am Anfang.

3

### Welches sind aus deiner Sicht die wichtigsten Handlungsfelder in der Praxis?

#### Stephan Grabmeier

Auf den New Work-Zug springen viele Top-Manager einfach auf, ohne wirklich ernsthaft etwas an sich und ihren Unternehmen ändern zu wollen. Zu oft wird New Work noch als Marketing und Employer Branding verstanden. Wir müssen weg von der Kampagnen-Sprache, mit der sich Unternehmen häufig als attraktiver Talentmagnet darstellen wollen. Stattdessen müssen wir die richtige Haltung bei Unternehmensentscheidern zum Thema New Work entwickeln. Die Digitale Transformation ist mehr als nur ein Change-Projekt zur Einführung digitaler Geschäftsmodelle im Unternehmen. Transformation ist für mich umfassender und geht deutlich über einzelne Maßnahmen hinaus. Und da schließt sich der Kreis—da wir New Work ganzheitlich denken müssen, ist dies eine klare Transformationsaufgabe die am Ende nur Top-Down funktioniert. New Work lässt sich nicht delegieren. Wenn wir New Work als Haltung etablieren wollen, müssen wir verändern—und das fängt bei der individuellen Veränderung—vom

Vorstand bis zum Praktikanten. Für mich ist dieser persönliche Change das wichtigste Handlungsfeld und schwerste Transformationsarbeit. Wo siehst du hierfür bereits positive Beispiele in der Praxis?

„[...] da wir New Work ganzheitlich denken müssen, ist dies eine klare Transformationsaufgabe die am Ende nur Top-Down funktioniert.“

#### Stephan Grabmeier

Stephan Grabmeier ist Chief Innovation Evangelist bei der Haufe-umantis AG und wandelt das Unternehmen vom Softwareunternehmen zu einer erfolgsbasierten Transformationsberatung. Grabmeier und seine Teams begleiten Unternehmen, Vorstände und Führungskräfte auf deren Weg zur Digitalen Transformation, beim Upgrade ihres organisatorischen Betriebssystems und helfen ihnen, schneller zu innovieren. Grabmeier gehört seit vielen Jahren zu den profiliertesten Vordenkern zu New Work.



Da gibt es für mich zwei Perspektiven. Erstens sehen wir in vielen jung gegründeten Unternehmen—Start-ups, die zwei, drei, vielleicht auch fünf Jahre alt sind—schon vieles erfüllt, was wir mit New Work verbinden. Dort treffen wir häufig auf andere Prinzipien der Zusammenarbeit und neue Führungskulturen, Räume sehen anders aus und neue Technologien werden viel professioneller genutzt. Diese alleinige Betrachtung greift aber aus meiner Sicht zu kurz. Natürlich kann man sich davon inspirieren lassen, wenn man an Learning Journeys zum Beispiel ins Silicon Valley, Asien, Afrika, Israel oder an einer Lernreise wie der "HR-Safari" in Berlin teilnimmt. Denn auf der einen Seite erfüllen Unternehmen wie beispielsweise Zalando, das jetzt mittlerweile 13.000 Mitarbeiter hat, aber immer noch jünger ist als zehn Jahre, vieles, was wir unter New Work verstehen.

Zweitens, und das sind die häufigeren und wichtigeren Fälle, müssen wir uns aber auch ansehen, wie sich Unternehmen transformieren lassen, die eine Jahrzehnte oder Jahrhunderte lange Historie haben—da sind für mich zum Beispiel Axel Springer oder wir als Haufe-Gruppe sehr gute Beispiele gelungener Transformationen. Auch Klöckner Stahlbau, eines der am traditionsreichsten geführten Unternehmen, ist ein positives Beispiel, wie man in einem großen Unternehmen mit 6 Milliarden Euro Umsatz einen radikalen Wandel einleitet. Die Unternehmen, die transformiert werden und in New Work Designs gewandelt werden müssen, sind die viel größere Herausforderung als die jungen Unternehmen, die auf der „grünen Wiese“ gegründet wurden.

#### 4 **Wie habt ihr denn in der Haufe-Gruppe eure eigene Transformation vorangetrieben?**

##### **Stephan Grabmeier**

Die Haufe-Gruppe besteht aus verschiedenen Teilunternehmen, wie zum Beispiel der Haufe-umantis. Die Haufe-umantis ist jetzt 15 Jahre alt und schon lange kein Start-up mehr, aber wir bezeichnen uns immer noch als jung gebliebenes und Start-up-artiges Unternehmen. Wir sind sehr experimentierfreudig und haben quasi ein permanentes Transformations-Gen in uns. Die Haufe-Gruppe, 1951 gegründet, hat einen riesigen Wandel hinter sich. Dieser begann etwa Mitte der 90er Jahre durch das Internet. In den letzten 20 Jahren haben wir 60 Prozent unseres Geschäfts-Portfolios geändert. Mitte der 90er hatten wir noch über 93 Prozent Umsatzanteil mit Print-Produkten—im letzten Jahr lagen wir unter sechs Prozent. Das heißt, über die 20 Jahre hinweg haben wir viele unserer Geschäftsmodelle komplett gewandelt. Viele Produkte gibt es nicht mehr oder in anderer, digitaler Form. Dadurch haben wir es bei einer Versechsfachung des Umsatzes geschafft, den Wandel in Richtung digitaler Geschäftsmodelle positiv zu gestalten. So eine Transformation erfolgreich zu schaffen, und dabei die meisten Mitarbeiter zu entwickeln, gelingt nicht durch Sozialromantik, sondern durch einen Top-Down getriebenen humanzentrierten Transformationsansatz.

Ein Beispiel zu Leadership in New Work, das wir bei der Haufe-umantis umgesetzt haben, ist die Wahl unserer Führungskräfte durch die Mitarbeiter. Das machen wir inzwischen seit fünf Jahren. Es führt dazu, dass die Mitarbeiter sich viel mehr Gedanken darüber machen, was sie konkret von ihrer Führungskraft erwarten. Und auch die Führungskräfte, die sich als Kandidaten zur Wahl stellen, müssen ihre Vorstellungen anschaulich vermitteln. Dadurch entsteht im Unternehmen ein intensiver Dialog darüber, wie wir Führung und Zusammenarbeit verstehen. Für uns als Haufe-umantis ist das ein tolles Konzept, denn es führt auch dazu, dass wir gute Mitarbeiter langfristig binden, die sich in Unternehmen mit einer klassischen Karriereleiter sonst vielleicht dazu entscheiden, das Unternehmen zu verlassen. Diese Ansätze von neuer Führung machen wir, weil wir glauben, dass wir mit diesen humanzentrierten Managementansätzen die höchste Performance für unser Business und unsere Mitarbeiter erreichen.

#### 5 **Wo steht ihr heute in eurem Transformationsprozess und wie bewertest du diese Entwicklung?**

##### **Stephan Grabmeier**

Es wäre vermessen zu sagen, dass wir "durch" sind—das sind wir nie. Aber wir haben inzwischen sehr gut verstanden, was es bedeutet, ein Unternehmen in der Digitalen Transformation zu formen und weiterzuentwickeln. Wir sind weiterhin auf Wachstumskurs, bauen neue Geschäftsfelder auf und stellen neue Mitarbeiter ein. Das sind viele Zeichen dafür, dass wir manche Dinge richtig gemacht haben. Wir haben aber auch Fehler gemacht und viel gelernt. Für uns zählen dabei vor allem die Prinzipien, die wir im Umgang mit diesen Fehlern entwickelt haben sowie unser Innovationsmodell, das aus diesem Lernprozess entstanden ist. Diese Erfahrungen lernst du nicht auf einem New Work-Kongress oder Pilgerwochenenden—die musst du selbst durchlaufen. Mal ein konkretes Beispiel: Früher sind wir im Innovationsbereich der Red und Blue Ocean-Strategie gefolgt. Red war für uns das Kerngeschäft und der Blue Ocean die schöne, neue Welt. Dort bauen dann viele Unternehmen—wie auch wir damals—eine Innovation oder Digital Lab auf. Wir haben jedoch festgestellt, dass das bei uns nicht funktioniert und wir das Potenzial aus dem neuen Blue Ocean nicht in den bestehenden Red Ocean übertragen konnten. Der Kernaspekt dabei sind die Menschen, ihre Skills und Haltungen—aber auch die Methoden und Prozesse, die einer gewissen Tradition folgen. Als wir das nach einigen Jahren verstanden hatten, haben wir unseren Ansatz umgestellt. Was wir jetzt machen, nennen wir 3-Horizonte-Modell. Dort ordnen wir unsere Geschäftsfelder in drei unterschiedliche Horizonte ein, in denen jeweils auch unterschiedliche Mitarbeiter arbeiten. Wir versuchen damit, die Geschäftsfelder nicht zu entkoppeln, sondern im Gesamtunternehmen integriert zu bearbeiten—nur eben auf unterschiedliche Art und Weise. Und mit diesem Erfahrungsschatz haben wir in-

„Was wir jetzt machen, nennen wir 3-Horizonte-Modell. Dort ordnen wir unsere Geschäftsfelder in drei unterschiedliche Horizonte ein, in denen jeweils auch unterschiedliche Mitarbeiter arbeiten.“

zwischen ein paar Jahre Vorsprung vor Unternehmen, die diesen Prozess noch nicht selbst durchlaufen haben.

6

### Was waren denn die wichtigsten Erkenntnisse aus eurem Transformationsprozess?

#### Stephan Grabmeier

Wir haben ein zentrales Prinzip: Wir kannibalisieren uns lieber selbst, bevor es andere tun. Das heißt, dass wir vieles von dem, was wir tun, auch grundsätzlich

in Frage stellen. Das ist für mich ein zentrales Learning—den Mut zu haben, Dinge, an die wir nicht mehr glauben, auch abzuwickeln. Zum Beispiel haben wir redaktionelle Themen, die in einem klassischen Verlag wichtig sind, sehr stark zurückgefahren und dafür neue Bereiche aufgebaut. Es geht also darum, den Mut zu haben, in Geschäftsfelder zu investieren—auch wenn man diese noch nicht genau kennt. Das zweite ist, dass wir gelernt haben, dass in einem Unternehmen, das in diesen drei Horizonten agiert, eine stark situative Führung benötigt wird. Im Kerngeschäft wird entlang eines effizienzbasierten Führungsmodells eher klassisch geführt und hart nach KPIs gesteuert. Im innovativen und disruptiven Bereich braucht es jedoch andere Steuerungselemente. Unser Management-Team steuert alle diese Geschäftsfelder, sodass eine Transformation des Geschäftsmodells auch eine enorme Auswirkung auf das Führungsverhalten des Managements hat. Es muss immer situativ entschieden werden, welche Strukturen, Organisationsdesigns oder Führungsinstrumente notwendig sind und wie sie angewendet werden müssen, um Wirkung zu erzeugen.

Aus meiner Erfahrung gibt es daher zwei zentrale Erfolgsfaktoren, damit eine Transformation gelingt. Auf der einen Seite die Kooperationsbereitschaft der Menschen—die Frage nach der

eigenen Veränderungsbereitschaft. Und das zweite ist die Konsequenz: Es geht nicht darum, dass wir nur in bestimmten Bereichen Dinge anders machen, sondern wir müssen New Work und die Digitale Transformation von Unternehmen ganzheitlich angehen—und dazu bedarf es einer enormen Konsequenz die nur Top-Down funktioniert. Ich muss mir im Management die Frage stellen: "Will ich das wirklich?" Und auch die Mitarbeiter müssen sich fragen: "Will ich diesen Weg mitgehen?" Wenn beide Haltungen zusammen passen, funktioniert aus meiner Sicht sowohl die Transformation als auch New Work. Dann bleibt es nicht bei einzelnen Beispielen in einer Abteilung, sondern dann hat man auch die Chance, sehr große Organisationen zu verändern und unser Unternehmen und die Gesellschaft ein bisschen besser zu machen— auch ohne Sozialromantik.

„Es geht nicht darum, dass wir nur in bestimmten Bereichen Dinge anders machen, sondern wir müssen New Work und die Digitale Transformation von Unternehmen ganzheitlich angehen—und dazu bedarf es einer enormen Konsequenz die nur Top-Down funktioniert.“

# 9 Thesen aus meiner Projektpraxis zur Diskussion

AUTOR: Marc Wagner, Detecon International GmbH



- Nr 1.** „Wenn New Work kein Cargo-Kult ist, sondern wirklich die DNS der Arbeit und der Organisation auf die Herausforderung der Zukunft ausrichtet, dann bietet es enorme ökonomische Potenziale.“
- Nr 2.** „New Work ist zudem ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor im War for digital Talents und kann Basis für Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sein, wenn es nicht für Command & Control und Selbstausbeutung 4.0 missbraucht wird“
- Nr 3.** „Um New Work erfolgreich im Unternehmen umsetzen zu können, benötigen Sie Überzeugungstäter auf Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene. Andernfalls ist die Investition in Changemanagement Maßnahmen immens.“
- Nr 4.** „Die umfassende Mitwirkung von Mitarbeitern ist ein New Work Grundsatz, der sich auch in einem New Work Umsetzungsprojekt widerfinden sollte – und zwar nicht als „Placebo Maßnahme“
- Nr 5.** „Ohne ein harmonisches Zusammenspiel der Dimensionen People, Places und Tools springen New Work Umsetzungen zu kurz.“
- Nr 6.** „Es ist gefährlich, kurzfristige Effekte von New Work Umsetzungen mit einem Business Case hinterlegen zu wollen. Kulturelle Veränderungen wirken langfristig und lassen sich nicht in kurzfristige KPIs zwingen.“
- Nr 7.** „Schaffen Sie bei der Einführung von New Work entlang der Dimensionen People, Places und Tools Räume zum Experimentieren. Darin können Mitarbeiter und Führungskräfte die neuen Arbeitsszenarien ausprobieren und etwaige Vorbehalte und Ängste abbauen.“
- Nr 8.** „New Work erfordert ein völliges Neudenken bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Rolle des physischen Office. Flexibilität, Inspiration und Funktionalität stehen hierbei im Fokus. Der Einzel- oder Desksharingarbeitsplatz tritt in den Hintergrund und wird ersetzt durch Kollaborations-, Projekt- und Kreativbereiche.“
- Nr 9.** „Beim Thema mobiles Arbeiten und Home-Office sollte man bei einer New Work Umsetzung nicht überziehen. Letztlich ist ein ausgewogenes Maß an Präsenz und Virtualität wichtig für die Identifikation mit dem Unternehmen und den Zusammenhalt im Team.“



## Marc Wagner

Marc Wagner ist Future Work Evangelist und ein ausgewiesener Experte rund um New Work und Innovationskultur. Seine Mission: Die Kreativitätspotenziale von Mitarbeitern freisetzen, das Personalmanagement für seine neue Rolle im digitalen Zeitalter fit machen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er Unternehmen bei der Gestaltung der Digitalen Transformation – sei es aus einer finanziellen oder kulturellen Perspektive – und schöpft dabei immer wieder neue Inspiration aus eigenen Projekten und dem Austausch mit seinem hervorragenden Netzwerk internationaler Führungskräfte.



## MOVE YOUR COMPANY TO A NEW BEAT

Michael Staiblin  
Bereichsleiter Business  
Analyse und Consulting  
Haufe

Entdecken Sie Rhythmix von Haufe

Ein agiler Ansatz für individuelle HR- Lösungen, der Mitarbeiter stärkt,  
Ergebnisse messbar darstellt und dadurch Unternehmen erfolgreicher macht.

[rhythmix.haufe.com](https://rhythmix.haufe.com)

# #NewWork trifft Realität – mein Erfahrungsbericht

AUTOR: Harald Schirmer, Continental AG

#NewWork einfach mal zu machen ist ein Risiko, denn man muss bestehende Regeln zumindest in Frage stellen, aber wer verändern und gestalten will, kann nicht erwarten, dass alle jubeln.

Ich glaube daran, dass jeder die Welt (zumindest seine eigene) verändern kann – man muss nur anfangen, deshalb dieser Text nicht in der Möglichkeitsform, sondern in der Retrospektive geschrieben.

Competence Book: New Work

An den Anfang möchte ich ein paar Leitsätze stellen, die ich übernommen oder mir ausgedacht habe:

- Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir in der Welt wünschst. //Ghandi
- Menschen sind großartig
- Frage nicht ob etwas geht, Sorge dafür, dass es funktioniert
- Experimentieren, teilen, organisch wachsen ...
- Beginne mit der Klärung „Wozu“ // Sinek
- Verbünde Dich mit den Willigen
- Reporting = Vernebelung von Unwirksamkeit

Damit zu den Erfahrungen aus meinen #NewWork Experimenten oder wie ich sie lieber nennen würde – meine #NewWork Etablierungsreise:

### Fakten schaffen

Ich arbeite im Homeoffice – 600 km entfernt von meinem „Arbeitsplatz“. Meinen Schreibtisch am Standort habe ich zur freien Verfügung gestellt, mein Festnetztelefon abgemeldet. Wozu brauche ich zwei Telefonnummern, zwei Telefone, einen Akten!schrank...? Über mein ESN Profil bekommt jeder Einblick in meine Themen, Projekte, Initiativen und natürlich viele Antworten auf bisherige Fragen. Dafür bin ich so oft wie möglich online – mit Ortsangabe verfügbar: Chat, Telefon, Video, Social Media.

Am Wochenende sind alle Firmengeräte aus – genauso im Urlaub.

Es ist mir wichtig – bei 100% mobile work – Sozialkontakte zu pflegen – sowohl online als auch in Person, das nur der Vollständigkeit halber. Meine Prozesse sind transparent und wer will und kann (den nötigen digitalen Reifegrad hat) wird mich finden bzw. für die meisten Fragen mich als Person gar nicht brauchen.

### Wirkung über Reputation erzeugen

Wer in großen Organisationen üblicherweise etwas bewegen möchte, braucht Beziehungen, ein Kästchen im Organigramm sowie Budget und Mitarbeiter. #NewWork bedeutet für mich #Reputation aufbauen – ohne sich den systemgegebenen Vorgaben zu unterwerfen. Über Publikationen, meinen Blog, Konferenzen, Vorträge, sowie der Veröffentlichung meiner verwendeten Präsentationen auf Slideshare, meinen Protokollen auf Storify und den Aufbau von Netzwerken auf LinkedIn, aboutme, Twitter, Facebook, XING, GooglePlus, Flickr, YouTube, Pinterest, AudioBoo, Foursquare, SlideShare, ResumUP ... habe ich versucht mir einen Namen zu machen, der inzwischen auch innerhalb der Organisation wirkt. Immer öfter werde ich als Experte angefragt, und dass losgelöst von der oben beschriebenen, typischen organisationalen Verortung.

Es wird viel über Entrepreneurs, Visionäre, Disrupter, Early Adopter usw. geschrieben. Ich bin der Meinung: Es gibt sehr viele davon – nur wird das Selbstmarketing unterschätzt, was dazu führt, dass nur Wenige die Chancen bekommen, Ihre Passion auszuleben. Ich helfe durch den Aufbau meiner Reputation diesen Chancen – mich zu finden.

Wird man dann als Experte für ein Thema angefragt, hat man eine deutlich bessere Position, als wenn man von sich aus versucht im Unternehmen Leute zu überzeugen oder etwas anzuschieben.

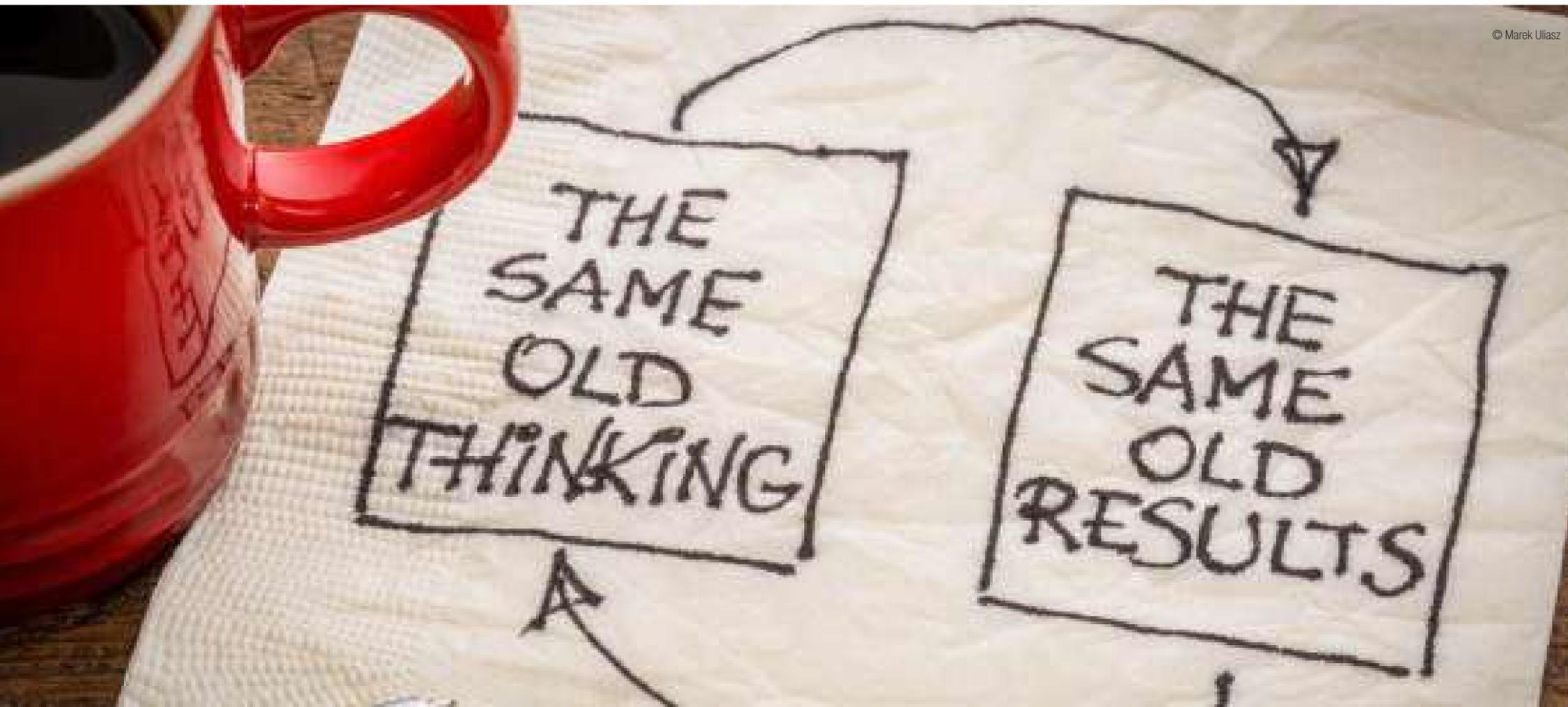
Projektmanagement ist ein blaues Werkzeug für eine rote Herausforderung. Meine Themen rund um Digital, Kultur, Lernen, Leadership, Organisationsentwicklung, Change... sind komplexe Aufgaben mit vielen unberechenbaren Einflussfaktoren – da sind viele herkömmliche Methoden und Werkzeuge schnell am Ende, nutzen nicht die heutigen Möglichkeiten oder negieren die Diversität und individuellen Bedürfnisse und Kulturen unserer Mitarbeiter.

Zudem möchte ich mich ungern für drei!! Jahre festlegen (fühlt sich für mich an, wie die ehemaligen 7-Jahrespläne des Ostblocks) und schon am ersten Tag genau erklären, was am Ende genau rauskommt. Meist entstehen in diesen Rahmenbedingungen mit festen Meilensteinen und äußeren Vorgaben nur kleine Schritte oder kontinuierliche Verbesserungen. Konkret biete ich meinen Auftraggebern meist an, das Thema als Initiative laufen zu lassen – verzichte auf ein Projektteam und suche mir Freiwillige, Neugierige, Menschen, die ich für das Thema begeistern kann.

Dann machen wir das berühmte (und gefürchtete) #Wunschkonzert und ich frage meine Netzwerke, recherchiere in verschiedenste Richtungen (das verwirrt oft Kollegen, weil Themen dabei schnell „groß“ werden: „Wir können nicht die Welt retten“. Im nächsten Schritt kommen kleine Experimente, wir gehen ein paar Schritte (oder oft Sprünge) und „fühlen nach“ ob oder wann es weh tut. Wenn Kommentare wie „Das Fass willst Du nicht aufmachen, oder wenn man hier den kleinen Finger gibt, wollen sie die ganze Hand“ kommen, ist das ein guter Indikator für einen echten Service- oder Verbesserungsbedarf (für einen Intrapreneur läuten da die „Neuer Markt“ Glocken).

Das ist eine spannende Lernreise im Dschungel der (neuen) Möglichkeiten. Im nächsten Schritt wird konsolidiert und wir reduzieren den Blumenstrauß auf die echten und vielversprechendsten „Hebel“. Gefragt (um Erlaubnis) wird nur, wenn rechtlich absolut notwendig.

Auf diese Weise konnten wir einerseits Millionen sparen (die wir vermutlich eh nicht bekommen hätten) während wir gleichzeitig deutlich bessere Lösungen finden, die erst im Verlauf des Fortschritts sichtbar wurden. Nebenbei sorgen die transparenten Prozesse und die offene Beteiligung



# #Mutanfall

## Unabhängig machen

Der tägliche #Mutanfall ist ein Risiko, keine Frage. Wer beständig Regeln in Frage stellt, sich nicht systemkonform verhält, braucht irgendwo Sicherheit. Wer in dem bestehenden System Karriere machen möchte, wird kaum genau dieses System angreifen. Klar sind die Vorzüge einer höheren Position verlockend, nur was ist der Preis dafür? Man wird erpressbar, abhängig und um den eigenen Aufstieg nicht zu gefährden auch „gefügig“.

Mein Wunsch ist es zu gestalten, die notwendige Wirkung kann ich auch ohne Kästchen im Organigramm entfalten, „Untergebene“ brauche ich nicht – ich habe Netzwerke. Eine Expertenkarriere scheint mir zu eng und Projektleiterkarriere (siehe letzter Absatz) für mich nicht sinnvoll. Als Ergebnis meine Aussage:

„Meine Organisation kann mir aktuell keine erstrebenswerte Karriere bieten – ich bin raus“.

Das fühlt sich erst einmal nicht gut an, und ist finanziell fragwürdig, aber ein deutliches Zeichen gegen das Wachstumsdiktat. Es wäre natürlich schön, wenn es dennoch die Möglichkeiten gäbe, Wertschätzung zu bekommen – aber das geht sicher auch anders.

## #NewWork = Beteiligung auf Augenhöhe

Es gibt natürlich noch viele Projekte – in einem sehr großen darf ich aktuell „New Work Style“ im Rahmen unserer Office 365 Migration als einer der beiden Projektleiter verantworten. (Ergebnis von aufgebauter Reputation und Vertrauen?)

teilen wir offen unsere Erkenntnisse, Fragen und Ziele. Dafür nehmen wir uns Zeit und präsentieren nicht per PowerPoint, sondern gehen live durch alle Funktionen und machen diese erlebbar. Das Ergebnis auch hier: alle in einem Boot, Respekt und Wertschätzung. „Auf Augenhöhe“ heißt für mich auch anderen die notwendige Kompetenz zu vermitteln, um gemeinsam bessere Entscheidungen zu ermöglichen.

## Team Recruiting – Allianz der Willigen

Wie schon vorher beschrieben, gehe ich auch andere Wege, wenn ich Teams zusammenstelle. Üblicherweise nimmt man das bekannte Organigramm und fahndet nach den „Verantwortlichen“. Diesen Weg nutze ich natürlich wo notwendig, lade aber auch mein Netzwerk ein, sich zu bewerben. Kompetenz kann man aufbauen, Lust und Passion erzeugen (im globalen Kontext) ist sehr aufwändig.

Auch nutze ich die über die Themendiskussionen sichtbar werdenden Aktiven – besonders auch, wenn diese eher negativ, zweifelnd oder anklagend auffallen. Mein Angebot: „Toll, Du hast ein Problem gefunden, einen Fehler entdeckt, auf eine Hürde hingewiesen – mach mit und lass es uns besser machen!“ Oft sind negative Kommentare ein Aufruf als Kompetenz gesehen zu werden – wenn man dem freundlich und interessiert begegnet, kann daraus eine reiche Beteiligung werden.

## Neue Technologien und Möglichkeiten einsetzen

Nehmen wir uns die Zeit, das Potential in den neuen Technologien wirklich zu lernen, zu verstehen und für uns nutzbar zu machen? Wer hinterfragt kritisch seine erlernten (und lieb gewonnenen) Abläufe? Wir sind Profis in unseren bekannten Programmen und Methoden – in Neuen sind wir Anfänger, haben oft Angst uns zu blamieren oder fürchten um unsere Effizienz.

„#NewWork ist nicht selbsterklärend, das muss man lernen“

Lernen ist eine Investition in die Zukunft – aber jeder kann – in jedem Alter lernen. Ich nutze fast ausschließlich Wikis, Blogs und Foren für meine Arbeit – das ist Anfangs ungewohnt und man vermisst die eine oder andere schnelle Formatierungsmöglichkeit... aber man wird jeden Tag besser. Seit nun über fünf Jahren sind alle meine Aktionen „social“ – mit dem Erfolg, dass ich immer mehr erreiche mit immer weniger Aufwand. Digitale Effizienz bedeutet für mich: weniger, aber Echtzeit Input bei maximierter, zeit- und ortsunabhängiger, skalierbarer Wirkung.

Ein Beispiel: Im Ambassadorsprojekt nutzen wir statt einer selbst programmierten APP mit Zugriff auf die Personaldaten einfach LinkedIn. Statt einer teuren und wartungsintensiven Datenbank setzen wir sehr erfolgreich Tagging im ESN ein. (Das bedarf natürlich einiges an Überzeugungsarbeit):

Wer ausprobiert und erlebt, hat bessere Argumente, als derjenige, der „nur“ vermutet“

Aber auch so kleine Veränderungen wie jeden Tag eine öffentliche Wertschätzung aussprechen, einen positiven Kommentar schreiben, einfach mal Video an, auch wenn man nicht perfekt gestylt ist... helfen mir und anderen, neue Verhaltensweisen zu etablieren.

## NewWork bei Events

Begleitetes Lesen von PowerPoint, Kinobestuhlung für Frontbeschallung, eng getaktete, vollgepackte Konferenzen, minutiöse Agendavorgaben... muss nicht sein. Es gibt so viele erprobte neue Veranstaltungsformate wie Bar-Camps, Marketplaces oder Fishbowls. Wer Verhalten verändern will, muss die Rahmenbedingungen ändern. Offene Räume, veränderte Sitz und Stehmöglichkeiten, Bewegung, Freiheit, Dynamik, Vertrauen, Beteiligung... und immer mit Respekt für die Bedürfnisse, und plötzlich werden aus Zuhörern aktive Mitdenker und Mitgestalter.

Anfangs erzeugt es Verwirrung:

- Keine Agenda?
- Keine Zielvorgabe?
- Freiwillige Teilnahme?
- Drei Stunden Zeit für ein Thema?
- Keine Vorträge?

Es funktioniert und bisher in allen Kulturen – von Singapur bis Frankreich, von Deutschland bis Brasilien – es muss sich nur jemand trauen, und schon blühen die Kollegen auf.

Beteiligung bezieht sich nicht nur auf das zu tun, was andere wollen, Energie entsteht, wenn Menschen mitgestalten dürfen!



© 02 giugno 2015

Wie viel kreatives Potential in Senior Executives oder bestimmten Funktionsvertretern, denen man üblicherweise regeltreuste Bürokratie nachsagt, kann man schnell erleben, wenn man die Regeln ändert, z.B. PowerPoint verbietet.

### Methoden Weiterentwickeln (Sowohl als auch)

Viele Methoden und Werkzeuge aus der Vergangenheit sind sehr wertvoll und können nach wie vor sehr hilfreich sein. Oft ist es aber notwendig diese an die Anforderungen und Möglichkeiten der digitalen Welt und neuen Generationen anzupassen.

Eine Stakeholder Analyse ist ein wichtiges Werkzeug, wir haben es für uns weiter entwickelt, indem wir die Begriffe angepasst und die Verwendung für öffentliche Nutzung verändert haben. Keiner möchte als „Terminator“ dargestellt werden, auch wenn man Macht und Betroffenheit im Höchstmaß vereint. Die Wirkung einer veröffentlichten Stakeholder Analyse ist nicht zu unterschätzen ;-)

Umfragen sind sicherlich eine spannende Möglichkeit Rückmeldungen zu sammeln und zu konsolidieren – aber

warum limitieren auf wenige Fragen oder Auswahlfelder, wenn man gleich „alle“ offen fragen kann. In unserer Beteiligungskampagne haben wir genau das versucht – und vom Ergebnis waren alle restlos begeistert. Sehr konstruktiv, wertschätzend – viele Kommentare begannen mit „danke für die Möglichkeit“, echte Einblicke in die Kulturen und deutlich bessere Ergebnisse als ursprünglich geplant (Mitdenkende Kollegen haben sogar Fragen aufgebracht und gemeinsam beantwortet, die wir noch gar nicht auf dem Radar hatten). Als „Nebeneffekt“ wurde gemeinsam gelernt und Kulturentwicklung betrieben.

### Ganzheitliche Ansätze weiterdenken

#NewWork bedeutet für mich „über den Tellerrand sehen“ oder wie wir im Personalbereich sagen: #JoinForces. Organisationen sind heute meist nach Funktionen, Abteilungen und Bereichen optimiert. Abgegrenzte Fachleute verantworten (und schützen) Ihre Kompetenz oder Hoheitsgebiet.

Wir bringen die Kollegen wieder funktionsübergreifend zusammen – üben uns in verständlicher Sprache und verändern unsere Rolle vom bestandswahrenden Experten zum teilenden Coach. Im aktuellen Projekt haben wir Kommunikation, Change und Learning sehr eng verbunden – mit

„Mein Tipp: einfach mal klein und bei sich selbst anfangen – dann bekommt man auch einen guten Eindruck, wie schwer das ist, was man von Anderen verlangt.“

dem Auftrag, in jeder unserer Aktionen alle drei Perspektiven (Kompetenzen) sichtbar werden zu lassen.

Wir „machen“ nicht mehr Kommunikation, Change oder Training, sondern bieten unseren Kollegen einen reichhaltigen und individuellen Service.

Kommunikation wird dabei bidirektional und enthält bereits wertvolle Lerninhalte, Change Management wird zu Leading Change als aktivierendes Teilnehmungsformat und Trainingsangebote zu kontinuierlichen Lernreisen, die wiederum andere Neugierig machen und involvieren (über ESN und physisch).

Soweit hoffentlich einige hilfreiche Beispiele, die ganz pragmatisch – fast von Jedem – heute schon begonnen werden können. Es ist nicht immer einfach und mit Gegenwind zu rechnen. Um Erlaubnis bitten ist wohl nicht der beste Weg, genau so wenig wie gleich alle Regeln zu brechen. Ich versuche eine Balance zu halten zwischen disruptivem Vorleben und Erfüllen von Erwartungshaltungen. Das geht in der Regel schon im Kleinen los: Ich erlebe viele Diskussionen, die sich mit dem Thema „was zu verändern ist“ totlaufen (Grundsatzfrage) anstelle sich zu überlegen „wie“ wir es besser machen können.

Große Konzerne wollen meist große Lösungen, die dann ausgerollt und für „alle“ passen müssen. Mein Tipp: einfach mal klein und bei sich selbst anfangen – dann bekommt man auch einen guten Eindruck, wie schwer das ist, was man von Anderen verlangt.

In diesem Sinne hoffe ich dass mein Artikel positiv zur #NewWork Diskussion beitragen konnte und wünsche ich einen #MutAnfall und Durchhaltevermögen – es zahlt sich aus!



## Harald Schirmer

Harald Schirmer, seit 1989 bei der Continental AG, verantwortet bei Human Relations (HR) die Themen Digital Transformation und Change. Als „Cross-Mover“ war er in verschiedenen Funktionen wie der Elektronik Entwicklung, Qualität, Prozessoptimierung, IT, Wissensmanagement und HR international tätig. Als Experte für digitale Transformation sowie als Change Agent begleitet und berät er globale Projekte im Rahmen der Continental Organisationsentwicklung. Seine erfolgreiche netzwerkbasierende Lösung (GUIDE Konzept) für die Implementierung von Enterprise Social Networking fand/findet große Resonanz.

# Wo kämen wir da hin, wenn alle den Hut aufhätten?

## New Work konkret: Entscheidungen treffen

AUTOR: Kathinka Menze, VEDA GmbH

Wo kämen wir hin,  
wenn alle sagten,  
wo kämen wir hin,  
und niemand ginge,  
um einmal zu schauen,  
wohin man käme,  
wenn man ginge.

Kurt Marti

„Es geht im New-Work-Kontext allgemein nicht darum, Strukturen auf- und Verantwortung abzugeben. Sondern darum, hierarchische Strukturen los zu lassen und neue zu schaffen, die zu Verantwortungsübernahme und Kreativität einladen.“

In einer von New Work und Agilität geprägten Arbeitswelt verschwimmen Aspekte wie Zeit, Raum und eingeübte Routinen. Alte Strukturen lösen sich auf und machen Platz für moderne. Diese neu geschaffenen Freiräume brauchen eine besondere Art der Begrenzung, denn ansonsten verlieren sie sich in sich selbst. Auch (oder gerade) im hohen Maß eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter mit viel Drive und Motivation brauchen Rahmenbedingungen, Leitplanken, in denen sie ihre Energie auf ein Ziel ausrichten können.

Es geht im New-Work-Kontext allgemein nicht darum, Strukturen auf- und Verantwortung abzugeben. Sondern darum, hierarchische Strukturen los zu lassen und neue zu schaffen, die zu Verantwortungsübernahme und Kreativität einladen. Es ist also nicht so, dass keiner mehr den Hut aufhat, sondern alle. Bedeutet das dann auch, dass alle entscheiden? Und wenn ja, wie soll das funktionieren?

### Wenn alle entscheiden, wer trifft dann die Entscheidung?

New Work hat keinen Leitfaden und auch kein „10-Schritte-zu...“-Modell. Die neue Arbeitswelt ist einfach da und in jedem Unternehmen anders. Erfolgreiche New Worker wissen das Potenzial des Neuen zu nutzen, andere werden es ignorieren. Wer es für sich nutzt, Potenziale ausschöpft und Begeisterung entwickelt, der muss sich auch mit dem Entscheidungsprozess im New-Work-Kontext auseinandersetzen. Da sich New Work nicht „einführen“ lässt wie ein best-Practice-Prozess, lassen sich auch New-Work-Entscheidungen nicht „einführen“. Unternehmen oder Teams, die „newworkig“ entscheiden, haben sich einen Rahmen geschaffen, in dem sie im VUKA-Umfeld von Veränderung, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität agieren können. Sie haben die klassischen internen Referenzen (hierarchische Strukturen) den externen Referenzen (agile Markt-

anforderungen) angepasst. New-Work-Entscheidungen sind nicht nur schneller, sondern auch noch besser, weil sie nicht mehr auf der Hierarchieebene funktionieren. Die Führungskraft denkt und der Mitarbeiter handelt und setzt um? Nein, denn die steigende Komplexität bedeutet im Entscheidungsprozess, dass Situationen nicht mehr direkt beherrschbar und planbar sind. Viele Situationen treten als Überraschungseffekt auf und bedürfen einer schnellen Reaktion. Und hier ist nicht die Frage im Fokus, WIE man etwas löst, sondern wer es lösen kann (weil er es am besten kann). Oftmals wissen die Mitarbeiter „an der Quelle“ selbst am besten, welche Entscheidungen in der Organisation sinnvoll sind und auch, wie Lösungen gefunden werden können.

Puh – eigenverantwortlich entscheiden und dann auch noch schnell? Ja, das funktioniert, wenn derjenige die Entscheidung trifft (oder vorbereitet), der die beste Wissensbasis dafür hat. Trotzdem wird es nicht auf einmal für jedes Problem eine 100%-ige Lösung geben, denn auch die auf bestmöglichem Wissen basierte Entscheidung kann sich als falsch herausstellen. Wichtig ist, wie man mit diesen Fehlentscheidungen umgeht. Auch das gehört zum Rahmen, in dem New Worker Entscheidungen treffen. Dieser Rahmen kann – siehe oben – in jedem Unternehmen anders sein. Aber es gibt einige Voraussetzungen, die sehr wahrscheinlich den Unterbau bilden werden:

Kombinatorik ist eine wichtige Kompetenz innerhalb dieses Rahmens. Es geht darum, wichtiges Wissen zu bündeln, aufzugreifen und zu bewerten. Entscheidungen fallen dann nicht weg, sondern finden öfter und auf anderen Ebenen statt – eben nicht mehr nur auf der Führungsebene, sondern auf der Kompetenzebene. Wie kann das funktionieren? Indem Ziele klar sind (siehe oben, Leitplanken) und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Dann

kann es gelingen, individuelle Potenziale zu bündeln und dadurch aus der Summe mehr zu machen als die einzelnen Bestandteile erbringen können.

Eine weitere elementare Kompetenz im Umfeld New Work ist eine etablierte und von allen akzeptierte Fehlerkultur. Da Entscheidungen nicht mehr ewig rational durchdekklariert werden, brauchen wir den Mut eine Entscheidung zu treffen, ohne die Garantie, dass es auch in der Zukunft die richtige war. Dieser Mut entsteht durch eine gelebte Akzeptanz von Fehlentscheidungen – bzw. die unternehmerische Fähigkeit ein Risiko einzugehen und aus Fehlern zu lernen. So gibt es bereits Unternehmen, die Fehler feiern. Denn, sind sie einmal gemacht und (essenziell!) bekannt gemacht, dann muss man sie ja kein zweites Mal machen. Das ist doch großartig, oder?

Voraussetzung, um im Unternehmen auch Fehler zu feiern, ist eine partizipative Organisationsstruktur. Damit haben wir die nächste Voraussetzung für richtige Entscheidungen. Viele Unternehmen postulieren bereits den Gedanken von eigenständigen Mitarbeitern und einer erhöhten Verantwortungsübernahme – stehen der tatsächlichen Um-

setzung aber oftmals durch strukturelle Gegebenheiten im Weg. Vorbilder für eine partizipative Organisation des Informationsflusses können agile Methoden wie SCRUM sein, die Informationen und den Zugriff auf diese transparent und zugänglich gestalten. Ob Wissensdatenbanken, Collaboration-Tools, offene Arbeitsräume – der digitale Wandel bietet viele Möglichkeiten, die den Unternehmen neue Wege der Zusammenarbeit öffnen. Und genauso viele Wege, die partizipative Entscheidungen ermöglichen. Abgucken ist erlaubt, es gibt in der Literatur eine Unmenge von Entscheidungs-, Kreativitäts- oder Analysemethoden, die als Grundlage für die Organisation künftiger Unternehmensentscheidungen herhalten können. Mir gefällt z.B. das 12-Geschworenen-System. Hier wird eine getroffene Entscheidung anonym bewertet, ob sie unterstützt und als sinnvoll angesehen wird oder nicht. Hat man zwei Vetos erhalten, ist dies zumindest ein Frühwarnsystem. Eine weitere Möglichkeit ist der konsultative Einzelentscheid, hierbei werden andere Meinungen berücksichtigt, am Ende trifft eine Person die Entscheidung. Vorhandenes Wissen wird demokratisiert, aber nicht radikal dezentralisiert. Das sind nur zwei Beispiele, die zeigen, dass es notwendig ist, auf das gesamte Potenzial des Unternehmens zurückzugreifen.

Dafür muss man die Potenziale (er-)kennen und die nötigen Informationen besitzen. Daraus resultiert die nächste Voraussetzung für New-Work-Entscheidungen: Transparenz. Transparenz bedeutet, Schutzbarrieren abzubauen. Barrieren, die Kommunikation verhindern und/oder Zugriff auf vorhandenes Wissen und bereits gemachte Erfahrungen. Im Endeffekt geht es darum, Wissen und Kompetenzen offen zu legen, den Dialog zu suchen und zu fördern, auch und gerade in schwierigen Situationen. So erhalten Mitarbeiter Zugang zu allen nötigen Informationen, die sie brauchen, um in ihrem Bereich handlungs- und entscheidungsfähig zu sein. Das ist gerade im Führungsverständnis der Babyboomer oftmals nicht leicht. Die Generation Golf definiert Führung durch Informationsvorsprung. Wer Informationen hat, kann auch entscheiden oder Entscheidungen nachvollziehen. Diese Macht gibt man nicht leichtfertig aus der Hand, vor allem wenn man sein Führungsverständnis alleine darauf gegründet hat. Transparenz bedeutet also auch subjektiven Machtverlust und umso deutlicher müssen New-Work-Konzepte erklären, was in dieses Machtvakuum tritt. Wo ist der Management-Benefit? Was habe ich als Führungskraft davon, dass ich Macht im Sinne von Information teile?

Und damit wird dann bei der Königsdisziplin im Umfeld newworkiger Entscheidung: Führung. In der Regel läuft es doch so: Ein kleiner Kreis mehr oder weniger etablierter, erfahrener Menschen entscheidet, der Rest führt („badet“) aus. Bei den „normalen“ Mitarbeitern wird man in vielen Fragen die nötige Kompetenz nicht suchen oder sie ihnen nicht zutrauen. Trotzdem sind gerade die „normalen“ Mitarbeiter massiv von den Auswirkungen der Entscheidungen betroffen. Und hätten sicherlich auch eine hilfreiche (weil praxisnähere) Meinung. Wenn man sie fragen würde.

Im New-Work-Kontext werden Meinung, Ideen, Kreativität und Wissen der „Normalos“ gefördert und gefordert. Trotzdem gibt es Führung. So hart es klingt: Einer muss weiter den Kopf hinhalten und – das ist wesentlich! – profitiert letztlich vom neuen Entscheidungsprozess. Denn: Er wird erfolgreicher. Wer das wertvolle Wissen der Mitarbeiter nutzt, verbessert nicht nur die Kultur des Unternehmens, sondern auch die Zahlen: Die Zusammenarbeit wird besser, die Schnelligkeit erhöht sich, die Fehlerkurve sinkt: Der Umsatz steigt!

Entscheidungen im Kontext New Work sind erfolgreicher. Sie nehmen die Veränderungen der Wirtschaft und der Gesellschaft auf und berücksichtigen die Komplexität, die dazu führt, dass sich Herausforderungen nicht mehr im stillen Kämmerlein lösen lassen. Es geht nicht darum, dass auf einmal entweder alle verantwortlich sind oder es keiner mehr ist. Wenn Entscheidungshoheit auf allen Köpfen verteilt wird, dann kann bzw. muss jeder in einem bestimmten Bereich „Head of...“ sein, egal welcher Hierarchiestufe er oder sie angehört. Dazu gehört, dass ein Unternehmen mehr Freiheitsgrade verankern muss und weniger auf die Spitze schaut. Das gelingt, wenn ich als Manager davon ausgehe, dass meine Kollegen und Kolleginnen in ihren Bereichen mehr wissen als ich. Und das ich das auch zulasse, indem ich sie grundsätzlich in die Lage versetze, mehr Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter den Kreis schließen, in dem sie die neu gewonnenen Freiheitsgrade nutzen und mit Eigenverantwortung, Mut und Kreativität füllen. Denn letztendlich bleibt es auch im Rahmen von New Work so: Wir sind ein wirtschaftliches Unternehmen – und es gilt unsere Leistung zu steigern und den Kunden zufrieden zu stellen.



### Kathinka Menze

Kathinka Menze ist Specialist Corporate Development und Recruiting bei VEDA. Mit ihrer mehrjährigen Erfahrung als Familientherapeutin und Coach richtet sie ihr Handeln auch im unternehmerischen Kontext nach der Systemtheorie aus. Dabei ist es für sie wichtig, das Verhalten von Menschen nicht isoliert aus deren inneren Eigenschaften heraus zu sehen, sondern als Ergebnis eines Zusammenspiels mit den Beziehungen untereinander und zu ihrer Umwelt. Für die Psychologin (M.Sc.) ist New Work dazu bestimmt, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und ihre Ressourcen sowie Autonomie im Sinne des Kunden- und Unternehmens-Erfolgs zu fördern.

# New Work: Alles so neu hier!?

AUTOR: Kai Anderson, Gründungspartner und Vorstand, Promerit AG

Teile der New-Work Debatte erwecken den Eindruck, wir hätten jahrzehntelang nichts Anderes getan, als eine komplexe, sinnfreie und starre Arbeitswelt aufzubauen. In Organisationen, die noch dazu völlig am Kunden vorbei existieren. Erstaunlich, dass das in vielen Unternehmen bisher recht gut funktioniert hat.

Nicht, dass wir uns falsch verstehen, ich bin ein Anhänger der sogenannten neuen Arbeitsordnung. Wir sollten nur genau hinschauen, was neu ist an dieser Arbeitswelt und was wir bereits lange schon wissen, ohne es womöglich immer erfolgreich zu praktizieren.

Nehmen wir das Mantra des ‚Einfach machen‘ also der Reduktion der Komplexität unserer Arbeitsrealität. Nichts Neues, und auf keinen Fall eine Aufforderung, einfacher zu denken oder komplexe Sachverhalte zu banalisieren (was im Schwung der Bewegung heute gerne einmal stattfindet). Der Taylorismus war ein Weg, die Komplexität der industriellen Produktion zu reduzieren und damit erst möglich zu machen. Lean Management mit Kanban als Auftakt wurde 1947 entwickelt – als Organisationsprinzip mit dem Ziel, die zunehmende Komplexität der Produktionsprozesse zu reduzieren. Gemeinkostenwertanalyse, Business Process Redesign – alles Verfahren zur Reduktion von Komplexität, heute noch relevant, wenn auch unter neuem Label.

„Der Mensch bekommt immer noch nicht den Freiraum, den es zur Entfaltung seines vollen Potenzials [...] braucht. [...] Wir müssen die Regeln definieren und die Mittel bereitstellen, die diesen Freiraum gewährleisten und dann auf die Selbstregulierungskraft des Ganzen setzen.“

Mit der zunehmenden Dynamik unserer globalen Ökonomie steigt ihre Komplexität, das werden wir nicht verhindern können. Sie hat tatsächlich ein Ausmaß an Komplexität erreicht, die langfristig nicht mehr planbar ist, wie uns nicht zuletzt Prof. Singer, einer der renommiertesten Hirnforscher dieses Landes glaubhaft versichert. Wir lösen dieses Dilemma nicht auf, indem wir aufhören zu planen. Die Fristigkeit unserer Planung verringert sich bereits seit 20 Jahren. Strategiezyklen haben sich in dieser Zeit halbiert.

In dieser Zeit haben wir uns ebenfalls auf ein Organisationsprinzip rückbesonnen, das als eines der wenigen Universalprinzipien dazu angetan ist, eine erfolgreiche Existenz in unserer VUCA-Welt zu ermöglichen. Die Subsidiarität wurde vor mehr als 400 Jahren als calvinistische Form des Gemeinwesens entwickelt und sieht vor, dass Entscheidungen auf der niedrigsten möglichen Ebene getroffen werden. Es ist laut Wikipedia ‚eine politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Maxime, die Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und die Entfaltung der Fähigkeiten des Individuums, der Familie oder der Gemeinde anstrebt‘.

Hier wird es spannend: neben der Familie und der Gemeinde (stellvertretend für jede andere Art der Organisation)

wird die Entfaltung der Fähigkeiten des Individuums adressiert. Das hört sich doch entschieden nach New Work an, liebe Evangelisten der neuen Arbeitsordnung. Zugeben, an dieser Stelle haben die meisten Unternehmen den größten Handlungsbedarf. Zwar dezentral aufgestellt bekommt aber die kleinste Organisationseinheit – der Mensch – meist immer noch nicht den Freiraum, den es zur Entfaltung seines vollen Potenzials und damit seiner eigenen Entwicklung und der Entwicklung der Organisation braucht. Natürlich geht dieser Freiraum einher mit einer offenen Kultur und einem agilen Führungsverständnis. Ursache und Wirkung sind dabei nicht voneinander zu trennen. Wir müssen die Regeln definieren und die Mittel bereitstellen, die diesen Freiraum gewährleisten und dann auf die Selbstregulierungskraft des Ganzen setzen. Provide the tools and get out of the way. Auch nicht ganz neu.

Den Freiraum zu bekommen bedeutet nicht unbedingt, ihn auch zu nutzen. Hier liegt die Verantwortung des Einzelnen. Im besten Sinne eines selbstbestimmten Individuums, das Initiative zeigt und sich selbst und das gesamte System lernfähig hält. Dieses Menschenbild ist der Grundstein des Subsidiaritätsprinzips – nicht neu, aber aktueller denn je.



**Kai Anderson**

Kai Anderson ist Gründungspartner und Vorstand der auf HR und Transformation spezialisierten Unternehmensberatung Promerit. Als Partner für Geschäftsleitungsmitglieder und Personalverantwortliche begleitet er in internationalen Organisationen Veränderungsprojekte sowie die Neuausrichtung des HR-Managements.

# New Work: Raus aus dem Nebelbegriff!

AUTOR: Markus Väth, humanfy | Think Tank

In Gesprächen und Diskussionen höre ich immer wieder: „New Work, das kann ich nicht so richtig greifen. Hat das nicht mit der Digitalisierung zu tun?“ oder „New Work? Klar, das ist das, wo sie jetzt alle zusammen ihren Chef wählen!“ oder „New Work?“ Du meinst wohl New York!“ War alles schon da.

Nun bin ich ein Mensch, der die Dinge genau wissen will. Schon in meiner Coaching-Ausbildung bin ich damit angeeckt. Da wurden uns Teilnehmern mehr oder weniger bunt zusammengewürfelte Theorie-Fetzen präsentiert, die man mit viel gutem Willen „eklektisch“ nennen könnte. Nur für einen ausgebildeten Psychologen mit Ahnung erschien das wie Kraut und Rüben. Leider wurden meine kritischen Fragen dahingehend mit einem Rüffel beantwortet: „Markus, jetzt sei doch mal offen! Vergiss mal deine Schubladen!“ Ich bin allerdings heute noch der Meinung, dass solides Wissen nichts mit Schubladendenken zu tun hat. Aber sei's drum. Die Dinge genau wissen will ich immer noch.

**New Work will:**

### Ein Turnschuh ist kein Gummistiefel

Auch bei New Work sollten wir uns langsam darum kümmern, den Begriff zu schärfen. Nur wenn wir wissen, was wir unter New Work verstehen, können wir Fragen beantworten wie: Woran erkenne ich ein New Work-Unternehmen? Was will New Work überhaupt? Auf welchen Gedankengebäuden setzt New Work auf? Und um diesen Prozess zu starten, will ich heute mit der Frage beginnen: Was will New Work?

Stellen Sie sich vor, Sie wollen in einem Geschäft einen Turnschuh kaufen und wüssten nicht genau, wie ein Turnschuh aussieht. Dem Verkäufer sagen Sie: „Naja, die Dinger haben oben zwei Löcher und man kann Füße reinstecken.“ Hm. Zum Schluss bringt er Ihnen Gummistiefel. Und hätte nicht mal unrecht. Deswegen sollten wir den Turnschuh bzw. New Work möglichst präzise beschreiben können. Nicht nur für uns, sondern auch für den armen Schuhverkäufer.

### Talking about a revolution

Machen wir uns nichts vor: New Work versteht sich als revolutionäre Bewegung. Der New Work – Begründer Frithjof Bergmann stellt das Lohnarbeitssystem radikal in Frage und übt deutliche Kritik am heutigen Kapitalismus. Er ist Philosoph und will das Wesen der Arbeit vom Kopf auf die Füße stellen. Nur ein bisschen „agil sein“ oder „digital transformieren“ geht im Sinne des New Work daher genauso wenig wie „ein bisschen schwanger sein“. Daher sind die Instrumente, von Scrum über Design Thinking bis hin zu Open Spaces etc. das Korn, das auf fruchtbarem Acker wachsen muss. Kein Korn ohne Acker, keine New Work – Instrumente ohne entsprechende Haltung. Es geht also in erster Linie nicht um eine technische, sondern um eine kulturelle Revolution. Diese Revolution soll auf drei Ebenen

stattfinden: Mensch, Organisation, Gesellschaft. Und sie hat auf diesen drei Ebenen große Ziele.

### Keine Konzepte, sondern Menschen verändern Verhältnisse

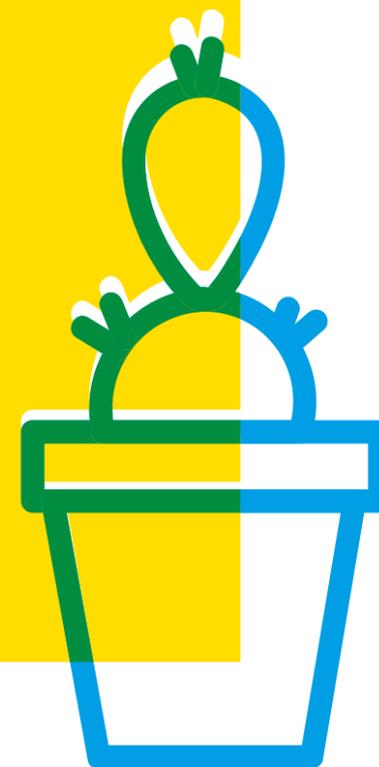
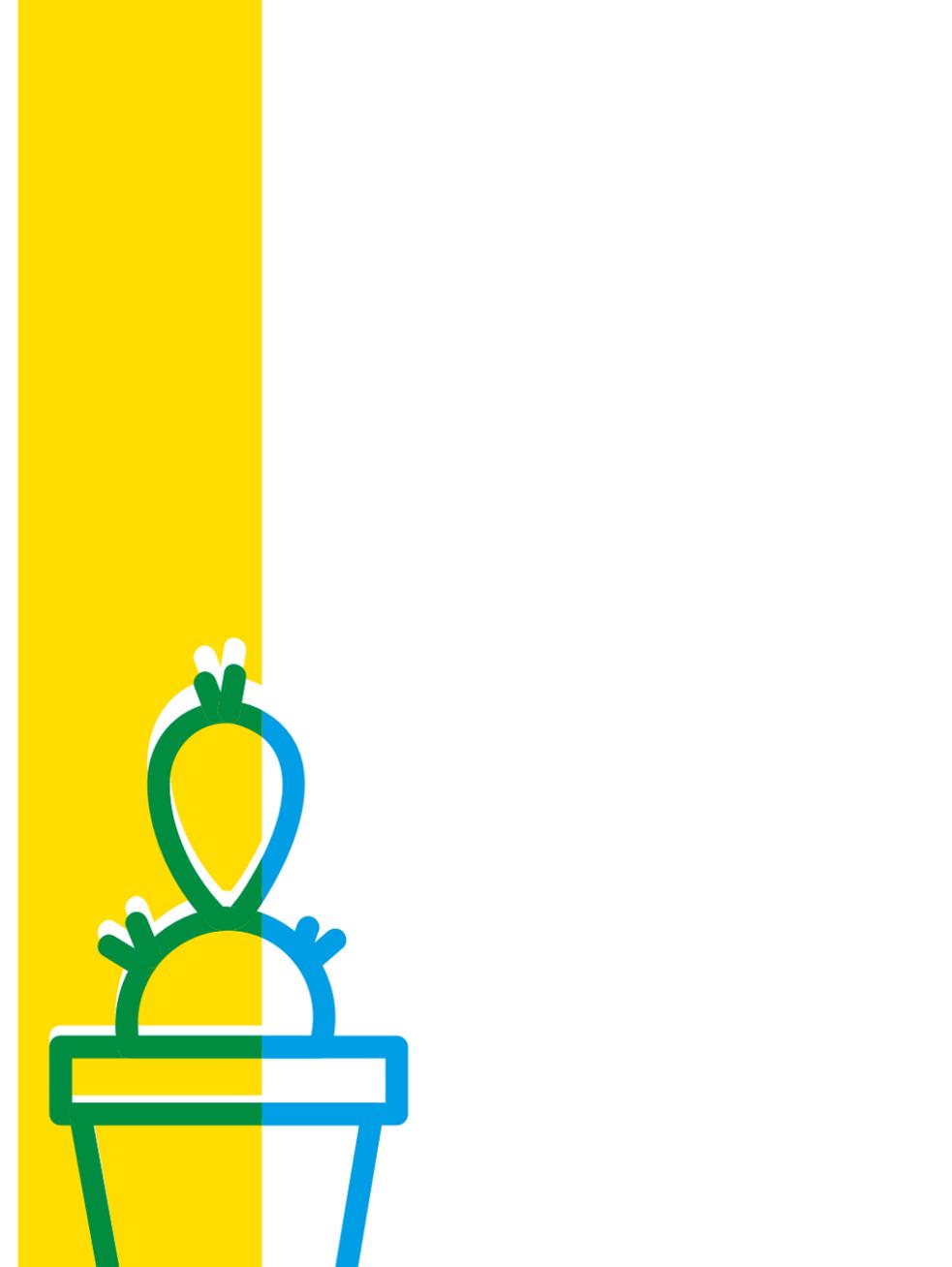
Eine Organisation, die sich New Work verschreibt, sollte sichtbar daran arbeiten, obige Ziele zu verwirklichen. Im Diskurs, auf Panels oder in Fachbeiträgen kommen wir immer sehr schnell auf die mittlere Ebene, die Organisation und sprechen über Agilität, Demokratisierung, VUCA, disruptiven Wandel oder ähnliches. Aber Konzepte verändern keine Verhältnisse. Menschen verändern Verhältnisse. Deshalb sollten wir uns auch mit dem Menschen an sich beschäftigen. Eben mit seinen Stärken und Bedürfnissen. Wie wir ihnen auf die Spur kommen und wie sie den Arbeitsprozess am besten unterstützen. Sonst haben wir mit New Work irgendwann das nächste tote technokratische Konzept. Dann können wir gleich McKinsey in die Unternehmen reinschicken. Das Gleiche gilt für die größere Dimension der Gesellschaft. New Work hatte und hat einen politischen Gestaltungsanspruch. Dazu zählen etwa Ökologie, soziale Gerechtigkeit, eine Wirtschaft des minimalen Kaufens und ein positives Menschenbild. New Worker sollten auch Botschafter dieser politischen Haltung sein und nicht nur Kritik innerhalb des Systems üben, sondern auch Kritik am System.

Ich schlage jetzt mal einen Pflock ein und sage: Die drei oben genannten Ziele sind die Hauptziele von New Work und möchte eine entsprechende Debatte starten. Worin zeichnet sich New Work eurer Meinung nach aus? Gibt es weitere / andere Ziele? Eventuell steht am Ende ein Kriterienkatalog, der von vielen Experten und kundigen Stimmen getragen wird. Und wäre das nicht ein echter Mehrwert, wenn sich Unternehmen auf diesen Kriterienkatalog stützen könnten? Ich bin gespannt auf euer Feedback.



### Markus Väth

Markus Väth ist Psychologe, Co-Founder des Think Tanks humanfy und einer der profiliertesten New Work – Experten in Deutschland. Seit über zehn Jahren berät er Organisationen vom Dax-Konzern bis zum kleinen Mittelständler zu New Work, Unternehmens- und Führungskultur. Darüber hinaus ist er mehrfacher, ausgezeichnete Buchautor, Kolumnist sowie Verfasser von über hundert Fachartikeln, Interviews und Radio-/TV-Features zum Thema New Work.



# Statements und Köpfe der Blogparade

## #NewWork

braucht vor allem: den

**doppelten Mutanfall**  
für mehr **Selbständigkeit**  
und mehr **Respekt!**

**Harald Schirmer**

Continental AG

## Ragnar Heil

Microsoft

**Bots und Spiele**  
werden eine  
**aufrichtige Haltung**  
der **Unternehmenslenker**  
in der Transformation  
**nicht ersetzen**

## #NewWork: Jetzt

**können** wir Arbeit  
**menschlicher & erfolgreicher**  
gestalten. **Jetzt müssen**  
wir uns auch **trauen!**

**Guido Bosbach**

ZUKUNFTheute

## Gunnar Sohn

ichsagmal.com

Es geht um **konkretes Handeln**  
nicht um **Wohlfühl-Schwurbeleien**.  
Es geht z.B. um **Checks-and-  
Balance-Maßnahmen**,  
die den **Machtmissbrauch**  
**eindämmen.**

Die **entscheidende**  
**Frage** bei **#NewWork**  
ist **nicht warum**,  
sondern **WOZU -**  
mit klarem Blick auf  
**Mitarbeiter und Kunden**

**Johannes Ceh**

ValueEnhancer

## Judith Klups

Zukunftsagenten GmbH

**#NewWork & IHK**  
geht **gar nicht** geht **doch:**  
New Work muss **genau**  
**dahin**, wo es bisher  
**nur Old Work gibt!**



# Ein ganzheitliches Framework für New Work, Teil I

## Kein Vorgehensmodell

AUTOR: Marc Wagner, Detecon International GmbH

In diesem Beitrag wird kein Vorgehensmodell für New Work skizziert, weil wir glauben, dass zum einen in diesen dynamischen Zeiten einfache Standardrezepte schwierig sind und zum anderen im Kontext des Wandels in Richtung Agilität schon eine umfassende Literatur besteht. Stattdessen seien hier Fettnäpfchen aufgeführt, die man vermeiden sollte. Natürlich kann man diese Fettnäpfchen auch klassisch lesen. Dann geht es in der Terminologie der alten Welt u.a. um:

- Organisation
- Zielsetzung / Fokus
- Maßnahmenplanung
- Erfolgsbewertung/-controlling
- Führung
- ...

Wir hoffen, dass aber die „demütige“ Begriffswahl der „zu vermeidenden Fettnäpfchen“ davor schützt, ein schematisches Vorgehen zu erwarten. Hier geht es mehr um unsere individuellen Erfahrungen!

## Kein Vorgehensmodell für New Work, aber 7 Fettnäpfchen vermeiden

Fettnapf	Maßnahme 1	Maßnahme 2	Maßnahme 3
<b>2. Nur Sichtbares im Fokus von New Work</b>		Kultur, Kultur, Kultur!	
<b>4. Eierlegende Wollmilchsau</b>	Aufblähen vermeiden (Sonderthemen)	Potenziale bewerten	Reifegrade/Wechselwirkungen prüfen
<b>6. Heucheln von Mitarbeiterbeteiligung</b>	Übereinstimmung von Versprechen/ Umsetzung	Vermeiden „homöopathischer“ Maßnahmen	Kein falsches Kostenbewusstsein

Ganzheitlich sollte bei New Work nicht nur die Lösungsarchitektur sein (Teil II), sondern auch die Organisation, damit eine ganzheitliche Lösungsarchitektur gelingt. Aus meiner Sicht passt die Metapher des Orchesters für New-Work Initiativen sehr gut. Sie brauchen die richtigen (und besten) Mitspieler, einen klasse Dirigenten und gute Instrumente – insbesondere brauchen Sie ein Team, das perfekt aufeinander abgestimmt ist, bei dem Jeder das Beste gibt und trotzdem das gemeinsame Ergebnis im Vordergrund steht.

Sehr häufig haben wir die Beobachtung gemacht, dass wichtige Player zu Beginn vergessen werden oder Silo und Grabenkämpfe in New-Work Initiativen „hineingetragen“ werden – schalten Sie dies unbedingt aus! Es wird schon genug Widerstände im Projektverlauf geben, da können Sie sich Kämpfe innerhalb des Projektteams nicht erlauben. Ganz entscheidend ist es sich zu Beginn genau zu überlegen: „Wen brauche ich für die erfolgreiche Umsetzung der Initiative? Wer bringt sich fachlich und wer bringt sich durch seine Machtposition in das Projekt mit ein?“ Stakeholdermanagement ist – wie bei vielen Projekten – ganz entscheidend.

Bei New-Work Initiativen sprechen wir von sehr komplexen Problemstellungen, welche die Dimensionen „Working Culture“, „Working environment“ und „Technologie“ abdecken müssen. In den von uns betreuten Initiativen hat sich daher folgende Grundkonstellation bewährt:

- Für „Working Culture“: HR-Bereich
- Für „Places“: Real-Estate Management
- Für „Tools“: IT-Bereich

Für alle Bereiche sollte ein entscheidungsbefugter Vertreter mit am Start sein, d.h. keine „Top-Down“ Delegation bis auf die Sachbearbeiterebene. New-Work Initiativen sind absolute Chefsache, sonst braucht man gar nicht erst zu starten.

Darüber hinaus ist – je nach Unternehmen – die Einbindung des Sozialpartners entscheidend. Hier hat die Erfahrung gezeigt: je früher, desto besser, um letztlich auch Akzeptanz auf Mitarbeiterseite zu erzeugen und einen weiteren Multiplikator an Bord zu haben.

New-Work hat viel mit einer neuen Form der Zusammenarbeit und Kommunikation zu tun. Von daher sollte von Beginn an ein Vertreter aus dem Kommunikationsbereich mit involviert sein.

Häufig stellt sich die Frage: wer ist der verantwortliche Bereich? Wer der Top-Management Sponsor? Hier eine ganz klare Aussage: die Geschäftsleitung (d.h. der CEO) muss – neben dem CHRO und CFO – hinter der Initiative stehen und sich aktiv (in Form von Entscheidungen) mit einbringen. Andernfalls drohen gerade zu Beginn lähmende Grabenkämpfe zwischen funktionalen Bereichen – gerade zwischen dem Finance und dem HR haben wir dies häufig beobachtet, da die jeweiligen Ziele teilweise gegenläufig sind (Geld einsparen vs. Geld für den kulturellen Wandel verwenden).

Diese scheinbaren Zielkonflikte gilt es frühzeitig aufzulösen. Letztlich führt die Einführung von New Work auf lange Sicht zu einer Steigerung der Produktivität und Effizienz in den Arbeitsabläufen und der Arbeitsgestalten. Spätestens dann sind die Ziele von Finance und HR wieder deckungsgleich.

„Wir wollen einen kulturellen Wandel herbeiführen – hin zu mehr Agilität, Flexibilität und Individualität“ – ein Statement, das in nahezu allen New-Work Initiativen in Kick-Off Workshops mit stolzgeschwellter Brust gegeben wird. Auch die Dimensionen Working Culture, Places und Tools werden schnell auf einer strategisch (= generischen) Ebene verstanden und in der Initiative verankert. Kommt es dann allerdings in Richtung Umsetzung und müssen die Konzepte und deren Auswirkungen detailliert beschrieben und operationalisiert werden, stellt man häufig eine Fokussierung in Richtung der Dimensionen: „Places“ (oder „Tools“) fest.

Und dies ist letztlich auch verständlich, das Gebäude und die Ausstattung kann man letztlich anfassen, recht leicht verändern – man hat etwas in der Hand. Verhaltensänderungen, eine neue Führungskultur, agilere Strukturen sind weniger greifbar und viel mühsamer umzusetzen – letztlich geht es hierbei um die Mitarbeiter und deren Gewohnheiten.

Und letztere lassen sich halt nur ungern verändern ...

Ganz wichtig ist hier: durchhalten und auf die Ganzheitlichkeit und die hohe Bedeutung der Working-Culture Dimension unterstreichen. Der größte Fehler der gemacht wird besteht darin, das Arbeitsumfeld durch z.B. Einführung von Open-Space, Lounges und sonstiger Raummodule zu ändern, die Arbeitsprozesse und –organisation allerdings gleich zu lassen und die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht mitzunehmen. Dann verpuffen schnell die die Effekte und es bleibt der Eindruck: New-Work = Räume schön machen.

Um hier immer wieder den Spiegel vorzuhalten und zu schauen, ob tatsächlich weiterhin an einer kulturellen Veränderung gearbeitet wird eignet sich die Einrichtung eines Sounding-Bords sowie der offene und transparente Austausch mit den Mitarbeitern über eine interne Social-Media Plattform. Zudem sollte regelmäßig ein Review mit dem Top-Management Vertretern im Projekt erfolgen (Closed-Loop), um das Thema „Stand der kulturellen Veränderung“ zu diskutieren.



New Work Initiativen sollen – wie bereits oben dargestellt – die Flexibilität im Unternehmen erhöhen und die Abbildung individueller Lebens- und Arbeitskonzepte ermöglichen. Dabei steht das Thema „Sinnstiftung und Empowerment“ von Mitarbeitern ganz weit oben auf der Agenda – und dies auch zurecht. Denn letztlich führt dies die individuelle Produktivität der Mitarbeiter. Allerdings habe ich schon mehrfach beobachten dürfen, dass bei der Einführung von New Work Instrumenten vor lauter „demokratischer Strukturen“ und „Agilität“ ein Thema aus dem Fokus gerät, der aber für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist – nämlich der Kunde!

Es ist entscheidend, das Prinzip „Kundenorientierung“ als festen Bestandteil jeder New Work Initiative zu verankern und sich immer wieder zu fragen – welchen Mehrwert liefert dieser Schritt am Ende für den Kunden bzw. das Kundenerlebnis? Auch wenn ich ein großer Fan des Buches „Employees first, clients second“ bin, so sollte man immer wieder den Kundennutzen ins Zentrum der New Work Überlegung bringen. Und dies bedeutet letztlich nicht nur die schematische Einführung von „Design Thinking“, sondern vielmehr ein Hinterfragen aller Abläufe und Arbeitsgestaltungsmerkmale.

Ich habe zuvor immer wieder den „ganzheitlichen, harmonischen“ Ansatz angepriesen – und dies ist aus meiner Sicht auch ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor. Allerdings gilt es gleichzeitig dafür zu sorgen, dass der Scope der New-Work Initiative „machbar“ bleibt.

Alleine der Begriff „New-Work“ schreit gerade nach einem: „Wir retten die Welt Programm“ oder der „Suche nach dem heiligen Gral“.

Vor dem Start einer New-Work Initiative bietet es sich an, Interviews mit wichtigen Führungskräften und Experten durchzuführen, um die Haupt-Handlungsfelder zu identifizieren und die Initiative inhaltlich mit Leben zu füllen.

Dabei werden Ihnen in der Regel alle nur möglichen Probleme und Veränderungsbedarfe – die im Zweifelsfall nicht im eigenen Feld liegen, sondern einem anderen Bereich / Funktion – auf den Tisch gelegt und versucht in den Scope „reinzudiskutieren“. Hier gilt es achtsam zu sein und nach der Bestandsaufnahme klar zu priorisieren und die Machbarkeit zu überprüfen.

Relevante Fragen sind:

- Handelt es sich wirklich um ein Problem, dessen Lösung tatsächlich auf New-Work einzahlt?
- Führt die Lösung zu einer tatsächlichen, kulturellen Verhaltensänderung?
- Welche Wechselwirkungen bestehen und mit welchem zeitlichen und ressourcenmäßigen Aufwand ist die Umsetzung verbunden? Um den Aufwand einzuschätzen empfiehlt es sich, zu Beginn den New-Work Status zu erheben, was z.B. durch einen New-Work Readiness Check erfolgen kann.

Es gibt nichts Schlimmeres als Initiativen, die im Abstrakten hängen bleiben, weil sie zu Beginn zu stark „aufgebläht“ wurden. Letztlich ist eine wesentliche Maxime von New-Work „Simplicity“ und das Verfolgen des „Lean-Ansatzes“ – unnötige Komplexität sollte von daher aus dem Projekt gehalten werden. Ein Projektponsor in einer New-Work Initiative hat dieses Problem pragmatisch gelöst. Sein Statement: „Wir werden kein Problem lösen, welches es vor der Initiative schon irgendwo anders gegeben hat.“

### Fettnapf 5: Wir brauchen einen Business Case ...

Vielfach kommt – ähnlich wie bei allen sonstigen Projekten (wie z.B. einer SAP Einführung, dem Kauf einer Immobilie oder der Einführung eines neuen Projektes) – nach einem Business Case gefragt, in dem neben den Kosten und Investitionen insbesondere auch der Nutzen monetär quantifiziert ist (sog. Benefit- bzw. Business Case). Und dies dann entsprechend in Jahresscheiben mit abnehmendem Detaillierungsgrad.

Dadurch wird der Fokus einer Initiative häufig sehr kurzfristig und spätestens bei der Konkretisierung des Cases (da die Umsetzung näher rückt) bröckeln dann die Potenziale / Benefits bzw. werden die ursprünglichen Annahmen von den Betroffenen hinterfragt und die Realisierung von Benefits nach hinten geschoben. Bei New-Work Initiativen kommt hinzu, dass es sich um die Veränderung nicht nur von tangiblen Elementen (wie z.B. dem Arbeitsumfeld / IT etc.) geht, sondern die Veränderung der Unternehmenskultur und quasi das „Neuschreiben der Unternehmens-DNA“ im Zentrum steht. Ich muss Ihnen nicht sagen, dass kulturelle Veränderungen sehr langfristig sind, da Sie das Mindset der Mitarbeiter betreffen.

Gerne wird hier von einem Zeitraum von 10 bis 15 Jahren gesprochen, bis ein kultureller Wandel wirklich greift. Trotzdem macht es natürlich Sinn, den Fortschritt der Initiative sowie Nutzeneffekte greifbar zu machen. Dies geschieht

aus unserer Sicht primär durch qualitative Befragungen und Instrumente (wie z.B. dem OHI, Organizational Energy ... etc.), die Sie von Anfang an in Abstimmung mit dem Betriebsrat einbringen und umsetzen sollten. Aber letztlich ist New-Work ein Thema von dem die Geschäftsleitung / Vorstand und insbesondere der CEO überzeugt und begeistert sein sollten ... und dann bedarf es aus unserer Sicht auch nicht zwangsläufig eines minutiösen Business-Cases, den spitzfindige Controller anschließend auseinander nehmen.

### Fettnapf 6: Mitarbeiterbeteiligung heucheln ...

Der Begriff „Mitarbeiterbeteiligung“ wird häufig sehr leichtfertig in den Mund genommen. Zu Beginn einer Initiative wird vollmundig in der Unternehmenskommunikation von: „wir nehmen Euch alle mit und Ihr könnt den Veränderungsprozess aktiv mitgestalten“ gesprochen. Konkret umgesetzt werden dann im Zweifelsfall nur „homöopathische“ Maßnahmen, was bei Mitarbeitern nicht nur zu Misstrauen und Zynismus, sondern zu einer grundlegenden Abwehrhaltung gegenüber der New-Work Initiative führt.

Machen Sie sich von daher bereits zu Beginn sehr intensiv Gedanken darüber, wie die Beteiligung der Mitarbeiter aussehen kann und in wieweit Sie bereits beim Start der Initiative das Thema „demokratische Führungsstrukturen“ durch eine strukturierte Beteiligung von Mitarbeitern zum Leben erwecken können – dies gewährleistet letztlich auch, dass der Umsetzungswille für New-Work als authentisch und ernsthaft angesehen wird.

Eine gute Plattform für die Diskussion von Beteiligungsmöglichkeiten bietet dabei die New-Work Community Ganz entscheidend ist, dass geäußerte Beteiligungsmöglichkeiten auch genauso gegeben sind, wie kommuniziert. Ein klassisches Beispiel bietet die Gestaltung des Arbeitsumfeldes. In einer Initiative haben wir erlebt, dass kommuniziert wurde: „Ihr könnt die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und die Funktionalitäten für Euer Team individuell mitbestimmen“. Zudem wurden Mitarbeiterwettbewerbe für Raumbezeichnungen etc. durchgeführt.

Am Ende umgesetzt wurde hingegen (aus Kostengründen) eine Standardlösung – von den mühsam gemeinsam erarbeiteten gemeinsamen Gestaltungskonzepten war wenig zu sehen. Eine gut gemachte Beteiligung von Mitarbeitern – auch am Gestaltungsprozess des Arbeitsumfeldes – erhöht die Akzeptanz und ist aus unserer Sicht bereits die halbe Miete bei der Umsetzung. Diese Akzeptanz durch falsches Kostenbewusstsein zu gefährden, vernichtet mehr an Wert als es gewinnt. Das bedeutet natürlich keine Verschwendung.

„Wir haben so viele Widerstände und kritische Äußerungen zur Initiative – lasst uns etwas anders machen“ ... so pauschal absoluter Blödsinn. Wie bereits mehrfach geschrieben, greifen wir mit New-Work unmittelbar in das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften ein.

Und Veränderungen mögen wir Menschen nun einmal nicht wirklich und der Verlauf der „Changekurve“ ist ebenfalls hinlänglich bekannt.

Je signifikanter der Eingriff, desto stärker die Widerstände und kritischen Äußerungen). Für mich ist dies – zumindest zu Beginn – ein Zeichen dafür, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden. Wichtig ist es in diesem Kontext, Widerstände und Kritikpunkte ernst zu nehmen und auf konstruktive Kritik und Ängste schnell, sachlich und ebenfalls konstruktiv zu reagieren. Bieten Sie Kritikern und „Widerständlern“ ein Forum, Ihrem Unmut und Ängste Luft zu machen und lassen Sie dies transparent und offen zu – sowohl über eine (interne) Social-Media Plattform, als auch über Diskussions- und Austauschformate.

Wichtig ist hier der Dialog, und dass Kritikpunkte nicht „im Raum“ stehen bleiben. Der absolute Supergau entsteht dann, wenn Kritikpunkte öffentlich geäußert werden und

eine Reaktion aus der Mitte der Initiative ausbleibt. Gerade bei der Einführung von Desksharing in Verbindung mit Open Space Bereichen bzw. Eingriff in das „räumliche Arbeitsumfeld“ Bereichen rufen Sie unmittelbar die klassischen New-Work Widerständler auf den Plan: Lärm, Raumklima, Wegfall der „individuellen Heimat“, Rüstzeiten, Datenschutz und Sicherheit sind nur einige der Themen, die immer wieder kommen. Reagieren Sie hier schnell und sachlich.

Gleiches gilt bei der Einführung von Plattformen, die virtuelle Zusammenarbeit und Collaboration unterstützen sollen – hier kommen direkt Themen wie: Information overflow, Daten- und Sicherheitsprobleme und im Zweifelsfall IT- und Performanceprobleme als Argumente, doch den Status Quo beizubehalten bzw. den „alten Zustand“ wiederherzustellen. Wir haben Ihnen in einmal einige der beliebtesten Themen mit einer jeweiligen „Musterantwort“ beispielhaft aufgeführt. Eine solche FAQ-Liste bietet sich an, auf eine Community-Plattform zu stellen und laufend zu aktualisieren.

Ihnen muss es durch entsprechende Transparenz und offene Kommunikation gelingen, die berühmten „Unentschlossenen“ (und dies sind im Zweifelsfall 60% der Belegschaft) auf Ihre Seite zu ziehen – und dies geschieht durch Offenheit und sachlichen Umgang mit Kritik. Mitunter wesentliche New-Work Grundsätze.

Zusammengefasst also: bloß keine Kompromisse eingehen, um Widerständen aus dem Weg gehen zu können.

## Fazit

Die Einführung von New Work stellt Unternehmen immer wieder vor große Herausforderungen, bedeutet dies doch letztlich häufig einen massiven, kulturellen Wandel. Dabei ist es entscheidend, den jeweils für Ihr Unternehmen individuell passenden Ansatz zu finden – denn „Blaupausen“ oder übertragbare „Benchmarks“ gibt es nicht. New Work ist ein Thema, bei dem – so abgegriffen es klingen mag – Ihre wichtigste Ressource im Mittelpunkt steht: Ihre Mitarbeiter. Gelingt die Einführung von New Work, so können Sie damit enorme Potenziale freisetzen und einen entscheidenden Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens im digitalen Zeitalter liefern (vgl. auch unsere Studie unter weiterführende Publikationen). Ich hoffe, dass Ihnen meine Ausführungen und persönlich gemachten Erfahrungen hierbei helfen. Viel Erfolg bei Ihrer eigenen New Work Reise.



- > Was ist eigentlich New Work und welche Relevanz gibt es für den Unternehmenserfolg?
- > Wie steuere ich mein Unternehmen auf dem Weg nach ‚New Work‘?
- > Wie sieht die optimale Führungs- und Innovationslandschaft aus?
- > Wie erhöhe ich das Commitment meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- > Welche Arbeitsumgebung fördert eine New Work-Kultur?

Sie können das Buch unter [www.detecon.com/de/new-work](http://www.detecon.com/de/new-work) oder im Handel bestellen: ISBN 978-3-658-16266-5

# Die digitale Evolution „We learn and change as we go“

AUTOREN: Markus Reithwiesner, CEO der Haufe Group und Joachim Rotzinger, Geschäftsführer in der Haufe Group

Daimler-CEO Dieter Zetsche sagte einmal, 150 Jahre Erfahrung könnten eine unglaubliche Last sein. Dann nämlich, wenn dieser Erfolg eine Umstrukturierung auf den ersten Blick als nicht notwendig erscheinen lässt. „Never change a running system“ – wieso sollte man das Risiko eines Wandels auf sich nehmen, wenn die bewährten Produkte und Geschäftsmodelle doch immer noch für gute Umsätze sorgen? Dieser Frage mussten auch wir uns vor einigen Jahren stellen. Als mittelständisches Freiburger Familienunternehmen blickten wir stolz auf eine lange Tradition zurück. Viele Jahrzehnte lang stand der Haufe Verlag sehr erfolgreich für rechtssichere Fachinformationen. Dass sich das in den folgenden Jahren grundlegend ändern würde, zeichnete sich bereits Anfang der 90er-Jahre am Horizont ab – auch wenn das große Wort „Digitalisierung“ noch in weiter Ferne lag.



© Haufe Group

Zeitsprung: Herbst 2010. Spannende Jahre lagen hinter uns, denn ebendiese Digitalisierung bekam gerade die Medien- und Verlagsbranche deutlich zu spüren. Es ist die Rede von einer Verlagskrise. Die Zahlen für das Printgeschäft sind alarmierend, während die Online-Mediennutzung rapide zunimmt. Viele Verlagshäuser leiden unter Umsatzverlusten, müssen ihr Printgeschäft zurückfahren oder gar einstellen, Mitarbeiter entlassen. Die Zeiten waren auch für die Haufe Gruppe nicht leicht, denn wir hatten beschlossen, mit einem neuen Selbstverständnis dieser Krise zu begegnen und den Weg der Digitalisierung erfolgreich zu gehen. Während viele Verlage zu Verlierern der Digitalisierung wurden, hatten wir beschlossen, uns selbst zu kannibalisieren, bevor es ein anderer tun würde. Durch externe Zukäufe und interne Umstrukturierungen bauten wir unsere digitale Kompetenz aus, um Umsatzeinbrüche auf analoger Seite mit neuen digitalen Produkten zu kompensieren. Dass wir mit dieser Maßnahme nicht nur fehlende Erlöse ausgleichen, sondern unseren Erfolg um rund das Fünffache steigern würden, hätten wir damals aber nicht zu träumen gewagt.

## **Perspektivwechsel als neues Business Modell**

Prägend war für uns in dieser Zeit die Erkenntnis, dass sich vor allem die Ansprüche unserer Kunden grundlegend geändert hatten. Das Internet machte uns als Wissensvermittler obsolet und unsere Produkte waren überholt. Um unser Überleben zu sichern, blieb uns nur eine Wahl: Radikal den Blickwinkel zu ändern und uns zu überlegen, wie wir unseren Kunden nach wie vor einen Mehrwert bieten können. Wir waren damals bereits eine heterogene Unternehmensgruppe: Die Haufe Akademie bot ein breites Feld an Weiterbildungen, mit Lexware hatten wir uns Software Know-how ins Boot geholt und im Printgeschäft waren nach wie vor Management-Bücher Teil unseres Angebotsportfolios. Die Frage nach dem Mehrwert, den wir Kunden bieten können, beantworteten wir mit der Harmonisierung aller Unternehmensbereiche. Unsere Produktmanager der einzelnen Marken waren fortan Zielgruppenbetreuer, die individuell auf die Kundenwünsche angepasste Angebots-Pakete schnürten – abteilungs- und markenübergreifend. Diese grundlegende Veränderung unserer Denk- und Arbeitsweise war für die Belegschaft allerdings zunächst

ein Kulturschock und wir mussten verstärkt in unsere interne Kommunikation investieren, um niemanden auf dem Weg zu verlieren. Zudem wandelte sich die Rolle der Führungskräfte in unserem Unternehmen grundsätzlich. Auch das war zu Beginn nicht einfach, denn Vorgesetzte und Mitarbeiter litten unter dem Widerspruch bekannter hierarchischer Führungsstile und neuer agiler Arbeitsweisen. Es dauerte seine Zeit, bis die neuen Methoden verinnerlicht waren und aktiv gelebt werden konnten. Aber die Mühen waren es wert. Denn uns war wichtig, allen Führungskräften und Mitarbeitern klar zu machen: Wenn wir unser umfangreich vorhandenes Fachwissen mit der Technik und der Kundenorientierung der digitalen Welt verbinden, sind wir stärker denn je. Und dieser Prozess ist bei Weitem noch nicht abgeschlossen. Durch den offenen Umgang mit diesem Wandel, konnten wir die Motivation und das Engagement bei den Mitarbeitern steigern und den Weg der Digitalen Transformation erfolgreich weitergehen.

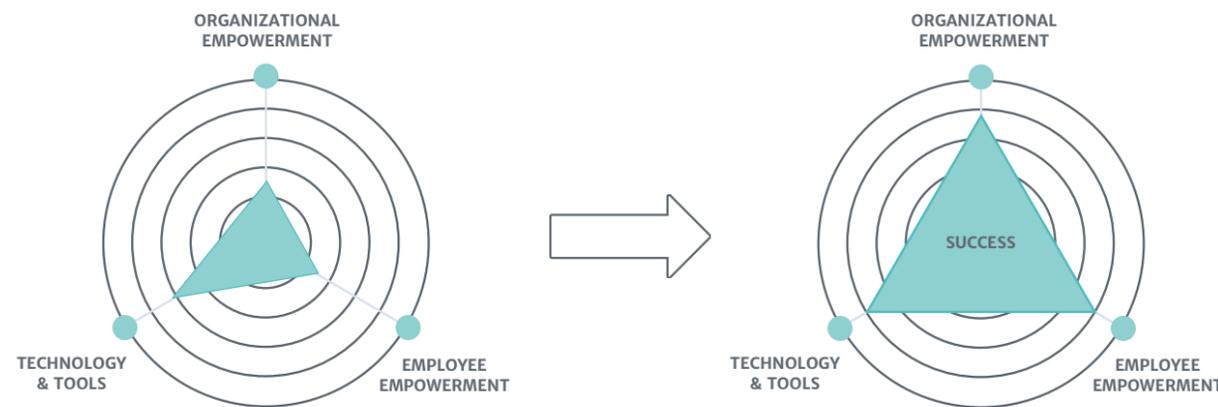
### Den Wandel als ständigen Begleiter begreifen

Unser heutiges Verständnis von Change unterscheidet sich grundlegend von dem der früheren Arbeitswelt. Lange hielt sich in Managerkreisen das „model of change“ des amerikanischen Sozialpsychologen Kurt Lewin. Er teilte jeden Wandel in drei Phasen ein: Unfreezing – Moving – Freezing. Eine Veränderung war also immer ein zeitlich begrenzter Prozess, dessen Ergebnis nach Abschluss des Wandels „eingefroren“ und nicht mehr verändert wurde.

Ebenso wie bei technologischen Entwicklungen nimmt aber durch die digitale Transformation auch die Geschwindigkeit der Veränderungen in Unternehmen rasant zu. Die Zeiten, in denen ein Status quo eingefroren werden kann, sind damit unwiederbringlich vorbei – der Wandel wird zum Dauerzustand und hält Einzug in den Unternehmensalltag. Das ist auch eine Überzeugung, die wir – seit dem Beginn unserer Transformationsreise Anfang der 90er Jahre – vertreten: Die Vorstellung, irgendwann ein „fertiges“ Unternehmen zu sein, ist nichts anderes als eine Illusion. Denn während wir unserer täglichen Arbeit nachgehen und uns dabei ständig neuen Gegebenheiten anpassen und unsere Art zu arbeiten wandeln, lernen wir kontinuierlich hinzu und verändern unser Denken und Handeln. Das ist ein steter Prozess, den man niemals abschließen kann. Noch während wir aus der Erkenntnis der vergangenen Schritte Schlussfolgerungen ziehen, machen wir bereits den nächsten. Unsere Prämisse, um in der Digitalen Transformation bestehen zu können, lautet, sich ständig neu zu erfinden.

### Eine Heldenreise in die Digitale Transformation

Das ist auch der Grund wieso wir heute, gut zwanzig Jahre später, die dritte Phase unserer Entwicklung erreicht haben. Aus dem digitalen Unternehmen ist ein Experte für Unternehmenstransformation geworden, der die Erfahrungen aus dem eigenen Umbruch an andere Unternehmen weitergibt, um ihnen jene existenzielle Krise, wie sie die Verlagsbranche getroffen hat, zu ersparen. Eine Grundfrage



„Herkömmliches Consulting und isoliert arbeitende Lösungen liefern in der disruptiven Arbeitswelt nicht mehr die richtigen Antworten. Denn in gleichem Maße wie sich die unternehmerischen Rahmenbedingungen wandeln, müssen sich auch unsere Werkzeuge ändern.“

bei der Entwicklung unseres Beratungsansatzes war, wieso Unternehmen so häufig an ihren Transformationsbemühungen scheitern. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Wandels ist in den meisten Unternehmen durchaus vorhanden. Und auch an Strategien für die Bewältigung mangelt es nicht. Was Unternehmen meist misslingt, ist die Umsetzung ihrer Strategien. Aus diesen Beobachtungen ist uns klar geworden: Projekte können nur erfolgreich sein, wenn wir uns der tatsächlichen Ursachen bewusst werden und Tools wählen, die direkt an diesen Schmerzpunkten ansetzen. Herkömmliches Consulting und isoliert arbeitende Lösungen liefern in der disruptiven Arbeitswelt nicht mehr die richtigen Antworten. Denn in gleichem Maße wie sich die unternehmerischen Rahmenbedingungen wandeln, müssen sich auch unsere Werkzeuge ändern.

Genau hier setzen wir mit dem von uns entwickelten Ansatz „Rhythmix“ an. Durch die individuelle Kombination unseres langjährigen Know-hows aus Beratung, Software und Weiterbildung können wir das Vorgehen passgenau auf die konkreten Herausforderungen und Ziele unserer Kunden anpassen. Die Kompetenzbereiche, in denen wir uns mit Rhythmix bewegen, reichen von Learning & Development über Recruiting, Performancesteigerung bis hin zu Leadership und Organisationsentwicklung.

### Integriert statt isoliert: Die drei Dimensionen der Unternehmenstransformation

Das Entscheidende über all diese Einsatzgebiete hinweg: Transformation ist nur durch das genaue Zusammenspiel dreier wesentlicher Dimensionen in Unternehmen möglich: Den Menschen, der Technik und dem Organisationsdesign. Aus diesem Ansatz – ein Gleichgewicht zwischen Organizational Empowerment, Employee Empowerment und Tech-

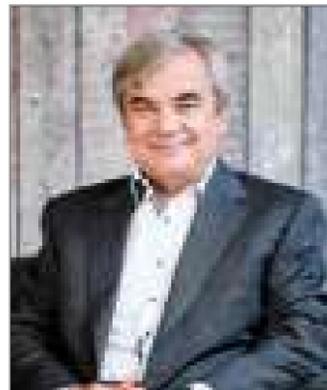
nology & Tools zu schaffen – entstand eine weitere wichtige Erkenntnis für den Erfolg von Transformationen. Um jene drei Ebenen in Einklang zu bringen, dürfen sie nicht länger isoliert voneinander stattfinden, sondern müssen in eine ganzheitliche Strategie integriert werden. Was an dieser Stelle noch sehr theoretisch klingt, setzen wir mit intuitiven, spielerischen und eingängigen Methoden in die Praxis um. Dabei nutzen wir Kreativ- und Innovationstechniken und adaptieren diese auf die konkrete Unternehmensrealität. So bauen wir beispielsweise gemeinsam mit unseren Kunden sowohl Herausforderungen als auch Ziele des Change mit Lego-Modellen und kombinieren diese zu einer gemeinsamen Vision.

Lego® Serious Play® macht Herausforderungen und Lösungen des Wandels nicht nur haptisch begreifbar, sondern involviert hierarchieübergreifend alle relevanten Personen und erreicht damit ein höheres Commitment für die anstehende Veränderung. Diese spielerischen Rhythmix-Methoden – Lego® Serious Play® ist nur eine davon – führen noch zu einem weiteren Effekt: Sie verändern die Art, wie Mitarbeiter und Führungskräfte denken. Während wir im Alltag nur etwa fünf bis zehn Prozent unseres Wissens aktiv nutzen, hebt das Spiel den für Logik zuständigen Bereich im Gehirn aus und erlaubt uns, auf bis zu 25 Prozent unseres Wissensschatzes zuzugreifen. Dadurch bringen die spielerischen Methoden Ideen ans Tageslicht, die mit herkömmlichen Change Management Tools womöglich nie entdeckt worden wären. Durch Einbeziehung dieser großen Bandbreite an internem Know how und an Erfahrungen aus der Vergangenheit schaffen wir die beste Basis für den individuellen Weg zu einer erfolgreichen Unternehmenstransformation.

**Gemeinsam über die Ziellinie**

Zu unserem Selbstverständnis als Transformationspartner gehört es auch, diesen Weg bis zum Schluss mit unseren Kunden zu gehen. Wichtig dafür ist ein Geschäftsmodell, das dieser Partnerschaft gerecht wird: Mit Success-as-a-Service binden wir die Vergütung direkt an die tatsächlich erreichten Ziele unserer Kunden und geben damit ein verbindliches Erfolgsversprechen. Messbar machen wir die Zielerreichung über den Haufe Success Score, einen

Erfolgsradar der den Soll-Ist-Zustand zu jedem Zeitpunkt im Projekt abbildet und eine konsequente Umsetzung der Strategie sichert. Auf diese Art und Weise unterstützt uns Rhythmix mit seinem dreidimensionalen Ansatz, den Methoden, die herkömmliche Denkweisen durchbrechen, sowie der transparenten Erfolgskontrolle bei dem, was die Haufe Gruppe seit über 75 Jahren antreibt: Echte Veränderung in Unternehmen zu bewirken.

**Markus Reithwiesner**

Markus Reithwiesner ist CEO der Haufe Group und zuständig für die Themen Strategie, Business Development und die strategische Ausrichtung der gruppenweiten Technologie und Architektur. Gleichzeitig berichten alle Geschäftsführer der im Markt handelnden Business Units an ihn.

**Joachim Rotzinger**

Joachim Rotzinger ist seit 2010 Geschäftsführer in der Haufe Group. Er ist Mitglied im Executive Board und operativ verantwortlich für das Corporations-Geschäft der Unternehmensgruppe. Rotzinger ist bereits seit 2001 für die Haufe Group tätig und gilt als Experte für Unternehmensführung, Organisationsentwicklung sowie die Transformation von Unternehmen.

# Plädoyer für eine pragmatische Neugestaltung der Arbeitswelt

am Beispiel unseres  
eigenen Wandels

AUTOR: Fabian Kienbaum, Kienbaum Consultants International GmbH

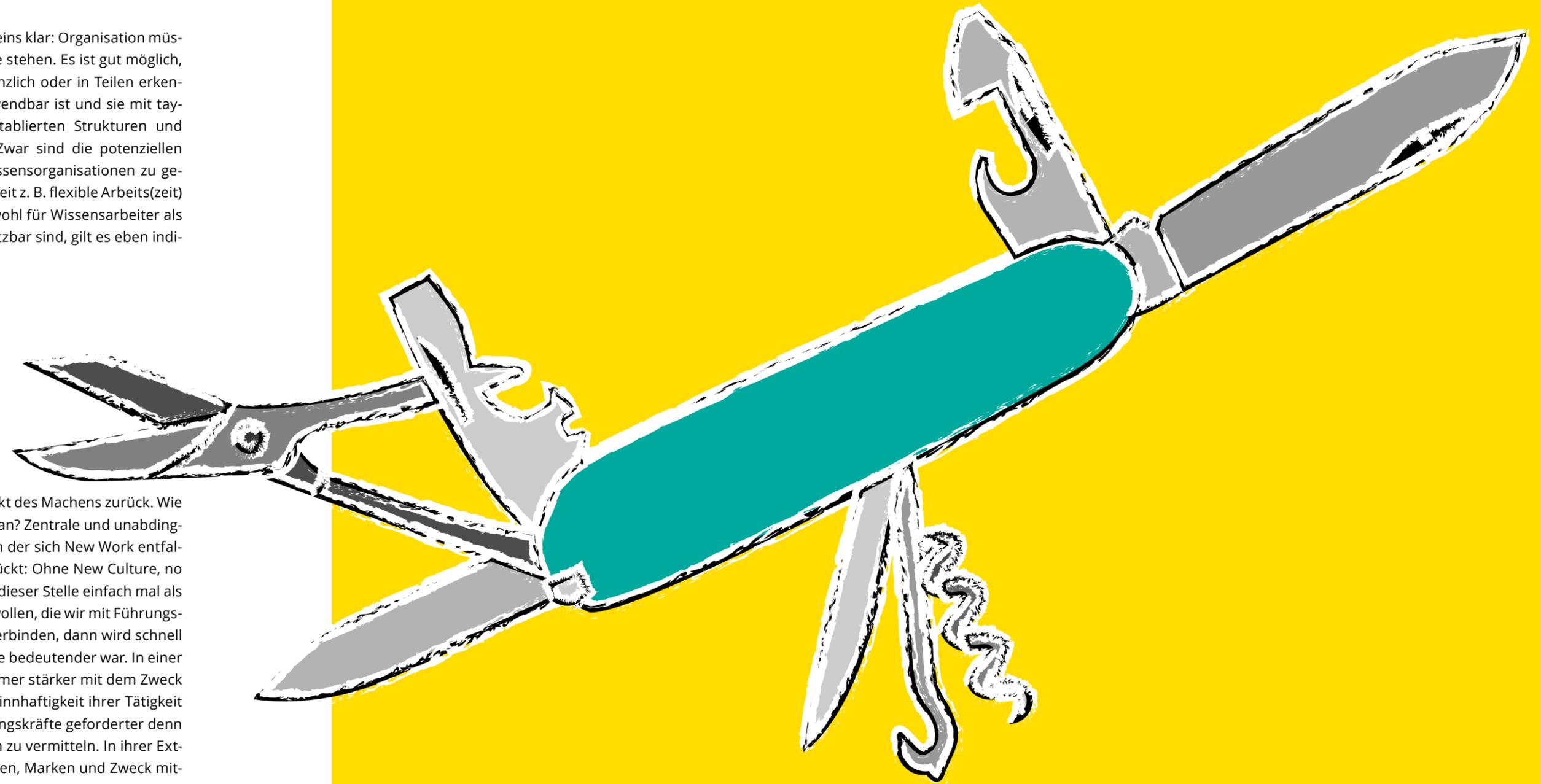
„Wir müssen Ambidextrie in die Arbeitswelt bekommen“ hat die St. Gallener Professorin Heike Bruch auf unserer diesjährigen Jahrestagung in Ehreshoven gefordert. Was bedeutet „Beidhändigkeit“ im Kontext von New Work? In letzter Konsequenz bedeuten ambidexre Arbeitswelten, innerhalb von Organisationen ein Zugleich von „Etabliert“ und „Neu“ zuzulassen und damit pragmatische Lösungen zu finden, wie New Work in gewachsenen Strukturen gelebt werden kann. Am Beispiel unserer eigenen Transformation möchte ich zeigen, dass man das Machen einfach machen sollte, selbst, wenn einfach nicht immer trivial bedeutet.

### New Work TBD

Wenn es ums Machen geht, ist eins klar: Organisation müssen da abgeholt werden, wo sie stehen. Es ist gut möglich, dass Unternehmen für sich gänzlich oder in Teilen erkennen, dass New Work nicht anwendbar ist und sie mit tayloristischer Effizienzlogik in etablierten Strukturen und Prozessen besser operieren. Zwar sind die potenziellen Vorteile von New Work für Wissensorganisationen zu genüge beschrieben, doch inwieweit z. B. flexible Arbeits(zeit)modelle und Kreativräume sowohl für Wissensarbeiter als auch gewerbliche Berufe einsetzbar sind, gilt es eben individuell zu prüfen.

Deshalb: Kommen wir zum Punkt des Machens zurück. Wie gehe ich New Work überhaupt an? Zentrale und unabdingbare Prämisse ist eine Kultur, in der sich New Work entfalten kann oder anders ausgedrückt: Ohne New Culture, no New Work! Wenn wir Kultur an dieser Stelle einfach mal als all die Geschichten definieren wollen, die wir mit Führungskräften bzw. Führungsteams verbinden, dann wird schnell klar, dass Führung mit Vision nie bedeutender war. In einer Welt, in der sich Mitarbeiter immer stärker mit dem Zweck ihres Unternehmens und der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit auseinandersetzen, sind Führungskräfte geforderter denn je, Orientierung und Inspiration zu vermitteln. In ihrer Extremform können dann Menschen, Marken und Zweck miteinander verschmelzen, wie uns John Legere von T-Mobile USA eindrucksvoll vor Augen führt.

Menschen machen also Marken, und Marken machen Märkte. Deshalb sind Authentizität und Haltung derart wichtig. Es geht um die Erlebbar- und Aufrichtigkeit, weil dadurch Vertrauen entsteht. Wenn ich klar weiß, was ich erwarten darf, dann vertraue und öffne ich mich. Dies ist



insbesondere innerhalb von Führungsteams die absolute Grundvoraussetzung. Nur so können Teams und Organisation ihre Potentiale zur vollen Entfaltung bringen. Eine gelebte und allseits zu spürende Vertrauenskultur in Organisationen zu etablieren ist vermeintlich die größte Herausforderung, die es zu meistern gilt, da interne Politik und Eitelkeiten diesem Zielbild gut und gerne im Wege stehen können. Eine weitere nicht zu unterschätzende Rolle nimmt verstärkt die Arbeitsweltgestaltung ein. Architektur ist greifbarer und unmittelbar erlebbarer Ausdruck neuer Arbeitsmöglichkeiten und übersetzt die Philosophie einer Organisation ins Physische. Wenn ich Zusammenarbeit und Innovationskraft stärken möchte, dann bin ich gut beraten, Treffpunkte und Flächen zu kreieren, in denen Menschen tätigkeitsbezogen ihr Potential zur gemeinsamen Entfaltung bringen und damit wirken können.

Ich möchte das gerne am Beispiel von Kienbaum illustrieren, denn wir haben uns für den New-Work-Weg entschieden – mit vielen Vorteilen, und ebenso mancher Herausforderung.

### New Culture

Ab dem Zeitpunkt, als wir anfangen, uns mit Nachdruck unserer eigenen Veränderung zu widmen, durften wir feststellen, dass einige der Erfolgsrezepte der Vergangenheit nicht zwangsläufig die gleichen waren, um uns zukunftsfit aufzustellen. Dazu gehörte vor allem unsere Kultur, von der wir das Gefühl hatten, dass es einer überzeugenden und damit erlebbaren Veränderung bedurfte. Wissend, dass Wandel aber tatsächlich nur gelingt, wenn wir als Führungskräfte wirklich selbst bereit sind, unsere eigenen Verhaltensweisen zu hinterfragen und im Zweifel zu verändern, befinden wir uns momentan auf einer spannenden Reise, die das Unternehmen mit neuer Energie flutet, und einen wunderbaren Anspannungsgrad erzeugt. Was heißt das konkret? Kurzum: Es ist das eine, agile Methoden, flexible Strukturen, die Eigenverantwortlichkeit aller, etc. zu betonen und als Führungskräfte einzufordern, indes diese Konzepte in Gänze in einer Organisation zur Entfaltung zu bringen, dazu bedarf es nun einmal Vertrauen sowie ein gemeinsames Commitment, Disziplin und den Willen der Führungsmannschaft selbst, den Status quo zu verändern.

Und diese Lust auf und Kraft für Veränderung sind anstrengend. Sie mögen bisweilen bedeuten, dass wir Dinge nicht nur verändern, sondern aufgeben müssen – aber für das (langfristige) Wohl der Organisation. Deshalb kommt der Gemeinschaft eine so bedeutende Rolle zu; sich einander einzuladen und gegenseitig zu ermutigen ist essentiell, um Veränderung nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

### Brave New World

Die Idee der Ambidextrie (er-)leben wir bereits zum Teil, wenn es um unsere Büro- und Arbeitskonzepte geht. Dies begann mit der Entscheidung von Gummersbach nach Köln zu ziehen. In unserem neuen Kölner Hauptsitz haben wir eine offene Bürolandschaft geschaffen, die für jede Tätigkeit innerhalb Kienbaums die passende Arbeitsumgebung bietet: Seien es informelle Austauschgelegenheit auf den Fluren, vielfältige Meetingräume, Open-Space-Bereiche, Stillarbeitsecken, Telefonkabinen oder Büros in unterschiedlichen Größen. Dabei legen wir Wert auf eine moderne Gebäude- und Innenarchitektur, die durch viel Glas und Holz sowie zeitgeistige Möbel Ausdruck findet. Für sich genommen zwangsläufig nicht weltbewegend, für uns als über 70 Jahre altes Unternehmen durchaus. Neben unserem innovativen Hauptsitz, liebevoll Raumschiff genannt, und der nun als Nukleus fungiert, verfügen wir insgesamt noch über viele vermeintliche klassische Bürolandschaften, in denen die Architektur noch nicht immer auf das einzufließen, wo wir hinwollen. Diese Anpassungen wollen wir nun gemeinsam in Angriff nehmen. Solche Veränderungen, verbunden mit bestimmten Arbeitsplatzquoten, erzeugen verständlicherweise manchmal Sorgenfalten. Ein fest zugeordneter Schreibtisch und/oder ein Büro bedeutet am Ende eben auch Sicherheit – desk sharing is not everybody's cup of tea. Um jedoch im Umkehrschluss im Rahmen der Veränderung kein Gefühl der Unsicherheit entstehen zu lassen, sind wir als Führungskräfte insbesondere kommunikativ extrem gefordert.

### The art of communication is the language of leadership

Einer der, wenn nicht der wesentliche Bestandteil von New Work, ist zeitgemäße, digitale Kommunikation unter Einbezug aller technologischen Möglichkeiten. Digitale Kommunikation ist quasi das Rückgrat von New Work. Einge-

bettet in ein intelligentes Storytelling, ist sie der Schlüssel zum Erfolg. Wenn wir überlegen, wie wir mittlerweile privat kommunizieren und uns informiert halten, und dann schauen, wie Informationsaustausche häufig in Organisationen noch stattfinden, dann konnten wir seinerzeit bei Kienbaum nur zu dem Schluss kommen, dass es höchste Zeit für Veränderung war. Facebook, Yammer, Slack, What's App, Twitter, etc. zeigen uns in vielfältiger Form wie moderne Kommunikation funktionieren kann – und damit, was dies für Führung und Kultur bedeutet. Es ist noch nicht alles Gold, was glänzt, aber mittels des sozialen Mitarbeiternetzwerks Yammer gelingt uns nun viel aktiveres Agendasetting. Zur Freude aller, denn insbesondere die Erlebbarkeit der Führungskräfte lässt sich über moderne Kommunikationsplattformen zweifelsohne viel besser transportieren und damit virtuelle Teams ultimativ besser führen und zusammenhalten.

### Do it

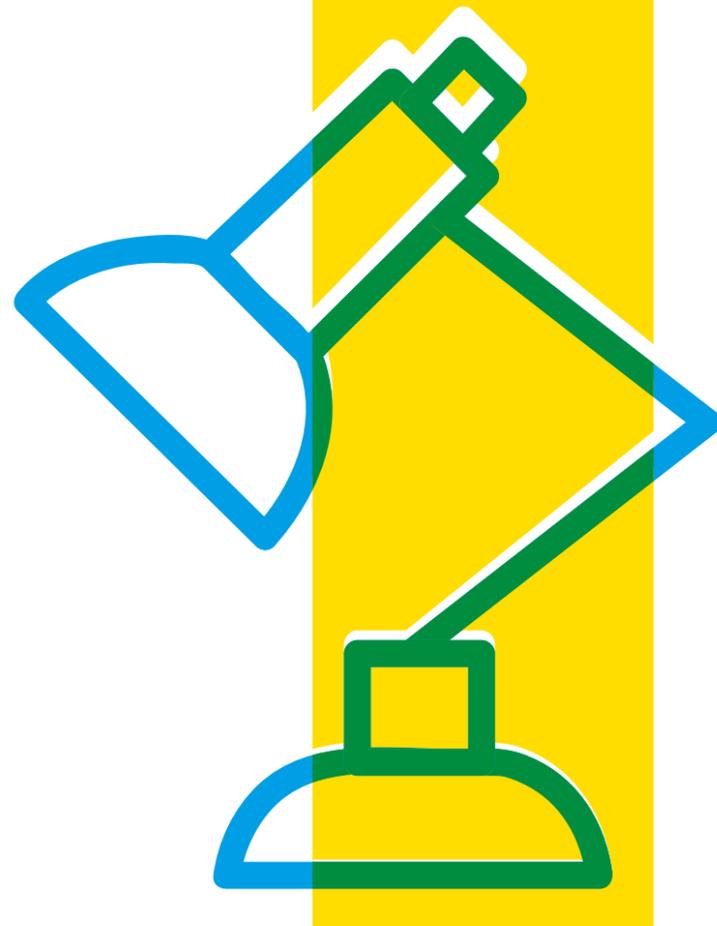
Das Entscheidende ist die geistige Öffnung. Die Welt ist zu komplex geworden, als dass wir die Herausforderungen alleine meistern könnten. Deshalb lieben wir die Erfahrungen, die wir gerade sammeln und wir sind glücklich, wenn wir unsere Erfahrungen weitergeben dürfen. Wir engagieren uns mit Herzblut in eigener Sache, sind mittendrin,

wenn Konzepte und Anwendungen weiterentwickelt werden und probieren New Work selbst aus – damit kommt uns als Beratungsunternehmen natürlich eine wichtige Rolle zu. Mit der Schaffung eines interdisziplinären Digital-Teams spüren wir Ambidextrie sehr deutlich im organisationalen Rahmen. Denn das Team fungiert als starker Treiber, das sowohl die Geschäftsbereiche maßgeblich unterstützt und Digital-Aktivitäten entsprechend orchestriert, als auch New Work durch und durch (vor-)lebt. Sicherlich haben wir ob unserer Aufstellung mit Themen wie Eigenverantwortung, Flexibilität und Agilität gegenüber anderen Branchen und Industrien andere Voraussetzungen, aber viel entscheidender ist, dass wir mit Überzeugung sowie einer anderen Offenheit und Mut agieren, Dinge auszuprobieren und zu verproben. So helfen uns nicht nur unsere strategischen Beteiligungen an Start-ups enorm, sondern das gesamthafte Agieren in einem digitalen Ökosystem, das unseren USP immer wieder ordentlich challenged und uns damit in der Weiterentwicklung enorm antreibt. Intelligentes Partnering ist im Übrigen zweifelsohne einer der Erfolgsschlüssel in der neuen Arbeitswelt – Organisationen, vereinigt Euch!



## Fabian Kienbaum

Fabian Kienbaum ist Geschäftsführender Gesellschafter von Kienbaum. Vor seinem Wechsel zu Kienbaum arbeitete er in einer amerikanischen Unternehmensberatung in London. Fabian Kienbaum studierte internationales Management an der ESCP Europe. 2011 schloss er den Studiengang als Diplom-Kaufmann, Diplômé de Grande Ecole und Master of Science ab. Zuvor erlangte der ehemalige Bundesligahandballer des VfL Gummersbach einen Bachelor-Abschluss in Betriebswirtschaftslehre in Köln. Fabian Kienbaum stieg 2014 in die familien- und partnergeführte Beratungsgesellschaft Kienbaum ein und verantwortet die digitale Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe sowie das Investmentgeschäft.



# Den Wandel richtig managen: **So kommen Sie barrierefrei ins „Büro to Go“**

AUTOR: Thomas Jürgen Gierich, Head of International Solution Sales Dynamic Workplace bei T-Systems International GmbH

---

Ein neuer Wind weht durchs Büro. Flexible Arbeitsformen lassen Schreibtische schwinden, Projekte werden immer häufiger unabhängig von Raum und Zeit erledigt und kollaborativ organisiert, weil man sich kaum mehr im Flur begegnet. Den Wandel jedoch, sowohl organisatorisch als auch technologisch, richtig zu managen, ist alles andere als einfach. Ein gezielter ‚Umzugsplan‘ beziehungsweise Change Management verspricht Abhilfe.



© T-Systems

Im Zeitalter wird der mobile Arbeitsplatz zum Erfolgsfaktor, mit dem sich Einsparungen von mehr als 25 % erzielen lassen. In naher Zukunft ist er in allen Büros Realität. Voraussetzung jedoch ist, dass sich die Unternehmen nicht nur technologisch, sondern auch organisatorisch auf den Wandel der „Arbeitswelten“ vorbereiten und diese mit einem intensiven Change Management begleiten. Denn das kommt häufig zu kurz. Wie Entscheider die Veränderungen bestmöglich managen können, zeigt der folgende „Umzugsplan“.

#### Die Anforderungen verstehen

Ging es früher darum, bequem und möglichst am Fenster zu sitzen, ist beim Arbeitsplatz der Zukunft größtmögliche Mobilität und nahtloser Datenzugriff gefragt – auch unter Nutzung eigener oder fremder Endgeräte. Arbeiten im Homeoffice und von jedem Ort der Welt aus: Das ist ganz im Sinne der globalen Business-Performance und persönlichen Lebensumstände. Immer mehr Unternehmen ermöglichen Mitarbeitern das mobile Arbeiten – Tendenz steigend. Technologisch lässt sich schon heute fast jeder Arbeitsplatz in die Cloud verlagern, indem Software und

# 1.

Programme nicht mehr auf dem Rechner, sondern in der Wolke vorgehalten werden und jedes vorkonfigurierte Endgerät als Arbeitsplatz dienen kann. Doch wie wird man allen Anforderungen gerecht? Was ist zum Beispiel mit dem Kollegen im Ausland, der sich an seinem neuen Cloud-Arbeitsplatz arbeiten soll, aber keinen Laptop besitzt? Welche unterschiedlichen Nutzertypen (Sachbearbeiter, Schichtarbeiter, Vertrieb ...) gibt es? Wie lassen sich die Wünsche der Fachabteilungen erfüllen und das Risiko der Schatten-IT senken? Erst die genaue Analyse zeigt, was für wen nötig und zielführend ist.

#### Transparenz schaffen

Ein Blick auf die Applikations-Landschaft ist unerlässlich, bevor der „Umzugswagen“ kommt. Es gilt, Transparenz über das Zusammenspiel von Anwendungen und Daten – insbesondere Legacy (Eigenentwicklungen) und Standardapplikationen – zu schaffen. Sonst kann es passieren, dass in der neuen digitalen Heimat etwas nicht mehr richtig funktioniert. Ein komplexes Unterfangen. Viele Unternehmen glauben zudem, dass sie ihre IT-Landschaft nicht standardisieren können, weil sie denken, dass ihre reife

# 2.

IT-Landschaft kaum veränderlich sei. Doch die Erfahrung zeigt, dass 60 % sehr wohl Standard sind. 30 % wiederum können mit einfachen Mitteln angepasst werden und nur 10 % sind wirklich so individuell, dass sie nicht in die Private oder Public Cloud migriert werden können.

#### Schrittweise vorgehen

Von jetzt auf gleich vom klassischen „Current Mode of Operations“ auf den digitalen „Future Mode of Operations“ umschalten: Das ist eine große Herausforderung – und häufig auch nicht zielführend. Wichtig ist, das Unternehmen ganzheitlich auf Digitalisierung auszurichten und die grundsätzliche Bereitschaft zur „Kernsanierung“ mitzubringen. In der Umsetzung sollte man dann schrittweise vorgehen. Bewährt hat sich die sanfte Migration in drei Stufen.

1. Status Quo analysieren, Tools & Prozessen verstehen und überprüfen wie durch spezifische Anwenderszenarien Quick Wins erzielt werden können.
2. Optimieren und Modernisieren des bestehenden Current Mode of Operations, so, dass erste Arbeitsplätze in die Cloud verlagert werden können und parallel dazu die klassischen Arbeitsplätzen weiter betrieben werden können.

# 3.

3. Aus Erfahrenem lernen, nach und nach so viele wie möglich Arbeitsplatz basierend auf spezifische Anwenderszenarien in die Cloud nachziehen und von den Skaleneffekten profitieren. Derzeit verfolgen rund 40-50 Prozent der Unternehmen die Strategie, Schritt für Schritt zum digitalen Arbeitsplatz zu gelangen. Dabei hat sich bewährt, mit den einfachsten Anwenderszenarien anzufangen – nicht mit dem komplexesten. So können sich alle mit der Thematik vertraut machen, Routine aufbauen und die Herausforderungen stemmen.

#### Modular arbeiten

Entscheidet sich das Unternehmen für eine „Kloccas-a-Service“-Lösung, werden alle relevanten Anwendungen über eine zentrale Plattform in die Cloud konsolidiert und automatisiert nach Bedarf bereitgestellt oder gemanagt. Arbeitsplätze lassen sich damit in wenigen Minuten aufsetzen und einbinden, Mitarbeiter per Knopfdruck mit Software versorgen. Auch „Bring Your Own Device“-Anforderungen bspw. für temporäre Mitarbeiter sind damit problemlos realisierbar. Diese Modelle sind so konzipiert

# 4.

piert, dass der Nutzer nur das bezahlt, was er auch wirklich konsumiert. Außerdem sind sie modular aufgebaut und man kann einfach Services dazu buchen oder abwählen. So lassen sich schnell Nutzerprofile umschalten, d.h. wenn ein Mitarbeiter sein Tätigkeitsfeld wechselt, kann er durch 2-3 Mausklicks seinen Arbeitsplatz so gestalten, dass er den neuen Herausforderungen sofort gerecht wird.

**Den Wandel aktiv begleiten**

„Natürlich können Sie von zu Hause aus arbeiten.“ Das sagt sich leicht. Doch Unternehmen sollten sich der Aufgabe dieser Veränderung bewusst sein und den Change Management Prozess hin zu neuen Arbeitswelten mit Sorgfalt steuern. Neue Arbeitsplatzkonzepte kombiniert mit dem digitalen Arbeitsplatz aus der Cloud stellen die Arbeitswelt erstmal auf den Kopf. Denn so positiv die Aussicht auf Neues ist: Tritt der Wandel ein, reagieren ca. 95 % der Menschen naturgemäß mit Skepsis. Werden sie jedoch rechtzeitig „abgeholt“ und über die nächsten Schritte und ihre Vorteile informiert, wird die Veränderung zum gemeinsamen Erfolg. Auch die IT-Abteilung schaltet durch den Digitalen Arbeitsplatz einen Gang höher: vom Betreiber- in den Management-Mode. War sie bislang für die Infrastrukturen verantwortlich, kauft sie künftig Services aus der Cloud ein – und avanciert zum Servicedesigner und Servicemanager mit modifiziertem Aufgabenspektrum und neuem Selbstverständnis, das gefestigt werden muss. Und auch die Unternehmen als Ganzes erfahren eine Typ-Veränderung: Sie werden flexibler, reaktionsschneller, und effizienter – wenn sie die Chancen nutzen und den Wandel aktiv begleiten.

**Den richtigen Partner wählen**

Der Makler sucht das neue Zuhause, der Transporter hilft beim Umzug, der Innenarchitekt bei der Einrichtung? ...

vat mag das funktionieren, doch bei der Transformation von Arbeitsplätzen sollten die Fäden zusammenlaufen. Die Integration aller Schritte entscheidet letztlich über den Erfolg. One-Stop-Shopping gepaart mit umfassender Beratung wird zur ersten Wahl und stark nachgefragt.

**Mit Sicherheit ins „Büro to Go“**

Vorbehalte gegen die Cloud – insbesondere die Public Cloud – sind oft eine Hürde beim Switch zur digitalen Arbeitsumgebung. Doch werden die Informationen in zertifizierten deutschen Rechenzentren vorgehalten, wird höchste Sicherheit erreicht. Jeder kann frei entscheiden, aus welcher Cloud er Dienste beziehen möchte. Sensible Daten sollten auch beim Arbeitsplatz to Go ihren Platz in der Private-Cloud finden. Und wer sich generell vor dem Gang in die Cloud scheut, sollte sich fragen, was vertrauenswürdiger klingt: der Laptop eines Mitarbeiters mit lokal gespeicherten Unternehmensinterna, die bei Verlust des Endgeräts oder Missbrauch für immer verloren gehen. Oder ein doppelt gesicherter Compliance- und Datenservice in einem Twin-Core-Rechenzentrum, mit dem alles zentral vorgehalten wird und jederzeit abrufbar ist.

**Den richtigen Zeitpunkt nutzen**

Wann auf den Zug aufspringen? Ein probater Zeitpunkt ist dann, wenn sich die IT ohnehin in Bewegung setzt. Etwa bei der anstehenden Umstellung auf Microsoft Office 365 bzw. Windows 10. Wer Ressourcen mobilisiert, um die Applikationen oder das Backend-System an die neue Betriebssoftware anzupassen, kann diese Gelegenheit gleichzeitig dazu nutzen, seine Arbeitsplätze zukunftsfähig zu machen – und damit von den Vorteilen der neuen digitalen Arbeits-Ära frühzeitig profitieren.

5.

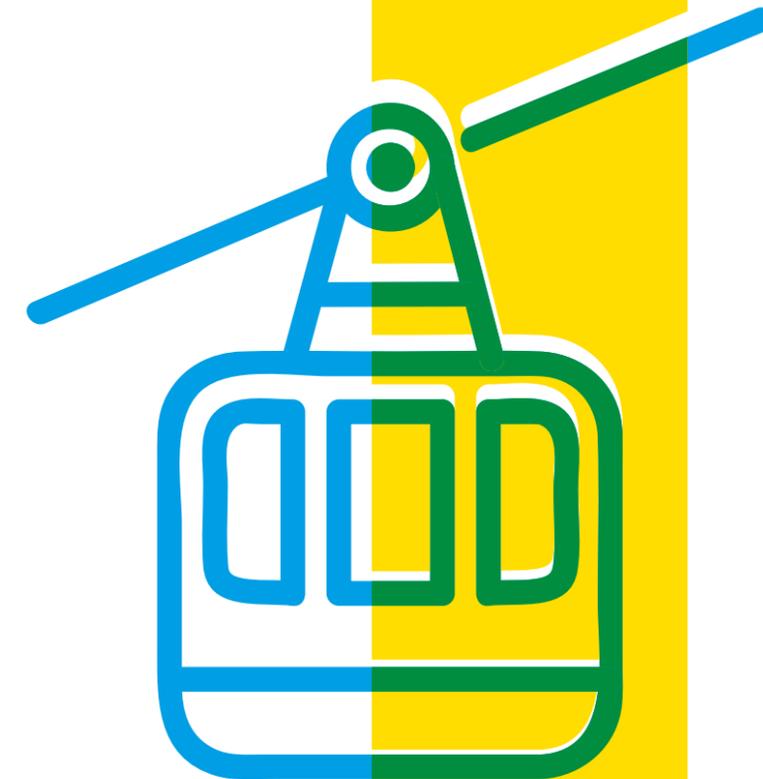
7.

8.



**Thomas Jürgen Gierich**

Thomas Jürgen Gierich ist einer der „Centralized Hosted Workplace“-Pioniere in Deutschland und hat über 17 Jahre Erfahrung in Virtualisierungstechnologien, Cloud Computing und „Centralized Managed Workplace“-Lösungen. Er arbeitete für verschiedene Unternehmen und begleitete mit diesen in den letzten zwei Jahrzehnten mehr als 350.000 Nutzer in eine zentralisierte Arbeitswelt. Bei T-Systems International verantwortet er den internationalen Solution Sales für Digital Workplace.



# Lösungen

# #NewWork

## Ein ganzheitliches Framework für New Work, Teil II Lösungsarchitektur

AUTOR: Marc Wagner, Detecon International GmbH

In diesem Beitrag wird eine ganzheitliche Lösungsarchitektur für New Work skizziert und anhand von beispielhaften Maßnahmen verdeutlicht. So wird insbesondere noch einmal die Diskussion der Blogparade von Competence Site und Huffington Post aufgenommen. Vertiefungen dazu finden sich im Buch „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Zum Schluss wird anhand dieser Einzelmaßnahmen reflektiert, warum eine partielle Lösung oft scheitern wird.

### Activity Based Working

<b>Places</b>	Anforderungen an das Gebäude	Mobiles Arbeiten	Funktionale Ausstattung
	Offene Bürowelten und Raummodule	Desk Sharing	Optische Gestaltung ...
<b>Tools</b>	Grundvoraussetzung		Social Media
	Virtuelle Zusammenarbeit		Usability und Integration ...

## Marc Wagner

### der Dimensionen People, Places und Tools springen New Work Umsetzungen zu kurz.

#### Eine kontroverse Diskussion

Es wird immer wieder diskutiert, inwieweit New Work auch im Rahmen partieller Lösungen gelingen kann (z.B. nur Technologie). Auch im Rahmen der New Work-Blogparade von Competence Site und Huffington Post kam es hier wieder zu kontroversen Beiträgen und Statements zum Thema, vor allem weil Ganzheitlichkeit mit Big Bang oder Top-Down gleichgesetzt wurde.

Unsere Lösungsarchitektur für New Work basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz. Im Buch (New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt) wird dieser Ansatz ausführlich dargestellt. Der hier vorliegende Einführungsbeitrag kann das Thema natürlich nur anreißen. People, Places, Platforms – diese Dreiheit als Zauberformel sorgt für die Balance und Orchestrierung der Transformation. Eine auf Vertrauen basierende Arbeitskultur, die durch flache Hierarchien und einen demokratischen Führungsstil bestimmt wird und es ermöglicht, New Work zu leben, bildet den besonderen Fokus. Sie sollte aber idealerweise auch durch Raum- (Places) und ICT- (Plattform-/Tools) Komponenten dabei wirkungsvoll unterstützt werden. Wir benutzen im Rahmen unserer Lösungsarchitektur gerne das Bild des Orchesters. Auch bei einem Orchester müssen

- Musiker (People)
- die Akustik des Hörsaals (Places) und die
- Instrumente (Plattform/Tools)

aufeinander abgestimmt ein harmonisches Ganzes bilden. Das bedeutet aber keineswegs Big Bang oder Top Down wie es in einem späteren Beitrag zu erläutern ist.

Ausgangspunkt für die ganzheitliche Gestaltung der drei Dimensionen ist das so genannte „Activity Based Working“.

In „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“ haben wir dazu festgestellt:

„Ziel ist es dabei, ein optimales Arbeitsumfeld für die unterschiedlichen Aktivitäten von Mitarbeitern im Unternehmenskontext und an ihrem Arbeitsplatz zu schaffen. Die Aktivität leitet also die Gestaltung in den drei Dimensionen.“

Und weiter:

„Von einem „One Size fits all“-Ansatz, bei dem beispielsweise das Großraumbüro als eine auf Flächeneffizienz ausgerichtete Standardlösung präsentiert wird, raten wir dringend ab. Activity Based Working richtet People, Places und Platforms/Tools nach der Unternehmenskultur und den dort herrschenden Mitarbeiteraktivitäten und -bedürfnissen aus. Eine Standardlösung wird den daraus resultierenden Anforderungen nicht gerecht. Vielmehr muss eine Lösung entwickelt werden, die den jeweiligen Bedürfnissen des Unternehmens, dessen Mitarbeitern und ihren Aktivitäten entspricht.“

(S. Hackl, Wagner „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“, S. 123).

„Die Frage für neue freie Talente ist doch eher: Habe ich einen freiheitsverteidigenden Machtpromotor? Für junge Talente, die Andersartigkeit in ein Unternehmen bringen sollen, braucht man einen Machtpromotor, der diese Freiräume verteidigt. Sonst kann man es sein lassen!“

Thomas Sattelberger, ehem. Personalvorstand der Deutschen Telekom AG



Die Dimension People beschreibt den Wandel von starren Strukturen und Kontrolle hin zu liquiden Netzwerken und einer Vertrauenskultur. Teildimensionen dieses Wandels sind folgende Merkmale eines New Work-Unternehmens (s. Hackl, Wagner et al. 2017):

- Neue Rolle der Führungskraft
- Flache Hierarchien
- Mitarbeitermitbestimmung
- Flexible Strukturen und Prozesse
- Abschied von Statussymbolen
- Umgang mit Widerständen
- Einführung der neuen Arbeitskultur Marken- und Communitybildung, Guerillamarketing und Storytelling

Beispielhaft sei hier die Rolle der Führungskraft skizziert, da Leadership auch im Mittelpunkt weiterer Beiträge steht.

#### Von Command and Control zur ergebnisorientierten Vertrauenskultur

„Command and Control“ lautete früher das herrschende Führungsparadigma. Die Aufgabe der Führungskraft war es, den Mitarbeiter anzuweisen und zu kontrollieren. In einer stabileren und auf effiziente Arbeitsteilung ausgerichteten Ökonomie mit lokalen und zugleich für die Führungskraft noch überschaubaren Teams, konnte dieses alte Führungsparadigma funktionieren.

Die Dominanz einer Effizienz-Logik wird zunehmend durch ein empathie-, flexibilitäts- und innovationsforderndes Marktumfeld verdrängt. Neue Geschäftsmodelle, Produkte und Services sind immer häufiger wichtiger als die Realisierung der letzten noch ungehobenen Effizienzpotenziale. Ein solches Marktumfeld erfordert dann auch eine neue Arbeitswelt jenseits der heutigen arbeitsteiligen Silos. An die Stelle der bisherigen lokalen und oft starren Präsenzteams treten globale, fluide Teams und damit auch eine wesentlich größere Führungsspanne. Die alte Command and Control-Führung funktioniert in einem solchen Kontext nicht mehr. Heute „kontrollieren“ Software, E-Mail-Postfächer und Terminplaner stattdessen die selbstorganisierten, agileren Mitarbeiter und Teams.

So tritt an die Stelle von Command and Control eine ergebnisorientierte Vertrauenskultur. Die Führungskraft von heute muss also nicht mehr Aufgaben zuweisen und die



„Wir wollen weniger Hierarchie und mehr Mitsprache für den Einzelnen, denn wir brauchen mehr Kreativität und Innovationsvermögen.“

Ljwe Tigges, Personalvorstand (CHRO), RWE AG und Innogy SE

Aufgabenerfüllung kontrollieren, sondern als Coach und Mentor, Motivator und Koordinator eher unterstützend wirken. Die Führungskraft von heute muss so durch ihr Wirken Raum schaffen bzw. als Plattform dafür sorgen, dass die Talente des Unternehmens ihr Potenzial einbringen und entwickeln können. So wird die moderne Führungskraft auch zum People Development Manager, der die Mitarbeiter dabei unterstützt, ihre neue Verantwortung auch souverän zu leben und die notwendigen kollaborativen Fähigkeiten zu entwickeln.

Durch diese Dezentralisierung von Verantwortung entsteht das geforderte Potenzial für eine höhere und neue Marktorientierung. Empathie, Flexibilität und Innovation als Reaktion auf ein verändertes Marktumfeld und neue Anforderungen können nun kundennah am Markt besser gedeihen als im Zentrum der Organisation. Die Arbeitswelt der alten Effizienz-Logik und alte Führung verhindert allerdings heute immer noch zu oft die Nutzung dieser Chancen.

Eine ausführliche Erläuterung der weiteren Punkte können Sie im Buch „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“, nachlesen.

## Sabine Kluge

in der Transformation  
**nicht** ersetzen.

## Marc Wagner

Beim Thema **mobiles Arbeiten** und **Home-Office** sollte man bei einer

**ausgewogene Maß wichtig** für die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Team

Die Dimension Places beschreibt den Wandel von der „Zelle“ in ein kommunikatives und kreativitätsförderndes Umfeld

Um diesen Wandel zu ermöglichen, müssen aus unserer Sicht die folgenden Lösungsansätze realisiert werden (s. Hackl, Wagner et al. 2017):

- Gebäude
- Bürowelten und Räume
- Mobiles Arbeiten und bewusste Präsenzarbeit
- Desksharing
- Funktionale Ausstattung

Hier seien beispielhaft das Mobile Arbeiten und Desksharing skizziert, weil sich hier in besonderer Weise zeigt, wie radikal Activity Based Working alte Lösungsmuster auflöst.

### Mobiles Arbeiten und Präsenzarbeit

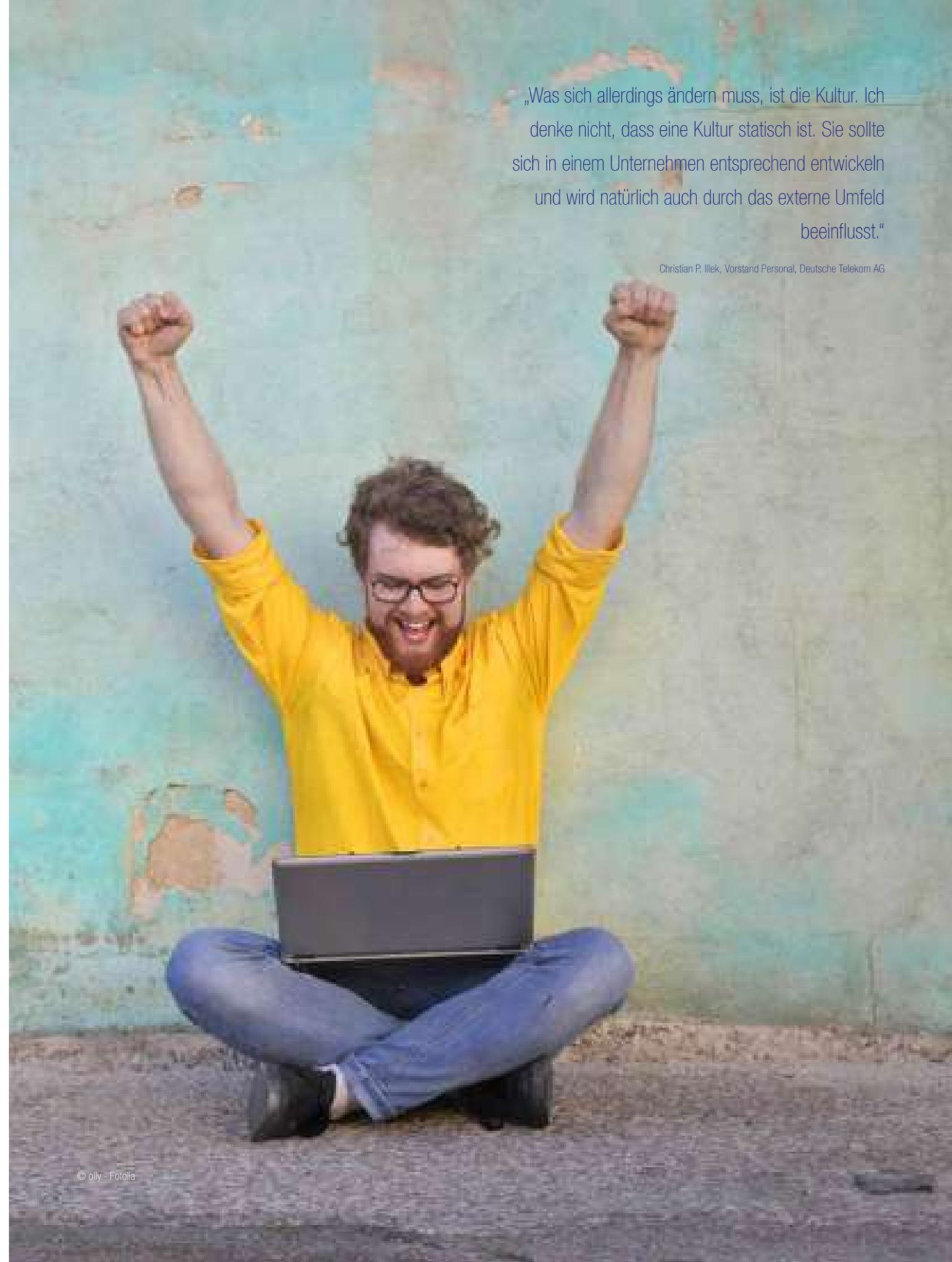
Mobiles Arbeiten ist nicht wirklich neu. In den 80er Jahren nannte man es noch Telearbeit. Der entscheidende Unterschied: Mittlerweile sind Technologie und Infrastruktur so gereift, dass nun auch außerhalb des Büros, insbesondere auch im Home Office und unterwegs, ein Arbeiten möglich ist, dass effizient und effektiv ist. Vorbei die Zeiten, wo schlechte Übertragungsraten oder schlechte Basissysteme die Performance relevant belasteten. So lassen sich heute in der Regel schmerzfrei Vorteile wie ein konzentriertes Arbeiten, die Nutzung von bisher unproduktiven Zeiten, z.B. in der Bahn, oder die Vermeidung von „Rush Hours“ realisieren.

Technologie ist also kein Engpass mehr, sehr wohl aber das Vertrauen von Führungskräften, selbst dann, wenn eine Vertrauenskultur propagiert wird. So wird befürchtet, dass Mitarbeiter die neue Freiheit missbrauchen, nicht effizient sind oder unter der verringerten Anbindung an ihre Teams leiden. Nun ist gerade der letzte Punkt tatsächlich von großer Relevanz angesichts der zunehmenden Kollaboration, die auch eine Zunahme von Kommunikation bedeutet. Zum einen ist z.B. Home Office nicht die einzige Option für konzentriertes Arbeiten, so dass dieser Vorteil als Argument nicht immer trägt. Zum anderen erfordern gerade Team-Aufgaben wie Design Thinking eine Präsenz vor Ort.

Insofern soll ein Plädoyer für New Work kein Plädoyer gegen die Präsenzarbeit sein. Mobiles Arbeiten und Präsenzarbeit sollen sich vielmehr so ergänzen wie es sinnvoll ist. Activity Based Working bedeutet eben, dass keine Lösung an für sich Selbstzweck ist, sondern dass vielmehr die Aktivität die Sinnhaftigkeit von Lösungen bestimmt. Auch für bewusste Präsenzarbeit sprechen eine Vielzahl von Argumenten, so dass es sich auch lohnt in Architektur und Bürowelten zu investieren. Das Büro bleibt auch in Zukunft die Plattform, die Kommunikation und soziale Interaktion im Unternehmen ermöglicht. Nicht im Chat, sondern beim gemeinsamen Kaffee oder der Design Thinking Sitzung entstehen viele Innovationsideen zufällig oder gezielt. Auch die Identifikation der Mitarbeiter wird durch gemeinsame Präsenz gestärkt.

„Was sich allerdings ändern muss, ist die Kultur. Ich denke nicht, dass eine Kultur statisch ist. Sie sollte sich in einem Unternehmen entsprechend entwickeln und wird natürlich auch durch das externe Umfeld beeinflusst.“

Christian P. Illek, Vorstand Personal, Deutsche Telekom AG



### Desk Sharing

Desk Sharing ist als internes mobiles Arbeiten das Komplement zum mobilen Arbeiten außerhalb des Unternehmens. Die Nutzung von individuell zugeordneten Arbeitsplätzen ist heute durch geringe Auslastungen vielfach ineffizient, ob es nun durch Fehlzeiten, Urlaube oder eben durch mobiles Arbeiten der Fall ist. Gerade wenn mobiles Arbeiten immer mehr an Relevanz gewinnt, macht die exklusive Beanspruchung eines Arbeitsplatzes durch einen Mitarbeiter immer weniger Sinn. So ist verständlich, dass die Sharing-Ökonomie auch hier Einzug hält.

Desk Sharing aber nur mit der alten Effizienz-Brille zu beleuchten, macht keinen Sinn. Zurecht wird die Effizienz-Fixierung gerade im Kontext New Work kritisiert. Vielmehr unterstützt Desk Sharing doch zugleich auch die neue Kollaboration und Projektorientierung beim Activity Based Working. Durch Desk Sharing wird eine neue Fluidität der Organisation möglich. Sie gibt insbesondere den übergreifenden Teams die Möglichkeit, sich so mit Kollegen zusammenzusetzen, wie es das Projekt erfordert.

Mit einer kollaborations-orientierten Argumentation gewinnt man auch eher den Sozialpartner bzw. den Betriebsrat für Desk Sharing Maßnahmen. Arbeitsplatzsouveränität ist jedenfalls aus Arbeitnehmersicht ein überzeugenderes Argument als Effizienz.

Die Dimension Plattform/Tools regelt die Unterstützung der Arbeit vom Bildschirmarbeitsplatz zu virtueller Vernetzung und Zusammenarbeit.

Teilbereich von Plattform/Tools sind z.B. (s. Hackl, Wagner et al. 2017):

- Virtuelle Zusammenarbeit
- Social Media
- Usability und Integration von Anwendungen

Die Dimension Tools bzw. Plattformen („Digital Workplace“) gilt sozusagen als der Enabler von New Work. Erst Technologie hat z.B. die Zunahme an mobilem Arbeiten ermöglicht und auch neue Führungskonzepte wären ohne neue Technologie in vielen Fällen nur sehr schwer zu realisieren. Zugleich besteht natürlich weiterhin die Herausforderung, in den Kontext von Unternehmen und Projekten, aber auch in den Ecosystemen bzw. sozialen Systemen eingebunden zu sein. Daher seien hier beispielhaft die Virtuelle Zusam-

menarbeit und Social Media erläutert, die die Flexibilität des Mitarbeiters mit der Integrationsaufgabe eines Unternehmens bezüglich der gemeinsamen Wertschöpfung und als soziales System verbindet.

### Virtuelle Zusammenarbeit

Für die fluide und grenzenlose Organisation sind Tools der virtuellen Zusammenarbeit eine notwendige Voraussetzung. Selbst wenn keine kollaborative Arbeitsplattform im engeren Sinne oder kein Social Enterprise Network genutzt wird, kommen heute in fast allen Unternehmen zumindest kommunikative Werkzeuge wie Skype zum Einsatz. Im einfachsten Fall unterstützen sie verschiedene Kommunikationsformate wie Internet-Telefonie, Chat oder Videokonferenzen. Nicht nur Dokumente lassen sich gemeinsam nutzen bzw. teilen, sondern auch Arbeitsoberflächen. Hier sind natürlich beliebige Ausbaustufen möglich, die vor allem das Projektmanagement bzw. die Koordination und die Verwaltung von Arbeitsdokumenten leistungsfähiger unterstützen.

Hier lassen sich oft enorme Potenziale realisieren. Kaum eine Klage wird in Unternehmen so oft wiederholt, wie die Klage über die Emailflut. Schon ein Gruppenchat kann sehr einfach den organisationsinternen Spam über die CC-Funktion der Email-Tools effizient ersetzen. Eine naive Tool-Gläubigkeit garantiert aber keineswegs den gewünschten Erfolg. So sind zum einen neue technologische Herausforderungen gegeben. Auch kollaborative Plattformen können z.B. durch unnötige Benachrichtigungen zum Distract-Phänomen beitragen. Zudem ist die breite Nutzung solcher Plattformen kein Selbstläufer. Ohne begleitende Transformation (Kultur!) werden immer wieder die eigentlichen Ziele einer virtuellen Zusammenarbeit verfehlt. Auch eine schlechte User Experience kann die Akzeptanz einschränken.

### Social Media

Die klassischen Plattformen für virtuelle Zusammenarbeit wurden in den letzten Jahren von den Unternehmen in Richtung Social Media weitergedacht. Während klassische Plattformen sehr oft sehr projektorientiert sind, hat der Erfolg von privaten sozialen Netzwerken wie Facebook gezeigt, wie produktiv der projektunabhängige Austausch sein kann.

Auch wir als Detecon etablierten auf der Basis von Microsoft Sharepoint 2014 ein Social Intranet - all4us. Was ursprünglich nur eine Lösung sein sollte, um die Interaktion

# Markus Väth

## verschlimmern sie.

der Mitarbeiter zu erhöhen, wurde zwischenzeitlich die zentrale Plattform des Unternehmens. Als Anlaufstelle für alle wesentlichen Informations-, Kommunikations- und Koordinationsbedürfnisse wirkte sie sich nicht nur auf die Qualität der Kollaboration aus. Auch die Unternehmenskultur und die Identifikation der Unternehmen profitierte von der neuen Plattform, weil die engen Grenzen von Projektteams und Standorten aufgehoben wurden.

### Ganzheitlichkeit bedeutet Orchestrierung, kein Big Bang

Anhand dieser hier beispielhaften vorgestellten Maßnahmen sollte noch einmal verdeutlicht werden, wie partielle Lösungen scheitern können.

- Klassisch ist ein ausschließlich toolorientiertes Vorgehen im Rahmen einer „Digitalen Transformation“ in Richtung Kollaborationswerkzeuge und Social Media. Erfolgt diese „Digitalisierung“ ohne Anpassung der Kultur und Strukturen wird in vielen Fällen Kollaboration nur an der Oberfläche geschehen. Die Silos bleiben Silos auch wenn man sie scheinbar vernetzt. Für eine Kultur des Sharing reicht eben nicht nur ein

Sharing-Button. Wichtiger ist die innere Bereitschaft, Abteilungsgeismen zu überwinden. Bei hierarchisch geprägten Führungskräften darf man sich nicht wundern, wenn auch im Rahmen einer neuen Plattform keine wirkliche Zusammenarbeit stattfinden. Command and Control und eine implizite Kollaborations-Logik der Werkzeuge bleiben dann im Widerspruch, der nur durch Anpassung von Kultur und Strukturen aufgehoben wird.

- Aber auch ein Wandel in der Dimension People kann umgekehrt scheitern, wenn die dafür notwendigen Werkzeuge für die Flexibilität der Arbeit fehlen oder im wahrsten Sinne des Wortes, kein adäquater Raum gegeben ist. Natürlich gelingt dies in Übergangsphasen, am Ende ist aber auch hier eine Orchestrierung in den Dimensionen nicht vermeidbar, wenn man Friktionen vermeiden möchte.

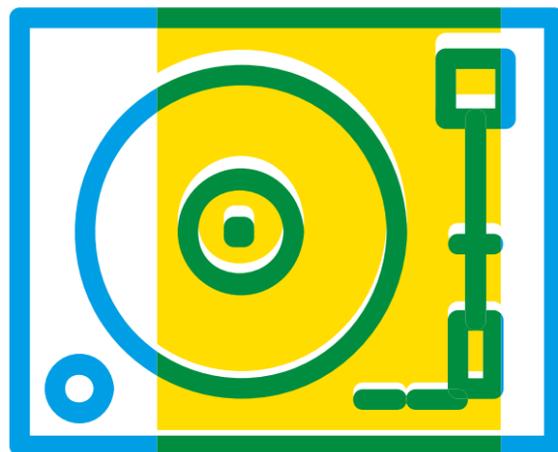
Activity Based Working als Ausgangspunkt und den Rahmen schafft die Orchestrierung, die den Gesamterfolg sichert. Das bedeutet natürlich keineswegs ein Big Bang-Vorgehen. Eine evolutionäre Reifung kann z.B. die Komplexität beherrschbar machen.



### New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Die Autoren gehen der Frage nach, wie Unternehmen die aktuellen New-Work-Ansätze wie z.B. Mitarbeiterbeteiligung, Hierarchieabbau und neue Führungswege in Ihre Personalstrategie und Organisationsgestaltung einbauen und den Wandel in der Arbeitswelt positiv mitgestalten können. Auf Basis von Studienergebnissen werden Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften in Bezug auf New Work mit dem Umsetzungsgrad betriebswirtschaftlich relevanter New-Work-Instrumente in deutschen Unternehmen verglichen. Die gewonnenen Erkenntnisse münden in zentralen Management-Implicationen, welche Mitarbeitern und Führungskräften eine Orientierung auf dem Weg in die Neue Welt der Arbeit geben.

<http://www.springer.com/de/book/9783658162658>



# Quo vadis **Unternehmensorganisation** und **Arbeitswelt** im digitalen Zeitalter? Oder: **Die Pyramide hat ausgedient!**

IM INTERVIEW: Professor Dr. Walter Jochmann, Geschäftsführer bei Kienbaum und Dr. Sebastian Dettmers, Geschäftsführer, StepStone Continental Europe GmbH

Liebe Leserinnen und liebe Leser,  
New Work, Arbeiten 4.0, Holocracy, ... nie waren Organisation und Arbeitswelt so im Wandel wie jetzt. Die Digitalisierung, aber auch die Forderungen nach einer anderen Kultur des Miteinanders erzwingen ein Neudenken von beidem. Was manche auf ein „Du“, Home Office oder eine neue Kollaborationsplattform reduzieren, ist für andere eher Revolution, wobei natürlich auch einzelne Bausteine normativ in Richtung eines fundamentalen Wandels sein können. Umso wichtiger erscheint es, hier empirische Klarheit zu schaffen. StepStone und Kienbaum haben daher über 14.000 Teilnehmer zur Zukunft der Unternehmensorganisation befragt. Quo Vadis Arbeitswelt ist dabei nur eine Frage, mindestens genauso entscheidend ist die Frage nach der Aufbruchsbereitschaft und den To Dos. 2016 war Professor Jochmann bei der NextAct-Veranstaltung noch pessimistisch und hat eine allgemeine Aufbruchsstimmung noch verneint. Er und Dr. Sebastian Dettmers, Geschäftsführer StepStone Continental Europe, schaffen nun Klarheit darüber, wo wir heute stehen und was der Next Act sein sollte.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Competence Site-Team

## Lieber Walter, lieber Sebastian,

Normalerweise würden wir Professor Walter Jochmann und Dr. Sebastian Dettmers als Geschäftsführer zweier führender HR-Institutionen in aller angemessenen Form und Würde ansprechen. Nun hat der „Du“-Trend uns auch angesteckt.

Aber im Ernst: Neben der fehlenden Krawatte scheint das „Du“ die zweite Ikone der neuen Arbeitswelt zu sein. Inwieweit lässt sich der Wandel empirisch untermauern? Was sagt also ihre Frühjahrsstudie zur Unternehmensorganisation dazu? Ist das „Du“ nun Cargo-Kult oder doch Ausdruck einer tiefergehenden Transformation? Inwieweit kann ein „Du“ in unseren Zeiten produktiver als ein „Sie“ sein?

### Sebastian Dettmers

Der Abschied vom Sie ist kein einfacher Ausdruck des Zeitgeistes. Er ist Symptom eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses in der Art, wie Menschen heute zusammenarbeiten. Die Dynamik der Märkte erfordert, dass Unternehmen immer häufiger und immer schneller Entscheidungen treffen müssen. Der Takt von Vorstandssitzungen und Gremienentscheidungen ist viel zu langsam, um heute noch mit neuen Wettbewerbern und Innovationen Schritt halten zu können. Wir beobachten daher in zahlreichen Unternehmen einen Abbau von

Hierarchie und eine Verlagerung der Entscheidungskompetenz in die Breite der Organisation.

„Wir beobachten [...] in zahlreichen Unternehmen einen Abbau von Hierarchie und eine Verlagerung der Entscheidungskompetenz in die Breite der Organisation.“

Unbemerkt von vielen findet in der deutschen Wirtschaft gerade eine kulturelle Revolution statt. Symbolisch findet dies Ausdruck in der Sprache. Aldi Nord beendet den Krawattenzwang, Volkswagen macht Englisch zur offiziellen Konzernsprache. Hinter diesen symbolischen Maßnahmen steht meist der Wunsch des Managements, die Agilität der eigenen Organisation zu erhöhen. Oftmals sind es aber auch die Mitarbeiter selbst, die sich Entscheidungsfreiräume erkämpfen. Kein Wunder, dass auch die Ansprache per „Sie“ in immer mehr Unternehmen infrage gestellt wird.

Wir, also StepStone und Kienbaum, haben 14.000 Fachkräfte zu Hierarchie und Organisationsstruktur in ihren Unternehmen befragt: Nur drei Prozent der Befragten geben an, dass sich an ihrem Arbeitsplatz alle Mitarbeiter sitzen. Jede dritte Fachkraft duzt alle Kollegen und Vorgesetzten. Die häufigste Form der Ansprache ist das „Sie“ schon lange nicht mehr – in den meisten Unternehmen scheint vielmehr eine Mischkultur je nach Funktion vorzuherrschen. Knapp Zweidrittel (63 Prozent) der befragten Fachkräfte sind mit einigen Kollegen per „Du“, während sie die Führungsebene mit „Sie“ ansprechen. Tendenziell ist diese gemischte Umgangsform in größeren Unternehmen häufiger üblich als in kleineren. Bei Arbeitgebern mit 1.000 bis 5.000 Mitarbeitern steigt der Wert sogar auf 70 Prozent, Konzerne kommen auf 71 Prozent.



## Sebastian Dettmers

Dr. Sebastian Dettmers gehört der Geschäftsführung von StepStone seit 2011 an. Zunächst Geschäftsführer von StepStone.de, verantwortete er danach zusätzlich die Geschäfte von StepStone und YOURCAREERGROUP in allen deutschsprachigen Märkten (DACH). Seit 2017 ist er Geschäftsführer der StepStone Continental Europe GmbH. Vor seiner Zeit bei StepStone war er in mehreren Funktionen im Digitalgeschäft bei Axel Springer tätig, zuletzt als General Manager Classifieds. Dort war er unter anderem für die Steuerung der Tochtergesellschaften Immonet, SeLogger und StepStone verantwortlich. Sebastian Dettmers hat an der Universität Münster Betriebswirtschaftslehre studiert, wo er beim „Marketingpapst“ Professor Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert promovierte.



## Walter Jochmann

Dr. Walter Jochmann ist Geschäftsführer der Kienbaum Consultants International GmbH und leitet als Head of Innovation das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership und Transformation. Er studierte in Bochum Psychologie und promovierte über die beruflichen Wechselmotivationen von Führungskräften. Der Kienbaum Gruppe gehört er seit 1983 an. Er war zunächst Assistent des geschäftsführenden Gesellschafters Jochen Kienbaum. Danach war er Berater im Recruitment und in der Personalentwicklung. Seit 1999 ist er Geschäftsführer der Holding-Gesellschaft Kienbaum Consultants International. Walter Jochmann betreut Großunternehmen bei der strategischen Neuausrichtung von Personalbereichen, im Changemanagement und in der Beurteilung von Top-Führungskräften.

### Walter Jochmann

Im Zuge der Digitalisierung müssen sich auch Großunternehmen und Konzerne wandeln. Als Arbeitgeber stehen sie nun mit erfolgreichen Start-ups im Wettbewerb um die besten Köpfe. Starre Strukturen abzubauen, ist daher für viele Arbeitgeber sinnvoll. In kleineren Unternehmen geht es im Schnitt noch informeller zu. Sie setzen zu einem höheren Anteil auf die reine Du-Form. Während im Gesamtschnitt der Befragten jeder Dritte alle Kollegen und Vorgesetzten duzt, ist es in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern die Hälfte aller Fachkräfte. In einigen Branchen ist die Ansprache per „Sie“ deutlich seltener als in anderen. Im Bereich Public Relations und in der IT- und Internet-Branche sind mehr Fachkräfte mit allen Kollegen per „Du“ als in allen anderen Branchen (jeweils 70 Prozent). In der Metallindustrie (21 Prozent), in Banken (20 Prozent) und im öffentlichen Dienst (15 Prozent) sind die Vergleichswerte deutlich niedriger.

Es wäre für den Wandel der Arbeitswelt hilfreich, wenn alle an einem Strang ziehen. In unserer Blogparade zu New Work wurde schnell deutlich, dass die Vorstellungen zur neuen Arbeit sehr divergieren. Eher fundamentalen Vorstellungen im Sinne des New-Work-Erfinders Bergmann standen eher pragmatische Optimierungen für Unternehmen und Mitarbeiter gegenüber, also alles von Revolution über Hedonismus bis Produktivität 4.0. Dies klingt noch nicht nach Joint Forces für den Wandel.

Hier könnte Empirie helfen: Was treibt Organisation und Mitarbeiter Ihrer Meinung nach in die Transformation? Lässt sich in Ihrer Studie erkennen, was Mitarbeiter und Führungskräfte wirklich wollen wie Bergmann es formulierte? Wenn alle schon länger an der Transformation arbeiten, warum ist die Arbeitszufriedenheit immer noch so niedrig? Wo stehen wir also, was Organisation und Kultur angeht?

### Walter Jochmann

Unternehmen in Deutschland sind insgesamt mehrheitlich noch traditionell organisiert. Eine knappe Mehrheit der Fach- und Führungskräfte arbeitet in Unternehmen mit Abteilungen, die nach Funktionen aufgeteilt sind, wie etwa Vertrieb, Human Resources, Produktion, Forschung und Entwicklung (funktionale Organisation).

Knapp 30 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Unternehmen mit Matrix-Strukturen: Hier gibt es sowohl Abteilungen, die sich an Funktionen ausrichten, als auch solche, die nach Objekten wie etwa Produkten aufgestellt sind. In sehr großen Unternehmen und Konzernen ist die Matrix-Organisation die am häufigsten vertretene Form.

Neben der Organisationsstruktur ist die Form der Führung ein weiteres wesentliches Merkmal von Unternehmensorganisationen. Die Mehrheit der Fach- und

„Die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte in Deutschland arbeitet in hierarchischen Unternehmen mit einem Einlinien-Führungssystem. Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger geben die Beschäftigten an, einen Vorgesetzten zu haben, der für ihre Arbeit weisungsbefugt ist.“

Führungskräfte in Deutschland arbeitet in hierarchischen Unternehmen mit einem Einlinien-Führungssystem. Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger geben die Beschäftigten an, einen Vorgesetzten zu haben, der für ihre Arbeit weisungsbefugt ist. Zwei Drittel der Fachkräfte bewerten die Unternehmen, in denen sie arbeiten, als hierarchisch oder stark hierarchisch. Große Unternehmen werden von Beschäftigten erwartungsgemäß als hierarchischer eingestuft als Firmen mit wenigen Mitarbeitern.

#### Sebastian Dettmers

Gewollt ist das nicht unbedingt so. Vier von fünf Fachkräften in Deutschland möchten in Unternehmen mit flachen Hierarchien arbeiten.

Zugleich wollen Fachkräfte aber auch nicht auf klare Vorgaben verzichten. Das weist unsere gemeinsame Studie relativ eindeutig aus. 65 Prozent der befragten Fachkräfte geben an, dass sie sich einen Vorgesetzten wünschen, der klare Anweisungen gibt.

Grundsätzlich kann aber festgestellt werden: Wie ein Unternehmen aufgebaut ist, hat für Fachkräfte eine große Bedeutung. Drei von vier meinen, dass die Struktur des Unternehmens wichtig für ihre generelle Jobzufriedenheit ist. Fachkräfte sind heute echte Karriereplaner. Sie interessieren sich dafür, wie in einem Unternehmen gearbeitet wird. Es geht nicht mehr nur darum, ob sie die richtigen Fähigkeiten für eine Stelle mitbringen.

Sie wollen auch wissen, ob die Arbeitsweise und die Führungskultur in einem Unternehmen zu ihnen passen.

Wenn alle an einem Strang ziehen wollen, ist das gemeinsame Zielbild entscheidend. „Wir müssen Ambidextrie in die Arbeitswelt bekommen“, hat die St. Galler Professorin Heike Bruch auf der diesjährigen Jahrestagung von Kienbaum gefordert, also die Harmonisierung von altem / neuem Geschäft, von Exploitation / Exploration. Flache Hierarchien, klare Ansagen zugleich aber auch Autonomie und Agilität, auch jenseits von Scrummen, ... Es gibt eine Vielzahl von Handlungsoptionen.

Können Sie jeweils Ihr Zielszenario für eine neue Arbeitswelt formulieren? Was sind Ihrer Meinung nach am Ende in Ihrem Umfeld die wichtigsten Handlungsfelder und Handlungsoptionen für die Transformation der Arbeitswelt? Inwiefern sind hier Differenzierungen des Zielszenarios, z.B. nach Größe und Branche, sinnvoll?

#### Sebastian Dettmers

Markt- und Wettbewerbsumfelder verändern sich immer schneller, neue Geschäftsmodelle kommen und werden dann selbst von links überholt. In solchen Zeiten stoßen zentralistisch organisierte Unternehmen zunehmend an ihre Grenzen. Dies bleibt auch den Fachkräften nicht verborgen: 55 Prozent der in der Studie befragten Arbeitnehmer sind der Meinung, dass die aktuelle Organisationsstruktur ihres Unternehmens für die Zukunft nicht gut geeignet ist. Sechs von zehn Befragten glauben, dass das Verhalten der Führungskräfte nicht den Herausforderungen der Zukunft und den Veränderungen der Märkte gerecht wird. Betrachtet man diese Ergebnisse zusammen, wird deutlich, dass das schlechte Zeugnis nicht (nur) die persönlichen Eigenschaften der Führungskräfte betrifft, sondern in erster Linie die in Unternehmen vorherrschenden Führungsmuster und -stile.

Fachkräfte in Deutschland erkennen den Ernst der Lage und sehen die Notwendigkeit von Veränderungen. Es geht ihnen dabei nicht darum, weniger oder leichter zu arbeiten, sondern um eine erfüllte berufliche Tätigkeit, mehr Verantwortung und die Wertschätzung des eigenen Beitrags zum Unternehmenserfolg.

#### Walter Jochmann

In letzter Konsequenz bedeuten ambidextre Arbeitswelten, innerhalb von Organisationen ein Zugleich von etabliert und neu zuzulassen und damit pragmatische Lösungen zu finden, wie New Work in gewachsenen Strukturen gelebt werden kann.

Aber klar ist auch: Organisation müssen da abgeholt werden, wo sie stehen. Zwar sind die potenziellen Vorteile von New Work für Wissensorganisationen offensichtlich, aber ob etwa flexible Arbeits(zeit)modelle und Kreativräume auch für gewerbliche Berufe einsetzbar sind, muss jedes Unternehmen individuell prüfen.

Es sind in meinen Augen drei zentrale Handlungsfelder für die Transformation der Arbeitswelt: die Unternehmenskultur, die Arbeitsumgebung und die Art der Kommunikation.

Eine neue Kultur ist die zentrale Voraussetzung für New Work. Sie muss Vertrauen und Offenheit als zentrale Elemente beinhalten, Partizipation fördern und Identifikation und Commitment schaffen. Für die Führungsmannschaft gilt es dieses Mindset vorleben und – ebenso wichtig – Mut zu haben, den Status quo wirklich zu verändern. Gemeinschaft ist hier das Schlagwort: Es geht darum, sich einander einzuladen und gegenseitig zu ermutigen, um Veränderung nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

„Fachkräfte in Deutschland erkennen den Ernst der Lage und sehen die Notwendigkeit von Veränderungen. Es geht ihnen dabei nicht darum, weniger oder leichter zu arbeiten, sondern um eine erfüllte berufliche Tätigkeit [...]“

Eine moderne und attraktive Arbeitsumgebung allein ist noch nicht New Work, aber dieser Aspekt ist auf jeden Fall ein zentraler Baustein der Transformation der Arbeitswelt. Wir bei Kienbaum haben den Umzug in unsere neue Zentrale in Köln genutzt, um eine offene Bürolandschaft zu schaffen, die für jede Tätigkeit passende die Arbeitsumgebung bereithält.

Digitale Kommunikation ist das Rückgrad von New Work. Wir müssen mit den Mitarbeitern so kommunizieren, wie sie es aus dem Privaten gewohnt sind. Zum Beispiel nutzen wir bei Kienbaum das soziale Mitarbeiternetzwerk Yammer – damit gelingt uns nun viel aktiveres Agendasetting. Letztlich geht es einerseits um die Erlebbarkeit der Führungskräfte, andererseits um das Führen virtueller Teams.

„Digitale Kommunikation ist das Rückgrad von New Work. Wir müssen mit den Mitarbeitern so kommunizieren, wie sie es aus dem Privaten gewohnt sind.“

#### 4: Allianz von **Mitarbeitern, Führung und HR** für eine neue Arbeitswelt

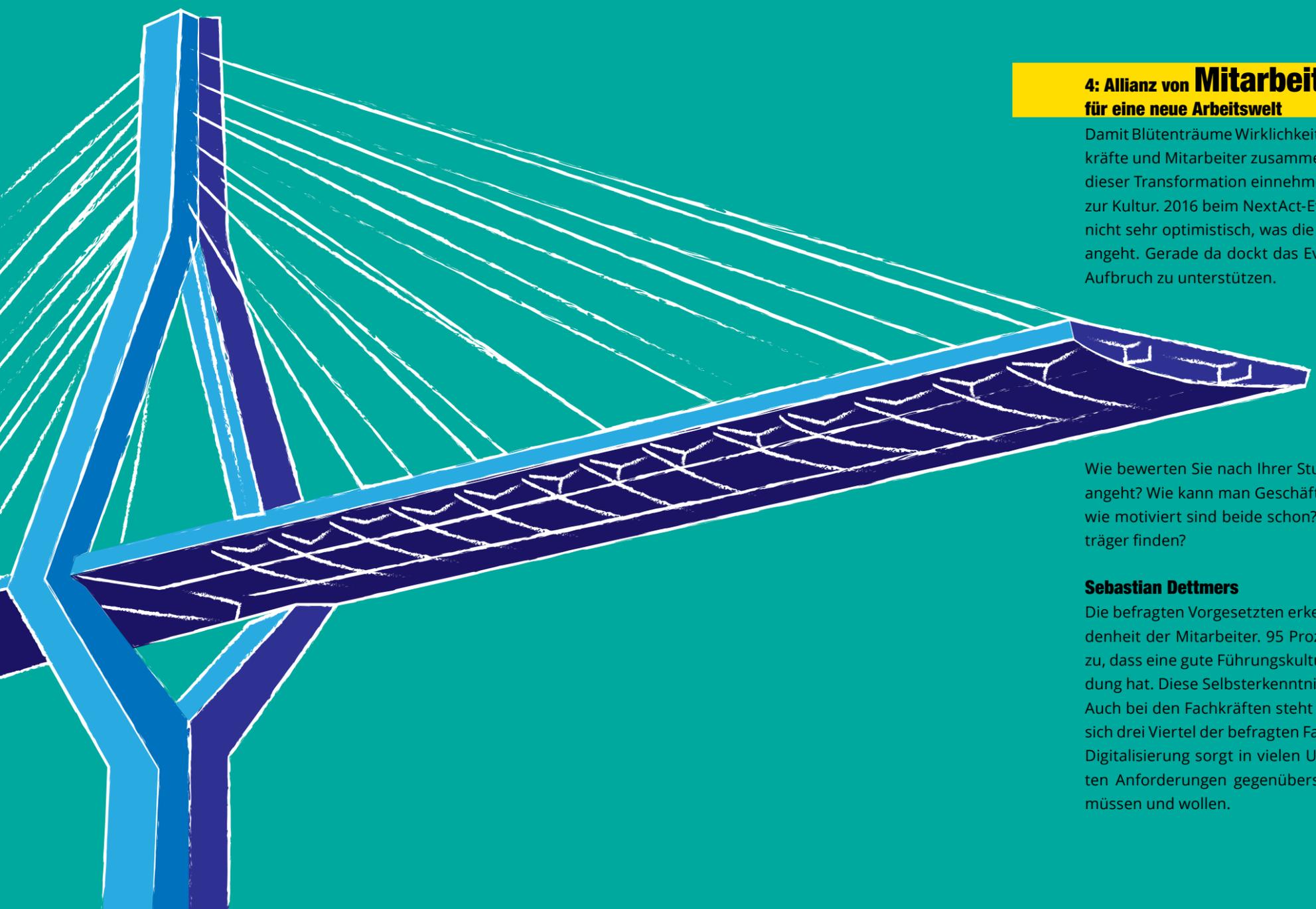
Damit Blümenträume Wirklichkeit werden, müssen Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter zusammenwirken. Eine Schlüsselrolle könnte auch HR in dieser Transformation einnehmen, von der Weiterbildung über die Struktur bis zur Kultur. 2016 beim NextAct-Event waren Sie, Herr Professor Jochmann, noch nicht sehr optimistisch, was die Aufbruchstimmung von HR und Unternehmen angeht. Gerade da dockt das Event „HR Macht Next Act“ an, um HR&Co beim Aufbruch zu unterstützen.

Wie bewerten Sie nach Ihrer Studie die Situation, was die Aufbruchstimmung angeht? Wie kann man Geschäftsführung und Führungskräfte motivieren bzw. wie motiviert sind beide schon? Wird auch HR eine Rolle als neuer Hoffnungsträger finden?

##### **Sebastian Dettmers**

Die befragten Vorgesetzten erkennen zumindest ihre Bedeutung für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. 95 Prozent der Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass eine gute Führungskultur einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat. Diese Selbsterkenntnis ist schon einmal eine erfreuliche Basis.

Auch bei den Fachkräften steht man in den Startlöchern. Insgesamt wünschen sich drei Viertel der befragten Fachkräfte mehr Verantwortung in ihrem Job. Die Digitalisierung sorgt in vielen Unternehmen dafür, dass Mitarbeiter veränderten Anforderungen gegenüberstehen und neue Aufgabengebiete annehmen müssen und wollen.



Die Vergangenheit zeigt aber, dass Unternehmenskulturen sich nicht über Nacht verändern lassen. Daher glaube ich auch nicht daran, dass Unternehmen durch reine Symbolik, etwa das „Du“, agiler werden können. Solche demonstrativen Maßnahmen allein werden nicht Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungen und Maßnahmen in Unternehmen erhöhen. Führungskräfte müssen ihre eigene Rolle in Frage stellen: Wann muss ich als Führungskraft entscheiden? Und wann können Entscheidungen in der Organisation getroffen werden? Wie geht meine Organisation mit Fehlern um? Ich denke, dass das Management sich in den meisten Fällen hinsichtlich einer agileren Arbeitsweise selbst im Wege steht. Duzen oder ein Ende des Krawattenzwangs bewirken keinen Kulturwandel, wenn am Ende doch jede Entscheidung vom Management abgesegnet werden muss.

#### Walter Jochmann

Dass die Fachkräfte dazu bereit sind, mehr Verantwortung zu tragen, ist ein gutes Signal für die deutsche Wirtschaft. Den Wunsch nach flachen Hierarchien

können Unternehmen für sich nutzen. Bei Unternehmen mit einem Einlinien-Führungssystem werden Entscheidungen heute eher noch auf den oberen Führungsebenen getroffen. Oft sind aber genau diese Systeme durch lange Entscheidungswege geprägt. Gerade große Unternehmen benötigen zwar Strukturen, um Arbeit und Kommunikation zu ordnen, Hierarchien sollten aber nicht lähmend wirken. Der pyramidenförmige Aufbau von Unternehmen ist für schnelle Reaktionen ungeeignet. Das meinen auch die befragten Fachkräfte: Knapp 60 Prozent sind der Ansicht, dass veränderte Unternehmensstrukturen auch mehr Innovationen ermöglichen würden. Arbeitgeber, die in entsprechenden Strukturen arbeiten, haben auch ein starkes Argument im Recruiting. Auch die Ideen der Mitarbeiter bieten noch ungenutztes Potenzial für deutsche Unternehmen. Nur jeder fünfte Befragte gibt an, dass das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen beim eigenen Arbeitgeber aktiv gefördert wird. 45 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte arbeiten in Unternehmen, in denen keine festen Prozesse zur Sammlung und Verarbeitung von Ideen existieren oder Mitarbeiterideen sogar ausdrücklich nicht erwünscht sind.

Auch bei HR bin ich in der Breite noch nicht so zuversichtlich, sehe aber das Potenzial. In unserer aktuellen Studie HR Strategie und Organisation, die wir zusammen mit der DGfP gemacht haben, ergibt sich ein Bild mit Licht und Schatten: In Rollen, Organisationsdesign und Wertbeitrag macht HR nur geringe Fortschritte, die digitale Transformation wird hingegen ernst genommen, muss aber noch elementarer umgesetzt werden.

„Gerade große Unternehmen benötigen zwar Strukturen, um Arbeit und Kommunikation zu ordnen, Hierarchien sollten aber nicht lähmend wirken. Der pyramidenförmige Aufbau von Unternehmen ist für schnelle Reaktionen ungeeignet.“

Aus Unternehmens- und Stakeholderperspektive stellt sich die zentrale Frage, wie die HR-Funktion die digitale Transformation der Unternehmung mit hybriden oder disruptiven digitalen Geschäftsmodellen, mit digitaler Kompetenz-/Skillanalyse und mittel-/langfristiger Personal- und Rekrutierungsplanung begleitet. Die Durchdringung der menschenbezogenen Erfolgstreiber dieser Transformation – mit Motivanalyse und Einstellungsveränderung, Qualifizierung und Veränderung, Unternehmens- und Führungskultur, Performance und Talentmanagement, System Arbeit und agilen Unternehmensstrukturen – stellt die wirkliche digitale Herausforderung der HR-Funktion dar.

Als Berater und Dienstleister können Sie eine Vielzahl von Unternehmen bei ihrem Wandel unterstützen. Bei HR Macht Next Act haben sich Zukunft Personal, Personalwirtschaft und Competence Site zusammengeschlossen, um den Aufbruch und die breite Transformation gemeinsam auch über des Event hinaus zu unterstützen.

Was ist Ihrer Meinung nach hilfreich, damit in Deutschland ein allgemeiner Aufbruch dann doch stattfinden? Wer sollte für diesen Aufbruch zusammenwirken?

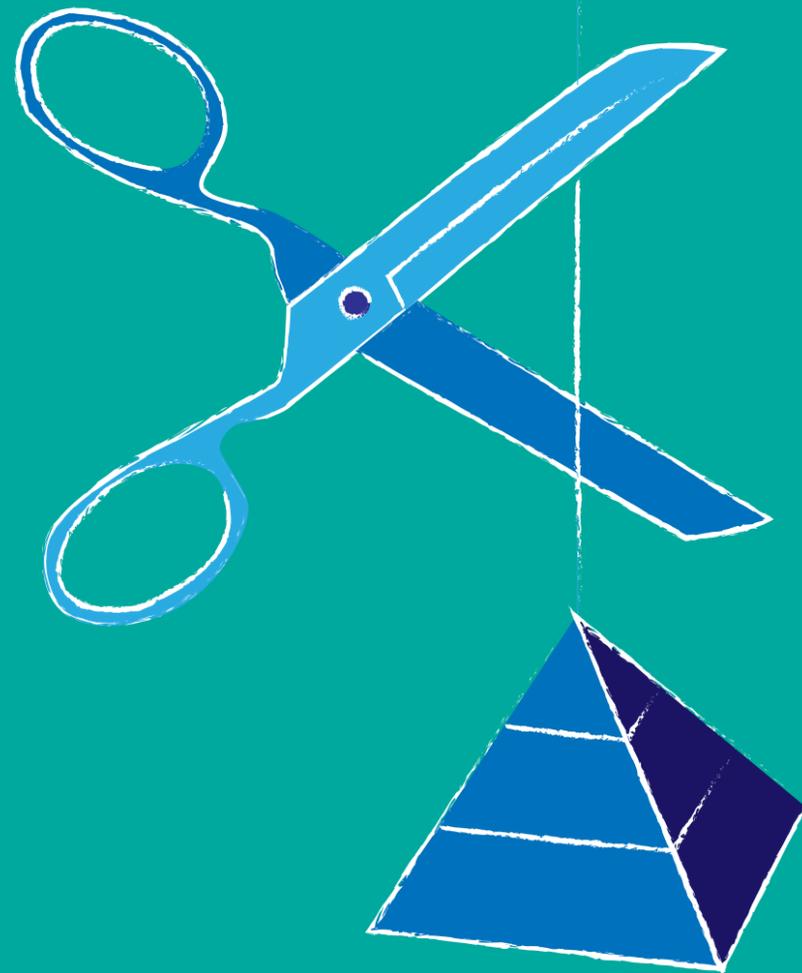
#### Walter Jochmann

Es stimmt: Wir brauchen einen Aufbruch in die Arbeitswelt der Zukunft. Und was mich optimistisch stimmt: Ich merke derzeit sehr deutlich in den Gesprächen mit Vorständen und Geschäftsführern, dass dieser Aufbruch schon begonnen hat. Kein Unternehmen, das international agiert und in einem kompetitiven und durch digitale Innovationen geprägten Wettbewerbsumfeld agiert, kann davor die Augen verschließen – und sie tun es auch nicht. Denn die Unternehmen haben längst verstanden, dass der People-Faktor erfolgskritisch ist. Es sind Menschen, die mit ihren Ideen und ihrem unternehmerischem Mut Zusammenhänge hinterfragen und Innovationen vorantreiben – überlebenswichtig für praktisch jedes Unternehmen. Deshalb mein Petition: People is the new oil!

#### Sebastian Dettmers

Ich denke, wir sind auf einem guten Weg. HR-Verantwortliche sind sich der enormen Relevanz der Unternehmenskultur für den Geschäftserfolg zunehmend bewusst. Die wichtigste Aufgabe ist es nun, das Bewusstsein für die erfolgskritische Bedeutung von Recruiting und Personalarbeit auch auf CEO-Ebene zu schaffen. Es gibt viele positive Beispiele von Firmen, bei denen Recruiting und Unternehmenskultur Top-Thema im Vorstand sind. Gleichzeitig gibt es immer noch sehr viele Unternehmen, in denen die Entscheider das Thema unterschätzen und HR nicht die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

„Die wichtigste Aufgabe ist es nun, das Bewusstsein für die erfolgskritische Bedeutung von Recruiting und Personalarbeit auch auf CEO-Ebene zu schaffen.“



„Prognosen sind äußerst schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen“, ein populäres Zitat, das man wahlweise u.a. Valentin, Tucholsky oder Twain zuordnet.

Wo stehen wir Ihrer Meinung nach bei der Arbeitswelt in 5, 10 oder 20 Jahren?

#### **Sebastian Dettmers**

Die Zeiten, in denen Mitarbeiter mit der ersten Management-Position zum ersten Mal wirklich Verantwortung übernehmen, sind schon heute vorbei. Fachkräfte möchten flexibel und möglichst selbstbestimmt arbeiten und ihre Talente von unterschiedlichen Seiten in unterschiedliche Projekte einbringen. Wollen Unternehmen in Zukunft erfolgreich bleiben, müssen sie diese Wünsche aufgreifen und die richtigen Strukturen für eine effektive Zusammenarbeit schaffen. In 5, 10 oder 20 Jahren ist jeder einzelne Mitarbeiter so wichtig wie nie zuvor. Und die Suche und Auswahl neuer Talente wird sich als Aufgabe allerhöchster Priorität auf der Geschäftsführungsebene fest etabliert haben.

#### **Walter Jochmann**

Auch in fünf oder zehn Jahren werden die Arbeitswelt und die Organisationsstruktur in der Mehrzahl der Unternehmen durch eine Ambidextrie gekennzeichnet sein: ein Nebeneinander von schlanker Bestandsorganisation und agiler Innovationsorganisation. Gleichzeitig wird sich der Trend zu mehr Flexibilität in der Arbeitswelt durch noch mehr technische Möglichkeiten verstärken: Arbeit unabhängig von festen Arbeitsorten und Arbeitszeiten wird für bestimmte Berufsgruppen zur Selbstverständlichkeit. Aber die Vorstellung, dass in zehn Jahren ein Wohlfühlwunderland in Deutschlands Unternehmen vorherrscht, wo jeder Mitarbeiter sich voll verwirklichen kann und unter besten Bedingungen optimal umsortet arbeitet, halte ich für realitätsfern. Vielmehr werden weite Teile der Mitarbeiterschaft weiter in klassischen Jobs in ebenso klassischen Strukturen und Arbeitsbedingungen tätig sein. Was sich aber für die allermeisten Mitarbeiter ändern wird, sind die Kompetenzen, die sie für ihren Job benötigen: Digitale Kompetenzen werden für fast alle Berufsgruppen zum Muss – daran führt kein Weg vorbei.

„[...] die Vorstellung, dass in zehn Jahren ein Wohlfühlwunderland in Deutschlands Unternehmen vorherrscht, wo jeder Mitarbeiter sich voll verwirklichen kann und unter besten Bedingungen optimal umsortet arbeitet, halte ich für realitätsfern.“

Vielen Dank für das Interview!

# Führungskultur in der Arbeitswelt 4.0

## -bisher mehr Wunsch als Wirklichkeit

AUTOR: Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist, Haufe-umantis AG

Die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten, beinhaltet auch die Frage, wie wir in Zukunft zusammen arbeiten werden. Wie werden sich die Beziehungen zwischen Kollegen verändern? Wie werden sich die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verändern?

Werden sich Hierarchien am Ende ganz auflösen - zugunsten einer immer stärkeren Vernetzung und Kooperation? Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung - wird sie nachhaltigen Einfluss auf die Führungskultur haben? Und: Was davon ist Wunsch, was ist schon Wirklichkeit?

### Schizophrene Führungskräfte

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums fand im vergangenen Jahr heraus, dass sich 77 Prozent der Führungskräfte einen Wandel in der Führungskultur wünschen. Unter dem Titel „Forum Gute Führung“ wurden die Ergebnisse veröffentlicht: Die Führungskräfte wünschen sich zwar den Wandel weg von einer hierarchiebetonten, auf Shareholder Value und Profitmaximierung ausgerichteten Führungskultur hin zu einer Führungskultur, die auf Unterstützung, Vertrauen, Kooperation und Werteorientierung setzt.

Sie sehen diesen Wandel aber noch lange nicht verwirklicht. Sich selbst sehen sie zudem kaum in der Lage, diesen Wandel der Führungskultur proaktiv voranzutreiben.

Ein Widerspruch: Schließlich sind es die Führungskräfte selbst, die die notwendigen Ressourcen und Einflussmöglichkeiten haben, um in Sachen Führungskultur etwas zu bewegen.

Thomas Sattelberger, einer der profiliertesten Vordenker der HR Szene, hält die Studienergebnisse deshalb sogar für „schizophren“.

### Studie identifiziert fünf Führungstypen

Das Forum Gute Führung konzentriert sich auf die Werte, auf denen Führungskulturen aufbauen und die Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit stützen. Die Agentur Nextpractice, die die Studie leitete, führte dazu 400 Tiefeninterviews mit Führungskräften verschiedener Unternehmen. Dabei wurde darauf geachtet, dass sich die Unternehmen in den Merkmalen Größe, Branche und Ort unterschieden.

Bei den Führungskräften achtete man auf die sozialstrukturellen Merkmale wie Alter und Geschlecht. Die Studienergebnisse weisen also eine gute qualitative Tiefe auf.

Aufgrund der großen Zahl der Interviews sind aber auch die Allgemeingültigkeit und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse garantiert.

### Mathematisch identifizierte die Studie fünf Führungstypen:

1. Eine **traditionelle Führungskultur** (13,50 %) basiert auf natürlicher Autorität.

Mitarbeiter sind loyal und zufrieden, weil sie in ihrem Vorgesetzten ein Vorbild sehen, das Verantwortung übernimmt - gewissermaßen der Patriarch. In dieser Führungskultur zielt alles auf die **langfristige Erhaltung des Bestehenden**.

2. In der **profitorientierten renditemaximierenden Führungskultur** (29,25%) sind Strategie, Zielemanagement und zahlengestütztes Controlling die Mittel, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu fördern.

Ziel ist der maximale Profit und damit eine attraktive Rendite für die Shareholder.

3. Die **kooperative Führungskultur** durch Coaching (15,50%) setzt auf Teamwork: Informationen werden transparent zur Verfügung gestellt, alles wird im Team reflektiert und besprochen.

Die Nutzung von Synergiepotenzialen soll neue Ideen und die Zusammenarbeit fördern.

4. Die **Führungskultur der Netzwerkdynamik** (24%) schafft Rahmenbedingungen, damit sich Mitarbeiter vernetzen können und eigeninitiativ arbeiten.

Kooperation statt Hierarchie lautet das Motto - und zwar zwischen allen Akteuren im Unternehmen. Flexible, dynamische Netzwerke sind die Antwort auf die steigende Komplexität der Märkte.

5. Die **solidarisch wertorientierte Führungskultur** (17,75%) motiviert die Mitarbeiter über die empfundene Sinnhaftigkeit der Aufgabe und das Leben von Werten.

Führung in der wertorientierten Führungskultur ist partizipativ: Die Mitarbeiter sollen sich an Entscheidungen beteiligen. Alle Interessen sollen in Entscheidungen einfließen. Die Zukunft der Führungskultur verorteten die befragten Führungskräfte bei den Typen 3, 4 und 5. Sich selbst allerdings sahen sie eher bei 1 und 2.

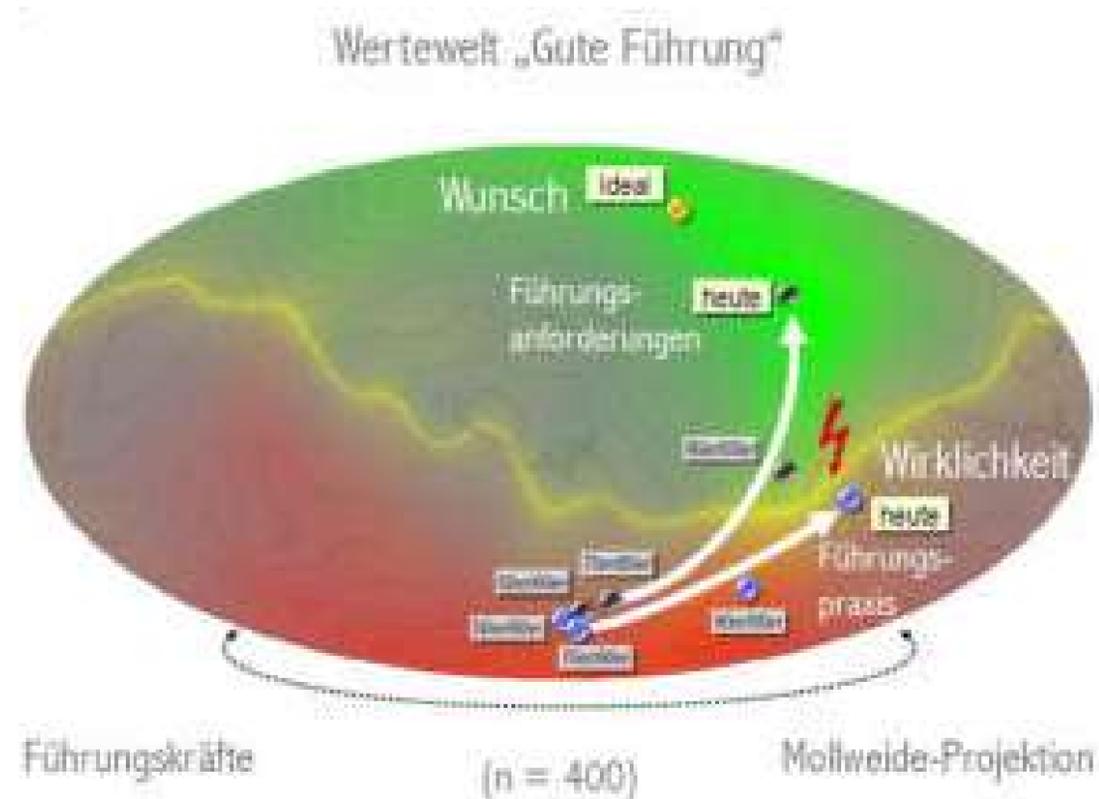


Abb.1: Ideal und Realität klaffen bei der Führungskultur auseinander. (Bild: [http://de.slideshare.net/Peter\\_Kruse/fuehrungskultur-im-wandel](http://de.slideshare.net/Peter_Kruse/fuehrungskultur-im-wandel))

**Auch ihre Zukunftsprognose war eher pessimistisch:** Die Chancen, den Fokus stärker auf Kooperation, Teamwork, Vernetzung und Werte zu legen schätzten sie eher gering ein.

Und das, obwohl sie von einem Wandel der Führungskultur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen abhängig machten.

### Vernetzung verändert Beziehungen und Märkte

Hier muss ich absolut zustimmen: Nur Unternehmen, denen es gelingt, flexible und vernetzte Prozesse zu implementieren, können sich den schnell innovierenden Märkten anpassen. Alles andere ist viel zu träge, um mit den aktuellen Entwicklungen Schritt halten zu können.

Zentraler Aspekt bei all dem ist natürlich auch die digitale Vernetzung. Flexibles Arbeiten in Teams unabhängig von Zeit und Ort funktioniert nur mittels digitaler Tools.

### Digitalisierung ist dabei viel mehr als ein IT-Thema.

Digitalisierung ist eine Lebenseinstellung. Denn Web 2.0-Technologien, die wir im Privaten schon lange und ganz selbstverständlich anwenden, werfen die althergebrachten Beziehungsmuster zwischen Führungsriege und Mitarbeitern über den Haufen.

Denn ein Netz zeichnet sich nunmal nicht durch Stufen aus - sondern durch Knotenpunkte.

An diesen Knotenpunkten treffen Ideen, Impulse, Wissen, Innovationen, Mitarbeiter, Kunden und Unternehmen aufeinander und tauschen Informationen aus.

Informationen, die sich nur noch schwer kontrollieren lassen. Die Essenz einer solchen wertorientierten, vernetzten und digitalen Führungskultur ist deshalb: Vertrauen. Denn Kontrolle ist zum einen nicht mehr möglich.

Zum anderen ist sie auch gar nicht mehr gewünscht - weil sie Innovationen verhindert.

### Wie sollte eine zukunftsorientierte Führungskultur aussehen?

**1. Wissen teilen.** Wissen ist kein exklusives Gut mehr, Informationsvorsprünge dienen nicht mehr dem Machterhalt.

Wissen ist eine Ressource, die sich vermehrt, wenn man sie teilt: Durch neuen Input, durch neue Perspektiven und durch Diskussionen.

Der Cheffilter, der Innovationen oftmals verhindert, wird damit ausgehebelt.

**2. Vernetzung ermöglichen.** Führungskräfte werden von Befehlsgebern zu Moderatoren: Sie schaffen die Rahmenbedingungen, damit sich ihre Mitarbeiter optimal untereinander, aber auch außerhalb des Unternehmens vernetzen können.

Das erfordert Vertrauen und Loslassen, denn die Kontrolle der Informationsströme wird damit unmöglich. Aber es lohnt sich: Denn Netzwerkstrukturen ermöglichen Wissenstransfer.

Und sie tragen dazu bei, dass sich die Öffentlichkeit ein authentisches Bild des Unternehmens machen kann - das meist viel sympathischer ist, als ein Fake-Ideal aus dem Werbeprospekt.

**3. Agile Führungsmethoden und Iteration.** Entscheidungen trifft man auch in Unternehmen künftig demokratisch.

Dabei wird kollektive Intelligenz eine wichtige Rolle spielen: Neuerungen kommen schnell auf den Markt, damit sie sich bewähren können.

Agile Software Devices wie Scrum ermöglichen ein Projektmanagement, das mit dem Schlagwort „Always Beta“ bezeichnet wird: Jede neue Version wird sofort getestet, überarbeitet, wieder getestet und so weiter.

So spart man die Kosten langer Tests - und weiß gleich, was ankommt und was nicht. Keine Angst vor Fehlern! Denn, so großväterlich es klingt: Aus Fehlern wird man klug.

### Moderne Führungskultur schafft Wettbewerbsvorteile

Unternehmen und Führungskräfte, die proaktiv einen Wandel der Führungskultur und der Unternehmenskultur vorantreiben, können nur gewinnen: Nicht nur haben ihre Unternehmen bessere Chancen, am Markt zu bestehen.

Sondern sie haben auch die Nase vorn im Wettbewerb um junge Talente: Denn für die werden gelebte Unternehmenswerte immer wichtiger, wenn es um die Wahl des Arbeitsplatzes geht.

Gehalt und Statussymbole haben schon lange ausgedient. Zeit für die Manager, das nicht nur theoretisch zu verstehen - sondern auch praktisch umzusetzen.

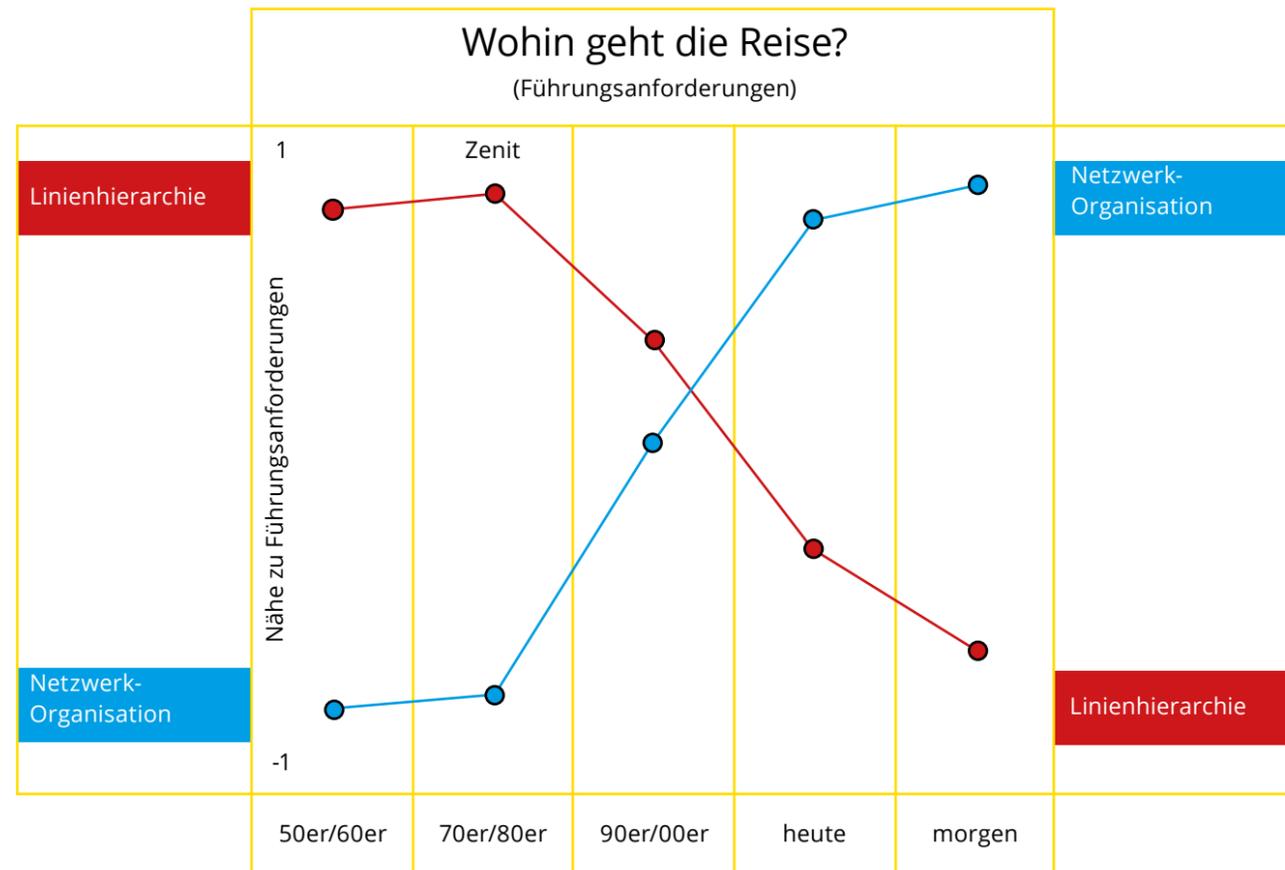


Abb.2 Eine moderne Führungskultur zeichnet sich durch Netzwerke statt durch Hierarchien aus. (Bild: [http://de.slideshare.net/Peter\\_Kruse/fuehrungskultur-im-wandel](http://de.slideshare.net/Peter_Kruse/fuehrungskultur-im-wandel))



### Stephan Grabmeier

Stephan Grabmeier ist Chief Innovation Evangelist bei der Haufe-umantis AG und wandelt das Unternehmen vom Softwareunternehmen zu einer erfolgsbasierten Transformationsberatung. Grabmeier und seine Teams begleiten Unternehmen, Vorstände und Führungskräfte auf deren Weg zur Digitalen Transformation, beim Upgrade ihres organisatorischen Betriebssystems und helfen ihnen, schneller zu innovieren. Grabmeier gehört seit vielen Jahren zu den profiliertesten Vordenkern zu New Work.

# Wie Unternehmen mit Werten, Freiheit & „Unwuchtkybernetik“ den Wandel überleben!

Kompetenzführer-Interview Dr. Antonic

IM INTERVIEW: Bodo R. V. Antonic, Redner, Moderator, Interim-Manager, Buch-Autor, ...

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

die (Digitale) Transformation und eine Vielzahl von neuen Konzepten wie Agilität, Scrummen, permanenter Wandel oder am Ende Disruption erschrecken oft mehr, als dass sie den Mittelstand wirklich abholen können. Hier braucht der Wandel nicht nur Übersetzer, sondern vor allem mittelstandstaugliche Konzepte jenseits der Cargo-Kulte und entsprechende Evangelisten, die die Tragfähigkeit dieser Konzepte durch ihr eigenes Tun belegen können.

Dr. Bodo R. V. Antonic entspricht diesem Anforderungsprofil eines mittelstands-tauglichem vordenkendem Machers ideal. Sein Konzept der Stabilität durch Werte und Agilität durch Freiheiten und Unwuchtkybernetik hilft Unternehmen besser als viele technologiefixierten Ansätze die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

So freuen wir uns sehr, dass er uns in diesem Interview einen Einblick in seine Logik gewährt.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Team der Competence Site

**Sehr geehrter Herr Dr. Antonic,**

Als deutsch-österreich-kroatischer Perser wuchsen Sie in der Pluralität der Kulturen auf, Ihre Mutter – eine Alt-68er – lehrte Sie, die Dinge zu hinterfragen. Wie wird man mit diesem Hintergrund zum weithin anerkannten Autor, Speaker, Berater und Manager für große und mittlere Unternehmen im Transformationsprozess?

**Bodo Antonic**

Durch Versuch! Ich durfte als Kind und auch in den Folgejahren viel ausprobieren und für mich entdecken, meine Mutter ließ mir hier viel Freiraum. Mit dem Abitur kam meine Entscheidung, Chemie und Physik studieren zu wollen, die Neugier trieb mich dann zur Medizin... und im Berufsleben kam dann auf einmal die BWL um die Ecke. Um ehrlich zu sein, das war kein durch und durch geplanter Weg, ich folgte oft meiner Interessenslage.

Eine deutliche Veränderung erfuhr mein Weltbild, als ich 2001 meine erste Firmeninsolvenz als Mitarbeiter erlebte. Zu diesem Zeitpunkt veränderten sich Wahrnehmung und Einstellungen, mein Wirken als Manager bekam auf einmal einen Sinn. Verpasste Gelegenheiten minimieren die Überlebenswahrscheinlichkeit, vernichten Innovation und Zukunft. 2001 gründete ich dann die Unternehmung die kontur, die sich rasch und nachhaltig entwickelte. Und seitdem darf ich mich immer wieder im Veränderungstext bewegen, als Weichensteller

und Rauwasserkapitän Unternehmen in bewegten Zeiten begleiten.

„Es ist genau der Mittelstand, der aufgrund seiner Größe oftmals der Wirtschaftsteil ist, von dem die „großen“ Entwicklungen ausgehen, hingegen es ja eine Domäne der ‚Großen‘ ist, diese Sprunginnovation zur Marktreife zu bringen.“

Begriffe wie (Digitale) Transformation, Agilität, Scrummen, permanenter Wandel oder am Ende Disruption erschrecken oft mehr, als dass sie den Mittelstand abholen. Wie würden Sie mittelstandstauglich die Herausforderungen unserer Zeit beschreiben, die sich von Herausforderungen vergangener Zeiten essentiell unterscheiden?

**Bodo Antonic**

Nun erst einmal möchte ich an dieser Stelle eine Lanze für den Mittelstand brechen. Es ist genau der Mittelstand, der aufgrund seiner Größe oftmals der Wirtschaftsteil ist, von dem die „großen“ Entwicklungen ausgehen, hingegen es ja eine Domäne der „Großen“ ist, diese Sprunginnovation zur Marktreife zu bringen.

Besagter Mittelstand ist in Deutschland nicht selten durch die Tüftler geprägt, leidenschaftliche Ingenieure und Techniker und auch so manchem jungen Wilden.

**Dr. Bodo Antonic**

Seit 2001 ist der Kulturwandler und Weichensteller Bodo Antonic freiberuflich als Interimsmanager und Speaker tätig. Seine Kernthemen sind die Restrukturierung von Außendienstorganisationen, das Anstossen einer Innovationskultur sowie die Entfesselung des kreativen Geistes. Als deutsch-österreich-kroatischer Perser versiert im Perspektivenwechsel, wirft Bodo Antonic heute beruflich und privat einen Blick auf kulturelle Spielregeln, Normen und Dogmen.



Ihr Marktumfeld verändert sich ständig und oft auch mit hoher Geschwindigkeit. Hohe Anpassungsfähigkeit, hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und Bereitschaft zur Übernahme von unternehmerischen Risiken prägen den Mittelstand. Kurzum: Der Mittelstand ist eigentlich schon sehr gut!

Doch nun zum Wörtchen „eigentlich“. Das ganze Themengebiet der Digitalität, Transformation, Scrummen, etc. ist kein rein technisches mehr – es ist eine soziale Revolution, die gerade stattfindet und sie nennt sich Emanzipation. All unser Wohlstand, der Abbau von Sozialstaat und die Demokratisierung von Wissen löst tradierte Macht- und Wissensstrukturen ab. Damit wird die Grundfähigkeit des Mittelstands „Entwickle eine technische Lösung“ bedingt unbrauchbar. Sie reicht schlichtweg nicht mehr aus.

Der Mittelstand ist nicht selten durch teilweise patriarchalische Strukturen geprägt, vom Meister bis hin zum Familienoberhaupt. Diese lassen oft nur wenig Widerspruch und Partizipation zu. Meine Behauptung: So man die im Mittelstand vorhandene höhere Sinnaufladung („Wir!), die schnelleren, also an sich agileren Strukturen mit einem deutlich höheren Maß an Partizipation (Machtabgabe) kombinieren würde, dann wäre der Mittelstand geradezu ein Paradies für die Implementierung von agilen, hochtransformativen Unternehmensstrukturen.

In Ihrer Logik der Zukunftsfähigkeit spielen Werte eine entscheidende Schlüsselrolle. Oft werden Werte eher als Zuckerguss der CR- und Personalmarketing-Abteilungen missverstanden. Warum sind Werte Ihrer Meinung nach so wichtig? Wie können sie als stabilisierender Kern wirksam werden? Kann man Werte managen? Wie wirken Werte, Sinn, Mission und andere Konzepte in diesem Umfeld zusammen?

#### **Bodo Antonic**

Ich mache das einmal an einem mir recht gut bekannten Beispiel aus der deutschen, mittelständischen Getränkeindustrie fest. Gegründet in den 60ern in einer Garage, war das Unternehmen eine gute Kombination aus unternehmerischer Entscheidungsfreudigkeit, lebensmitteltechnischer Tüftelei und Kundenzentrierung. Damit ist der Erfolg – das Unternehmen wurde Weltmarktführer – nach meinem Dafürhalten jedoch nicht alleine zu erklären. Entscheidend war viel mehr der „Spirit“, der zentrale Wert: Zuerst die Zukunft des Unternehmens sichern!

Erst Innovation, dann Gewinnabschöpfung. Das führte dazu, dass alle Familienmitglieder des Eigentümerclans sich nur wenig Geld aus der Unternehmenskasse nahmen, es geradezu verpönt war, im Luxus zu leben. Die zentrale Frage war also nicht, gestatten Sie mir den Griff in die Klischeekiste, wann das nächste Luxusfahrzeug angeschafft werden sollte, sondern welche Produktneuerung herauszubringen wäre.

Erst Innovation, dann Gewinnabschöpfung. Das führte dazu, dass alle Familienmitglieder des Eigentümerclans sich nur wenig Geld aus der Unternehmenskasse nahmen, es geradezu verpönt war, im Luxus zu leben. Die zentrale Frage war also nicht, gestatten Sie mir den Griff in die Klischeekiste, wann das nächste Luxusfahrzeug angeschafft werden sollte, sondern welche Produktneuerung herauszubringen wäre.

Was ist an Werten so wichtig? Sie geben Halt und Orientierung. Insbesondere in bewegten, hochagilen Unternehmensphasen braucht es Orientierung. Diese Orientierung erlaubt Menschen besser mit Agilität umzugehen, ermöglicht es ihnen, sich nicht ständig an Dogmen, Spielregeln und Normen festhalten zu müssen. Doch es sind genau diese „Gesetze“, die als Denkverbote wirken und damit Innovation verhindern. Kurzum, wenn wir dem Unternehmen, uns, ein wertebasiertes „Sicherheitskorsett“ geben, müssen wir uns nicht an Denk-, Sprech- und Redeverbote und verkrusteten Unternehmensstrukturen festhalten, werden frei, können unseren Geist entfesseln und können die Weichen auf kreative Entfesselung stellen.

Kann man Werte managen? Nun, das hängt wohl davon ab, was man unter managen versteht. Die üblichen Managementmodelle sind Input-Output-orientierte Kontrollansätze. Das Gedankenmodell ist eher ingenieurgetrieben und dient in erster Linie der pseudologischen Wahnvorstellung, Zukunft steuern zu können. Wenn ich mir jedoch vergegenwärtige, dass Management heute im Vorzeichen der Ambivalenz steht, komme ich mit solchen Modellen einfach nicht mehr weiter. Hier kommen die Werte zum Tragen. Wenn diese in mir als Unternehmer, als Manager, tief verankert sind, ganz tief in jeder Faser meines Körpers wirken, dann sind diese Werte quasi wie ein Genom. Und dieses hat eine ganz ungemeine Wirkkraft. Stellen Sie sich bitte einfach vor, Sie würden in einem theoretischen Unternehmen arbeiten, in dem es wirklich nur um eines ginge: Den Kunden! Alle Ihre Gedanken und deren Ergebnis würden nur dem Kunden dienen müssen... was glauben Sie, wären diese ganzen Silos, Abteilungen, die ganzen Eitelkeiten, all das, was uns daran hindert, erfolgreich und innovativ zu sein... wäre dieser Tand dann noch dominanter Gegenstand unseres Tuns im Unternehmen? Zurück zu Ihrer Frage... Kann man Sie managen? Die Antwort: Nicht im Sinne von Kontrolle, aber man kann diese Werte in Ziele (Drucker) und in Sinn (Frankl) umwandeln. Und das sind neben der Emanzipation des Unternehmens und der Mitarbeiter zwei der drei Säulen meines Managementgebäudes.

„Die Knotenpunkte dieser Netzwerke sind die Werte, die Verbindungen zwischen den Werteknoten sind die Spielregeln des Unternehmens.“

Das Komplement zur stabilisierenden Wirkung der Werte sind Ihrer Meinung nach die dezentralen Freiheiten und eine Unwuchtkybernetik in den Unternehmen. Wie wirken Werte, Freiheiten und Regeln zusammen? Wie kann man heute unvorhergesehenen Herausforderungen strukturell begegnen? Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine zukunftsfähige Organisation der Zukunft aus und welchen Effekt haben Netzwerke und Technologien auf Organisation und Freiheit?

„Doch es sind genau diese ‚Gesetze‘, die als Denkverbote wirken und damit Innovation verhindern.“

**Bodo Antonic**

Eigentlich muss man ja nur ein wenig Luhmann bemühen. Unternehmen sind soziale Organisationen, die u. A. durch Spielregeln aufgespannt, man könnte auch sagen „definiert“ werden. Es braucht schlichtweg Spielregeln, sonst würden wir uns möglicherweise recht schnell an die Gurgel gehen. Gleichzeitig begrenzen Spielregeln auch unsere Freiheit. Damit wird sehr schnell klar, dass es um das rechte Maß geht, um ein vernünftiges Gleichgewicht zu finden, zwischen der Anzahl und Qualität der Spielregeln, die wir brauchen, um das Miteinander zu regeln, und denen, die uns hemmen. Und wie findet man nun dieses Gleichgewicht? Damit sind wir bei den Werten. Welche Spielregeln brauchen wir, um unsere Werte zur Entfaltung zu bringen? Welche Spielregeln schaden ggf.? Ich will das an einem Beispiel verdeutlichen. Nicht selten hört man: Kundenzentrierung ist ganz besonders wichtig, oder? Damit müssten alle Spielregeln dieser Kundenzentrierung dienen. Die Spielregeln, die uns in unserem Bemühen kundenzentriert zu sein unterstützen, sind also förderlich, hingegen die Spielregeln, die uns daran hindern ein Maximum an Kundenzentrierung zu realisieren, sind als überflüssig einzustufen.

Sie fragten, wie man unvorgesehene Herausforderungen strukturell entgegen gehen kann. Die vielleicht irritierend erscheinende Antwort: Indem wir Strukturen dekonstruieren. Diese ganzen Organigramme hindern uns doch eher an Beweglichkeit, als dass sie uns helfen würden, adäquat zu reagieren. Um es auf den Punkt zu bringen: Eine Struktur sagt uns, wer reagieren müsste, aber sie sagt uns eben nicht, wie man beweglich bleiben und somit reaktionsfähig bleiben kann. Wir brauchen keine Strukto- und Organigramme, wie brauchen Spielregel-Netzwerke:

Die zukunftsfähige Organisation wird sehr gut durch die Metapher der Hüfte und deren Funktionsweise beschrieben. Im Gegensatz zur landläufigen Meinung, dass die Oberfläche der Hüftkugel „glattpoliert“ sei, können wir erkennen, dass diese Oberflächenstruktur durch die Natur gezielt rau und rissig gestaltet wird. Durch diese zerklüftete Oberflächenstruktur wird die Hüftpfanne und die sie auskleidende Knorpelmatrix ständig angetriggert sich umzubauen, sich damit zu erneuern, um damit überlebensfähig zu bleiben.

Und genau so muss das Unternehmen der Zukunft gebaut sein. Wertennetzwerke, durch ein Minimum an Spielregeln verknüpft und in jeder Sekunde darauf abzielend, die eigene Organisation wertschätzend zu „dekonstruieren“.

Ihr Ansatz grenzt sich ja von anderen populären Ansätzen ab. Warum sind Ihrer Meinung nach existierende Ansätze wie Scrummen, Agilität oder das Management der Disruption nicht ausreichend? Mit der Kritik an populären Ansätzen stellt sich natürlich die Fragen nach methodischen Referenzen für den eigenen Ansatz. Inwieweit finden sich analoge Konzepte in Domänen außerhalb der Managementtheorie?

**Bodo Antonic**

Das Hobeln als Bestandteil der Schreinerkunst ist die Methode, der Hobel das Werkzeug. Ähnlich verhält es sich dem Scrummen, der Agilität und dem Management. Scrummen ist das Werkzeug, Agilität vielleicht als Methode zu beschreiben. Doch was ist das Wesen der Schreinerkunst, was ist deren Pudels Kern, deren inneres Wesen? Und wie verhält es sich beim Management?

Für mich ist Management weitaus mehr als ein Methodenbündel, es ist für mich in erster Linie eine Einstellung, die sich in einem Wertebündel ausdrückt. Und das oberste Ziel dieser Einstellung ist der Erhalt der Überlebensfähigkeit im Sinne Maturanas.

Damit sind wir wieder bei meinem o. g. Beispiel mit der Hüfte. Das zuvor beschriebene Pawlessche Prinzip beschreibt die „Überlebensstrategie“ der Hüfte und ist zugleich ein analoges Konzept, welches wir in zukünftige Managementtheorien einbauen sollten.

„Für mich ist Management weitaus mehr als ein Methodenbündel, es ist für mich in erster Linie eine Einstellung, die sich in einem Wertebündel ausdrückt.“

Grau ist alle Theorie ... Können Sie uns von Ihren Projekten berichten und erläutern, wie Sie dort Ihre Konzepte und Lösungen umgesetzt haben? Was waren jeweils die Ausgangssituationen, was wurde erreicht und was waren die Erfolgsfaktoren?

**Bodo Antonic**

So ich mich auf die Interimsmandate konzentrieren darf, dann lässt sich die Ausgangssituation stark schematisiert wie folgt beschreiben: „Großes“ Unternehmen, verkrustet, hoher EBIT, völlig in sich gelähmt, inneres Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht, da kann man nichts ändern.“ Es klingt vielleicht ein wenig platt, aber so nehme ich diese Unternehmen oft wahr und – um ehrlich zu sein – die Unternehmen sich zumeist auch. Es handelte sich oft um Turnaround-Situationen ohne wirtschaftlichen Druck. Das ist ein wenig so, als ob Sie einem Raucher die Entwöhnung schmackhaft machen wollen, der Patient aber noch gar keine Beschwerden hat. Es gilt also Änderungen umzusetzen,

ohne das ein drohender Arbeitsplatzverlust im Raume stand und die Menschen in die Veränderung katalysierte. Die Insolvenzabwendungen, die ich managen durfte, waren dazu im Gegensatz ein Klacks, da die Mitarbeiter doch völlig anders reagieren, so ihnen das „Arbeitsplatzverlust-Messer“ an die wirtschaftliche Kehle gehalten wird.

In den Anfangstagen mache ich zumeist zwei Dinge: a) reichlich banal, keep the business running und b) wie ein Jagdhund rumschnüffeln, Fragen stellen, neugierig sein, den Mitarbeitern als Menschen begegnen, Gefühle einatmen. Vertrauen ist eine wichtige Währung in meinem Job.

Und dann, just out of the blue, höre ich einen Satz, ein Wort, irgendwas fällt mir auf und dort hake ich mich ein. Die Lösung liegt ja in der Organisation. Meist höre ich Sätze wie „Das xyz haben wir schon immer so gemacht.“ Und dann stelle ich weiter und weiter meine Fragen und damit kommt der Ball ins Rollen...

Ich bin mittlerweile recht sensibilisiert, was das Thema Spielregeln angeht. Dieser Punkt begegnet mir immer wieder. Und diese Spielregeln (Sowas sagt man nicht, fragt man nicht, denkt man nicht, ...) kennzeichnen eine Organisation. Hier muss man ansetzen, so man Verhalten ändern will.

Ein konkreter Fall. Mitarbeiterin klagte über ein aus ihrer Sicht sinnloses Antragsformular. Ich hinterfrage die ZDFs. In toto ergab sich für mich das Bild, dass irgendwer irgendwann aus welchem Grund auch immer einen Genehmigungsprozess eingeführt hatte. Seit gefühlten 2.000 Jahren hatte niemand diesen Bericht hinterfragt. Ich fragte die Mitarbeiterin, wieso wir den Bericht nicht einfach abschaffen würden. Ich werde nie die Augen der Dame vergessen, als sie mich fragte: „Und das können Sie so einfach machen?“. Meine Reaktion: „Möglicherweise können wir das zusammen hinkriegen? Was müssen wir dazu machen, mit wem müssen wir reden?“.

Die Dame wurde sehr aktiv, innerhalb von 2 Wochen hatten wir die Regel abgeschafft. Und seit diesem Zeitpunkt hatte ich nicht nur eine, sondern sehr viele kreative Mitarbeiter. Ergebnis 12 Monate später: EBIT +2% bei zuvor schon sehr sehr hoher Ausgangsbasis, 20% Umsatzplus sowie eine deutlich höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

**Vielen Dank für das Interview!**

# Geteilte Verantwortung

## Wie Sie **effiziente und wirksame Entscheidungen ermöglichen**

AUTOR: Hermann Arnold, Mitgründer der Haufe-umantis AG

**Auszug aus dem Buch „WIR SIND CHEF  
Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert“.**

### **Status Quo: Jeder ist zuständig und niemand verantwortlich**

Moderne Führungskonzepte bergen die Gefahr von Unklarheit. In einer klassischen Hierarchie ist allen klar, wer Entscheidungen trifft und für deren Umsetzung und Erfolg verantwortlich ist. Schon in Matrix-Organisationen wird dies unscharf. Wenn durch den Einbezug von Mitarbeitern demokratische Entscheidungsfindungen oder ähnliche Konzepte gelebt werden, führen unterschiedliche Auffassungen bezüglich Kompetenzverteilung zu unklaren Verantwortlichkeiten und zu Unzufriedenheit. Jeder Mitarbeiter hat dann eine eigene Vorstellung, wie ein solches Konzept funktionieren sollte. Meist sind diese nicht klar formuliert, sondern bestehen aus impliziten Erwartungen, die nicht besprochen werden. Damit laufen wir alle in die Gefahr eines unbewussten Rosinen-Pickens: Ich darf die Dinge (mit-)entscheiden, die mir wichtig sind. Für die Umsetzung dieser Entscheidungen sind jedoch andere verantwortlich – ebenso wie für unangenehme Angelegenheiten und für die Lösung von Konflikten.

Es gibt keine miteinander abgestimmte Klärung der Fragen: **Wer darf und muss was entscheiden? Wer kann und soll sich einmischen? Wer ist für die Umsetzung verantwortlich? Wer darf wem einen Auftrag erteilen?** Ohne die transparente und praktizierte Klärung von Entscheidungskompetenzen und Umsetzungsverpflichtungen münden moderne Führungsansätze schnell im Chaos wechselseitiger Blockierung oder eines Entscheidungsvakuums.

#### Anregung: Klärung von Rechten und Pflichten

Es ist ein aufwendiger, aber notwendiger Prozess, sich intensiv mit den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für zentrale Aufgabenbereiche auseinanderzusetzen:

- Wie wird über bestimmte Fragestellungen entschieden?
- Wer trägt die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung?
- Wer kann und muss Vorschläge/Widerspruch auf welche Weise einbringen?
- Wer muss den finalen Entscheidungen folgen?
- Wer darf was an wen delegieren?

Die Aufgabenbereiche, für die diese Fragen beantwortet werden müssen, können zum Beispiel sein:

- operative Fragen (Zuteilung von Aufgaben, Kontrolle und Freigabe von Ergebnissen, Arbeitseinsätze, Ferienkoordination, Arbeit von zu Hause),
- strategische Fragen (Mission, Vision, Ziele, Strategie, Geschäftsplan),
- Organisation (Verantwortlichkeiten, Rollen, Arbeitsabläufe, Berichtswege),
- Mittelverwendung (Investitionen, Kosten, Spesen, Ausbildungen),
- Einstellungen, Beförderungen, Lohnentwicklung, Bonus
- und ganz allgemein ein Vorgehen für Bereiche, die nicht explizit definiert sind.

#### Möglich sind folgende Regelungen:

- **Die (gewählte) Führungskraft darf und muss entscheiden.** Sie sollte vor ihrer Entscheidung die Einschätzung des Teams einholen – ist dazu aber nicht verpflichtet. Sie muss ihre Entscheidung gut kommunizieren und – spätestens auf Nachfrage – erklären. Das Team hat den Entscheidungen prinzipiell zu folgen. Möglichen Widerspruch muss das Team deutlich formulieren. Wird keine Einigung erzielt, muss das Team die Fragestellung an die nächsthöhere Ebene eskalieren. Diese entscheidet final nach Anhörung beider Seiten.
- **Das Team darf und muss entscheiden.** Das Team kann vor der Entscheidung die Meinung des Vorgesetzten (sofern vorhanden) einholen – ist dazu aber nicht verpflichtet. Die Entscheidung erfolgt gemäß einem vorab festgelegten Verfahren, wie z. B. eine offene Diskussion mit Entscheidung nach dem Mehrheitsprinzip mit einfacher oder qualifizierter Mehrheit oder nach dem Konsensprinzip oder einem anderen, klar beschriebenen Prozess. Das Team ist auch für die Umsetzung der Entscheidung verantwortlich und muss sich entsprechend selbst organisieren. Eine Delegation der aufwendigen oder unangenehmen Aufgaben ist nicht vorgesehen – insbesondere nicht nach oben.
- **Vorgesetzter und Team entscheiden gemeinsam.** In diesem Fall hat entweder der Vorgesetzte formell eine einfache Stimme im Team, ein Vetorecht oder den Stichentscheid bei Stimmgleichheit. Alternativ kann der Vorgesetzte entscheiden, aber das Team kann bei hinreichender Mehrheit eine Teamabstimmung verlangen – dies entspricht etwa dem Referendum in direkten Demokratien. In jedem Fall muss auch geklärt werden, wer die Verantwortung für die Umsetzung trägt. In der Regel tragen diejenigen, die entscheiden, auch die Verantwortung.



Einige Kritiker assoziieren demokratische Entscheidungsprozesse mit langwierigen und ineffizienten Verhandlungen, bis am Ende alle überzeugt sind und ihre Zustimmung gegeben haben. Das Gegenteil ist der Fall: Bei demokratischen Entscheidungen bestimmt die Mehrheit – entweder eine relative oder eine andere qualifizierte Mehrheit. Wenn alle Meinungen gehört wurden, gibt es einen festen Zeitpunkt der Abstimmung. Dann gilt das Votum der Mehrheit. Diese Methode ist weitaus effizienter als eine Konsensentscheidung, die jedem Einzelnen ein Veto einräumt. Sie ist auch deutlich effizienter als das Machtwort eines starken Führers bei strittigen Entscheidungen – ein solches ist zwar schnell gesprochen, jedoch wird die anschließende Umsetzung häufig torpediert. Selbst wenn wir anderer Meinung sind, fällt es uns allen leichter, einem Votum der Mehrheit zu folgen, als der einsamen Entscheidung eines einzelnen Vorgesetzten.

Unabhängig von der Art der Entscheidungsfindung ist ein gemeinsames Verständnis davon wichtig, wer auf welche Weise Entscheidungen treffen kann und soll. Damit einhergehen muss auch ein grundsätzliches Vertrauen, dass diese Person oder Gruppe von Personen gute Entscheidungen fällt, die man nicht reflexartig hinterfragt.

**Praxisbeispiel: Situative Entscheidungen bei Buurtzorg**

**Was macht Buurtzorg?**

Das holländische Unternehmen Buurtzorg (holländisch für Nachbarschaftshilfe) ist im Bereich der häuslichen Pflege tätig. In den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt ist der Dienstleister durch seinen innovativen Einsatz des Pflegepersonals. In der Regel werden bei Pflegediensten mehrere Personen mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen eingesetzt. Da nicht alle Einsätze Erfahrung oder medizinische Kompetenzen erfordern, wird für einfachere Unterstützungstätigkeiten im Alltag häufig weniger gut ausgebildetes – und dadurch günstigeres – Personal beauftragt. Buurtzorg verfolgt ein anderes Konzept: Hier sind die Krankenpfleger für die gesamte, breit angebotene Palette an Pflgetätigkeiten verantwortlich. Sie kümmern sich zusätzlich neben der medizinischen Versorgung beispielsweise auch um die Erstellung und Umsetzung von Pflegeplänen, Verwaltung von Antragsformularen oder Abrechnungen. Der ganzheitliche Ansatz verfolgt die Absicht, die Unabhängigkeit der Patienten durch Trainings zur Selbstpflege zu maximieren und Netzwerke aus nachbarschaftlichen Ressourcen zu fördern. Zugleich werden durch geringeren fliegenden Wechsel Arbeitsstunden und damit Kosten reduziert. Die Belegschaft besteht seit 2015 insgesamt aus 8.000 Krankenpflegern, welche in über 700 Teams ohne Manager arbeiten. Ihre Arbeit können sie dabei situativ und individuell auf die Patienten abstimmen und jeweils unabhängig spezifische Entscheidungen im bestmöglichen Sinne für die Patienten treffen.

**Welche Herausforderungen hat Buurtzorg?**  
 Buurtzorg versucht sich an dem Konzept der integrierenden Vereinfachung – ein breites Angebot an Dienstleistungen wird in flachen Organisationsstrukturen abgebildet und durch informationstechnologische Prozesse vereinfacht. Das schnelle Wachstum von Buurtzorg (2007 gab es nur ein einziges Team) war allerdings von kritischen Meinungen begleitet, die unterstellten, die Firma picke sich absichtlich Patienten mit multiplen Bedürfnissen heraus, um die abzurechnenden Stunden bei längerer Verweildauer zu erhöhen. Weiter wurde kritisch hinterfragt, dass bei unerwartetem Pflegenotstand Patienten andere Unternehmen oder eine Notaufnahme beantragen müssten. Die Kritik des Ausnutzens situativer Entscheidungen konnte allerdings nicht belegt werden. Auch die hohen Werte bei der Kundenzufriedenheit sprechen eine andere Sprache.

**Welche Chancen bieten sich Buurtzorg?**

Durch die individuell an die Bedürfnisse der Patienten angepasste Rundum- Pflege wird ein holistischer Ansatz praktiziert, der Menschlichkeit über Bürokratie stellt – das Motto von Geschäftsführer Jos de Blok. Dies zeigt sich etwa darin, dass der breite Einsatz des Pflegepersonals für unterschiedliche Anforderungen für den Patienten den ständigen Wechsel an Kontaktpersonen vermindert. Als weitere Konsequenz werden dadurch auch Kosten eingespart, da sich Anfahrts- und Übergabekosten minimieren und in Summe weniger Stunden anfallen. Aufgrund der nachweislichen Erfolge in Form von Kostenreduktion, hoher Kundenzufriedenheit und verbesserter Patientenpflege wurde Buurtzorg von der holländischen Regierung als Berater für andere Pflegeinstitutionen angefragt. Darüber hinaus hat

das ganzheitliche Prinzip auf der persönlichen Ebene der Mitarbeiter überaus positive Effekte: Die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit erhöht sich – die Buurtzorg-Mitarbeiter gelten wohl nicht ohne Grund als die zufriedensten aller holländischen Firmen mit über 1.000 Mitarbeitern.

**Was macht Buurtzorg sonst noch?**

Bei Buurtzorg wird im Hinblick auf Prävention ebenso investiert. So werden etwa in Wohnungen älterer Menschen potenzielle Unfallquellen so weit als möglich beseitigt. Darüber hinaus ist eine ständige Erweiterung des Angebots geplant. Mit Buurtzorg T sollen beispielsweise Menschen mit psychischen Erkrankungen während des Frühstadiums ambulant therapiert werden. Das erspart diesen einige Einweisungen in die Klinik und reduziert Kosten.

**Mit freundlicher Genehmigung des Haufe-Verlags aus dem Buch „WIR SIND CHEF - wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert“.**



Führung muss neu gedacht werden. Niemand kann die Herausforderungen des wirtschaftlichen Umbruchs alleine meistern – auch kein Chef. Jeder muss führen und jeder muss folgen – und jeder muss wissen, wann was angebracht ist. Mit seinem Buch „Wir sind Chef“ liefert Hermann Arnold Anregungen, Führung gemeinsam neu zu meistern und ermutigt, die großen technischen und gesellschaftlichen Veränderungen zu nutzen, um Unternehmen erfolgreicher sowie Mitarbeiter und Führungskräfte zufriedener zu machen.

<https://www.youtube.com/watch?v=kLlqCCbT6lQ>



**Hermann Arnold**

Hermann Arnold ist Mitgründer, aktiver Ermutiger und Verwaltungsratspräsident der Haufe-umantis AG. Bis Mai 2013 baute er als Geschäftsführer das Unternehmen von einem Universitätskeller-Start-up zu einem Unternehmen mit Hunderten von Unternehmenskunden, Millionen von Benutzern und einem Team von 100 Mitarbeitern und ebenso vielen Partnern auf. In Projekten mit führenden Unternehmen sowie in Forschung und Lehre beschäftigt sich Hermann Arnold seit Jahren mit konkreten Fragestellungen, guten Mitarbeitermanagements und den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit.

# Eigenverantwortete Stellenprofile und Ziele

# Wie Wissensarbeiter ihre Produktivität steigern

AUTOR: Hermann Arnold, Mitgründer der Haufe-umantis AG

## Auszug aus dem Buch „WIR SIND CHEF Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert“.

Kennen Sie das auch? Sie arbeiten den ganzen Tag wie ein Besessener und am Abend fragen Sie sich vergeblich, was Sie heute eigentlich erreicht haben. An anderen Tagen sprechen Sie – nicht selten zufällig – mit den richtigen Leuten, stellen die richtigen Fragen, entwickeln die richtigen Ideen, treffen die richtigen Entscheidungen und bringen so Ihre Arbeit in kurzer Zeit ein großes Stück voran. Beides sind verbreitete Phänomene unserer Zeit. Die Handarbeiter der industriellen Revolution kannten ihre Arbeit genau und konnten täglich sehen, was sie geschaffen hatten: Wer sich mehr anstrengte, konnte mehr erreichen. Bei Wissensarbeitern wird dies zunehmend schwieriger. Wir können uns der vielen Aufgaben, Projekte, Sitzungen und E-Mails kaum erwehren. Meist lenken diese von den für uns relevanten Aufgaben und Zielen ab. Es wird immer wichtiger, sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren und den Hauptteil unserer Zeit und Energie darauf zu verwenden. Ein solch fokussiertes Arbeiten erfordert jeden Tag eine Vielzahl an eigenständigen Entscheidungen – insbesondere was wir in welcher Reihenfolge machen und mit welcher Energie. Dies kann uns kein Vorgesetzter abnehmen. Wir selbst müssen diese Entscheidungen treffen. Wir selbst müssen den Fokus legen und halten.

Bereits vor vierzig Jahren (1974) beschrieb Peter Drucker in seinem wegweisenden Buch Management die zentralen Fragen, die ein Wissensarbeiter für sich beantworten muss.

„Deshalb beginnt die Arbeit an der Produktivität von Wissensarbeitern damit, Wissensarbeiter selbst zu fragen:

**Was ist Deine Aufgabe?**

**Was sollte sie sein?**

**Welcher Beitrag sollte von Dir erwartet werden?**

**Und was behindert Dich bei Deiner Aufgabe und sollte beseitigt werden?“**

Peter Drucker

Wissensarbeiter sind keinesfalls nur Mitarbeiter mit weißem Kragen, die am Schreibtisch sitzen. Es sind alle Mitarbeiter, die jeden Tag entscheiden können und müssen, worauf sie sich bei ihrer Arbeit konzentrieren. Für all diese Mitarbeiter ist die Beantwortung dieser Fragen ein erster und vermutlich der wichtigste Schritt, um die Produktivität zu erhöhen.

Es ist die ureigene Aufgabe der Mitarbeiter, sich täglich auf die wesentlichen Elemente ihrer Arbeit zu konzentrieren. Hindernisse der Produktivität aus dem Weg zu räumen ist je nach Organisationsform Aufgabe des Mitarbeiters, des gesamten Teams oder des Vorgesetzten. Schon das Durchdenken und Ausformulieren der Antworten auf die obigen Fragen ist ein erster und wichtiger Schritt zur Steigerung der Produktivität und zur Beseitigung von Hindernissen.

### Stufe 2: Einbeziehende Aufgabendefinition

Den ersten Schritt kann jede Führungskraft im eigenen Team leicht umsetzen. Stellen Sie zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs jedem Mitarbeiter diese Fragen – unabhängig davon, ob dies im Rahmen der unternehmensweiten Vorgaben vorgesehen ist oder nicht. Es genügt ein Blatt Papier, auf dem jeder Mitarbeiter seine Aufgabe beschreibt und die Fragen beantwortet.

Im Mitarbeitergespräch besprechen Sie die Antworten, ergänzen oder verändern diese mit dem Mitarbeiter gemeinsam. Wenn Sie sich in diesem Gespräch an den Antworten und Vorstellungen des Mitarbeiters orientieren, ermöglicht das einen klareren Abgleich der wechselseitigen Vorstellungen. Beginnt das Gespräch jedoch mit den Vorgaben der Führungskraft oder gar mit einer Standardvorlage aus der Personalabteilung, werden Unterschiede in den Auffassungen häufig nicht bemerkt. Auch feine Unterschiede in der Vorstellung der eigenen Aufgabe können bereits große Auswirkungen auf die Produktivität haben. Wenn Mitarbeitern diese gedankliche Auseinandersetzung abgenommen wird, enthält man ihnen den größten Hebel zur Steigerung ihrer Produktivität vor: das Verstehen und Begreifen der eigenen Aufgaben und des eigenen Beitrags für das Unternehmen.

Als Mitarbeiter kann ich mir diese Fragen selbst stellen, auch ohne dass mein Vorgesetzter mich dazu auffordert. Dies hilft mir, unabhängig von der Einstellung des Vorgesetzten, sinnvollere und damit bessere Leistungen zu erbringen. Es unterstützt mich in einer meiner wichtigsten Aufgaben als Wissensarbeiter. Peter Drucker bezeichnet diese als „Führung des Chefs“: Ich weiß, was ich von meiner Führungskraft einfordern sollte, um selbst einen besseren Job machen zu können.



### Stufe 3: Unterstützte Aufgabendefinition

Einen ersten Schritt in die Selbstorganisation stellt die unterstützte Aufgabendefinition dar. Jeder Mitarbeiter ist selbst für das Durchdenken und Beschreiben seiner Aufgaben und Ziele verantwortlich. Die Führungskraft unterstützt auf vielfältige Weise, trifft aber nicht die finale Entscheidung. Die Führungskraft übt sich sozusagen in therapeutischer Abstinenz, um das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter nicht zu gefährden.

Der Prozess startet damit, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter auffordert, die oben genannten Fragen zu durchdenken und die Antworten schriftlich festzuhalten. Oft ist es hilfreich, die Mitarbeiter aufzufordern, ihre Antworten mit Kollegen im Team zu besprechen und deren Meinung einzuholen. In manchen Fällen ist es zudem sinnvoll, Meinungen von Mitarbeitern anderer Teams zu erfragen, mit denen der Mitarbeiter zusammenarbeitet. In jedem Fall ist der Mitarbeiter aber für seine Aufgabenbeschreibung und Zielsetzung selbst verantwortlich.

Als Führungskraft begleiten Sie diesen Prozess. Sie geben Hilfestellungen, fordern Ergebnisse ein und teilen Ihre Meinung mit – aber erst, nachdem der Mitarbeiter den ersten Entwurf selbstständig erarbeitet hat. Diese eigenständige Denkarbeit ist für den Mitarbeiter unabdingbar, auch damit er Ihre Vorschläge und Rückmeldungen besser verstehen und einordnen kann.

Die Veröffentlichung der finalen Aufgabenbeschreibung und Zieldefinition im gesamten Team ist ein wichtiger Bestandteil dieses Vorgehens. Es muss jedem Mitarbeiter von Anfang an klar sein, dass das Ergebnis den eigenen Kollegen zugänglich gemacht wird. Mitarbeiter fühlen sich Kollegen gegenüber häufig verantwortlicher als dem Vorgesetzten. Dem Vorgesetzten gegenüber versucht man eher, sich vor unangenehmen Aufgaben zu drücken – weil dieser am Schluss entscheidet und damit den Schwarzen Peter in der Hand hält. Gegenüber Kollegen gilt es hingegen als unkameradschaftlich, sich vor unangenehmen Aufgaben zu drücken und keinen hinreichenden Beitrag für das Team leisten zu wollen.

### Stufe 4: Selbstgestaltete Aufgabendefinition

Eine bewährte Methode, wie Mitarbeiter selbstständig Aufgaben übernehmen, ist Scrum. Sie bietet eine Veranschaulichung und ein ideales Lernbeispiel für ein allgemeines Konzept der selbstgestalteten Aufgabendefinition: Der Auftraggeber (in diesem Fall der product owner), stellt dem Team gereiht nach Wichtigkeit seine Anforderungen vor. Das Team entscheidet in Verhandlung mit dem Auftraggeber, welche Aufgaben es bis zum Ende des Arbeitszyklus' (meist wenige Wochen) verbindlich erledigen kann. Anschließend wählt jedes Teammitglied diejenigen Aufgaben, für die es sich am besten geeignet hält (task picking). Während eines Arbeitszyklus gibt es tägliche Stehungen (daily stand-ups), bei denen jeder kurz berichtet, was er gestern gemacht hat und was er heute zu erreichen plant. So hat das gesamte Team jederzeit den Überblick über die Fortschritte jedes einzelnen.

Wichtig dabei ist, dass sich das Team als Gesamtes zur Erledigung der Aufgaben verpflichtet. Kann ein einzelnes Mitglied des Teams seinen Teil nicht rechtzeitig oder nicht in der erforderlichen Qualität fertigstellen, muss das ganze Team einspringen und an der Erledigung mitarbeiten. Ansonsten war das gesamte Team nicht erfolgreich und hat seine Ziele verfehlt. Auf diese Weise ist jeder im Team daran interessiert, dass alle ihre Leistung erbringen – und unterstützt sich darin gegenseitig. Bei wiederholter Minderleistung Einzelner steigt der Druck des Teams. Das Team fordert dann eine Veränderung des Leistungsverhaltens ein – und unterstützt, wenn der Wille zu besserer Leistung spürbar und glaubwürdig ist.

Das Team benennt oder wählt einen Verantwortlichen, der den Prozess moderiert und koordiniert. Dieser Verantwortliche hat keine inhaltliche Entscheidungskompetenz, sondern achtet lediglich darauf, dass die einzelnen Schritte eingehalten werden. In erster Linie organisiert er die Sitzungen des Teams und leitet durch den Prozess. Im Idealfall rotiert diese Aufgabe im Team von Zeit zu Zeit:

- Schritt 1: Aufgaben und Ziele des Teams
- Schritt 2: Aufgaben und Ziele jedes einzelnen Mitarbeiters
- Schritt 3: Recherche vor dem Team
- Schritt 4: Rechenschaft des Teams

Der Bericht über den eigenen Fortschritt – als Einzelperson und als Team – stellt ein wichtiges Element für die Selbstorganisation dar. Da kein Vorgesetzter kontrolliert, belohnt und straft, muss auch diese Aufgabe vom Team ernsthaft wahrgenommen werden. Im positiven Fall durch Wertschätzung und Dank sowie im negativen Fall durch entsprechende Konsequenzen.

Die Einführung dieses Vorschlages durch Führungskräfte ist meist der erste Schritt zur selbstorganisierten Aufgabendefinition und Zielsetzung. Wenn dieses Vorgehen vom Vorgesetzten mehrmals auf Stufe 2 durchgeführt und eingeübt wurde und die Vorteile spürbar sind, vereinfacht dies eine schrittweise Übergabe von Verantwortung an das Team. Dann ist die Einübung auf Stufe 3 – unterstützt durch die Führungskraft – sinnvoll. In weiterer Folge nehmen Sie das Team immer weiter in die Verantwortung. Ihre Aufgabe

als Führungskraft wandelt sich dann zu einem Trainer und Mentor, der für Fragen zur Verfügung steht, Chancen aufzeigt und auf Fehlentwicklungen aufmerksam macht.

Die Einführung von Stufe 2 bis Stufe 4 kann in einem Team mehrere Jahre dauern. Sie ist auch nicht in jedem Fall bis Stufe 4 sinnvoll. Lassen Sie sich Zeit, um die Vorgänge wirklich gut einzuüben und zu trainieren, bevor Sie den nächsten Schritt machen. Für manche Teams ist eine Verkürzung des Zyklus der Mitarbeitergespräche von üblicherweise einem Jahr auf halbe Jahre oder gar Quartale durchaus sinnvoll. Dadurch entsteht mehr Übung in kürzerer Zeit und man kommt schneller voran. Es kann auch sinnvoll und möglich sein, einzelne Schritte zu überspringen. Seien Sie sich jedoch bewusst, dass gut verstandene und eingeübte Regeln wichtig sind für funktionierende Selbstorganisation. Dies gelingt meist nicht von heute auf morgen.

Mit freundlicher Genehmigung des Haufe-Verlags aus dem Buch „WIR SIND CHEF - wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert“.



Führung muss neu gedacht werden. Niemand kann die Herausforderungen des wirtschaftlichen Umbruchs alleine meistern – auch kein Chef. Jeder muss führen und jeder muss folgen – und jeder muss wissen, wann was angebracht ist. Mit seinem Buch „Wir sind Chef“ liefert Hermann Arnold Anregungen, Führung gemeinsam neu zu meistern und ermutigt, die großen technischen und gesellschaftlichen Veränderungen zu nutzen, um Unternehmen erfolgreicher sowie Mitarbeiter und Führungskräfte zufriedener zu machen.

<https://www.youtube.com/watch?v=kLlqCCbT6IQ>



## Hermann Arnold

Hermann Arnold ist Mitgründer, aktiver Ermutiger und Verwaltungsratspräsident der Haufe-umantis AG. Bis Mai 2013 baute er als Geschäftsführer das Unternehmen von einem Universitätskeller-Start-up zu einem Unternehmen mit Hunderten von Unternehmenskunden, Millionen von Benutzern und einem Team von 100 Mitarbeitern und ebenso vielen Partnern auf. In Projekten mit führenden Unternehmen sowie in Forschung und Lehre beschäftigt sich Hermann Arnold seit Jahren mit konkreten Fragestellungen, guten Mitarbeitermanagements und den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit.

# Zukunft Führung – Was zeichnet den nextLeader aus?

## 10 Impulse für Leadership @ New Work

AUTOREN: Michael Kühner, Karl-Heinz Seßler, Christina Kremper

Die Gesellschaft von morgen entwickelt sich von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Dem damit einhergehenden Wertewandel muss sich auch das klassische Konzept von Arbeit anpassen. Globalisierung und Digitalisierung eröffnen neue Chancen der zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Flexibilität. Aus diesem Grund werden sich Arbeitsräume und Unternehmensstrukturen in Zukunft verändern müssen, bis hin zu neuen Modellen, etwa zur Arbeitswelt 4.0 nach dem Vorbild der New Work Bewegung.

Diese befasst sich mit organisationaler Veränderung und neuen Strukturen. Dahinter liegt aber häufig ein kultureller Wandel, der durch die organisationalen Strukturanpassungen erst sichtbar wird. Es ist nicht ratsam, New Work auf die äußeren Veränderungen zu reduzieren. Daher liegt ein Hauptaugenmerk auf dem Wertewandel der Grundwerte „Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe“.

Wie wirken sich die Werte konkret auf Führung aus? Welchen Charakter wird Führung innerhalb von New Work bekommen?

Im Rahmen unserer #nextleader-Forschung gehen wir diesen Fragen nach und geben 10 Impulse, um die Führung von morgen erfolgreich zu gestalten.

### 1. Der nextLeader hat permanent mit Veränderungen zu tun

Führung erhält ihre Berechtigung erst durch Veränderung - Bewegung von einem Ist- zu einem gewünschten Soll-Zustand - und ist die Kernaufgabe des nextLeaders.

Die Führungskraft hat sich mit drei Aufgaben auseinanderzusetzen:

- Führung als Kern einer erfolgreichen Veränderung. Die Führungskraft benötigt einen klaren Fokus, um den Überblick zu behalten
- Der nextLeader muss über ein hohes Bewusstsein und eine geschärfte Sensitivität verfügen sowie über die Fähigkeit, die Veränderungsimpulse zu deuten, zu interpretieren und dann richtig zu entscheiden
- Der nextMitarbeiter wünscht keine starre Richtung, sondern möchte lieber mitdenken und eingebunden sein. Aufgaben des NextLeaders: Perspektiven aufzeigen, innovative Lösungen vermitteln und vorrangig unterstützend die Orientierungsbewegung in eine gemeinsame Richtung lenken.

Dazu bedarf es einer besonderen Kompetenz, die im Begriff „Führungsweisheit“ eine Komposition aus Weitblick, Deutungskompetenz, Gespür für Menschen und ihren Bedarf, Inspirationskraft und Souveränität beinhaltet. Der nextLeader wird seine Legitimation aus Veränderungsbebewegungen mit sinnstiftender Orientierung erhalten.

### 2. Der nextLeader unterstützt die Orientierungsbewegung seiner Mitarbeiter

Derzeit verläuft Orientierung eher in eine Richtung. Die Führungskraft gibt vor und der Mitarbeiter folgt. Idealerweise unterstützt der nextLeader die aktive Entwicklungsbestrebung des Mitarbeiters.

Das ist neu: Den Mitarbeiter befähigen, seine Orientierung selbst zu entwickeln.

Das Ziel: Der Mitarbeiter soll sich am Markt, mit Kunden und im Unternehmen sicher und selbstständig bewegen, sich selbst Orientierung verschaffen und sich dadurch sein Karrierepotenzial erschließen und sogar erhöhen. So werden auch die Unternehmensinteressen berücksichtigt.

Den Herausforderungen von Entwicklung begegnet der nextLeader am besten, indem er die Mitarbeiter berechtigt (empower) und befähigt (enable) mehr Verantwortung und größere Aufgaben zu übernehmen. Deshalb werden für den nextLeader neue Führungsrollen wie Berater und Coach bedeutsam. Der Führungskraft fällt die Aufgabe zu, die Befähigung des Mitarbeiters zu organisieren und ihn zu neuen Fähigkeiten hinzuführen. Dem nextLeader wird immer stärker die Aufgabe zukommen, dem Mitarbeiter Perspektiven aufzuzeigen, innovative Lösungen zu vermitteln und unterstützend diese Orientierungsbewegung in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Schließlich ist der nextLeader nicht nur für den Mitarbeiter da, sondern bildet die Verbindung vom Unternehmen zum Mitarbeiter.

Hohe Menschenfreundlichkeit auf Seiten der Führungskraft gepaart mit hoher Kompetenz sorgt bei den Mitarbeitern für Achtung und aktiven Einsatz. Die optimale Führung liegt demnach in einem ausgeglichenen Zusammenspiel von Beziehungskompetenz und Stärke.

### 3. Der nextLeader benötigt natürliche Führungsautorität

Führungskräfte von heute tendieren dazu, vor allem ihre Stärke auszuspielen und die Beziehungskompetenz hintenanzustellen. Das ist aber der falsche Weg. Der nextLeader sollte zuallererst als warmherzig und menschenfreundlich wahrgenommen werden. Denn nur auf diesem Weg kann Einflussnahme gelingen. Ehrliches Interesse am Menschen sowie Beziehungskompetenz schafft Vertrauen und fördert die Kommunikation sowie die Aufnahme von Ideen.

Hohe Menschenfreundlichkeit auf Seiten der Führungskraft gepaart mit hoher Kompetenz sorgt bei den Mitarbeitern für Achtung und aktiven Einsatz. Die optimale Führung liegt demnach in einem ausgeglichenen Zusammenspiel von Beziehungskompetenz und Stärke.

So entsteht natürliche Führungsautorität.

### 4. Der nextLeader führt nicht allein

Die Digitalisierung bringt Veränderungen in den Arbeitsalltag von Führungskräften und ermöglicht virtuelle Zusammenarbeit über Orts- und Zeitgrenzen hinweg. Projekt- und Teamarbeit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Umso wichtiger wird es, dass sich der nextLeader mit seinem Team auseinandersetzt, denn klassische Hierarchiestrukturen lösen sich mehr und mehr auf.

An den nextLeader werden zahlreiche Anforderungen herangetragen, die er nicht alleine lösen kann. Er wird Mitarbeitern, die ohnehin vor dem Hintergrund von Wertewandel und Individualisierung mehr Verantwortung übernehmen möchten, Teile seiner Führungsverantwortung übertragen. Zudem werden Führungsaufgaben in matrix- oder netzwerkähnlichen Strukturen vermehrt auf verschiedene Personen verteilt sein. Ebenso wird der NextLeader seine

Rollen zwischen Leader, Berater und Coach häufiger wechseln - je nach struktureller oder personaler Anforderung. Der nextLeader wird immer weniger als „alleiniger Direktor“ unterwegs sein, sondern muss seine Führung teilen und in komplexen Beziehungsgeflechten sinnvolle Synergien schaffen. Somit werden Know-how und Ergebnisse stärker durch Teams verantwortet werden, was aber auch zur Stabilisierung und Absicherung von Wissen und Ergebnissen in Organisationen führt.

### 5. Der nextLeader fördert Talente

Der nextLeader versteht sich als aktiver und persönlicher Talentmanager, dessen Bestreben es ist, die Fähigkeit des Mitarbeiters besser zu nutzen. Dabei schätzt er die individuellen Stärken und Bedürfnisse ein und bringt sie in Einklang mit den Unternehmensinteressen. Ein Spannungsfeld, das es zu managen und kontinuierlich zu verfolgen gilt. Dabei gibt es drei Kernaufgaben:

- Der nextLeader rekrutiert talentierte Mitarbeiter
- Der nextLeader passt den Job an seine Mitarbeiter an, nicht umgekehrt
- Der nextLeader lässt talentierte Mitarbeiter großwerden.

### 6. Der nextLeader gewinnt über Vertrauen

Vertrauen ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Integrität und Zutrauen und wird im Rahmen von Digitalisierung und virtueller Führung ein entscheidender Faktor für den nextLeader sein.

Die Vorbildfunktion der Führungskraft spielt eine besonders wichtige Rolle, um Integrität zu verkörpern. Denn wer etwas ankündigt, erzeugt Hoffnung. Wer es umsetzt, handelt integer und schafft Vertrauen in die eigene Person.

„Um erfolgreich zu sein, muss der nextLeader nicht alles können, sich aber mit den Grenzen des Machbaren und der Vision des Möglichen sowie mit der eigenen Motivation und Energie, den Herausforderungen Führung zu übernehmen, auseinanderzusetzen.“

Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit sind die wichtigsten Treiber von Integrität des nextLeaders.

Ein zweiter Aspekt ist das Zutrauen in die Führungskraft. Inwieweit kann die Führungskraft Veränderungen umsetzen, Probleme lösen oder mit Druck umgehen? Dieses Zutrauen wird geprägt durch natürliche Stärke (nicht Positionsmacht) und Kompetenz, die die Führungskraft ausstrahlt. Nextleadership bedeutet nicht, dass eine Führungskraft nicht kompetent und stark sein darf.

### 7. Der nextLeader ist Führungskraft für das eigene Selbst

Der nextLeader muss nicht nur den Mitarbeiter und das Unternehmen im Blick haben, sondern auch sich selbst, um nicht die Balance zu verlieren. Damit das nicht geschieht, muss der nextLeader zuallererst ein Experte für das eigene Selbst sein. Dazu benötigt er Selbstführung, die weit über Zeit-/Ziel- und Selbstmanagement hinausgeht.

Sie beinhaltet vier Dimensionen:

- Kognitive Selbstführung
- Psychische Selbstführung
- Verhaltensbezogene Selbstführung
- Physische Selbstführung

Der nextLeader kennt sich (Selbstbewusstsein), achtet auf sich (Selbstfürsorge), gestaltet sein Leben (Selbstverantwortung) und bringt es voran (Selbststeuerung). So kann er als Führungskraft Vorbildliches zeigen und leisten.

### 8. Der nextLeader muss nicht perfekt aber reflektiert sein

Führungskräfte bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Doch kann der nextLeader nicht in allen Aufgaben gleich stark sein, aber er sollte sich den Anforderungen und seinem Verhalten bewusst sein, um seine persönliche Lösung zu finden. Es geht um Selbstreflexion.

Dieser Prozess erfolgt in drei Stufen:

- Bewusstsein über die eigenen Gedanken und Gefühle entwickeln
- Analyse der Situation und Verhaltensweisen
- Entwicklung neuer Perspektiven und Handlungsalternativen.

Eine wichtige Rolle spielt die Rückmeldung aus dem Arbeitsumfeld, etwa durch die Methode des 360°-Feedbacks, damit der nextLeader erkennt, warum er wie wahrgenommen wird. Denn nur so kann er die richtigen Prioritäten setzen und notwendige Lösungsstrategien entwickeln.

Um erfolgreich zu sein, muss der nextLeader nicht alles können, sich aber mit den Grenzen des Machbaren und der Vision des Möglichen sowie mit der eigenen Motivation und Energie, den Herausforderungen Führung zu übernehmen, auseinanderzusetzen. Und das ein Berufsleben lang.

### 9. Den nextLeader kann man an bestimmten Talenten erkennen

„Kann man erfolgreiche Führung lernen oder werden erfolgreiche Führungskräfte schon so geboren?“ Talent, Lernen und Motivation sind drei Variablen, die den Erfolg mitbestimmen.

Auf der Suche nach einer kompetenten Führungskraft kommt eine Kompetenzdiagnostik ins Spiel, deren Aussagen bei den besten Talenten an ihre Grenzen stößt. Daher ist es an der Zeit, im gesamten Trendthema „Talentmanagement“ eine vernünftige und handlungsbasierte Potenzialdiagnostik zu implementieren.

Wir haben sechs relevante Potenzialfaktoren ermittelt, die einen maßgeblichen Einfluss auf erfolgreiche Führung haben:

- Kognitive Intelligenz
- Beziehungsintelligenz
- Selbstwahrnehmung
- Selbststärke
- Wachstumsorientierung
- Mobilisierungsenergie.

### 10. Der nextLeader wird entwickelt, nicht geboren

Führungskräfte werden in Zukunft ständigen Veränderungen ausgesetzt sein, die Führungshandeln in komplexen, unvorhersehbaren und dynamischen Situationen erfordern. Da muss sich auch die Führungskräfteentwicklung ändern.

Die heutige Realität sieht hingegen noch anders aus. Auf der einen Seite werden die meisten Entwicklungsprogramme immer noch nach dem Prinzip der „Belehrungsdidaktik“ durchgeführt, ohne die neuropsychologischen Erkenntnisse des Lernens zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite richten sich fast alle Programme zur Schulung von Führungskräften nach einem standardisierten Kompetenzmodell, an das sich alle Führungskräfte halten sollen und daran gemessen werden.

Wir sind der Meinung, dass die Entwicklung von nextLeadern

- personalisiert (Perspektivwechsel hin zum Mitarbeiter im Mittelpunkt)
- selbstorganisiert (nextLeader als „Lerner möglicher“ in Selbstverantwortung)
- emotional verankert (Begleitung durch externen Coach) sein sollte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich der nextLeader in den zunehmenden organisationalen Veränderungen mit seiner Rollenidentität auseinandersetzen muss, sodass Führung und Organisation nicht nur wissen, wo sie stehen, sondern auch mit den veränderten Werten optimal umgehen können.



### Karl-Heinz Sebler

Karl-Heinz Sebler, Jahrgang 1961, studierte Volkswirtschaftslehre und ist Bankkaufmann. Er hat über 10 Jahre an Führungs- und Managementenerfahrungen in mittelständischen Unternehmen und Verbänden gesammelt. Seine Erfahrung als Berater für Personal- und Organisationsentwicklung addiert sich auf über 25 Jahre. Heute ist Karl-Heinz Sebler Regionalpartner der Strametz & Associates GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte Führungskräfte- und Teamentwicklung haben sich in den letzten Jahren insbesondere durch das Thema Selbstführung erweitert.



### NEXT LEADERSHIP IN DER PRAXIS:

- Leadership Potenzial Kompass
- Talent-Check
- Next Leadership Workshop
- Simulationen für agile Führung
- High Potential Konzepte

# Leadership at New Work

Wer immer tut, was er schon kann,  
bleibt immer das, was er schon ist.

Erfolgreiche Personal- und Organisationsentwicklung haben spürbare  
Folgen: Hohe Handlungskompetenz und effiziente Arbeitsprozesse werden  
zur Basis von wirksamer Zusammenarbeit und New Work. Be the next Leader!

**Strametz ▶ Associates**

TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.

Strametz & Associates GmbH • Josef-Wirmer-Straße 4 • 34414 Hansestadt Warburg

T +49 (0)5641 77 64 0-0 E [info@strametz.de](mailto:info@strametz.de) [www.strametz.de](http://www.strametz.de)

# Potenzial Kompass für Next Leadership

Wie identifizieren Unternehmen  
und Mitarbeiter gemeinsam den  
**next Leader**  
für New Work?

HERAUSGEBER: Strametz & Associates GmbH

Die vielfältigen Konzepte zum Thema New Work führen zu wachsenden Anforderungen an alle Beteiligten. Wo möglich werden Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume geschaffen, sodass Selbstverantwortung und Selbstorganisation neben digitalen Kompetenzen und weiteren Anforderungen notwendig werden.

Competence Book: New Work

Irgendwann, spätestens im Rahmen von Recruiting (extern wie intern), Karrierewegentscheidungen sowie Entwicklungsprozessen, stellt sich die Frage, ob es für New Work auch den „New Employee“ braucht, der sich mit seinen Stärken und Potenzialen wirklich selbst organisieren kann. Und vor allem: Wie werden geeignete Mitarbeiter und Führungskräfte in Zeiten von New Work identifiziert und entwickelt?

Bislang erfolgen Nominierung und die diagnostischen Folgeschritte häufig eher eindimensional, indem der Kandidat vorgeschlagen und insgesamt weniger in den Prozess eingebunden ist.

Damit Freiheit, Selbstverantwortung und Agilität nicht nur Schlagworte bleiben, sondern die Mitarbeiter sich selbst weiterentwickeln und Verantwortung für ihren eigenen Karriere- und Lernprozess übernehmen, wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Potenzialkandidat für das Matching von Unternehmensbedarfen und persönlichen Ambitionen sowie Potenzialen erforderlich. Es gilt gemeinsam festzustellen, ob z.B. der Weg zur Führungskraft für beide Seiten Sinn ergibt.

Doch wie findet man die Potenzialkandidaten, die in New Work in der Lage sind, sich selbst und auch andere zu führen? Die Herausforderung besteht darin, über Potenzialfaktoren zu einer verlässlichen Prognose über den späteren Führungserfolg in einer veränderten Führungskultur zu gelangen. Methoden der Potenzialanalyse können dabei geeignete Verfahren sein, werden aber zumeist nicht richtig eingesetzt. Entweder spricht man von Potenzialanalyse, betreibt aber eine Kompetenzanalyse oder misst Potenzial mit unzureichenden Instrumenten. Wir definieren Potenzial als noch nicht realisierte Handlungskompetenz, dessen Ausmaß in den beständigen Aspekten der Persönlichkeit begründet liegt:

Dazu gehören angeborene Talente, stabile Werte und Einstellungen, die zusammen mit Wissen und Erfahrung das Verhalten prägen, das dann seinen Ausdruck in echter Kompetenz findet, die nach John Erpenbeck die Fähigkeit meint, in dynamischen, komplexen und offenen Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln. Um herauszufinden, welche Personen die notwendigen Kompetenzen für den New Work Führungsalltag entwickeln können, ist zunächst ein Blick auf diese Potenzialfaktoren hilfreich.

Strametz & Associates hat im Rahmen einer Metaanalyse



© Strametz & Associates



© Strametz & Associates

sechs grundlegende Potenzialfaktoren für das Thema Führung ermittelt und dazu ein Modulsystem erarbeitet. Dieses dient dazu, die Faktoren zu identifizieren, um daraus eine Entwicklungsplanung für den entsprechenden Kompetenzerwerb ableiten zu können. Dieses System bezeichnen wir als Leadership Potenzial Kompass. Es besteht aus drei Stufen, die im Idealfall aufbauend genutzt werden. In allen Stufen gilt es, die Selbsterkenntnis beim Kandidaten so zu fördern, dass am Ende ein von Unternehmensvertretern und Potenzialkandidat gemeinsam getragenes Ergebnis bzw. eine Vereinbarung für den weiteren Karriereweg erarbeitet wird. In der Summe erhalten Kandidat und Auftraggeber einen Kompass mit Ergebnissen dazu, welche der persönlichen Potenziale und Handlungskompetenzen allgemein und für Führung speziell vorhanden sind, welche Entwicklungsfelder mit entsprechenden Maßnahmen zu bearbeiten sind und ob der Weg zur Führungskraft für beide Seiten Sinn bietet.

In der ersten Stufe werden mit einem Testverfahren die sechs relevanten Potenzialfaktoren bestimmt, um eine diagnostische Basis zu legen. Im zweiten Schritt findet dann eine Beratung mit dem Potenzialkandidaten statt, in dem zum einen die Ergebnisse des Potenzialtests mit Übungen verifiziert und zum anderen seine Interessen, Erfahrungen und Orientierungen integriert werden. Der Kandidat erhält somit eine persönliche und partnerschaftliche Potenzial-

beratung. In der dritten Stufe wird mittels einer Führungssimulation die Verhaltensebene in einem sozial-dynamischen Kontext eingebunden. Durch ein von dem eigenen gewohnten Umfeld abweichendes Setting mit realitätsnahen künftigen Anforderungen lässt sich beobachten (Selbst- und Fremdbeobachtung), welche Kompetenzen bereits abgerufen werden können und wie groß noch die Lücke zwischen Potenzial und Kompetenz ist. Daraus kann man dann einen konkreten Entwicklungsplan erstellen.

Das Besondere an dem Verfahren: Diagnostik und Entwicklung fallen zusammen. Die Beobachtung durch erfahrene Berater und ggf. internen Führungskräften sowie strukturierte Feedback-Prozesse und Reflexionsschleifen ermöglichen eine persönliche Standortbestimmung hinsichtlich Führungspotenzial und Handlungskompetenz als auch erste Entwicklungsschritte - vor allem in der Simulation.

Mit diesem partnerschaftlichen Entwicklungsansatz kann es gelingen, mit Mitarbeitern und Führungskräften eine gemeinsame Perspektive zu gewinnen - für die Anforderungen der neuen Arbeitswelten sowie die Entwicklungsschritte dorthin.

Mehr dazu unter: <http://www.strametz.de/index.php/der-leadership-potenzial-kompass.html>

# New Work und Kunst: Kontrollierter **Anarchismus**, der **inspiriert** und **motiviert.**

IM INTERVIEW: Andreas Geyer, Gründer, Mitinhaber, Orange Council

Liebe Leserinnen und liebe Leser,  
vor einigen Jahren war Kunst am Bau oft gesetzliche Pflichtveranstaltung oder in andere Fällen nur Dekoration. Mit New Work scheinen Kunst und Design mehr denn je an Bedeutung zu gewinnen und u.a. zum Objekt-Narrativ für ein Zukunftsbild oder zum Zerstörer alter Denkmuster zu werden. Kunst als existentielle Formensprache?! Storytelling, das erlebbar ist, statt Hochglanz-Broschüren und Anzeigen?! Es freut uns, dass wir mit Andreas Geyer einem im wahrsten Sinne ausgezeichneten Ansprechpartner für das Thema finden konnten. Andreas Geyer ist Gründer und Mitinhaber der ORANGE COUNCIL GmbH und Inhaber der ORANGE CAMPAIGN LTD. mit Sitz in Hongkong. Als Art- und Creative Director arbeitete er in einer Vielzahl bekannter europäischer Kreativagenturen, zuletzt als Mitinhaber der Red Rabbit Werbeagentur. Er ist Mitglied des britischen Kreativclubs D&AD und des deutschen Art Directors Club (ADC). Für seine Arbeiten wurde er mit über 100 nationalen und internationalen Kreativ- und Effizienzpreisen ausgezeichnet, zuletzt nun auch mit dem Goldenen Nagel für das New Work-Projekt der Deutschen Telekom AG.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Competence Site-Team

## Andreas Geyer

Andreas Geyer ist Gründer und Mitinhaber der ORANGE COUNCIL GmbH und Inhaber der ORANGE CAMPAIGN LTD. mit Sitz in Hongkong. Als Art- und Creative Director arbeitete er in einer Vielzahl bekannter europäischer Kreativagenturen, zuletzt als Mitinhaber der Red Rabbit Werbeagentur. Er ist Mitglied des britischen Kreativclubs D&AD und des deutschen Art Directors Club (ADC). Für seine Arbeiten wurde er mit über 100 nationalen und internationalen Kreativ- und Effizienzpreisen ausgezeichnet.





Sehr geehrte Geyer,

Zunächst einmal herzlichen Glückwunsch zur erneuten Auszeichnung! Viele Auszeichnungen für Kreativität und Effizienz sind sowieso Teil der Biografien der Gründer von ORANGE COUNCIL. 2015 waren Sie dann auch noch New Comer Agentur des Jahres, nun haben Sie den Goldenen Nagel für ein New Work-Projekt gewonnen.

Können Sie uns einige Worte zu sich als Person und Organisation sagen? Wie bringt man preisgekrönte Kreative mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen dazu, in einer gemeinsamen Organisation zu wirken? Wie funktioniert Orange Council? Und last, but not least: Was war ausschlaggebend für die erneute Auszeichnung?

#### **Andreas Geyer**

Erst einmal vielen Dank für die vielen Blumen! Ein paar Worte zu uns: Die ORANGE COUNCIL GmbH ist eine Kommunikationsagentur mit kleinen dezentralen Büros in Deutschland und im Ausland, im Grunde eine Plattform für unser Kreativ- und Künstler-Netzwerk. Wir versuchen hier Kommunikationsdisziplinen wie Design, Werbung, Film, Event, räumliche Inszenierung und Kunst intelligent zu verknüpfen zu multiplikationsfähigem Storytelling. Und weil alles ein Label braucht, haben wir das auch. Wir nennen das: NEUE SPIELKULTUR.

Wir stellen dafür kleine agile Einheiten mit Kreativen und Künstlern aus aller Welt immer neu zusammen, um den speziellen Anforderungen des jeweiligen Projektes gerecht zu werden. Und wenn wir hier über unsere NEW-WORK-Projekte sprechen: Die Prinzipien für Arbeit 4.0 leben wir eigentlich alle selbst seit Gründung von ORANGE COUNCIL.

Dass wir neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch noch Kreativ- und Effizienzpreise wie die beim Effie Award oder beim renomierten ART DIRECTOR`S CLUB gewinnen, macht uns ganz besonders stolz. Bei letzterem, dem Refresh der Telekom-Zentrale in Bonn ging es vor allem darum, Identifikation zu stiften durch den ungewöhnlichen künstlerischen Umgang mit der Telekom eigenen technologischen Historie.

Dabei war es uns wichtig, nicht einfach ein Kunstkonzept aufzupropfen, sondern die Planungsmodulare des Auftraggebers einzubinden und mit einem besonderen Blickwinkel zu versehen.

Mithilfe von Kunst, Architektur und Design haben die beteiligten Künstler dabei in Zusammenarbeit mit den Telekom-Verantwortlichen eine ganz eigene Formsprache entwickeln können und der vormals eher formalen, unpersönlichen Telekom-Zentrale einen ganz eigenen neuen Spirit geben können.



Vor einigen Jahren war Kunst am Bau oft gesetzliche Pflichtveranstaltung oder in andere Fällen nur Dekoration. Mit New Work scheinen Kunst und Design mehr denn je an Bedeutung zu gewinnen und u.a. zum Objekt-Narrativ für ein Zukunftsbild oder zum Zerstörer alter Denkmuster zu werden. Kunst als existentielle Formensprache?! Storytelling, das erlebbar ist, statt Hochglanz-Broschüren und Anzeigen?!

Inwieweit entdecken Unternehmen heute schon in der Breite die Chance, mit Kunst und Design Kultur oder andere Framings zu transportieren oder zu transformieren? Was treibt das Thema? Können Sie die Rolle von Kunst und Design im Detail erläutern? Was verändern Kunst und Design im Idealfall in den Köpfen der Mitarbeiter?

#### Andreas Geyer

Ich finde, Kunst hatte ja besonders in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche einen sehr hohen gesellschaftlichen Stellenwert, prägte dabei Zukunftsbilder und war verantwortlich für die Zerstörung alter Denkmuster, denken wir nur an die künstlerischen Strömungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts, an die BAUHAUS-Schule oder an WARHOL's Factory.

Wir befinden uns heute wieder am Beginn großer gesellschaftlicher Umwälzungs-Prozesse, bedingt durch Digitalisierung, Globalisierung oder Wertewandel, und da ist ja nur folgerichtig, dass vor allem die Kunst gesellschaftlich motivierend wirkt und wieder Inspirationen für Lösungswege anbieten kann.

Am besten funktionieren die künstlerischen Interventionen allerdings, wenn man Menschen und Mitarbeiter mit einbezieht, Kontexte deutlich macht und die entstandenen Stories und Bilder anderen weitererzählt. Und dafür setzen wir sehr viele andere Kommunikationsmittel und Disziplinen außerhalb von Kunst wie Filme, Buchpublikationen, Events oder Schlüsselbilder für die sozialen Medien ein. Es geht meiner Meinung nach also nicht um ein Entweder-Oder, klassische Medien vs Kunst, sondern um den klugen, effizienten und zeitgleichen Einsatz verschiedener Kommunikations-Disziplinen. Auf diese Weise entwickeln die Arbeiten ihre Kraft nicht nur im abgeschlossenen Raum für einen kleinen Mitarbeiterkreis, sondern sie wirken durch ein integriertes Kommunikations-Konzept, an dem auch ein großes Publikum teilhaben kann.

Und ein so entstandenes Außenbild trägt natürlich dazu bei, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrzunehmen. Kunst schafft so also nicht nur adäquate und inspirierende Arbeitsumfelder im Rahmen von NEW WORK, sondern ist auch ein kraftvolles HR-Instrument.

„Am besten funktionieren die künstlerischen Interventionen allerdings, wenn man Menschen und Mitarbeiter mit einbezieht, Kontexte deutlich macht und die entstandenen Stories und Bilder anderen weitererzählt.“

Das visuelle Storytelling, das durch die künstlerischen Arbeit entsteht, liefert außerdem ungewöhnlichen Content und starke Geschichten für Journalisten und andere Multiplikatoren und bietet durch die ungewöhnliche Kommunikation im Raum viel fotografierte und in der Presse verwendete Bilder. Die geschaffenen innovativen Rauminstallationen können so von Unternehmen als visueller Imagetransfer genutzt werden.

Gute Gründe also für die zunehmende Hinwendung der Unternehmen zu der kommunikativen Kraft von Kunst und Design.

Sie haben u.a. Bosch, die Deutsche Telekom und Detecon bei der eigenen Transformation erfolgreich begleitet, insbesondere auch den Detecon-Umzug von Bonn nach Köln unterstützt. Dafür interpretierten Sie Fundstücke der Unternehmensgeschichte neu oder nutzten auch schon einmal eine Kettensäge an weißen Wänden.

Können Sie – gerne auch mit Bild – an Beispielen erklären, wie Sie Kunst und Design bei diesen Projekten eingesetzt haben? Inwieweit konnte man auf die individuellen Gegebenheiten (Umzug, Beratung, New Work) eingehen? Wie verträgt sich der anarchistische Ansatz von Kunst mit der Strenge des Corporate Designs?

#### **Andreas Geyer**

Weißer Wände mit Kettensägen zu bearbeiten, ist ein sehr schönes Bild, finde ich. Vor allem für die disruptive Komponente, eine von drei wichtigen Säulen der Arbeit von ORANGE COUNCIL im Bereich NEW WORK. Insbesondere in Deutschland hat das Thema „Inspiration“ bisher nur wenig bis keinen Einzug in die Arbeitsumgebung gefunden. Da dominieren vielerorts reine Funktionalität und pure Langeweile.

Dabei geht es darum, Bilder zu schaffen, die bewußt irritieren und somit Anlässe schaffen, über seine Verhaltens- und Arbeitsweise nachzudenken, ein „Denken über das eigene Denken“ zu initiieren, wie es unser künstlerischer Leiter und Kurator Dr. Bernhard Zünkeler einmal formuliert hat.

Im Zentrum der Gestaltung steht dabei das sogenannte „Up-Cycling“, dies bedeutet, ausrangiertes Inventar oder Fundstücke technischer Historie werden durch die künstlerische Auseinandersetzung in die Gegenwart katapultiert. Entscheidend dabei ist, dass diese Elemente die Unternehmenskultur widerspiegeln und einen wesentlichen Identifikationspunkt für das Unternehmen bilden. Wenn man das Ganze beziffern will, macht der stark disruptive Teil dabei etwa 10% der Arbeit aus, rund 20% bilden Kommunikations- und Kollaborationsbereiche mit einem starken Fokus auf Funktionalität und Flexibilität. Einen Großteil der Flächen bilden dann Standardmobiliar von Standardmöbelherstellern – maximal skalierbar und funktional. Auch die disruptiven Element sind also in ein Gesamt-Konzept eingebunden und werden gezielt und dosiert eingesetzt.



Der auf den ersten Blick „anarchistische Ansatz“ ist in Wirklichkeit in ein sehr geplantes Gesamt-Konzept eingebunden, bei dem verschiedene Disziplinen aus Unternehmensberatung, Kommunikation, Design, Architektur und Kunst zusammenwirken.

Wie das Corporate Design unterliegen die Arbeiten für NEW WORK natürlich den jeweiligen Unternehmenszielen. Mit ihren völlig unterschiedlichen Rollen, wirken sie ganz klar komplementär. Der vermeintliche Gegensatz zwischen Kunst und Corporate Design ist also eher im formalen Bereich zu sehen.

Ein New Work-Projekt, insbesondere das Raum-Kunst-Projekt geschieht in einem besonderen Spannungsfeld von Planbarkeit von Gestaltung und Spontaneität.

Wie klassisch oder individuell war dieses Projekt? Was war der Auslöser? Wie kam es zur Zusammenarbeit, wer war involviert, was waren Ziele und Rahmenbedingungen und wie wurde das gewünschte Ergebnis in der Zusammenarbeit realisiert? Ist Spontaneität planbar? Wie vertrugen sich die Kulturen von Künstlern und Beratern?

#### Andreas Geyer

Wir arbeiten seit einigen Jahren erfolgreich mit dem Kompetenzbereich NEW WORK der Unternehmensberatung DETECON zusammen. ORANGE COUNCIL dabei als den „Bauch“ und die Detecon als „den Kopf“ zu bezeichnen, verkürzt

das Ganze eigentlich unzulässig, aber trifft es auch ein bisschen, wobei die Übergänge fließend sind. Die Tools dazu sind: Erkennen von Motivationstreibern, umfassende Bedarfsanalysen, das Identifizieren der unterschiedlichen Aktivitätencluster der Arbeitsumfelder und die kommunikative Begleitung nach innen und außen. Das Besondere aber daran: Bei unserer gemeinsamen Arbeit verschmelzen die Bereiche Unternehmensberatung und Kommunikations-Strategie, klassische und unkonventionelle Arbeitsweisen immer mehr zu einem spannenden, noch nie dagewesenen Produkt. Und das versuchen wir, immer mehr zu optimieren.

In diesem sehr geplanten Prozess, den Künstlern ein Höchstmaß an Freiraum und künstlerischem Anarchismus zu ermöglichen, wird ein besonderer USP dieser ungewöhnliche Kooperation geschaffen.

Dieser für Unternehmen „geplante Kontrollverlust“ ist der erste sichtbare Schritt in eine neue gelebte Innovationskultur in all

den Facetten von NEW WORK, die künstlerischen Arbeiten dienen der Inspiration und Motivation auf dem hoffentlich nicht allzu langem Weg dorthin.

„In diesem sehr geplanten Prozess, den Künstlern ein Höchstmaß an Freiraum und künstlerischem Anarchismus zu ermöglichen, wird ein besonderer USP dieser ungewöhnliche Kooperation geschaffen.“

Bei weichen Erfolgsfaktoren wie Kunst ist eine Bewertung häufig sehr schwierig. Trotzdem stellt sich natürlich auch hier die Frage des Erfolgs / Misserfolgs? Haben Sie ein Feedback der Mitarbeiter systematisch nachgefragt oder gab es in anderer Form eine Erfolgs-Evaluation? Fand ein Lernprozess statt bzw. wurden getroffene Entscheidungen auch revidiert? Inwieweit wurden alle Blütenträume wahr?

#### Andreas Geyer

Kunst selbst ist ja kein Erfolgsfaktor, sondern nur eine besondere Form der Kommunikation. Die Wirkung der damit entstandenen Arbeitsumfelder – intern wie extern – kann man selbstverständlich messen, wenn man das will.

Wenn man sich die Vielzahl der einzelnen Veröffentlichungen ansieht, so kann man jetzt schon sagen, dass die erzielte mediale Sichtbarkeit ein Vielfaches des eingesetzten Budgets für die räumliche Inszenierungen ausmacht. Uns liegen außerdem Zahlen von Unternehmen vor, in denen beispielsweise das „Weiter-Empfehlungs-Potenzial als attraktiven Arbeitgeber“ in dem Zeitraum vor, während und nach den räumlichen Inszenierungen und Zuwächse bei Neukunden-Generierung um einen hohen zweistelligen Wert gesteigert werden konnten.

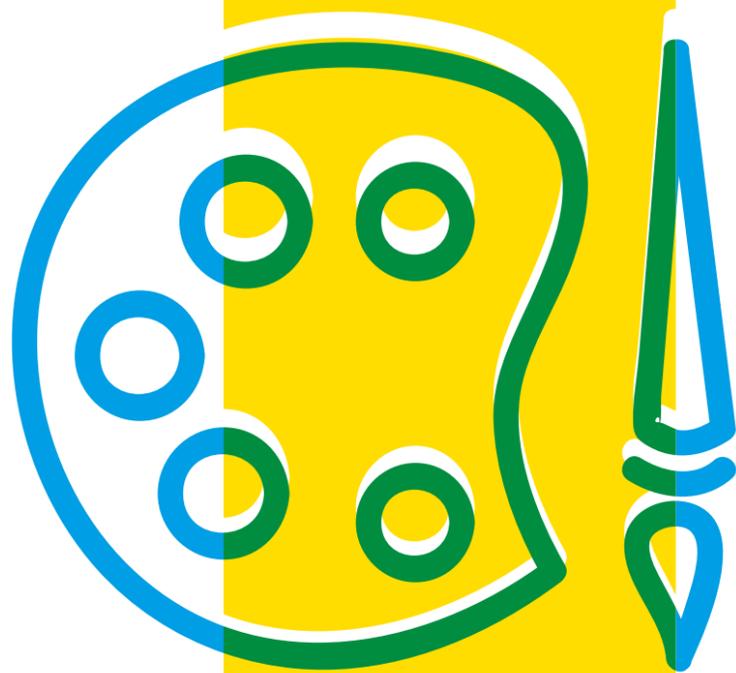
Das hat natürlich nicht nur etwas mit Kunst zu tun, aber Kunst hat da sicherlich sehr helfen können.

Solche Zahlen sind natürlich wichtig für das interne Controlling der Unternehmen, viel wichtiger ist natürlich, jeden einzelnen Mitarbeiter jeder Hierarchie-Ebene zu erreichen, zu begeistern und zu inspirieren. Mit Workshops, mit unterschiedlichen begleitenden Kommunikations-Maßnahmen, internen Events, mit Rapid-Prototyping und natürlich mit den neugestalteten Arbeitsumfeldern selbst.

Denn Transformationsprozesse in Unternehmen, die ja auch volkswirtschaftlich von entscheidender Bedeutung sind, funktionieren nicht mehr ausschließlich Top-Down, sondern nur, wenn alle Mitarbeiter wirklich dazu bereit sind. Und wirklich toll ist doch, wenn Kunst da seinen gesellschaftlichen Beitrag leisten kann.

Vielen Dank für das Interview!

„Uns liegen [...] Zahlen von Unternehmen vor, in denen beispielsweise das „Weiter-Empfehlungs-Potenzial als attraktiven Arbeitgeber“ in dem Zeitraum vor, während und nach den räumlichen Inszenierungen [...] um einen hohen zweistelligen Wert gesteigert werden konnten.“



# Kunst und Künstler für New Work

HERAUSGEBER: Detecon International GmbH

---

Wir bei Detecon International sind uns bewusst, wie wichtig unsere Mitarbeiter und deren Zusammenarbeit für den Erfolg des Unternehmens sind. Darum haben wir den Umzug unseres Hauptsitzes von Bonn nach Köln im Sommer 2012 als Chance begriffen und am neuen Standort eine Arbeitswelt geschaffen, die bereits heute den Anforderungen von morgen entspricht. Klassische Büros mit eigenem Schreibtisch und Aktenschrank gibt es bei uns nicht mehr. Stattdessen bieten wir unseren Consultants non-territoriale Raumlandschaften, die sie flexibel nutzen können.

Unsere neue Arbeitswelt endet jedoch nicht mit innovativen Raumkonzepten. Ebenso wichtig wie der projektbezogene professionelle Austausch sind informelle Begegnungen und die Möglichkeit, Distanz zu den aktuellen Aufgaben zu finden, um neue Ideen zu schöpfen. Unsere Berater analysieren in Kundenprojekten hoch komplexe Prozesse und stellen bestehende Strukturen auf den Prüfstand. Es zählt zu ihren Aufgaben, Veränderungen in Gang zu setzen und etablierte Abläufe zu verbessern. Das erfordert neben fachlicher Expertise ein gehöriges Maß an Kreativität und die Fähigkeit, grenzüberschreitend zu denken.

Aus diesem Grund haben wir in ein außergewöhnliches Kunstkonzept investiert, das leblose Funktionsbereiche in phantasievolle Erlebniswelten verwandelt. Zahlreiche internationale Künstler, aus den USA über Europa bis Japan, haben es geschafft, mit den Mitteln von NewMediaArt, ConceptArt und Bühnenbild dem Innenleben des Hauses eine eigene Melodie zu geben. Konzentriert wurde sich dabei auf die so genannten Verkehrsflächen: Flure, Aufzugsbereiche und Aufenthaltsräume. Neben ihrer ästhetischen Wirkungsebene entfalten die Ideen der Künstler eine Kraft, die Menschen bei ihrer Arbeit in Bezug auf geistige Beweglichkeit positiv beeinflussen soll. Sie überraschen und stärken die Fähigkeit, Dinge aus anderen Blickwinkeln zu betrachten und zu erkennen, dass nicht alles das ist, wonach es zunächst aussieht. Aufenthaltsräume stellen sich hier etwa als mediterrane Marktplätze, rustikale Bauernstuben oder Oasen aus tausend und einer Nacht dar. Die Vielschichtigkeit der Installationen und Arrangements lädt zum Verweilen ein und lässt den Betrachter immer wieder neue Details entdecken.

Dieser Beitrag soll und kann nur einen kleinen Einblick geben in das, was auf den vier Etagen geschaffen wurde. Fokussiert auf die wichtigsten Künstler und exemplarische Arbeiten im Bereich Bühnenbild und ConceptArt.



# Florian Benet



**Klaus Hann**



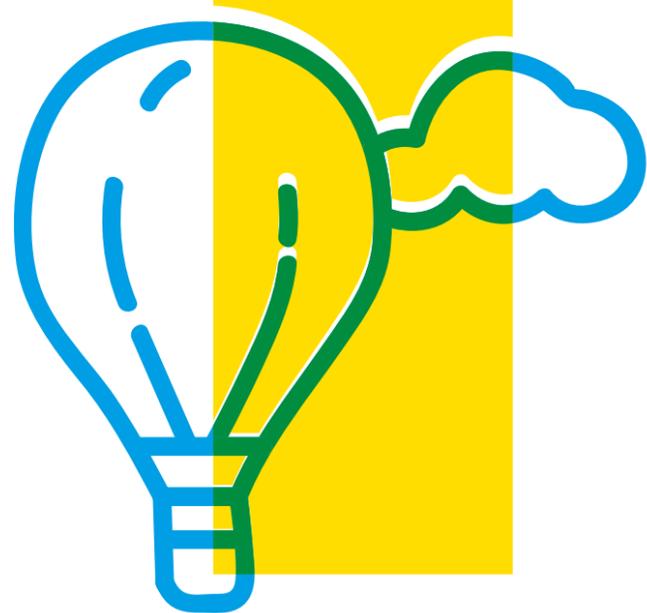
# Ludger Krause-Sparmann Paul Jonas Petry



© Detecon International GmbH



© Detecon International GmbH



# #NewWork ist zu groß gedacht – eine Abrechnung in drei Akten!

AUTOR: Björn Negelmann

Ich kann es nicht bleiben lassen – meinen Senf zur New Work-Diskussion abzugeben. Die Zutaten für meinen Senf kommen aus den Beobachtungen und Diskussionen bei unseren Veranstaltungen, wo die Teilnehmer aus der Projektebene kommen und mit Hilfe von “digitalen Kollaborations- und Arbeitsplatz-Konzepten” neue Formen des Informationsaustausches und der Zusammenarbeit etablieren wollen. Natürlich wird hierbei verstanden, dass es nicht nur um die Technologie geht, sondern auch um die Verhaltensänderung, dennoch verfolgen nur wenige in der Gänze des Projektes den Anspruch das “Arbeiten” im Unternehmen grundsätzlich zu verändern.

An diesem Punkt setzen aber viele #NewWork-Diskussionen an und proklamieren das “Narrativ” von der Notwendigkeit des “großen Umbruchs und Umdenkens” in den Unternehmen. Vielfach wird nach dem großangelegten, systemisch angegangenen Veränderungsprozess gerufen. Schaut man aber in die Unternehmen und insbesondere auf jene Fallbeispiele, wo es nachhaltige Veränderungen gibt, dann sind es nach wie vor die aus dem Kreise der Mitarbeiter initiierten Veränderungsprozesse, die zwar von oben “gebilligt” passieren, ausreichende Sichtbarkeit im Unternehmen haben und an konkreten Verbesserungen der Erledigung von Aufgaben bzw. der “Arbeit” des Einzelnen ansetzen.



### Akt 1: Das Problem der einfachen Lösungen

Sind wir mal ehrlich – für komplexe Probleme kann es keine einfache Lösungen geben! Weder Technologie, noch Kulturveränderungen oder Organisationsrestrukturierungen können alleine die mangelnde Flexibilität und eingeschränkte Effektivität von eingefahrenen, bürokratischen Prozessen nach dem Command-&-Control-Prinzip mit einer vorherrschenden Besitzstandsdenke und Verlustängsten auf der Ebene der in diesen Prozessen agierenden Personen lösen.

Es ist immer das Zusammenwirken vom "Sowohl-Als-Auch" – damit sind wir dann wohl beim "systemischen Ansatz", der die verschiedenen Stellschrauben (das Verhalten der Individuen, der Interaktionsstrukturen in Teams und der Organisation, den Abläufen und dem Aufbau der Organisation sowie dem kulturellen Werteverständnis der Individuen in der Organisation und der Führung) ganzheitlich betrachtet und verändern will. Aber auch hier stellt sich die Frage – kann diese Veränderung von "Außen" induziert werden und ist sie überhaupt grundsätzlich steuerbar. Mir persönlich sind viele "systemischen" Empfehlungen zu sehr darauf abgestellt, dass sie die fehlende "Ganzheitlichkeit" der Veränderungsaktivitäten in den Unternehmen kritisieren.

Weiter stelle ich auch die Frage, wer denn einen "systemischen" Veränderungsprozess im Unternehmen überhaupt

anstoßen soll? Dies muss ja schon von ganz oberer Stelle initiiert werden, was in der Regel nur passiert, wenn Missstände merklich auf die eigene "Performance" drücken – sprich das Management seine gesetzten Ziele nicht erreichen kann und darunter "finanziell" leidet. Sofern die KPIs zur Bemessung der Bonifikationen nur quantitative und keine qualitativen Messgrößen berücksichtigen, wird es hier aber wohl keine nachhaltigen Veränderungsanstöße von oben geben. Auch die nun in vielen Beiträgen geforderte Gestaltungsaktivität der HR-Verantwortlichen braucht ausreichend Chupze bei dem Einzelnen, um in einem festgefahrenen System wirkungsvolle Veränderungen zu erzeugen.

Als Fazit will ich festhalten – dass es bei der Veränderung der Arbeitswelt nicht den einen Ansatzpunkt, noch Treiber oder Gestalter gibt! Auch lässt sich nicht ein einfaches Ergebnis im Sinne einer erfolgreichen Veränderungen erwarten – sondern vielmehr muss festgestellt werden, dass der Weg in die agile und den Werten eines Miteinandervoranbringens basierende Arbeitswelt von Morgen "steinig" ist und viele Fortschritte und umso mehr Rückschritte mit sich bringt.

### Akt 2: Die digitale Transformation als neuer Treiber

Parallel zum Anspruch, mit einem Überdenken der Arbeitsorganisation die Unternehmen für den globalen Hyperwettbewerb agiler und die Mitarbeiter wieder motivierter zu machen, hat sich zudem in den letzten Jahren die Herausforderung der Digitalen Transformation bzw. dem Fit-Machen der Unternehmen für das digitale Zeitalter aufgetan. Dies hat den Veränderungsdiskussionen einen neuen Schub verliehen – weil nun der externe Druck der Unternehmen wächst. Ohne digitale DNA werden die Unternehmen in ihren Wachstumsmöglichkeiten ausgebremst sein – und für die digitale DNA braucht es ein anderes Denken.

Auf unseren Konferenzen zeigt sich, dass Unternehmen, die die Veränderungsnotwendigkeit aufgrund der Digitalen Transformation verstanden haben, mit ihrem Veränderungsprozess schneller und unkomplizierter unterwegs sind. Dabei geht es weniger um eine bestimmte Technologie, sondern um die generellen digitalen Einflussgrößen, die sich auf das Unternehmen in Bezug auf sein Interaktionsgebahren mit Kunden und Mitarbeiter, seine Produktions- und Geschäftsprozesse oder sein Geschäftsmodell auswirken.

Das aufgeklärte digitalisierte Individuum will sowohl als Konsument als auch Mitarbeiter einfach Informationen teilen können, digital mit anderen Individuen (die räumlich und zeitlich entfernt sind) interagieren und seine Informationsprobleme und Aufgabenstellungen selbstbestimmt und von jetzt auf gleich lösen. Wo Unternehmen dies nicht gewährleisten können, werden sie sowohl als Anbieter als auch Arbeitgeber uninteressant. Der Drang nach digitaler Selbstbestimmung bringt zudem den Anspruch an Individualität und Selbstorganisation mit sich – was Konsequenzen für die Produktions- und Geschäftsprozesse hat. Letztendlich erfordert die digitale Logik ein hohes Maß an automatisierter Skalierung, was viele klassische Service-Geschäftsmodelle in Frage stellt und damit eine komplette Neuausrichtung zur Folge hat.

Als Fazit für diesen zweiten Akt ist festzuhalten, dass die digitalisierte Welt des Arbeitens neue Anforderungen mit sich bringt, die nur zu erfüllen sind, wenn sie technologisch optimal unterstützt werden. Die Plattform-Ökonomie fordert eine Plattform-Organisation – was sowohl strukturell als technologisch abzubilden ist. Der Digital Workplace als technologisches Abbild spielt hier nun eine zentrale Rolle, die aber gut durchdacht etabliert werden muss.

### Akt 3: #NewWork funktioniert nur von Innen und mit Digital Workplace als Wegbereiter

Im letzten Akt möchte ich noch einmal einen Aspekt aufbringen – den ich aus einem Blog-Beitrag von Nils Ehnert zum Thema “#NewWork” aufgegriffen habe und überspitzt wie folgt formuliere: Jede von Außen angesetzte #NewWork-Initiative ist zum Scheitern verurteilt! Vielmehr braucht es die vielen kleinen Initiativen von Innen, die ein Umdenken im Handeln im Unternehmen initiieren. Die für sich allein betrachtet wenig ganzheitliche Tragfähigkeit haben aber in der Summe die Selbstorganisation fördern. Damit das Ganze nicht aus dem Ruder läuft braucht es natürlich Rahmenbedingungen, die den Freiraum dafür bieten und andererseits aber auch einen Ordnungsrahmen vorgeben.

Damit die kleine “Feuerchen” von Innen auch eine entsprechende Sichtbarkeit bekommen – braucht es IMHO immer eine funktionierende Plattform, die Transparenz über diese “Feuerchen” und Aktivitäten schafft. Weiter muss die Plattform die Entwicklungsfähigkeit (Offenheit und Emergenz) der neuen Formen des Informationsflusses und der Zusammenarbeit unterstützen. Insgesamt muss die technologische Plattform gewährleisten, dass die “Feuerchen” über das gesamte Unternehmen “skalieren”. Diese Plattform ist für uns immer der “Digital Workplace”, weshalb wir darin dann auch immer den Wegbereiter für #NewWork aber auch für die digitale Transformation sehen.

Damit bin ich am Schluss meiner Gedanken zu #NewWork – die mich doch dorthin zurückführen, worum es IMHO bei dem Thema geht: Die Arbeit in den Unternehmen für die Individuen zu verbessern, um damit mehr Qualität den Mitarbeiter rauszuholen und dabei gleichzeitig das Unternehmen agiler und zukunftsfähig für diese schnelllebige Zeit zu machen!



### Björn Negelmann

Björn Negelmann verantwortet die inhaltlichen Teile der Veranstaltungsaktivitäten von Kongress Media und ist darüber hinaus auch Kopf des an Kongress Media angeschlossenen Research-Hauses N: Sight Research. Er reflektiert seine Beobachtungen über die Entwicklung der Themen sowohl in den Corporate-Blogs von Kongress Media und N: Sight als auch in den Fachblogs Enterprise Digital Blog (zum Social Collaboration & Future of Work Thema), auf Espresso-Digital.de (zum Thema Social Kommunikation & Marketing) sowie im Digital Experience Blog (zum Thema Digital Experience & die Transformation in Marketing, Vertrieb und Service). Darüber hinaus moderiert und betreut er die diversen Online-Communities und Online-Veranstaltungen von Kongress Media.

# Der moderne digitale Arbeitsplatz – ein Muss zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit

AUTOR: Björn Adam, Head of Software Solutions, VANTAiO GmbH & Co. KG

### Unternehmensziele: Flexibilität und Agilität

Die Bedeutung der Büro- und Wissensarbeit bezogen auf die Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hat, bedingt durch die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, deutlich zugenommen. In Deutschland geht aktuell ca. die Hälfte aller Erwerbstätigen einer wissensorientierten Tätigkeit nach. Sie bearbeiten elektronisch gestützte Vorfälle, entwickeln digital neue Produkte und Dienstleistungen und optimieren und gestalten durch IT unterstützte Prozesse.

„Im Optimalfall ist es für den qualifizierten Mitarbeiter möglich, seine Arbeit jederzeit und allerorts zu erledigen.“

Eine klare Wechselwirkung zwischen den Werten der Gesellschaft und neuen technologischen Möglichkeiten ist auszumachen – man kann sogar so weit gehen zu attestieren, dass neue Technologien die Veränderung der Gesellschaft beschleunigen. Neben der Digitalisierung als Treiber verstärken Trends wie die aktuelle demografische Entwicklung und die Globalisierung diesen Wandel zusätzlich. Unternehmen müssen schneller und flexibler werden, um diesem Szenario erfolgreich zu begegnen.

#### **Neue Generationen bedürfen neuer Lösungen**

Viele der heutigen Arbeitskräfte, die den häufig zitierten Generationen "Y und Z" zuzuordnen sind, bestätigen dies durch ihre klar formulierten Bedürfnisse und Anforderungen an einen modernen Arbeitsplatz: Gefragt sind Agilität sowie räumliche wie zeitliche Unabhängigkeit.

Aufgewachsen in einer Konsumgesellschaft mit umfassenden Wahlmöglichkeiten, kennzeichnen sich diese Arbeitskräfte insbesondere durch ihren ausgeprägten Individualismus. Keine Vorgängergeneration ist in solch enger Verbindung mit modernen Technologien aufgewachsen: Das Internet ist gewohnter Lebensbestandteil, vollständige Vernetzung und permanente Kommunikation — „always on“ — werden als selbstverständlich vorausgesetzt. Und das nicht nur im privaten Umfeld, sondern selbstverständlich auch am Arbeitsplatz.

Ein hohes Gehalt ist vor diesem Hintergrund schon lange keine alleinige Garantie mehr, ein Mitglied der Generation "Y oder Z" einstellen zu können. Immer wichtiger werden weiche Faktoren wie z.B. flexible Arbeitszeit- und Arbeitsort-Modelle. Der qualifizierte Mitarbeiter von heute bietet seine Arbeitsleistung nicht allein gegen klassische Entlohnung an – er weiß um seinen Wert und hat weitreichendere Anforderungen an seinen Arbeitgeber. Neben Aspekten wie Unternehmensimage, Sozialleistungen, Arbeitsumfeld und -Ambiente ist das insbesondere auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Im Optimalfall ist es für ihn möglich, seine Arbeit jederzeit und allerorts zu erledigen.

Auch wenn diese Arbeitnehmer-Gruppe aktuell noch nicht die dominierende ist – sie wächst kontinuierlich.

#### **Neue Kollaborationen bedürfen neuer Lösungen**

Doch nicht nur die Mitarbeiter, auch die Art der Zusammenarbeit ändert sich rasant. Bedingt durch Marktumfeld, wachsende Vernetzung und schnellere Innovationszyklen entwickeln sich völlig neue Formen der Kollaboration: Angepasst an die jeweils aktuelle Aufgabe arbeiten Teams interdisziplinär und projektweise zusammen. Die Eigenverantwortung von Mitarbeitern und Führungskräften wächst. Der fest zugeordnete Schreibtisch wird durch den flexiblen „open Space“, spezifische Home-Office-Lösungen oder sonstige Co-Working-Szenarien außerhalb der Unternehmensstandorte abgelöst. All diese Modelle eint ihre große Dynamik – und ihre Anforderungen an die entsprechenden technischen Voraussetzungen. Die „work anywhere anytime“-Mentalität stellt Arbeitsplatz und Arbeitgeber vor völlig neue Herausforderungen.





## Björn Adam

Seit Beginn der „New Economy“ in den späten 90er Jahren beschäftigt sich Björn Adam mit webbasierten Lösungen. Bereits neben Schule und Studium beriet er Unternehmen hinsichtlich deren erster Schritte in die Online-Welt. Nach dem Informatik-Studium und internationalen Projekten im Umfeld von Konzern-Unternehmensportalen wechselte er in eine führende Portal-Unternehmensberatung und leitete dort das Geschäftsfeld Intranet. Heute verantwortet Björn Adam bei VANTAiO den Bereich Software Solutions.

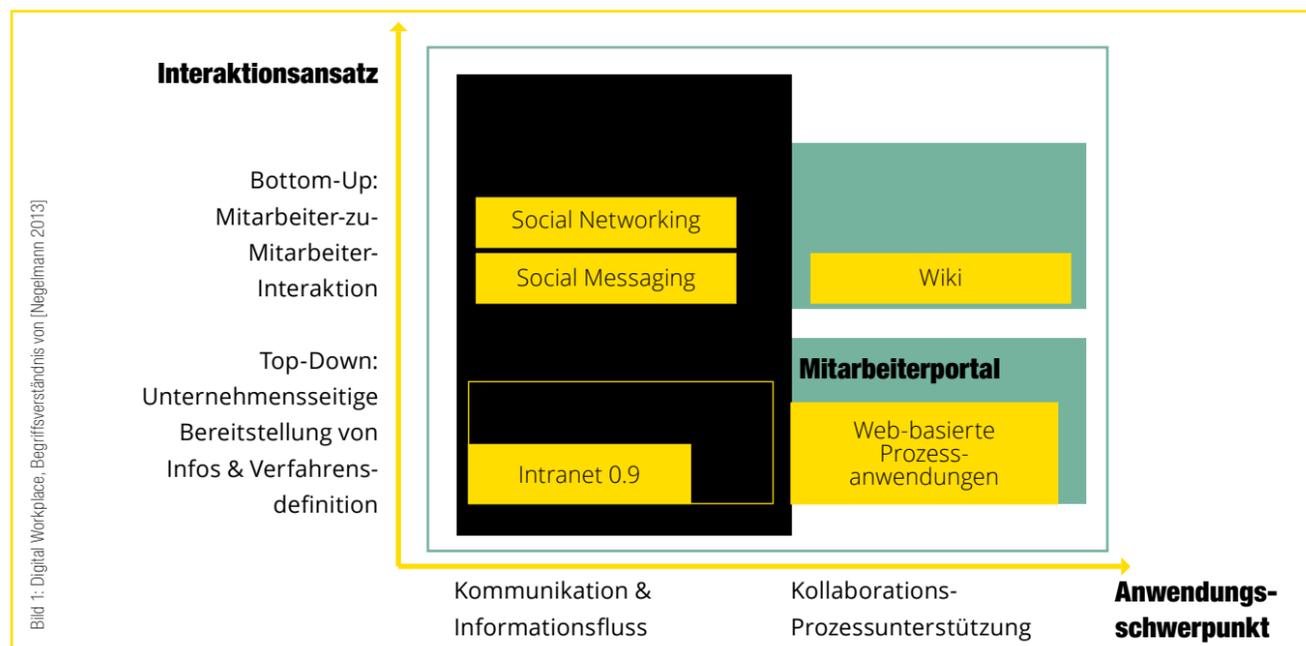
### Der Digital Workplace als doppelte Antwort

Ein Ansatz zur Erfüllung dieser neuen Forderungen der neuen Generationen und der neuen Anforderungen an Kollaboration ist die Bereitstellung eines virtuellen, digitalen Arbeitsplatzes. Als alternatives Arbeitsplatzkonzept ermöglicht er Mitarbeitern idealerweise ein mobiles und flexibles Arbeiten und Zugriff auf die benötigten Daten, Applikationen und Prozesse zu jeder Zeit und an jedem Ort. Zugleich ist ein Digital Workplace im Idealfall der Zugang zu allen relevanten kollaborativen Plattformen.

So befriedigt er das Bedürfnis nach einer neuen User Experience von Arbeitsplatz. Zugleich ist er der Knotenpunkt im Netzwerk der neuen Organisation. Damit werden die Anforderung von Mitarbeitern und Markt bzw. Kunden im Digitalen Zeitalter erfüllt.

### Fazit

Um konkurrenzfähig zu bleiben, benötigen Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter. Diese haben heutzutage jedoch neue Anforderungen an den Arbeitgeber und den Arbeitsplatz. Kandidaten und Mitarbeiter erwarten oftmals eine synergetische Integration von Arbeit und Freizeit, die zugleich die Verwirklichung der persönlichen Lebensziele und die berufliche Tätigkeit zulässt. Um sicherzustellen, dass Unternehmen diese „neuen“ Mitarbeitern für sich gewinnen können, ist eine nachhaltige Anpassung an die geänderten Rahmenbedingungen unabdinglich. Der digitale Arbeitsplatz gewährleistet dieses flexible und agile Arbeitsumfeld, da er das Arbeiten an jedem Ort und zu jeder Zeit ermöglicht, und sollte in der Priorität weit vorne stehen, zumal er auch Basis-Baustein für die neue Wertschöpfung im Digitalen Zeitalter sein wird.



Wikipedia schreibt: „Ein Digital Workplace ist eine zentrale digitale Arbeitsplattform, die Informationen, Tools und Services ortsungebunden zur Verfügung stellt. Als organisationsinternes Webportal stellt es eine Weiterentwicklung des Intranets dar“ [Wikipedia 2017]. In vielen Firmen verfehlte das Intranet mit einer ähnlichen Zielsetzung sein Ziel. Statt einer integrative Plattform wurde es oft zum Sammelsurium von Informationen und Anwendungen. Eine sinnvolle Erweiterung stellten in der Regel Social Media Features und Kollaborationswerkzeuge dar. Björn Negelmann beschrieb 2013 den Digital Workplace noch in diesem Sinne als Erweiterung des Mitarbeiter-Portals bzw. des klassischen Intranets und webbasierter Anwendungen um ein Social Intranet (s. Bild 1).

Heutige Digital Workplaces stellen als Teil eines Plattform-Konzepts jedem Mitarbeiter individualisiert die für ihn notwendigen Informationen und Anwendungen zur Verfügung. Sie unterstützen somit ideal die Einbindung des Mitarbeiters entsprechend seiner Anforderungen in das kollaborative System eines Unternehmens. Im Rahmen der Weiterentwicklung des Verständnisses aus 2013 sehen Negelmann et al. den „Digital Workplace“ daher als Vorstufe zu einem umfassenden Plattform-Konzept für die digitale Arbeitsunterstützung, s. Bild 2.

Mit einer zunehmenden Bedeutung von Ecosystemen werden Digitale Plattformen auch die Grenzen eines Unternehmens überwinden. Sie stellen dann den individualisierten Zugangspunkt zu einem unternehmensübergreifenden Kollaborations-Netzwerk da.

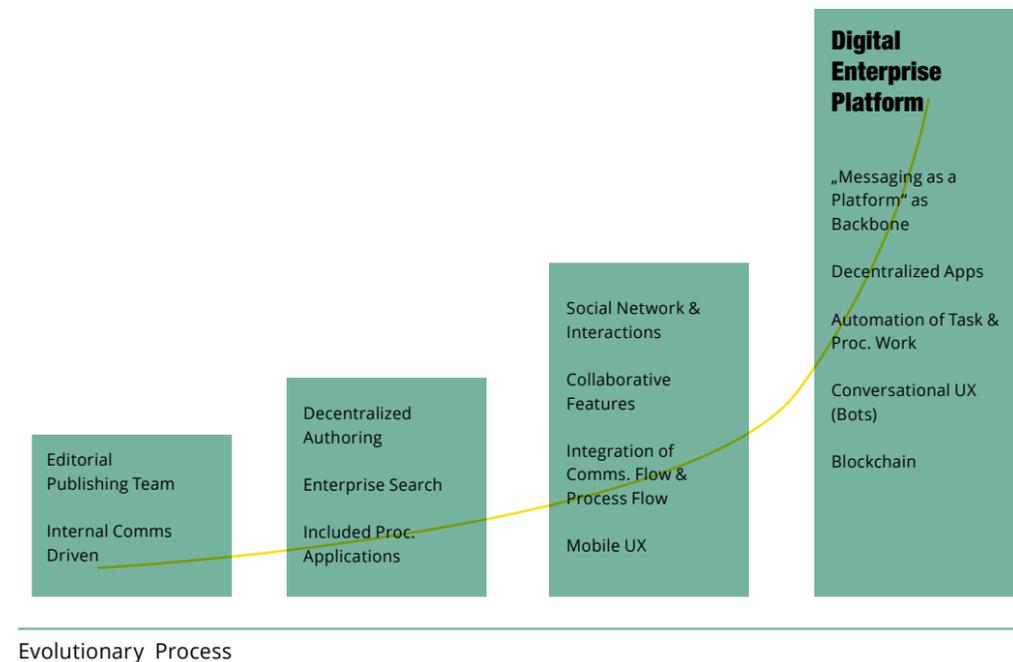


Bild 2: Digital Workplace als Vorstufe Digitaler Plattformen, [Negelmann 2017]

[Negelmann 2017] Björn Negelmann et al., Und – wie verstehen eigentlich Sie den Begriff des „Digital Workplace“?, <http://blog.i2summit.ch/2017/08/11/und-wie-verstehen-eigentlich-sie-den-begriff-des-digital-workplace/>, abgerufen 23.08.2017

[Negelmann 2013] Björn Negelmann et al., Ist der Digital Workplace der soziale Relaunch des Mitarbeiterportals?, <http://blog.enterprise-digital.net/2013/06/ist-der-digital-workplace-der-soziale-relaunch-des-mitarbeiterportals/>, abgerufen 23.08.2017

[Wikipedia 2017], Wikipedia, Digital Workplace, [https://de.wikipedia.org/wiki/Digital\\_Workplace](https://de.wikipedia.org/wiki/Digital_Workplace)



# Störungsfrei einsteigen

## Deutsche Bahn AG optimiert Onboarding-Prozesse mit Haufe

HERAUSGEBER: Haufe Group

200 Prozesse sind es bei der Deutschen Bahn allein im HR-Bereich, die tagtäglich ineinandergreifen müssen. Selbst für professionelle „Weichensteller“ eine Herausforderung, die nicht selten Stolperfallen bereithält. Dieser Ansicht war auch Ralf Berns, Leiter Prozessmanagement und Fachredaktion Personal bei der Deutschen Bahn. Er entschied sich, bei der Suche nach Optimierungspotenzialen im Onboarding-Prozess neue Wege zu gehen und war auf der Suche nach einem geeigneten Partner für dieses Vorhaben. Fündig wurde er beim Transformationsexperten Haufe, der ihm die Art innovativer Herangehensweisen aufzeigte, nach denen er gesucht hatte. „Dass dieser Weg allerdings unter anderem mit Legosteinen gepflastert war, damit hätte ich zu Beginn des Projekts nicht gerechnet“, berichtet Berns.

### Spielerisch den Preboarding-Prozess optimieren

Oft sind es nur Kleinigkeiten, die den Einstieg neuer Mitarbeiter ins Unternehmen holprig gestalten. Mal fehlt der Spindschlüssel, den der Kollege braucht, ein anderes Mal ist es der Mitarbeiterausweis. Zwar ist der Preboarding-Prozess, also alle Maßnahmen, die zwischen Unterzeichnung des Arbeitsvertrages und dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters liegen, bei der Deutschen Bahn schon sehr ausgereift, Luft nach oben, so Ralf Berns, gäbe es aber immer. Ziel der Prozessoptimierung war es, die Zeit zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag so zu gestalten, dass der neue Mitarbeiter sofort durchstarten kann. Bei der Suche nach einem Ansatz für diese Optimierung stieß Berns auf die Metro Map von Haufe. Sie stellt Prozesse mithilfe eines Liniennetzes dar – ein Bild, wie gemacht für die Deutsche Bahn.

Für Ralf Berns stehen die DB-Mitarbeiter an erster Stelle, sie sind seine „Kunden“. Er gibt sein Bestes, um mit ihnen gemeinsam Prozesse optimal gestalten zu können. Bereits nach dem ersten Gespräch mit den Haufe-Experten war ihm deshalb klar, dass er dieses Mal eine neue Herange-

hensweise ausprobieren würde – agile Methoden hatten im Unternehmen längst Einzug gehalten. „Wir suchten also nach Mitarbeitern, die Lust dazu hatten, Dinge mutig und vielleicht ein bisschen wilder als üblich anzugehen.“ Für die Erarbeitung des neuen Prozesses mit jenen „Wilden“ hatten die Haufe-Experten drei Methoden angesetzt. Im ersten Schritt wurden mit einer sogenannten „Eigenland® Session“ die Schmerzpunkte im Preboarding identifiziert. Mithilfe von Bewertungssteinen konnte jeder Teilnehmer aus seiner Sicht schildern, wo es im Prozess nicht so rund läuft, wie es sollte und wie weit sie jeweils vom Idealzustand entfernt waren. Durch diese Art der spielerischen Herangehensweise wurden Barrieren – soweit sie überhaupt noch bestanden – rasch abgebaut und die Schmerzpunkte im Prozess wurden gemeinsam aufgedeckt.

### Ein Fahrplan für die Deutsche Bahn

Der nächste Schritt war das Erstellen eines Zielbildes – mit Legosteinen. „Das hatte ich persönlich mit der größten Spannung erwartet“, beschreibt Berns seine anfängliche Skepsis. Was, wenn die Mitarbeiter diese Methode als zu kindisch empfanden? Seine Sorgen waren aber unbegrün-

© Haufe Group





© Haufe Group

det, das zeigte sich bereits nach kürzester Zeit. „Alle waren mit großem Eifer dabei und versuchten das, was wir am Tag zuvor erarbeitet hatten – also den Idealzustand unseres Prozesses – in Legomodellen nachzubilden.“ Interessant waren dabei die unterschiedlichen Sichtweisen, die sich in den Modellen widerspiegeln: Während das Management aus der Vogelperspektive die großen Zusammenhänge im Auge behält, wurden die Modelle über das mittlere Management bis hin zu den HR-Mitarbeitern immer kleinteiliger. Am Ende dieser Session stand dann ein Gesamtergebnis: Gemeinsam hatten sie das ideale Preboarding für die Deutsche Bahn entwickelt.

Schritt drei war dann gewissermaßen die Königsdisziplin der Deutschen Bahn: Die Erstellung eines Fahrplans. Denn genau im Stil jener Netzpläne, die an den Bahnsteigen von U- oder S-Bahnen angebracht sind, sollten der Prozess und die „User Journey“ der Mitarbeiter, also ihr Weg in diesem Prozess, dargestellt werden. Wo beginnt welcher Prozess-

teil? Was muss wann passieren? Wer muss eingebunden werden? An welchen „Haltestellen“ kreuzen sich einzelne Prozesslinien und verlaufen möglicherweise nicht reibungslos? All diese Einzelheiten werden durch diese Art der Darstellung noch einmal klarer – und ganz wichtig – nachvollziehbarer für alle Beteiligten.

#### **Der Weg war das eigentliche Ziel**

Am Ende des Tages hatten alle Teilnehmer rund 30 bis 40 Handlungspunkte gesammelt, die sie nun nacheinander entwickeln, pilotieren und umsetzen wollen. „Rückblickend kann ich sagen, dass das Ergebnis zwar sehr wichtig ist, der Weg dorthin aber fast noch wichtiger“, fasst Berns seine Eindrücke zusammen. „Wir haben nicht nur einen Prozess optimiert, sondern wir haben erreicht, dass jeder Beteiligte verstanden hat, wie wichtig es ist, Mitarbeiter als Kunden zu sehen und sie – ähnlich wie im Marketing – auf der „Customer Journey“ zu begleiten. Das ist für mich der größte Erfolg.“

# Unternehmensdemokratie im Großkonzern

## **Deutsche Telekom AG**

# **Alle Macht den Mitarbeitern**

IM INTERVIEW: Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist, Haufe-umantis AG, Philipp Schindera, Leiter Unternehmenskommunikation, Deutsche Telekom AG

Herr Grabmeier, als Innovator kennt man Sie seit vielen Jahren. Seit 2015 sind Sie Chief Innovation Evangelist bei der Haufe-umantis AG. Was genau ist dort Ihre Aufgabe?

#### **Grabmeier**

Richtig, ich beschäftige mich bereits seit über 18 Jahren mit den Themen Business Transformation, Organisationsdesign, New Work und dem Weg zum Digital Enterprise. Bei Haufe verantworte ich die Entwicklung der Haufe-umantis von einer Software Company zu einer erfolgsbasierten Transformationsberatung. Dabei unterstütze ich Führungskräfte und Unternehmen bei deren Transformations-Prozessen, die durch die Digitalisierung und angesichts der aktuellen Mega Challenges notwendig geworden sind.

Herr Schindera, Sie leiten den Bereich Unternehmenskommunikation bei der Deutschen Telekom. Ihre Abteilung hat sich angesichts des Wandels für einen aufsehen- erregenden Schritt entschieden. Wie sieht dieser konkret aus und wie kamen Sie auf die Idee?

### Schindera

Dass sich die Art, wie wir arbeiten und wie wir miteinander kommunizieren, durch die Digitalisierung massiv ändern wird, war mir bereits seit längerem klar. Und ebenso, dass wir uns diesen Entwicklungen anpassen müssen. Gerade das geänderte Kommunikationsverhalten war für uns als Kommunikationsbereich natürlich eine Herausforderung. Es galt, die Art, wie wir informieren, wie wir kommunizieren, grundlegend zu überdenken. Die klassische Pressemitteilung hat zwar weiter ihre Berechtigung, aber daneben gibt es eine Fülle neuer Kanäle, die es zu bedienen gilt. Deswegen mussten wir uns anpassen. Ein erster Schritt war die Änderung unserer Organisationsstruktur von einer stark hierarchisch geprägten zur Projektororganisation, verbunden mit einem sehr eigenverantwortlichen Arbeiten des einzelnen Mitarbeiters. In dem Zusammenhang beschäftigte mich schon länger die Idee, wie wir die Mitarbeiter

auch mehr an der Entscheidungsfindung beteiligen können. Wie es der Zufall wollte, kam in diesem Denkprozess ein Tweet von Stephan Grabmeier. Das war im Februar 2016. Er war auf der Suche nach dem ersten DAX-Konzern, der mutig genug war, dem Vorbild von Haufe-umantis zu folgen und seine Führungskräfte demokratisch zu wählen. Das weckte mein Interesse.

Managementwahlen sind bei Haufe-umantis zu einem festen Bestandteil der demokratischen Unternehmensführung geworden. Zum Zeitpunkt Ihres Tweets, Herr Grabmeier, hatten die Mitarbeiter bereits zum vierten Mal ihre Vorgesetzten bis hin zum CEO und Beiratspräsidenten gewählt. Sich zur Wahl zu stellen, birgt für Führungskräfte und solche, die es werden wollen aber ein klares Risiko: Dass man nicht (wieder)gewählt wird. Warum sollten Unternehmen sich trotzdem für eine demokratische Auswahl der Führungskräfte entscheiden?

### Grabmeier

Diese Frage wird uns, wenn es um das Thema Wahlen geht, sehr häufig gestellt. Und ich antworte gerne mit einem Zitat von Reinhard Sprenger: „Menschen kommen zu Unternehmen, aber verlassen Vorgesetzte.“ Das bestätigen auch die Zahlen des Gallup Engagement Index. Demnach trägt Führung ganz wesentlich zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bei und adressiert damit einen aktuellen Schwachpunkt vieler Unternehmen. Denn laut Gallup sinkt der Anteil der Beschäftigten, die diese Bindung verspüren, in den letzten Jahren deutlich – auf nur noch 15 Prozent in der letzten Befragung. Tatsächlich ist der häufigste Kündigungsgrund eine schlechte Beziehung zum Vorgesetzten. Das zeigt uns vor allem eines: Mitarbeiter stimmen ohnehin über ihre Führungskräfte

ab – notfalls, indem sie diese verlassen. Wir bezeichnen das als „Abstimmung mit den Füßen“. Instrumentalisiert man diesen Mechanismus und fokussiert sich auf die Chancen einer solchen Wahl, ergeben sich zahlreiche Vorteile.

Zum Beispiel?

### Grabmeier

Am offensichtlichsten ist der Rückhalt des Teams. Haben sich die Mitarbeiter aktiv an der Auswahl ihrer Führungskraft beteiligt, fühlen sie sich für die erfolgreiche Zusammenarbeit mitverantwortlich und haben ein persönliches Interesse daran, dass sich ihre Wahl als die richtige erweist. Aber auch auf Seiten der Führungskräfte steigern Wahlen das Engagement. Limitierte Amtsperioden führen dazu, dass sich die Vorgesetzten intensiv mit ihrer Rolle und den Erwartungen des Teams beschäftigen müssen, um sich jedes Jahr erneut zu beweisen. Klappt das nicht, werden sie abgewählt. Eine solche Abwahl eines Kandidaten hat sich als ein wichtiges Werkzeug herausgestellt – in zweierlei Hinsicht. Zum einen bleiben Mitarbeiter dem Unternehmen weiterhin erhalten, auch wenn sie nicht mehr unter ihrem bisherigen Chef arbeiten möchten. Und zum anderen wird die Eigenverantwortung des Einzelnen für seine persönliche Karriere gestärkt. Jeder Mitarbeiter kann zur Wahl antreten und ist damit nicht auf das Wohlwollen seiner Vorgesetzten angewiesen. Das Feedback im Vorfeld der Wahl gibt zudem eine gute Einschätzung, wie die Kollegen die eigenen Führungsqualitäten einschätzen. Gleichwohl müssen Abwahlen immer intensiv begleitet und zu einem normalen Vorgang werden, um den abgewählten Mitarbeiter auch weiterhin im Unternehmen halten und seine Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg nutzen zu können. Das in diesem Prozess erhaltene Feedback ist für die Führungskraft stärker, als jedes andere Feedback bisher.

Demokratische Wahlen haben also durchaus Vorteile für Mitarbeiter und Führungskräfte. Wie aber führt man diese Art der Partizipation ein?

### Grabmeier

Bei Haufe-umantis kam die Idee vom Gründer und damaligen CEO des Unternehmens, Hermann Arnold. Er wurde sich bewusst, dass er und seine Art der Führung zwar in der Vergangenheit sehr gut funktionierten, für die nächste Entwicklungsperiode von Haufe-umantis aber nicht mehr richtig waren. Er entschied sich in der Konsequenz dafür, zurückzutreten und schlug vor, über die Besetzung seines Nachfolgers abstimmen zu lassen. Marc Stoffel, aktueller CEO, wurde mit großer Mehrheit von der Belegschaft gewählt. Ein Erfolg, der dazu führte, dass sich nur wenige Monate später auch die restlichen Führungskräfte durch ihr Team in ihrer Position bestätigen lassen wollten. In einem Unternehmen wie Haufe-umantis, das geprägt ist von Führungs- und Organisationsexpe

„In dem Zusammenhang beschäftigte mich schon länger die Idee, wie wir die Mitarbeiter auch mehr an der Entscheidungsfindung beteiligen können. Wie es der Zufall wollte, kam in diesem Denkprozess ein Tweet von Stephan Grabmeier.“

„[...] auch auf Seiten der Führungskräfte steigern Wahlen das Engagement. Limitierte Amtsperioden führen dazu, dass sich die Vorgesetzten intensiv mit ihrer Rolle und den Erwartungen des Teams beschäftigen müssen, um sich jedes Jahr erneut zu beweisen. Klappt das nicht, werden sie abgewählt.“

rimenten und in seiner Kultur noch in vielen Punkten der eines Startups sehr ähnelt, ist die Einführung einer solchen Wahl wahrscheinlich einfacher als in traditionell geprägten Unternehmen. Wir empfehlen – und das war auch die Strategie bei der Telekom – im Kleinen zu beginnen. Verläuft diese Wahl im begrenzten Rahmen erfolgreich, dient sie als Blaupause für weitere interessierte Teams und Bereiche. Ein solches Vorgehen erfordert natürlich ein großes Maß an Mut und Vertrauen in sich selbst und in die Mitarbeiter, die wählen dürfen. Denn wer sich zur Wahl stellt, muss mit jeder Konsequenz zurechtkommen – positiv wie negativ.

### **Schindera**

Indem man bereit ist, zu experimentieren. Wir haben entschieden, zunächst für 12 Monate ein Pilotprojekt zu starten und vier Mitarbeiter in den Führungskreis wählen zu lassen. Nach Ablauf dieses Jahres sehen wir weiter. Unsere Erfahrung hat gezeigt: Die intensive Vorbereitung ist einer der wichtigsten Punkte. Dabei war es gut, dass wir mit Stephan Grabmeier und Hermann Arnold zwei Ansprechpartner hatten, die schon über entsprechende Erfahrung verfügten und deshalb für uns wichtige Ratgeber waren. Es galt, viele grundsätzliche Fragen zu klären: Einfache oder absolute Mehrheit? Wer ist wahlberechtigt? Auch temporäre Mitarbeiter, wie Azubis, Duale Studenten und Volontäre? Wie viele Stimmen hat jeder und wie wählen diejenigen, die im Urlaub oder in Elternzeit sind? Auch die Frage, wie der Betriebsrat reagieren würde, stellten wir uns natürlich und haben ihn von vornherein in unsere Überlegungen einbezogen. Als Experte in Sachen Unternehmenswahlen war er von der Idee angetan und stellte letztlich sogar den Wahlleiter.

Wie waren die Reaktionen bei einem Konzern wie der Deutschen Telekom?

### **Schindera**

Bei uns im Team waren die Reaktionen durchweg positiv. Das zeigte sich auch an der großen Anzahl von Kandidaten: 18 Kolleginnen und Kollegen haben sich

zur Wahl gestellt. Was für mich besonders positiv war: Die Gruppe der Kandidaten war sehr heterogen. Etwa die Hälfte waren Frauen, der Jüngste war zwanzig Jahre alt und erst ca. drei Monate im Team, die Ältesten waren über fünfzig. Und auch das Wahlergebnis ist eine gute Mischung aus jungen und erfahrenen Kollegen. Auf drei der vier Stellen wurde eine Frau gewählt, wodurch unser neuer Führungskreis nun zur Hälfte weiblich ist. Die anderen Bereiche im Unternehmen waren anfangs durchaus skeptisch, ob wir dieses Vorhaben wirklich in die Tat umsetzen würden. Mittlerweile ist das Interesse aber sehr groß – und andere Teams überlegen, es uns gleich zu tun.

Der erste Wahlgang war also erfolgreich. Wie geht es nun weiter? Und wie kann man die Methode der demokratischen Wahlen auch auf andere Bereiche übertragen?

### **Schindera**

Für uns heißt es nun erst einmal, Erfahrungen zu sammeln. Ich könnte mir durchaus vorstellen, das Thema Wahlen noch auszudehnen. Warum nicht auch Projektleiter wählen lassen? Aktuell stehen wir aber noch ganz am Anfang.

### **Grabmeier**

Bei Haufe-umantis bestimmen die Mitarbeiter über alle relevanten Fragen der Unternehmensführung mit – von der aktuellen Geschäftsstrategie bis hin zu strategischen Entscheidungen, wie beispielsweise der Beteiligung von Investoren. Die meisten unserer Mitarbeiter – und auch der anderer Unternehmen – sind näher an den Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und an den Entwicklungen des Marktes als die Führungskräfte es sind. Dieses Wissen und die meist sehr realitätsnahen Einschätzungen der Belegschaft nutzen wir für unsere Strategieentwicklung und wesentlichen Geschäftsentscheidungen. Außerdem schaffen wir damit ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen und Zukunftschancen und erhöhen das Commitment aller. Selbstverantwortung jedes Einzelnen stärkt man nur, indem man Verantwortung abgibt.



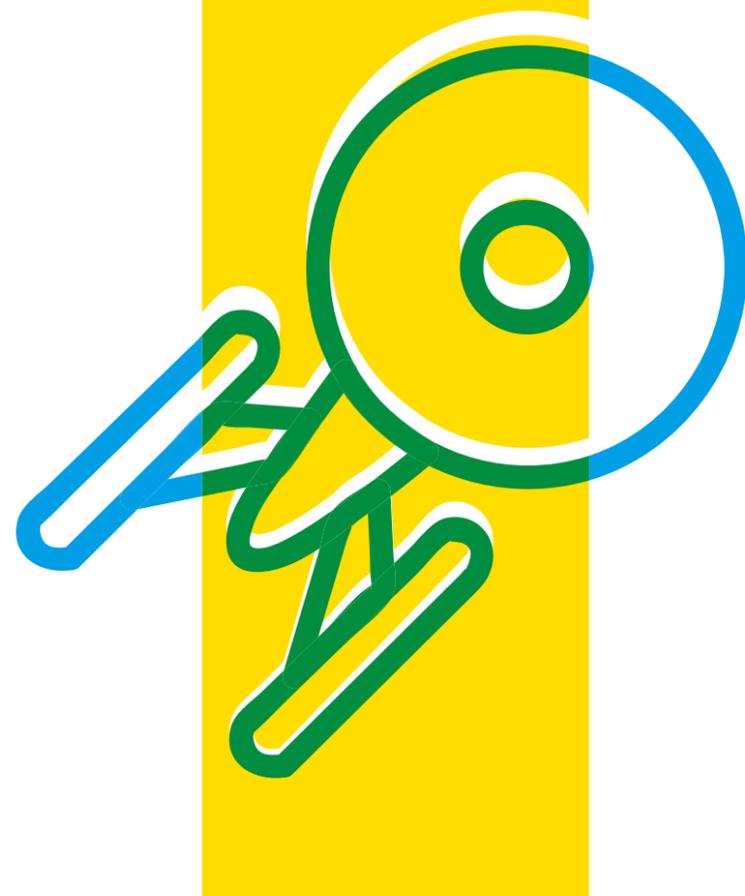
## **Stephan Grabmeier**

Stephan Grabmeier ist Chief Innovation Evangelist bei der Haufe-umantis AG und wandelt das Unternehmen vom Softwareunternehmen zu einer erfolgsbasierten Transformationsberatung. Grabmeier und seine Teams begleiten Unternehmen, Vorstände und Führungskräfte auf deren Weg zur Digitalen Transformation, beim Upgrade ihres organisatorischen Betriebssystems und helfen ihnen, schneller zu innovieren. Grabmeier gehört seit vielen Jahren zu den profiliertesten Vordenkern zu New Work.



## **Philipp Schindera**

Philipp Schindera ist seit 2006 Leiter Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom AG. Zuvor war er in gleicher Position bei der Telekom-Tochter T-Mobile Deutschland sowie als Radiojournalist tätig. Mit seinem rund 130-köpfigen Team wagte er 2016 als erster DAX-Konzern das Experiment „Demokratische Managementwahlen“.



# innogy – Mit IOW und New Work **in die Zukunft**

IM INTERVIEW: Dirk Smikale, Programmleiter innogize Our Work bei innogy SE  
HERAUSGEBER: Detecon International GmbH

Liebe Leserinnen und liebe Leser,  
innogy ist die Success Story der deutschen Energie-Branche. 2002 übernahm RWE die britische innogy plc, nutzte dann aber den Namen für die 2008 gegründete RWE innogy GmbH als Tochter von RWE für erneuerbare Energien. 2016 wurde die innogy SE gegründet (zunächst als RWE International SE), auf die dann die Sparten Erneuerbare, Netze und Vertrieb der RWE übertragen wurden, um im selben Jahr erfolgreich an die Börse zu gehen. innogy realisierte so den größten Börsengang in Deutschland seit 16 Jahren und steht heute für die Zukunftsausrichtung der Branche.

Damit diese Success Story auch erfolgreich fortgeschrieben wird, setzt innogy auf eine Kultur, die eher für Start-Ups typisch ist: „Our company is built on flat hierarchies and a modern and open corporate culture. ... #PIONIERGEIST and our passion for developing new things guide everything we do in the different divisions at innogy. We come up with unusual ideas to create a sustainable future. We challenge existing concepts and sometimes we make mistakes. If it doesn't work, we'll simply start again. For us, that's all part of the process. Dies erfordert eine klar auf Innovationen und Agilität ausgerichtete Arbeits- und Innovationskultur. Gleichzeitig gilt es, sich noch stärker als attraktiver Arbeitgeber für digitale Talente am Markt zu positionieren. Die Frage ist: wie kann insbesondere diese kulturelle Transformation gelingen? Dazu haben wir Dirk Smikale befragt, der das Programm „innogize Our Work“ verantwortet, eine Initiative die vom Vorstand mit dem Auftrag versehen wurde: „Die Arbeits- und Innovationskultur der innogy zum Leben zu erwecken“.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Competence Site-Team

Sehr geehrter Herr Smikale,

### 1: Vom Traditionsunternehmen zum Börsengang und Start-Up

RWE hat mit innogy eine der beeindruckendsten Erfolgsgeschichten und Börsengänge der jüngeren Wirtschaftsgeschichte realisiert und gezeigt, dass auch etablierte Player der Energiebranche zu mutigen Schritten hin zu Innovationen

und Pioniergeist fähig sind. Viele haben den Börsengang und die Entwicklung von innogy nur von außen wahrgenommen.

Wie ist Ihre Wahrnehmung der innogy Transformation aus einer kulturellen Sicht? Hat sich hier bereits etwas verändert?

#### Smikale

Es ist klar, dass eine Veränderung auf dem Markt hin zu mehr Innovation Mitarbeiter und Führungskräfte in die Lage versetzen muss, das entsprechende Engagement aufzubringen und die Freiräume zu erhalten, die für die Hebung der jeweils individuellen Kreativitätspotenziale erforderlich sind.

Deshalb haben wir sehr früh angefangen, den unternehmerischen Wandel der innogy hinsichtlich einer innovationsfördernden und agilen Arbeitskultur zu begleiten. Wir sind noch lange nicht am Ziel – letztlich sind wir ja mit der innogy noch nicht sehr lange am Start. Aber die Veränderung ist für jeden bereits an vielen Stellen sichtbar und erlebbar.

Mitarbeiter und Führungskräfte leben schon in vielen Bereichen einen hierarchiefreieren Kommunikations- und Collaborations-Stil und haben wesentlich mehr Freiraum und Souveränität mitzugestalten.

Dabei gibt es natürlich unterschiedliche Umsetzungsstände. Insbesondere z.B. unsere InnovationLab lebt hier viele Facetten einer entsprechenden Kultur bereits vor. Davon gilt es zu lernen und das, was wir u.a. in unserer Markenkampagne aufzeigen kulturell zum Leben zu erwecken.

### 2: Corporate Culture als Basis des Erfolgs

Der Wandel der Kultur ist sicherlich der Schlüssel zum Erfolg. Sie schreiben: „Our company is built on flat hierarchies and a modern and open corporate culture. ... #PIONIERGEIST and our passion for developing new things guide everything we do in the different divisions at innogy. We come up with unusual ideas to create a sustainable future. We challenge existing concepts and sometimes we make mistakes. If it doesn't work, we'll simply start again. For us, that's all part of the process.“

Eine solche Unternehmenskultur erwartet man eher bei einem Start-Up. Welchen Stellenwert spielt das Thema „Innovationskultur“ für die innogy? Wodurch zeichnet sich aus Ihrer Sicht eine solche Kultur aus?

#### Smikale

Schon der Name „innogy“ trägt den Anspruch auf Innovationen in sich. Innovation lässt sich aber nicht verordnen. Wir brauchen hierfür insbesondere gut qualifizierte Mitarbeiter, die mit Begeisterung das vorleben, was wir unter „innogy“ verstehen. Dazu müssen wir ihnen nicht nur den richtigen, inspirierenden und funktionalen Raum bieten, sondern auch insbesondere Vertrauen und Freiraum zu entscheiden, wann und wo sie ihren Job machen – die vielzitierte „Arbeitsorts- und -zeit Souveränität“. Und diese individuelle Flexibilität und Freiheit müssen wir unterstützen durch moderne Technologie – in Form von IT-Ausstattung, Plattformen und Tools.

Wir müssen darüber hinaus aber auch mit den entsprechenden Gremien und politischen Kreisen diskutieren, inwieweit die gegebenen rechtlichen und sonstigen Regularien den Chancen und Herausforderungen der Digitalen Transformation noch gerecht werden bzw. eine Anpassung erfahren müssen. Letztlich auch eine industriepolitische Verantwortung für den Standort Deutschland.

„Mitarbeiter und Führungskräfte leben schon in vielen Bereichen einen hierarchiefreieren Kommunikations- und Collaborations-Stil und haben wesentlich mehr Freiraum und Souveränität mitzugestalten.“

„Wir müssen darüber hinaus [...] diskutieren, inwieweit die gegebenen rechtlichen und sonstigen Regularien den Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation noch gerecht werden [...]“

### 3: innogize Our Work

Eine Kultur der Innovation und der neuen Arbeitslogik muss sich dann aber also auch in den Strukturen und Führungsprinzipien, in der Raumgestaltung und in unterstützenden Werkzeugen widerspiegeln. Das lässt das Buch von Hackl, Wagner et al zumindest erwarten, die versucht haben, Erfolgsmuster für New Work zu identifizieren.

Welche Rolle spielt hier das von Ihnen geleitete Programm „innogize Our Work“? Was sind die wesentlichen Bestandteile bzw. Dimensionen? Was unterscheidet das Programm von klassischen Initiativen der innogy und in wie weit wird „New Work“ bei der Arbeit im Programm bereits erlebbar? Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsmuster, um die neue Unternehmenskultur im Arbeitsleben ihrer Mitarbeiter zu verankern? Können Sie beispielhaft einige Lösungsbausteine skizzieren?

#### Smikale

„Ganz wesentlich ist dabei der ganzheitliche Ansatz entlang von 4 Dimensionen: people behaviour, working environment, technology und principles & regulations.“

Das Programm „innogize our work“ ist im Grundsatz schon in 2015 aufgesetzt worden und im Zusammenhang mit der Gründung der innogy noch einmal adjustiert worden, um die Transformation der innogy zu begleiten. Konkret haben wir den Auftrag bekommen, die Arbeitskultur der innogy zu gestalten und zum Leben zu erwecken. Wir sprechen also über ein Changeprogramm und sind deshalb von Anfang an den Weg gegangen, gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften die Arbeitskultur zu gestalten. Dabei begleiten wir die innogy-Teams in Form eines Coaching Ansatzes bei ihrer Reise zu einer innovationsfördernden und agilen Arbeitskultur (iow journey). Dieser partizipative Ansatz macht die Ergebnisse dieses Dialogs authentisch und vor allem nachhaltig, denn die Ergebnisse sind die, die sich die Mitarbeiter und ihre Führungskräfte sozusagen selbst geschaffen haben. Wir achten lediglich auf die Konsistenz hinsichtlich der zentralen Zielvorstellungen für eine innogy Arbeitskultur, welche wir gemeinsam mit dem Top-Management der innogy entwickelt und verabschiedet haben.

Ganz wesentlich ist dabei der ganzheitliche Ansatz entlang von 4 Dimensionen: people behaviour, working environment, technology und principles & regulations (in Anlehnung an den People, Places, Tools Ansatz der Detecon, die uns im Programm unterstützt).

Die Teams erleben bei der iow journey von Anfang an Herausforderungen auf Augenhöhe und im Dialog mit Ihren Peers und Mitarbeitern zu lösen. Die Teams entscheiden dabei gemeinsam, welche Maßnahmen in die Umsetzung gehen – also eher Graswurzel- statt Top Down-Ansatz.



„Die Teams entscheiden dabei gemeinsam, welche Maßnahmen in die Umsetzung gehen – also eher Graswurzel- statt Top Down-Ansatz.“



Für viele Mitarbeiter ist das durchaus eine neue Erfahrung. Bei unserer Art der Implementierung, Menschen zu überzeugen und zu begeistern, auch für die Sache der neuen Arbeitskultur, ist es extrem wichtig, eine kontinuierliche Kommunikation in die gesamte Organisation aufrecht zu erhalten und die individuellen Stories zu erzählen. Wir schaffen so auf der einen Seite Neugierde, auf der anderen Seite spielen wir so immer wieder Erfolgsgeschichten von Mitarbeitern, Führungskräften und ganzen Teams. Und ich meine wirkliche Geschichten, weil wir auch hier konsequent unserer Überzeugung folgen, dass wir die Menschen in der innogy reden und mitgestalten lassen. Es ist also unglaublich wichtig, die neue Arbeitskultur erlebbar zu machen.

Ein wesentliches Vehikel dafür ist die sog. iow Arbeitskulturwerkstatt. Das ist ein physischer Ort, in dem die Mitarbeiter nicht nur die Funktionalität aufgabenorientierter Räume verproben können, sondern auch das Potenzial moderner Technologie. Und dies in einem geschützten Raum – ohne Anspruch darauf, dass die Erfahrungen direkt flächendeckend in die Gesamtorganisation einfließen müssen. Die Teams verbringen ca. 2 bis 6 Wochen in der Arbeitskulturwerkstatt und werden vom iow Team gecoached und erhalten Impulse und Schulungen rund um Agilität und Innovation.

#### 4: Arbeitgeberattraktivität und Digital Talents

Das Programm „innogize Our Work“ greift – wie schon das Vorprojekt „GPTW“ – das Thema „Arbeitgeberattraktivität“ explizit auf. Gleichzeitig beginnt auch seitens der innogy die Jagd nach den berühmten „Digital Talents“. Was macht aus Ihrer Sicht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Wie kann hier insbesondere die innogy die neue Marke und Ausrichtung ausspielen? Sehen Sie nicht ggf. die Gefahr, dass sich die gesamte Organisation nur noch auf die wenigen digitalen Talente konzentriert und dabei das eigentliche Kerngeschäft und sonstigen Bedarfe nach qualifizierten Arbeitgebern außer Acht lässt bzw. vernachlässigt?

#### Smikale

Seien wir doch mal ehrlich: Ohne Not ändert sich so schnell nichts. Insofern hat auch die Diskussion um die digitalen Talente wie vorher schon die zur Generation Y einen Ruck durchs Unternehmen gehen lassen. Da ist plötzlich Aufmerksamkeit und Bewusstsein, dass es so wie bisher nicht weitergeht. Gut so, denn jetzt führen wir Diskussionen und kommen zu Ideen und Einsichten, die es so noch nicht gegeben hat. Wir erleben, dass die Diskussion über die digitalen Talente eine Bewusstseinsänderung herbeiführt, von der auch alle anderen Mitarbeitergruppen profitieren werden.

Attraktive Arbeitskultur lässt sich nicht auf eine Gruppe von Mitarbeitern beschränken. Sollte sie auch gar nicht. Es geht doch vielmehr um die Frage, was die jeweiligen Mitarbeiter als attraktiv empfinden und dafür möglichst Lösungen anzubieten.

Attraktivität ist nicht aus Sicht der innogy zu beantworten, sondern muss aus der Sicht unserer jetzigen und zukünftigen Mitarbeiter beantwortet werden. Am Ende dieser Überlegung steht die Erkenntnis, dass wir lernen müssen, die Vielfältigkeit der Gesellschaft und damit ihrer Menschen und ihrer Talente bei uns entfalten lassen. Darin steckt das Wertschöpfungspotenzial der Zukunft. Nach einer gewissen Zeit werden wir wieder alle die gleichen Räume haben. Andere als heute, aber im großen und ganzen überall die gleichen. Das selbe gilt für die Technologie. Auch hier wird sich ein neuer Standard etablieren. Was ist dann der einzige Wettbewerbsfaktor und somit auch Unterscheidungsfaktor im Vergleich zu anderen? Das werden die Menschen sein, die bei uns arbeiten. Darum gilt unser ganzes Augenmerk der kontinuierlichen Frage, wie unsere Arbeitskultur gestaltet sein muss, damit wir bei der innogy qualifizierte und begeisterte Mitarbeiter haben, die den Erfolg der innogy sichern.

#### 5: Weitere Pläne für New Work @ innogy im Jahr 2020 / 2030

Die Transformation der innogy steht ja noch wirklich am Anfang. Was wünschen Sie sich noch an Wandel bis 2020? Wenn Sie im Jahr 2030 zurückschauen, worauf werden Sie dann besonders stolz sein? Und welchen Beitrag hat dann dazu das Programm innogize Our Work geleistet?

„Attraktive Arbeitskultur lässt sich nicht auf eine Gruppe von Mitarbeitern beschränken. Sollte sie auch gar nicht.“

#### Smikale

Es bewegt sich objektiv gesehen schon unglaublich viel in der innogy. Nicht nur durch innogize our work. Wir spüren eine regelrechte Aufbruchstimmung in allen Funktionsbereichen und Themen. Das macht richtig Spaß, ein Programm zu verantworten, das wesentlicher Teil dieser Bewegung ist. Aber es gibt noch viel zu tun! Wir haben noch nicht alle und alles erreicht. Das schuldet dem Umstand, dass wir niemanden die neue Arbeitskultur aufzwingen, sondern versuchen unsere Ziele so attraktiv zu formulieren, dass Mitarbeiter und Führungskräfte begeistert sind und mitmachen wollen. Ich bin zutiefst überzeugt, dass dies der richtige Weg ist, auch wenn er auf den ersten Blick Zeit braucht. Die Frage ist, woran werden wir zukünftig den Erfolg messen? Für mich ist das klar. Wir sind erfolgreich, wenn die neue Arbeitskultur nachhaltig geworden ist, sozusagen in der DNA der Unternehmenskultur verankert. Das wird naturgemäß ein längerer Prozess.

Unser nächster Schritt ist jedoch, die Erfahrungen der letzten beiden Jahre aus der Zusammenarbeit mit den Teams bei der Gestaltung der Arbeitskultur und aus der Werkstatt zu skalieren und in die Gestaltung des neuen innogy Campus einfließen zu lassen. Wenn in dem neuen Campus unsere Vorstellungen der neuen Arbeitskultur erlebbar geworden sind, dann kann das gesamte innogize our work Team auch mit Stolz auf das Erreichte zurückblicken!

„Wir spüren eine regelrechte Aufbruchstimmung [...]. Das macht richtig Spaß, ein Programm zu verantworten, das wesentlicher Teil dieser Bewegung ist.“



#### Marc Wagner

Marc Wagner ist Future Work Evangelist und ein ausgewiesener Experte rund um New Work und Innovationskultur. Seine Mission: Die Kreativitätspotenziale von Mitarbeitern freisetzen, das Personalmanagement für seine neue Rolle im digitalen Zeitalter fit machen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er Unternehmen bei der Gestaltung der Digitalen Transformation – sei es aus einer finanziellen oder kulturellen Perspektive – und schöpft dabei immer wieder neue Inspiration aus eigenen Projekten und dem Austausch mit seinem hervorragenden Netzwerk internationaler Führungskräfte.



#### Dirk Smikale

Dirk Smikale ist bei der innogy SE mit Sitz in Essen für das Programm „innogize our work“ verantwortlich. Er war vorher mehr als 20 Jahre im RWE Konzern in verschiedenen Funktionen im operativen Personalmanagement tätig, bevor er strategische HR-Funktionen übernahm. In dieser Rolle ist er seit Anfang 2015 für die Gestaltung einer agilen Arbeitskultur zuständig. Er ist überzeugt davon, dass die Transformation nur in einem gemeinsamen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gelingt, in dem die Teams sich die neue Arbeitskultur entlang strategischer Dimensionen erarbeiten.

# New Work @ Coca-Cola Schweiz

## Kontinuierliche Standortbestimmung und Entwicklung bei Coca-Cola HBC Schweiz AG

AUTOR: Kristiana Dzhordzheva, Strametz & Associates GmbH

Von Frühjahr bis Herbst 2016 hat Coca-Cola HBC Schweiz in Zusammenarbeit mit Strametz & Associates ein Projekt zur Überarbeitung und Modernisierung der vorhandenen Assessment und Development Center (AC bzw. DC) durchgeführt.

„Wir führen ACs und DCs schon seit einigen Jahren mit sehr guten Erfolgen durch und sind auch stetig darum bemüht, unsere Prozesse und Programme zu verbessern. Aus diesem Grund haben wir mit Strametz & Associates unsere komplette Assessment- und Development Center Landschaft überarbeitet und optimiert“, beschreibt Ilsa Zulji, Talent Development Expert bei Coca-Cola HBC Schweiz AG, die Ausgangslage.

„Sie müssen den Mitarbeitern in einem sich permanent ändernden Marktumfeld aufzeigen können, was die Ziele sind, wohin es geht und was der Mitarbeiter selbst tun kann, um diese Veränderungen mitzutragen und sich zu entwickeln.“

Wie viele andere große Konzerne agiert die Coca-Cola HBC Schweiz AG in einem dynamischen Marktumfeld, welches von stetigen Veränderungen geprägt ist. Um diesen Marktanforderungen begegnen zu können, müssen die Führungskräfte im Unternehmen in der Lage sein, diese Änderungen mitzutragen und Komplexität zu managen, nicht zuletzt für ihre Mitarbeiter. Sie müssen den Mitarbeitern in einem sich permanent ändernden Marktumfeld aufzeigen können, was die Ziele sind, wohin es geht und was der Mitarbeiter selbst tun kann, um diese Veränderungen mitzutragen und sich zu entwickeln. Die Mitarbeiter müssen dementsprechend flexibel und auch bereit sein, Veränderungen zu unterstützen. Nur so kann das Unternehmen in Zeiten eines stetigen Wandels kompetitiv und erfolgreich sein.

„Deshalb wird bei der Auswahl zukünftiger Mitarbeiter das Potenzial immer wichtiger, genauer gesagt die Potenzialerkennung. Der Kandidat muss grundsätzlich das Potenzial zur Weiterentwicklung sowie eine gewisse Flexibilität mitbringen, um auf Veränderungen reagieren zu können“, beschreibt Ilsa Zulji den Grundgedanken eines AC, das bei Coca-Cola inzwischen Acceleration Center (ACC) heißt und auch als echte Beschleunigung in der persönlichen Entwicklung verstanden wird. Für bestehende Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen tätig sind, arbeitet Coca-Cola HBC Schweiz mit verschiedenen Talent- und Leadership-Programmen, um sie optimal auf die künftigen Herausforderungen vorzubereiten. Kernziel ist es, nicht mit einer Einzelmaßnahme einmalig Potenzial zu erheben, sondern in einem Prozess aus Standortbestimmung mit Feedback und Reflexion, Training on und off the job, Evaluierung,

Placement und wieder Standortbestimmung usw. eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Person, den Markt- und Unternehmens-Anforderungen im gesamten beruflichen Lebenszyklus einer Führungskraft bei Coca-Cola zu fördern.

Insgesamt wurden im Rahmen des Projektes fünf Entwicklungsprogramme überarbeitet, bei denen Strametz & Associates vor allem die zu Beginn und Ende eines Programms stattfindenden ACC durch verschiedene Methoden neu gestaltet hat. So wurde zum Beispiel für Mitarbeiter, die eine erste Führungsrolle übernehmen, ein verhaltensorientierter Ansatz gewählt, bei dem die Teilnehmer in einer Unternehmenssimulation erste Führungsaufgaben wahrnehmen und die Unterschiede zwischen vorhandenem Potenzial und noch im Rahmen des Programms zu entwickelnder Führungskompetenz sichtbar werden. Auch für die Führungskräfte der ersten Ebene, die nun selber Führungskräfte führen sollen, kam ein ähnlicher Ansatz zum Einsatz. Der Rahmen wird allerdings deutlich komplexer und dynamischer gestaltet, sodass auch strategische Themen zu berücksichtigen sind.

Weiterhin konnte Strametz & Associates Förder- und Entwicklungsmaßnahmen durch aussagekräftige Persönlichkeitsanalysen und Selbstevaluierungsmaßnahmen unterstützen. Insbesondere das ACC für die Management Trainees genießt einen hohen Stellenwert im Unternehmen, welches durch vielfältige Methoden neu aufgesetzt wurde. Jeder Management Trainee erhält nach dem ACC eine konkrete Standortbestimmung und kann seine Erwartungen mit denen des Unternehmens abgleichen.



© Coca-Cola HBC Schweiz AG

„Wir haben bislang nur gute Erfahrungen damit gemacht“, resümiert Ilsa Zulji, „nicht zuletzt weil wir es nicht erst seit gestern machen. Außerdem betrachten die Mitarbeiter die ACC nicht als Prüfung, sondern als Chance, um ihre individuellen Stärken zu ermitteln.“ Coca-Cola HBC Schweiz ist es sehr wichtig, eine angenehme Atmosphäre für die Mitarbeiter zu schaffen, sodass eine partnerschaftliche Entwicklung angestoßen werden kann. Um dies zu ermöglichen arbeiten Potenzialkandidat, Führungskraft, Stakeholder

aus dem Umfeld des Kandidaten und Personalabteilung eng zusammen, um ständig am Ball zu bleiben. Es wird nicht einmal entschieden, „du hast Potenzial und gut ist“, sondern es findet ein regelmäßiger und kontinuierlicher Austauschprozess statt mit wertschätzendem Feedback an den Kandidaten, um in der Zeit des Wandels sich immer wieder die Frage zu stellen, wohin die Reise für die einzelne Person und das gesamte Unternehmen gehen soll.



### Kristiana Dzhordzheva

Kristiana Dzhordzheva, Jahrgang 1986, ist Diplom-Psychologin und als Beraterin und Projektmanagerin bei der Stramet & Associates GmbH tätig. Ihr Schwerpunkt liegt im Bereich der Diagnostik, sodass sie als Expertin bereits zahlreiche Assessment- und Development Center konzipiert und durchgeführt hat. Ebenso entwickelt und leitet sie Führungskräfte trainings in internationalen Großkonzernen und berät in organisationalen Change-Prozessen.

# Praktische Beobachtungen zur Neuen Arbeit in traditionellen Unternehmen mit 6 Beatles Songs

AUTOR: Sabine Kluge, Siemens AG

Warum die Beatles? Ja, ich weiß, die waren vor meiner Zeit. Meine großen Brüder hatten sie gehört. Und unsere Jungs würden sagen: Gammelfleischmusik. Aber nach vielen Gesprächen in meinem und in anderen Unternehmen rund um die Themen Neue Arbeit – Selbstorganisation – Unternehmensdemokratie hatte ich immer wieder einen Ohrwurm im Kopf, der mich auf Schritt und Tritt begleitete:

„Let it Be“ von den Beatles wurde für mich zur ganz persönlichen New Work Hymne: Loslassen. Nur so können traditionelle Unternehmen agil werden, wurde mir klar. Und da die Jungs aus Liverpool auch sonst zu den großen Philosophen unseres Jahrhunderts zählen, lassen wir sie doch die Geschichte von New Work gern miterzählen...

Ich habe großen Respekt vor den wissenschaftlichen Arbeiten von anerkannten New Work Forschern; gestern traf das Buch von Benedikt Hackl, Marc Wagner et al ein und ich schlug es sofort bei meinem Lieblingsthema „Ganzheitlichkeit“ auf...mit so einer ganzheitlichen Sicht auf Ganzheitlichkeit kann ich nicht aufwarten. Also mache ich das, was ich am besten kann: Subjektive, unwissenschaftliche Einblicke geben in das, was ich in den vergangenen 25 Jahren beobachtet, erarbeitet, vermittelt habe – zunächst in der Bereichsstrategie, später in der Entwicklung von Strategy- und Finance Trainingsprogramme mit Schwerpunkt auf Corporate Content („Was macht genau unser Unternehmen so stark – und wie trage ich das um die ganze

Welt?“). Teil meiner Aufgabe im Learning und Development bei Siemens ist das tiefere Verständnis der jeweiligen strategischen Entscheidungen und Schritte meines Unternehmens, um sie im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen an Mitarbeiter auf allen Ebenen in allen Ländern unseres Unternehmens zu vermitteln. So habe ich auch viel über unsere Unternehmensgeschichte gelernt und ein tiefes Verständnis für die Entstehung unserer Unternehmenskultur entwickelt – auch im steten Dialog mit Kollegen in Indien, China, Südamerika, USA – und in der Zentrale in München.

Meine Kompetenz ist mithin eben nicht wissenschaftlich, sondern deskriptiv und selbstverständlich aus dem persönlichen Erleben und Beobachten subjektiv. Nun denn.

Der Gründer meines Unternehmens war eine echte Start-up-Gründernatur. Werner war selbstbewusst, kompetent, visionär – und ein ausgezeichneter Ingenieur. Er war kein Hasardeur, eher ein Zweifler, aber immerhin gründete er seine erste Unternehmung in einem Berliner Hinterhof – und unterscheidet sich damit in keiner Weise von den coolen Jungs heute. Aber, anders als Gründer heute: Werner kam direkt vom Militär, und hatte dort eine Organisationsstruktur kennengelernt, die er perfekt für sein eigenes Unternehmen kopieren konnte. Eine stramme Hierarchie, die akkurat alle Kommunikations- und Kollaborationswege regelt: Man steigt „unten“ ein und dient sich „hoch“. Und der tapferste Soldat auf dem Schlachtfeld wird befördert.

Und Frauen? Gibt es natürlich vor 170 Jahren nicht beim Militär. (Ebenso wenig in Unternehmen und an Universitäten). Siemens und seine Nachfolger treffen in den folgenden Jahren viele kluge Entscheidungen und wachsen zu einem weltweit agierenden Unternehmen an, das auf dem regulierten Heimatmarkt (Telekommunikation, Verkehrstechnik, Energieversorgung) eine Monopolstellung einnimmt. Das macht selbstbewusst und wenig sensibel für das unbekannte Wesen namens Kunde.

Die Deregulierung in den 90er Jahren, zeitgleich eintreffend mit der Globalisierung, bringt den Konzern folglich in entsprechende Schwierigkeiten. Ausländische Wettbewerber



und die kulturelle und strategische Unfähigkeit, sich den Marktgegebenheiten anzupassen bedeuten das Aus für die Telekommunikation; die anderen Divisionen kämpfen sich in manieriiche Wettbewerbspositionen. Aber das Thema Restrukturierung wird den Konzern nie mehr verlassen. Kostendruck, Ergebnisdruck, Wachstumsdruck lassen wenig Spielraum für echte Innovation und – für die Menschen, die als Leistungsträger die wirtschaftliche Nachhaltigkeit sicherstellen müssen.

In Zeiten von Unsicherheit, so denken manche Unternehmenslenker, kann nur ein hartes Kontrollsystem, eine unmissverständliche Hierarchiestruktur das Unternehmen vor dem Absturz in das Chaos bewahren. Festhalten! Wer sich bewegt, ist tot. Und der beste Ingenieur steigt auf. Die entsprechende Generation von Führungskräften, die heute vielfach in bedeutenden Entscheiderpositionen sind, steigt etwa zu diesem Zeitpunkt, vor rund 25 Jahren, im Unternehmen ein.

Ist das die Geschichte von Siemens? Nein, es ist im Grunde die Geschichte aller börsennotierten Unternehmen in Deutschland seit den 90ern – und Globalisierung und Deregulierung ist für jedes der großen, traditionellen Unternehmen unerwartet einschneidend, birgt jedoch Chancen und Risiken gleichermaßen. Für die Automobilindustrie war beispielsweise die Globalisierung marktmäßig ein unerwarteter Segen; kulturell betrachtet jedoch womöglich ein Fluch, weil der Zwang zur Bewegung bekanntlich erst kommt, wenn es beginnt, weh zu tun. Auch deswegen hört man heute noch so oft hinter vorgehaltener Hand, dass das Experiment eCar zum Scheitern verurteilt ist, weil es doch irgendwie so gut läuft zur Zeit, in China und anderswo mit den deutschen Verbrennungsmotoren.

Meine Beobachtung: Angst ist derzeit das vorherrschende Handlungsmotiv - oder auch Unterlassungsmotiv in großen, traditionellen Unternehmen. Die Mitarbeiter haben Angst um ihre Jobs. Gruppenleiter und mittlere Manager haben Angst um Status und Existenz. Die Unternehmenslenker haben Angst vor dem Chaos, vor einer unvorhersehbaren Zukunft, vor der Macht der Mitarbeiter, wenn diese plötzlich hierarchieübergreifend kommunizieren dürfen. (Offene Kommunikation soll ja ein probates Mittel für die Demokratisierung von Unternehmen sein.) Wunderbarer Dialog neulich in einem traditionellen Unternehmen: Digital Experte weist Management darauf hin, dass im internen sozialen Netzwerk die Führungsebene eben klarkommen

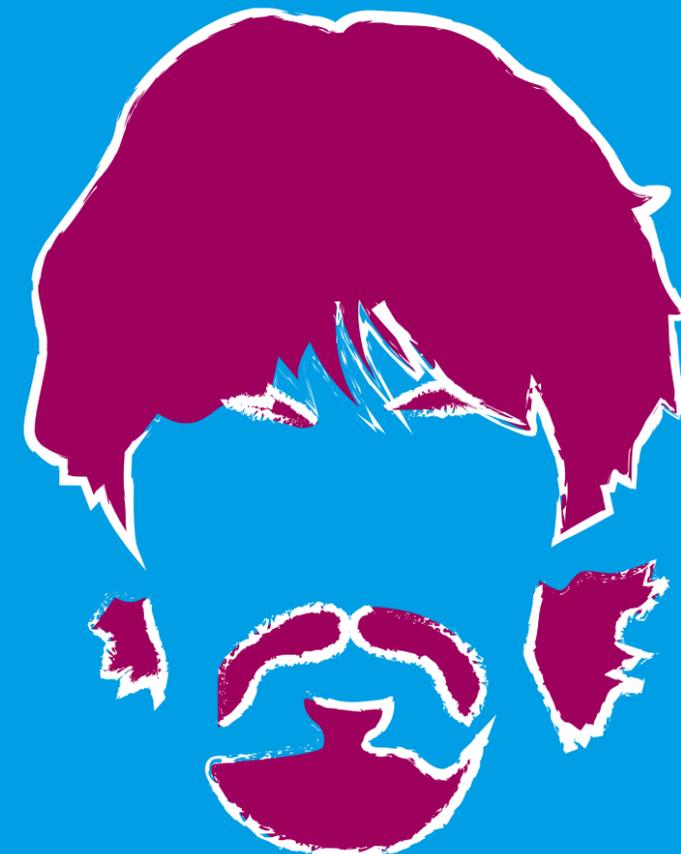
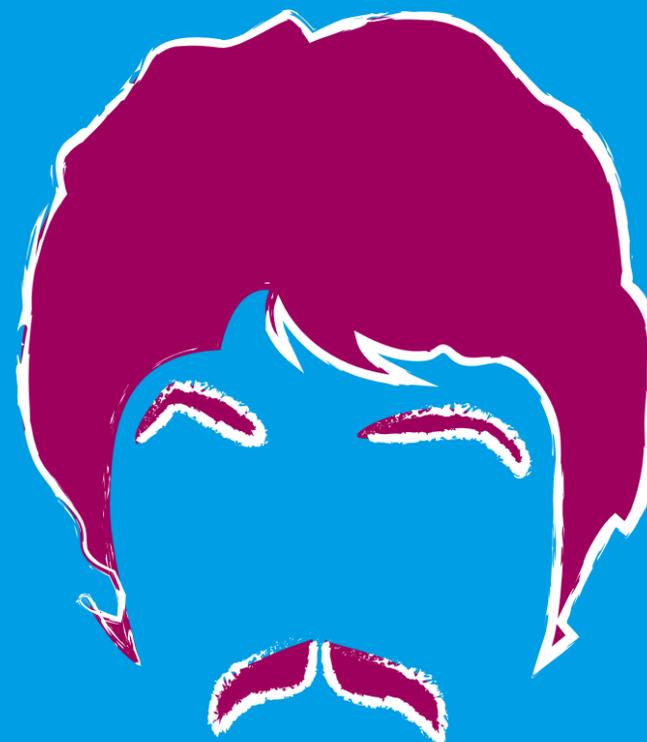
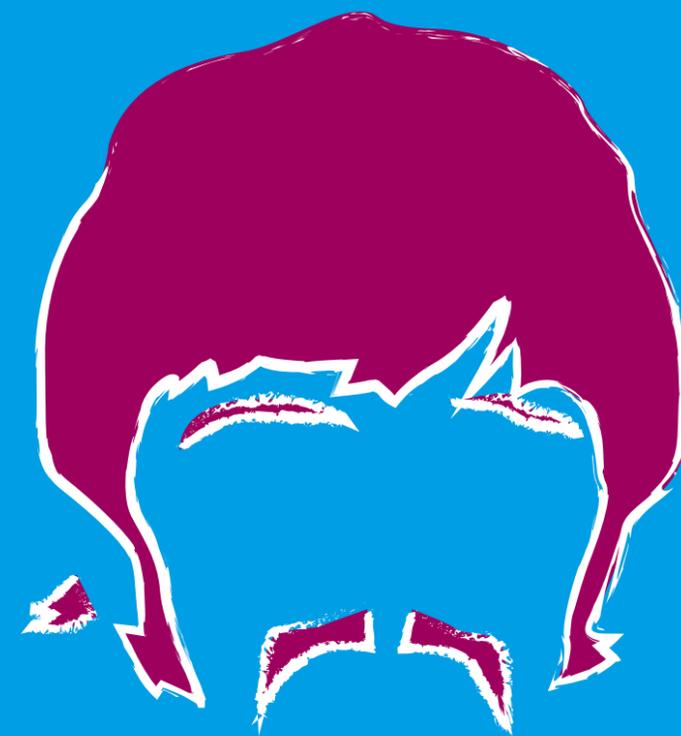
müsse mit dem Kontrollverlust dessen, wer was wie kommuniziert. Überhaupt kein Thema meint der angesprochene Manager, „aber, das mit dem Kontrollverlust, das steuern Sie bitte.“

Hier die Angst vor Kontrollverlust, da der Zwang zur Transformation durch Offenheit in jeder Hinsicht. Die Frage nach der Ganzheitlichkeit wabert durchs Netz. Hackl, Wagner et al verstehen darunter in ihrem druckfrischen Buch: „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“ das Zusammenspiel von:

- Activity Based Working (u.a. Flexible Office Konzepte),
- People (Organisationsstruktur rund um Führung und Hierarchieverständnis)
- Places (das Gebäude, in dem die Arbeit stattfindet) und
- Tools (Schaffung von technischen Grundlagen virtueller Zusammenarbeit.)

Ich hingegen schätze das Zitat von Siegfried Lautenbacher (beck et al), der gerne unterstreicht: Es gibt kein richtiges Ausstrecken in der falschen Badewanne. Was haben die vier Handlungsfelder mit der Badewanne zu tun?

Auch wenn die Badewanne schöner gestaltet werden kann durch flexible Offices, ein organisiert gepflegtes, partnerschaftliches Miteinander und Arbeitszeiten: Brot und Spiele werden eine aufrichtige Haltung der Unternehmenslenker in der Transformation nicht ersetzen. In meinem Unternehmen beobachte ich derzeit folgendes: Mitarbeiter organisieren sich zu verschiedenen Themen von Achtsamkeitsmeditationen bis konzernübergreifenden Meetups. Und im Enterprise Social Network trauen sich Kollegen zunehmend aus der Deckung und berichten darüber. Mit dieser nie vorher da gewesenen Möglichkeit zur offenen Kommunikation werden auch unsere Konzernlenker herausgefordert, für sich zu klären, wie ernst und authentisch es ihnen mit der Bereitschaft, Kontrolle und Macht aufzugeben, wirklich ist. Wunderbares Zitat aus dem Unternehmensalltag - nicht meines Unternehmens, aber real: „Dann muss ich ja Macht aufgeben, und wenn ich etwas hasse, dann ist es genau das!“ Lieber Manager, es geht hier nicht um dich und deine ganz persönlichen Daseinsängste. Es geht um die Zukunft deines Unternehmens, noch ernster: Um die Zukunft deiner Kinder, deiner Enkel. Und wenn es dir nicht gefällt, ganz ehrlich: Unternehmen haben für



diesen Fall dicke Rückstellungen und auf dem Golfplatz ist es auch schön! Ich nehme wahr: Der Druck auf die Konzernlenker wächst. Lippenbekenntnisse werden entlarvt. Und kluge Köpfe in meinem Umfeld höre ich immer öfter sagen: Wenn ich in diesem Unternehmen meine Talente nicht einbringen kann – dann wird es einen besseren Platz für mich geben.

Was bedeutet das für die Ganzheitlichkeit? Ich glaube, mit der entsprechenden Authentizität und Haltung – und nur damit – können Unternehmenslenker heute ihre Mitarbeiter und morgen ihre Kunden halten. Denn auch Kunden stimmen zunehmend mit den Füßen ab, wenn sie wahrnehmen, dass Werte und Haltung ihres „Lieferanten“ nicht authentisch sind. Und das Gespür dafür wächst bei den einen wie bei den anderen, auch durch die zunehmende Transparenz und Demokratieerziehung gegenwärtiger Generationen.

Selbstorganisation und demokratische Strukturen sind indes scheue Rehe, die sich eben gerade nicht mit ganzheitlichen Konzepten anlocken lassen, sondern die sich einstellen, wenn man sie lässt. Man darf den Menschen in großen Unternehmen zutrauen, dass sie sich im Sinne der Unternehmensziele selbst organisieren (soweit diese Ziele logisch, transparent und sinnhaft sowie auf allen Ebenen verstanden und verständlich sind), wenn man mit aufrichtigem Herzen den Raum und die Freiheit gewährleistet. Dafür gibt es in unserem Unternehmen eine Reihe von gelungenen Beispielen. Und genau das unterscheidet die gegenwärtige Notwendigkeit zur Transformation von den Changeprogrammen der Vergangenheit: Die Fähigkeit zum ergebnisoffenen Dialog über alle Entscheidungsebenen hinweg, die Mitwirkung aller und ein gemeinsames Ziel. Und ja, auch das: nicht alle werden dabei sein wollen oder können. Und auch dafür werden wir Antworten und Lösungen brauchen.

Die wichtigste Zutat hierzu ist die aufrichtige Bereitschaft Macht und Kontrolle abzugeben, zu teilen, zu flexibilisieren, beispielsweise durch ein authentisch erkennbares Bemühen, Unternehmertum im Unternehmen zu fördern. Ganz ohne Prozesse, Strukturen und Regeln. Ergebnisoffen und im Vertrauen, dass die Menschen im Unternehmen das schaffen. Winfried Felser gebrauchte neulich das vielleicht abgenutzte Zitat vom Schiffsbau und der Sehnsucht vom Meer. Genau. Für mich bedeuten Haltung und Werte „die Sehnsucht vom Meer“, während ein ganzheitliches Konzept zwar nicht der Bauplan für das Schiff ist, aber die Checkliste: Mithin aus meiner Sicht das Gegenteil von Agilität. Denn Agilität lässt sich nicht mit Checklisten „installieren“ wie ein Betriebssystem. Sondern sie lässt sich nur anlocken, sie stellt sich ein im Vertrauen auf den freien Geist kluger Menschen, mit Lust und Leidenschaft, mit der ehrlichen Fähigkeit, Wissen und Verantwortung zu teilen, und allem voran mit einem gemeinsamen Ziel.

Man kann gerne „Physisches“ und Regeln zum Miteinander zur Verfügung stellen, aber wenn die Haltung nicht stimmt, wird es keine Transformation geben. Zu mechanisch ist daher aus meiner Sicht die oben beschriebene, ganzheitliche, organisatorische und technische „Infrastruktur“ als Basis für Neues Arbeiten.

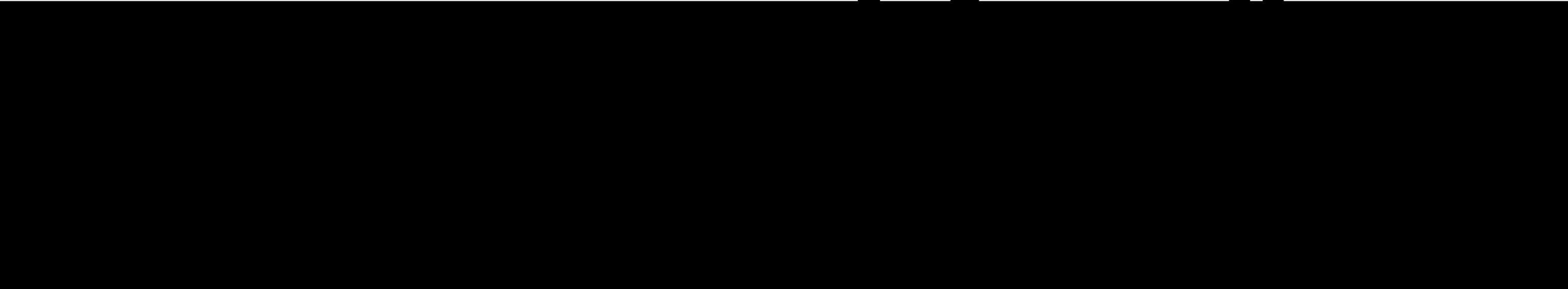
Es wird ungerne artikuliert, aber vielmehr lautet doch die Herausforderung: Ist es überhaupt möglich, eine Führungskraft, einen Unternehmenslenker, „umzupolen“ auf Augenhöhe, auf Kollaboration, auf offene Kommunikation, auf Altruismus - wenn er sozialisiert wurde in einem Incentivierungs-System, das auf einer eisernen, ehernen, maskulinen, militärisch-hierarchischen, vertikalen, Organisationsstruktur basiert? Und wer genau sollte das tun und darüber entscheiden? Ein Unternehmenslenker schafft sich - und das System, das ihn so weit gebracht hat, doch wohl nicht selbst ab?

Daher: Die Ganzheitlichkeit der vier Punkte wie im Buch beschrieben entspricht der reinen Vernunft. Gleichfalls ist jedoch die Abkehr von den erlernten Werten ein stark emotionales, geradezu Angst besetztes Thema. Ich erlebe vielfach: Das neue Spiel wird versucht, nach alten Regeln zu spielen. Das ist besonders perfide, wenn die agierenden Entscheider äußerlich besonders progressiv daherkommen und sich allenfalls über ihre offenbar zur Agilität unfähige Führungsmannschaft mokieren. Eine Mannschaft, die sie bekanntlich nach eigenem Ebenbild selbst herangezogen haben – immer im gleichen Persönlichkeitstypus, der das gängige System befeuert! Wenn Systeme sich ändern, funktioniert dies nur in Ausnahmen mit den Protagonisten des alten Systems. Also, wo sind sie, die Entscheider, die freiwillig abtreten, weil sie aufrichtig eingestehen, dass sie angesichts ihrer althergebrachten Sozialisierung und gleichzeitigen Unfähigkeit, Schritt zu halten, nicht gut für ihr Unternehmen sind? Wo sind die Quereinsteiger? Die Jungen? Die Frauen? Die mutigen Entscheidungen in Unternehmen? Wir sehen nichts? Kein Wunder. Das Verharren entlarvt die wahre Haltung. Winfried Felser schlug auf dem IOM Summit 2016 für diese Unveränderbaren die Reinkarnation vor. Auch ein schönes künftiges Betätigungsfeld für HR...



## Sabine Kluge

Sabine Kluge startete nach Ausbildung und Studium (Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftspädagogik, Anglistik) bei Siemens in der Strategischen Planung und wechselte später in die Corporate HR Abteilung, wo sie Trainingsprogramme für Kollegen weltweit konzipiert, umsetzt und verantwortet. Darüber hinaus hat sie durch diverse nebenberufliche Gründungen (workXL, hyggelig-berlin hr-maker, space) auch während ihrer Verantwortung im Großkonzern Startup-Kultur und alternative unternehmerische Fragestellungen kennengelernt. Als interne Kennerin beider Welten - Traditionsunternehmen und Gründerszene - ist sie damit derzeit eine geschätzte Diskussionspartnerin zur Fragen rund um Kultur in Zeiten von Selbstorganisation und Agilität in traditionellen Unternehmen.



# Studien zu New Work

## Studie: Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt

**DETECON**  
CONSULTING

Eine höhere Umsetzung von New Work, d.h. von Instrumenten innovativer Arbeitsorganisation, führt zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit. Auch Kennzahlen wie Arbeitgeber-Attraktivität, Umsatz und geringe Mitarbeiterfluktuation korrelieren mit dem Umsetzungsgrad von New-Work-Maßnahmen wie etwa einer demokratischen Führungskultur, schnellen Entscheidungsprozessen und Creative Workspaces. Dies sind Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Zukunft der Arbeitswelt, die die Managementberatung Detecon gemeinsam mit dem Institut HRImpulsgeber und der DHBW Baden-Württemberg unter 128 Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt hat.

<https://www.detecon.com/de/de-pressemitteilung-02-2016-studie-new-work>

## Studie: Leadership 3.0: Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider

**HAUFE.**

Haufe ist davon überzeugt, dass Mitarbeiter Unternehmen führen. Diese Überzeugung wird im eigenen Unternehmen gelebt, indem den Mitarbeitern Vertrauen entgegengebracht wird und sie in alle relevanten Geschäftsentscheidungen miteinbezogen werden. Wie aber sieht es damit in anderen Unternehmen aus? Wie viel Mitspracherecht haben Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld? In welchen Bereichen dürfen sie mitentscheiden? Und: Möchten sie überhaupt gerne mitentscheiden? Wenn ja, aus welchen Gründen, bzw. wenn nein, warum nicht? Wie viel Verantwortung möchten Mitarbeiter überhaupt übernehmen?

## Studie: New Work Pulse Check 2017

**Kienbaum**<sup>K</sup>

New Work ist in aller Munde: 74 Prozent der deutschen Firmen haben das Trendthema New Work auf ihrer Agenda, aber viele Unternehmen begnügen sich mit Homeoffice-Regelungen und mobilem Arbeiten, anstatt ihre Unternehmenskultur weiterzuentwickeln.

Das zeigt unser New Work Pulse Check. Im Mai dieses Jahres haben 112 Firmen einen Einblick in Status quo und Zukunft ihrer Art zu arbeiten gegeben.

<https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check>

## Studie: „Neue Anforderungen an Führungskräfte und Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung“

**Strametz Associates**  
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN

Strametz & Associates hat im 2. Halbjahr 2016 eine Studie zum Thema „neue Anforderungen an Führungskräfte und Auswirkungen auf Führungskräfteentwicklung“ durchgeführt.

Die Ergebnisse werden aktuell ausgewertet. Erste Highlights und Datenaufbereitungen möchten wir Ihnen jedoch jetzt schon zur Verfügung stellen.

[http://www.nextleader.de/files/content/PDF/Sonstige\\_Downloads/Highlights\\_Studie.pdf](http://www.nextleader.de/files/content/PDF/Sonstige_Downloads/Highlights_Studie.pdf)

## Studie: Benchmarking HR Digital – (Wie) schafft HR die Transformation?

**promerit**  
TALENT TO TRANSFORM

Das Benchmarking HR Digital ist dazu angelegt, den Reifegrad der Unternehmen in der digitalen Transformation aus Sicht von HR einzustufen und den eigenen Wertbeitrag von HR – sowohl in Bezug auf die Digitalisierung von HR als auch in Bezug auf die Digitalisierung des Gesamtunternehmens – zu erheben. Hierfür hat Promerit in Zusammenarbeit mit der Lufthansa Group, der Fachzeitschrift Personalwirtschaft, TNS Infratest und dem Lehrstuhl für Strategisches Management & Entrepreneurship der Universität Liechtenstein als assoziierter wissenschaftlicher Partner eine der aktuell umfassendsten Benchmarking-Studie mit Personalleitern und HR-Verantwortlichen von DAX-Unternehmen, Unternehmen aus dem Raum DACH und internationalen Best Cases zum Thema Digital HR durchgeführt und ermittelt.

<http://promerit.de/2016/06/benchmarking-hr-digital-wie-schafft-hr-die-transformation/>

# Bücher zu New Work

## New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Benedikt Hackl - Marc Wagner  
Lars Attmer - Dominik Baumann

**New Work:**

Die Autoren gehen der Frage nach, wie Unternehmen die aktuellen New-Work-Ansätze wie z.B. Mitarbeiterbeteiligung, Hierarchieabbau und neue Führungswege in Ihre Personalstrategie und Organisationsgestaltung einbauen und den Wandel in der Arbeitswelt positiv mitgestalten können. Auf Basis von Studienergebnissen werden Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften in Bezug auf New Work mit dem Umsetzungsgrad betriebswirtschaftlich relevanter New-Work-Instrumente in deutschen Unternehmen verglichen. Die gewonnenen Erkenntnisse münden in zentralen Management-Implicationen, welche Mitarbeitern und Führungskräften eine Orientierung auf dem Weg in die Neue Welt der Arbeit geben.

[amazon.de/New-Work-Arbeitswelt-Management-Impulse-Praxisbeispiele/dp/3658162651](https://www.amazon.de/New-Work-Arbeitswelt-Management-Impulse-Praxisbeispiele/dp/3658162651)

# Blogs zu New Work



**Das agile Unternehmen**  
Wie Organisationen sich neu erfinden Mit vielen Beispielen aus der Praxis bekannter Topmanager

Wandlungsfähigkeit muss oberstes Ziel jedes Unternehmens sein. Doch wie hält man einen Konzern flexibel? Und warum sollte sich ein Weltmarktführer verändern? Kai Anderson und Jane Uhlig widmen sich diesen Fragen aus der Perspektive von 30 Topmanagern. Sie zeigen, wie etwa Mathias Döpfner und Johannes Teyssen durch zielgerichtetes HR-Management die Weichen von Axel Springer und E.ON auf Zukunft stellen. Daraus entwickeln die Autoren das Modell eines zukunftsfähigen Unternehmens, das Veränderungsfähigkeit auf allen Ebenen lebt, mit konstanter Unsicherheit umgeht und die Zukunft erobert.

<http://promerit.de/portfolio/das-agile-unternehmen/>



**Wir sind Chef**

Führung muss neu gedacht werden. Niemand kann die Herausforderungen des wirtschaftlichen Umbruchs alleine meistern – auch kein Chef. Jeder muss führen und jeder muss folgen – und jeder muss wissen, wann was angebracht ist. Mit seinem Buch „Wir sind Chef“ liefert Hermann Arnold Anregungen, Führung gemeinsam neu zu meistern und ermutigt, die großen technischen und gesellschaftlichen Veränderungen zu nutzen, um Unternehmen erfolgreicher sowie Mitarbeiter und Führungskräfte zufriedener zu machen.

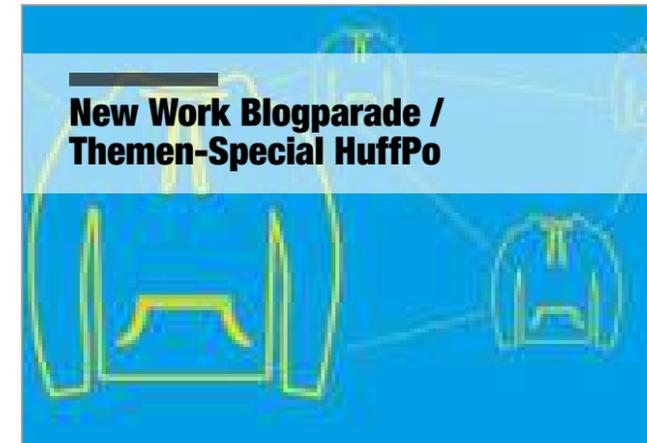
<https://www.youtube.com/watch?v=kLIqCCbT6IQ>



**Buch: Agiler führen**

„Zweifellos das beste Buch zum Thema.“ (changeX, changex.de, Oktober 2016)

Wie lassen sich agile Prinzipie auf Führung übertragen? Svenja Hofert stellt zahlreiche agile Führungs-Ideen vor und zeigt, wann und wie diese in der Praxis umgesetzt werden können. Auf der Basis ihrer jahrelangen Praxis und einer umfassenden Studie zeigt die Autorin, dass schon wenige agile Maßnahmen geeignet sind, das Teamklima für Leistung und Innovation entscheidend zu verbessern. Für Personaler und Führungskräfte, die erst einmal ein Stück Agilität testen wollen, bevor sie (vielleicht) aufs Ganze gehen.



**New Work Blogparade / Themen-Special HuffPo**

HuffPost und Competence Site luden fast 50 Experten der unterschiedlichen „New Work-Schulen“ ein, ihre Sicht auf das Thema darzustellen. Die wichtigsten Beiträge der Blogparade wurden als Themen-Special veröffentlicht. Mit dabei waren u.a. Markus Väh, Sabine Kluge, Marc Wagner, Stephan Grabmeier, Fabian Kienbaum, Kai Anderson, Hendrik Epe und Harald Schirmer.

<http://www.competence-site.de/blogparade-newwork17>  
<http://www.huffingtonpost.de/news/new-work/>



**Blog: The New Worker**

New Work ist kein spaßiger Selbstzweck, sondern hilft Organisationen den Herausforderungen der digitalen Transformation (und darüber hinaus) zu begegnen. Aber auch „neue Arbeit“ macht eben Arbeit. The New Worker beleuchtet, wie diese gelingen kann, sodass Unternehmen, Mitarbeiter und unsere Gesellschaft als Ganzes etwas davon haben. Im Blog teilen Co-Autoren aus unterschiedlichen Bereichen Erfolge, Fehlschläge, Gedanken und Erfahrungen.

<https://medium.com/the-new-worker>



**Blog: IdeeQuadrat - die Zukunft sozialer Organisationen**

Die gesellschaftlich hoch relevante Branche der Sozialwirtschaft steht unter einem zunehmenden Veränderungsdruck, hervorgerufen (auch) durch die Digitale Transformation. Der Blog „IdeeQuadrat – die Zukunft sozialer Organisationen“ zielt in diesem Kontext darauf ab, Führungskräften und Interessierten neue Denk- und Handlungsoptionen aufzuzeigen, wie die Transformation der Organisationen unter den besonderen Bedingungen, denen Organisationen der Sozialwirtschaft unterliegen, ganzheitlich gestaltet werden kann. Dabei steht die Digitalisierung sowie die Innovationsfähigkeit der Organisationen im Zentrum.

[www.IdeeQuadrat.org](http://www.IdeeQuadrat.org)



**ÜberMorgenMacher Blog**

Stephan Grabmeier schreibt in seinem Blog über die Digitalisierung, agile Arbeitsformen und Innovationen im System Arbeit. Grabmeier ist Chief Innovation Evangelist in der Haufe Group. Er berät Vorstände und Organisationen bei deren Digitalen Transformation und unterstützt sie dabei, schneller zu innovieren. Neu ist seit Juni 2017 der integrierte Videoblog „Organisationsrebelln“. Denn Menschen sind es, die Veränderungen herbeiführen: Verrückte, die sich etwas trauen. Mutige, die die Welt verändern wollen. Sie kommen in seinem Videoblog zu Wort.

<http://grabmeier.webflow.io>



**HR Strategie Blog**

Im HR Strategie Blog schreibt Dr. Sebastian Hollmann über die Arbeitswelt der Zukunft. Das HR Strategie Blog schlägt dabei die Brücke zwischen Leadership, New Work und den vier Elementen erfolgreicher HR-Arbeit: HR-Strategie, Strukturen, Prozessen und der Unternehmenskultur. Durch die gemeinsame Diskussion dieser Themen sollen Impulse für die Neugestaltung der Arbeitswelt 4.0 entwickelt werden.

[www.hrstrategie.blog](http://www.hrstrategie.blog)



**NextLeader Blog**

Wie sieht Führung morgen aus, was muss ein next Leader mitbringen und wie muss man ihn entwickeln? Der von Strametz und Associates 2016 gestartete Blog diskutiert das Thema Führung, was sich zukünftig ändert und was eben auch nicht. Holen Sie sich hier Anregungen und Impulse für die Gestaltung Ihrer Führungs- und Personalarbeit.

<http://www.nextleader.de/>



**New Work Woman**

Bei Konferenzen rund um das Thema New Work sind sehr oft nur wenige Frauen als Impulsgeberinnen und Expertinnen vertreten. Doch die Arbeitswelt der Zukunft braucht vielfältige Perspektiven und sie bedarf vor allem weiblicher Kompetenzen. Und es gibt sie, die engagierten und visionären Gestalterinnen der neuen Arbeitswelt. Über sie berichtet „New Work Women“. Ihr Beiträge und Artikel trägt „New Work Women“ in die Welt. Denn gemeinsam gestalten wir die Zukunft der Arbeitswelt.

<https://www.facebook.com/NewWorkWomen/>



**Blog: New Work Stories**

Neues Arbeiten erfordert eine Standortbestimmung, die den Weg weist, Role Models, die dazu inspirieren, den Schritt zu wagen und das richtige Mindset, um Herausforderungen auf diesem Weg zu bestehen. New Work Stories, das Blogzine für die neue Arbeitswelt, vereint Geschichten über Pioniere, Muthaber und Gegenstromschwimmer mit Expertenmeinungen und Event-Berichten zum Thema New Work. Ein einzigartiger Blog mit ungewöhnlichen Geschichten, echten Abenteuern und visionären Botschaften für die Arbeitswelt der Zukunft.

[www.newworkstories.com](http://www.newworkstories.com)



**Blog: Teamworks**

Svenja Hofert bloggt seit mehr als 11 Jahren auf svenja-hofert.de. Seit einigen Jahren hat sie außerdem eine Kolumne bei Spiegel Online und seit zwei Jahren auch einen Blog bei der Huffington Post. Hofert gilt als wichtige Influencerin im Bereich Karriere, Management und Führung. Ihr Karriereblog gehört zu den meistgelesenen Blogs in diesem Genre. Ihre Texte gelten als fundiert, interdisziplinär und vielschichtig. Im eigenen Blog veröffentlicht sie vor allem Kolumnen zur neuen Arbeitswelt, gerne etwas quergedacht. Bei Teamworks vermittelt sie Hintergrundwissen zu Organisationsberatung und Teamentwicklung.

[www.svenja-hofert.de](http://www.svenja-hofert.de) und [www.teamworks-gmbh.de/blog](http://www.teamworks-gmbh.de/blog)

# Weitere Texte / Whitepaper



## Spielerische Transformation

„Culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner“ – Das Zitat von Peter Drucker hat in der VUCA-Welt weiter an Bedeutung gewonnen. Denn gerade in komplexen Situationen scheitern eindimensionale Strategieanpassungen sehr schnell. Nachhaltige Transformation braucht einen Dreiklang aus Mensch, Organisation und Technologie – Gamification-Methoden schaffen eine Kultur der Augenhöhe und damit eine Grundvoraussetzung für mitarbeiterzentrierte Veränderung.

<http://vision.haufe.de/blog/spielerische-transformation/>



## There's a billion-dollar idea at your company. You just can't see it.

Um die heutigen Herausforderungen zu meistern, müssen Unternehmen stets Innovationen liefern und immer schneller auf Veränderungen am Markt reagieren. Dazu reicht es nicht aus, eine Strategie zu haben. Sie müssen diese auch wirksam umsetzen. Der ganzheitliche Lösungsansatz Rhythmix vereint organisatorisches Know-how mit einer großen Auswahl an Lösungen, um Strategien in Unternehmen erfolgreich zu implementieren und adressiert den erfolgskritischen Dreiklang in Unternehmen: Menschen, Tools und die Organisation.

<https://rhythmix.haufe.com/de/>



## Ein neues Betriebssystem für Unternehmen

Im digitalen Zeitalter stoßen hierarchische Organisationen und herkömmliche Managementinstrumente an ihre Grenzen. Haufe ist deshalb überzeugt: Unternehmen benötigen ein neues Betriebssystem, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Wie dieses aussehen kann, stellt Haufe auf einer Open Source Plattform vor. Interessierte sind dort eingeladen, die Version 0.9 des „mitarbeiterzentrierten Betriebssystems für Unternehmen“ mit ihrer Expertise, Ideen und konkreten Gestaltungsvorschlägen weiterzuentwickeln.

<https://os.haufe.com/>

### Success Stories: Strametz Best Practice



Lesen Sie wie Talente in Zeiten von New Work im technischen Vertrieb oder in der Produktion ausgewählt und auf die Herausforderungen von Morgen vorbereitet werden können. Ebenso finden Sie ein Beispiel wie differenzierte Karriereplanungen durch Development Center unterstützt werden können.

<http://www.strametz.de/index.php/best-practice-dc.html>

### Whitepaper: Strametz



Häufig gehen die großen Konzerne oder Start-Ups beim Thema New Work voran. Doch was kann der Mittelstand tun, um sich den Herausforderungen der Zeit zu stellen und ein zukunftsorientiertes Talentmanagement aufzubauen? Außerdem finden Sie Erfolgsfaktoren für ein Assessment Center sowie ein Whitepaper zu modernen Development Centern.

<http://www.strametz.de/index.php/artikel.html>

### Blogbeitrag: Mein New Work von Nadine Nobile



Der Begriff „New Work“ ist in aller Munde. Was mit dem Schlagwort verbunden wird, ist dabei sehr divers. Für Nadine Nobile zeigt diese Vielfalt aus welchen verschiedenen Blickwinkeln die Zukunft der Arbeit betrachtet wird. Für sie persönlich ist das „neue Arbeiten“ Teil eines Emanzipationsprozesses. Eine Emanzipation von der tradierten Arbeitsmoral und ihren Glaubenssätzen. Und so versteht sie ihren Blick auf „New Work“ als Ausgangspunkt für ihr selbstbestimmtes Arbeiten.

# Veranstaltungen zu New Work

## Veranstaltung: New Work Experience



New Work Experience 2018 – Das Event für neues Arbeiten

(Veranstalter: XING AG – Veranstaltungsort: Hamburg)

Angesichts von Fachkräftemangel, digitaler Transformation und Wertewandel ändert sich auch die Art, wie wir zusammen arbeiten. Vor diesem Hintergrund bietet die New Work Experience die große Bühne und zugleich eine intensive Austauschplattform für alle, die unsere Arbeitswelt so mitgestalten wollen, dass sie in vielen Dimensionen besser wird.

Erleben Sie New Work hautnah, lernen Sie spannende Vordenker und die Gewinner des New Work Awards kennen, begegnen Sie inspirierenden Menschen und Geschichten aus der Praxis und helfen Sie, die Zukunft der Arbeit in ihrer bunten Vielfalt mitzugestalten.

## Veranstaltung: New Work Future Konferenz



Mit der New Work Future präsentiert die Ministry Group Führungsverantwortlichen spannende Einblicke in das große Themenfeld "Zukunft der Arbeitswerte". Welche Trends kommen auf Unternehmen zu und was bedeuten diese Veränderungen für Führungskräfte und Entscheider? Diskutieren Sie darüber mit Praktikern und Kollegen! Die #NWF bietet die Plattform für praxisnahen Erfahrungsaustausch und individuelle Lösungen. Wir freuen uns auf visionäre Unternehmer, Manager und New Work Experten, die in Impulsvorträgen anschaulich von ihren Erfahrungen berichten.



die Kontur  
www.bodo-antonic.de

Tel.: +49 177 56 11 940  
Ihr Kontakt: Dr. Bodo Antonic  
info@bodo-antonic.de

Gegründet 2001, entwickelte sich die kontur zu einem strategischen Begleitpartner für mittelständische und internationale Unternehmen der europäischen Gesundheitsbranche. Schwerpunkttätigkeiten sind die Entwicklung und Implementierung von neuen Geschäftsmodellen sowie das interimistische Management von Restrukturierungsprojekten. die kontur ist mitverantwortlich für den Erfolg von europäischen M&A-Aktivitäten, vertriebsgetriebenen Turnarounds und patientenzentrierten Hubs und stellt in Unternehmen die Weichen in Richtung einer innovativen Unternehmenskultur der kreativen Entfesselung.

## DETECON CONSULTING

Detecon International GmbH  
www.detecon.com

Tel.: +49 221/ 9 16 10  
Kontakt: Ingrid Blessing  
E-Mail: ingrid.blessing@detecon.com

Detecon ist eine führende, weltweit agierende Unternehmensberatung, die seit fast 40 Jahren klassisches Management Consulting mit hoher Technologiekompetenz vereint. Ihr Leistungsschwerpunkt liegt im Bereich der digitalen Transformation: Detecon hilft Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen, ihre Geschäftsmodelle und operativen Prozesse mit modernster Kommunikations- und Informationstechnologie an die Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen der digitalisierten, globalisierten Ökonomie anzupassen. Das Know-how der Detecon bündelt das Wissen aus erfolgreich abgeschlossenen Management- und ICT-Beratungsprojekten in über 160 Ländern. Sie ist ein Tochterunternehmen der T-Systems International, der Großkundenmarke der Deutschen Telekom.

## HAUFE.

Haufe  
www.haufe.com

Tel.: +49 7 61 / 8 98 33 02  
Ihr Kontakt: Bernhard Münster  
Bernhard.muenster@haufe.com

„Menschen, die das Richtige tun“: Als Spezialist für HR-Themen steht Haufe für ein Management, das Mitarbeiter ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns stellt. Seit mehreren Jahrzehnten ist Haufe ein bewährter Partner für Personalabteilungen und bietet innovative und verlässliche Lösungen für das HR-Management. Darüber hinaus entwickelt Haufe digitale Arbeitsplatzlösungen, die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Wissensarbeit optimal unterstützen. Über fünf Millionen Nutzer in rund 100.000 Unternehmen und Organisationen aller Branchen und Größen arbeiten erfolgreich mit Lösungen von Haufe.

## promerit

TALENT TO TRANSFORM

Promerit AG  
www.promerit.com

Tel.: +49 69 / 5 05 00 86 00  
Ihr Kontakt: Kai Anderson  
welcome@promerit.com

Promerit ist das Beratungsunternehmen für Transformation und HR Management. Wir machen Organisationen und Menschen agiler, ermöglichen ihre Entwicklung und heben ihre Potenziale.

Erfolgreiche Veränderungen erfordern neue Kompetenzen, die richtige Führung und eine entsprechende Unternehmenskultur. Wir unterstützen das HR Management und die Unternehmensleitung darin, diese Hebel erfolgreich zu bedienen. Mit unserem Business Transformation Consulting unterstützen wir unsere Kunden, ihre Strategien erfolgreich umzusetzen. Wir ermöglichen die HR Transformation mit neuen HR Strategien, innovativen Konzepten in den HR Kernleistungen und wirksamen HR Prozessen. Im Geschäftsfeld HR Digitalisation gestalten wir die neue Arbeitswelt mit anwenderfreundlichen Cloud-Systemen.

Unsere Kombination aus strategischer Beratung und Umsetzungskompetenz schafft Lösungen, die wirken. Wir arbeiten mit Leidenschaft für das, was wir tun und mit Spaß an dem, wie wir es tun.

## Strametz ▶ Associates

Strametz & Associates GmbH  
www.strametz.de

Tel.: +49 56 41 / 77 64 00  
E-Mail: info@strametz.de

Die Strametz & Associates GmbH zählt seit den 90iger Jahren zu den führenden Anbietern von Lösungen für die Personal- und Organisationsentwicklung in Deutschland. Die Schwerpunkte bilden dabei die Bereiche Talentmanagement, Führungskräfteentwicklung und Personaldiagnostik.

In der Personaldiagnostik verfügen wir mit der Durchführung von mehreren tausend Assessment-, Development Centern sowie Potenzialanalysen über profunde Erfahrung sowie ein umfangreiches Methoden- und Instrumentenportfolio.

Im Bereich der Führungskräfteentwicklung wird vor allem unser eigenentwickelte Active-Learning Ansatz seit Jahren und mit bereits über 10.000 Teilnehmern für Standortbestimmung und Entwicklung von Führungskompetenzen bei zahlreichen Weltkonzernen und Hidden Champions eingesetzt.

Im Talentmanagement ist es unser Anspruch, Unternehmen zu helfen „die PS auf die Straße zu bringen“ d.h. Potenziale sauber zu identifizieren und aus Potenzial- auch Leistungsträger zu entwickeln. Dabei haben wir von der Strategieberatung bis zum Talent-Kompass zahlreiche Praxisinstrumente entwickelt.

## VANTAiO

VANTAiO GmbH & Co. KG  
www.vantaio.com

Tel.: +49 61 31 / 62 22 80  
Ihr Kontakt: Stefan Bohlmann  
stefan.bohlmann@vantaio.com

VANTAiO ist Software Hersteller von flexibel anpassbaren Portal Komplettlösungen auf SAP-Basis. Einfach, attraktiv und sofort einsetzbar – das ist die Maßgabe für alle VANTAiO Produkte.

Auf Basis eines modularen Baukastensystems liefert VANTAiO vorkonfigurierte Portal Lösungen: ob Intranet Portal, Application Portal, HR Portal, Finanz Portal, IT Portal, Kunden Portal oder Supplier Portal. Sie zeichnen sich durch einen sehr hohen Grad an Bedienkomfort und Praxistauglichkeit aus – und ermöglichen durch den ready to run Ansatz eine deutliche Reduzierung von Projektlaufzeiten und -kosten.

## T-Systems

T-Systems International GmbH  
www.t-systems.com

Tel.: +49 30 / 8 35 38 43 37  
Ihr Kontakt: Heike Riedinger  
heike.riedinger@t-systems.com

Mit Standorten in über 20 Ländern, 43.700 Mitarbeitern und einem externen Umsatz von 7,9 Milliarden Euro (2016) ist T-Systems einer der weltweit führenden Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnologie. T-Systems bietet integrierte Lösungen für Geschäftskunden: vom sicheren Betrieb der Bestandssysteme und klassischen ICT-Services über die Transformation in die Cloud einschließlich bedarfsgerechter Infrastruktur, Plattformen und Software bis hin zu neuen Geschäftsmodellen und Innovationsprojekten. Grundlage dafür sind globale Reichweite für Festnetz- und Mobilfunk, hochsichere Rechenzentren, ein umfassendes Cloud-Ökosystem aus standardisierten Plattformen und weltweiten Partnerschaften sowie höchste Sicherheit.

## VEDA

VEDA GmbH  
www.veda.net

Tel.: +49 20 40 / 5 50 70  
Ihr Kontakt: Michaela Schröter-Ünlü  
Michaela.Schroeter@veda.net

VEDA bietet seit 40 Jahren dynamische HR-Software und Services, die Unternehmen im Personalmanagement wirkungsvoll unterstützen. VEDA Software-Lösungen für Recruiting, Personalentwicklung und Weiterbildung oder für operative Themen wie Entgeltabrechnung und Zeiterfassung steigern die Wertschöpfung von HR in den Unternehmen.

Die VEDA Services Consulting, Training, Outsourcing und IT-Infrastruktur ergänzen das Produkt-Portfolio, damit Kunden passgenaue Lösungen für ihre Herausforderungen im HR-Management erhalten.

Als mittelständisches Unternehmen mit 150 Mitarbeitern setzt VEDA die Dynamik der Arbeitswelt nicht nur in Software und Services um, sondern nutzt sie für den eigenen Fortschritt. Im Sinne von „practice-what-you-preach“ sind wir bei VEDA in einem permanenten Entwicklungsprozess, in dem sich Kultur, Organisation und Technologie gegenseitig mitziehen. 1977 gegründet, steht VEDA für 40 Jahre Erfahrungswissen und beweist, dass Tradition und Innovation sich nicht ausschließen müssen.



### Adam, Björn

Head of Software Solutions  
VANTAiO GmbH & Co. KG

Seit Beginn der „New Economy“ in den späten 90er Jahren beschäftigt sich Björn Adam mit webbasierten Lösungen. Bereits neben Schule und Studium beriet er Unternehmen hinsichtlich deren erster Schritte in die Online-Welt. Nach dem Informatik-Studium und internationalen Projekten im Umfeld von Konzern-Unternehmensportalen wechselte er in eine führende Portal-Unternehmensberatung und leitete dort das Geschäftsfeld Intranet. Heute verantwortet Björn Adam bei VANTAiO den Bereich Software Solutions.



### Anderson, Kai

Vorstand und Gründungspartner  
Promerit AG

Kai Anderson gehört zu den gefragtesten Veränderungsexperten Deutschlands. Sein Spezialgebiet ist Agilität und die Aktivierung der Workforce in internationalen Organisationen. Er begleitet Executives bei der Neuausrichtung und Transformation des Unternehmens sowie der Gestaltung eines modernen HR-Managements. 1999 gründete er die Promerit AG als neue Idee einer Beratung für Transformations- und Talent-Management. Gemeinsam mit Kunden und den wissenschaftlichen Partnern von Promerit entwickelt er zukunftsweisende Management-Ansätze. Kai Anderson ist Autor des Buchs „Das agile Unternehmen“, Speaker auf Fachveranstaltungen und Dozent in Seminaren zu Transformations-Themen.



### Antonic, Bodo

Interimmanager und Speaker  
die Kontur

Seit 2001 ist der Kulturwandler und Weichensteller Bodo Antonic freiberuflich als Interimmanager und Speaker tätig. Seine Kernthemen sind die Restrukturierung von Außendienstorganisationen, das Anstossen einer Innovationskultur sowie die Entfesselung des kreativen Geistes. Als deutsch-österreich-kroatischer Perser versiert im Perspektivenwechsel, wirft Bodo Antonic heute beruflich und privat einen Blick auf kulturelle Spielregeln, Normen und Dogmen.



### Arnold, Hermann

Mitgründer  
Haufe-umantis AG

Hermann Arnold ist Mitgründer, aktiver Ermutiger und Verwaltungsratspräsident der Haufe-umantis AG. Bis Mai 2013 baute er als Geschäftsführer das Unternehmen von einem Universitätskeller-Start-up zu einem Unternehmen mit Hunderten von Unternehmenskunden, Millionen von Benutzern und einem Team von 100 Mitarbeitern und ebenso vielen Partnern auf. In Projekten mit führenden Unternehmen sowie in Forschung und Lehre beschäftigt sich Hermann Arnold seit Jahren mit konkreten Fragestellungen, guten Mitarbeitermanagements und den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit.



### Dettmers, Sebastian

Mitglied der Geschäftsführung  
StepStone

Dr. Sebastian Dettmers gehört der Geschäftsführung von StepStone seit 2011 an. Zunächst Geschäftsführer von StepStone.de, verantwortete er danach zusätzlich die Geschäfte von StepStone und YOURCAREERGROUP in allen deutschsprachigen Märkten (DACH). Seit 2017 ist er Geschäftsführer der StepStone Continental Europe GmbH. Vor seiner Zeit bei StepStone war er in mehreren Funktionen im Digitalgeschäft bei Axel Springer tätig, zuletzt als General Manager Classifieds. Dort war er unter anderem für die Steuerung der Tochtergesellschaften Immonet, SeLogger und StepStone verantwortlich. Sebastian Dettmers hat Betriebswirtschaftslehre studiert und beim „Marketingpapst“ Professor Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert promoviert.



### Dzhordzheva, Kristiana

Beraterin, Projektmanagerin  
Strametz & Associates GmbH

Kristiana Dzhordzheva, Jahrgang 1986, ist Diplom-Psychologin und als Beraterin und Projektmanagerin bei der Strametz & Associates GmbH tätig. Ihr Schwerpunkt liegt im Bereich der Diagnostik, sodass sie als Expertin bereits zahlreiche Assessment- und Development Center konzipiert und durchgeführt hat. Ebenso entwickelt und leitet sie Führungskräfte trainings in internationalen Großkonzernen und berät in organisationalen Change-Prozessen.



### Gerwig, Ingo

Senior Berater, Gesellschafter  
Strametz & Associates GmbH

Ingo Gerwig, Jahrgang 1961, studierte Psychologie mit Schwerpunkt Klinische und Arbeits- und Organisationspsychologie. Nach zwei Festanstellungen im Trainingszentrum der Citibank und einer Referentenstelle in der Personal- Organisationsentwicklung bei Mannesmann Mobilfunk ist er seit 20 Jahren als selbständiger Berater und Executive-Coach im Mittelstand und in Großkonzernen unterwegs. Heute ist Ingo Gerwig Senior Berater und Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Mit seinem Know-How unterstützt er sowohl mittelständische deutsche Unternehmen als auch internationale Konzerne in den Schwerpunktthemen Executive-Coaching, Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung.



## Gierich, Thomas Jürgen

Head of International Solution  
Sales Dynamic Workplace,  
T-Systems International GmbH

Thomas Jürgen Gierich ist einer der "Centralized Hosted Workplace"-Pioniere in Deutschland und hat über 17 Jahre Erfahrung in Virtualisierungstechnologien, Cloud Computing und 'Centralized Managed Workplace'-Lösungen. Er arbeitete für verschiedene Unternehmen und begleitete mit diesen in den letzten zwei Jahrzehnten mehr als 350.000 Nutzer in eine zentralisierte Arbeitswelt. Bei T-Systems International verantwortet er den internationalen Solution Sales für Digital Workplace.



## Grabmeier, Stephan

Chief Innovation Evangelist  
Haufe-umantis AG

Stephan Grabmeier ist Chief Innovation Evangelist bei der Haufe-umantis AG und wandelt das Unternehmen vom Softwareunternehmen zu einer erfolgsbasierten Transformationsberatung. Grabmeier und seine Teams begleiten Unternehmen, Vorstände und Führungskräfte auf deren Weg zur Digitalen Transformation, beim Upgrade ihres organisatorischen Betriebssystems und helfen ihnen, schneller zu innovieren. Grabmeier gehört seit vielen Jahren zu den profiliertesten Vordenkern zu New Work.



## Gräßler, Dr. Ralf

Geschäftsführender Gesellschafter  
VEDA GmbH

Dr. Ralf Gräßler studierte Physik und Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen. Anschließend promovierte er im Rahmen eines Stipendiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Bereich der Hochenergiephysik. Während seiner Promotion war er überwiegend am europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf tätig. Bevor Ralf Gräßler sich im Jahr 2000 VEDA anschloss, war er fünf Jahre bei A.T. Kearney in Düsseldorf als Unternehmensberater überwiegend in den Bereichen Strategie und High Tech Industry tätig.



## Jochmann, Dr. Walter

Geschäftsführer,  
Kienbaum Consultants  
International GmbH

Dr. Walter Jochmann ist Geschäftsführer der Kienbaum Consultants International GmbH und leitet als Head of Innovation das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership und Transformation. Er studierte Psychologie und promovierte über die beruflichen Wechselmotivationen von Führungskräften. Der Kienbaum Gruppe gehört er seit 1983 an. Er war zunächst Assistent des geschäftsführenden Gesellschafters Jochen Kienbaum. Danach war er Berater im Recruitment und in der Personalentwicklung. Seit 1999 ist er Geschäftsführer der Holding-Gesellschaft Kienbaum Consultants International. Er betreut Großunternehmen bei der strategischen Neuausrichtung von Personalbereichen, im Changemanagement und in der Beurteilung von Führungskräften.



## Kühner, Michael

Geschäftsführer,  
Strametz & Associates GmbH

Michael Kühner, Jahrgang 1967, studierte Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Er hat über 15 Jahre an Führungs- und Managementenerfahrungen im Mittelstand und Großkonzernen sammeln können, wobei er fast alle Führungsebenen bis zum Vorstandsvorsitzenden einer AG durchlaufen hat. Heute ist Michael Kühner geschäftsführender Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Mit seinem ca. 30 köpfigen Berater- und Expertenteam unterstützt er sowohl mittelständische deutsche Unternehmen als auch internationale Konzerne in der Personal- und Organisationsentwicklung.



## Littau, Paul

Senior Berater, Gesellschafter  
Strametz & Associates GmbH

Paul Littau Jahrgang 1983, ist Systemischer Organisationsberater und Experte für Projektmanagement. In seinem Maschinenbaustudium spezialisierte er sich bereits auf internationales Projektmanagement und profilierte sich durch internationale Forschungs- und Beratungsprojekte an der Universität Siegen und in verschiedenen Unternehmen in diesem Feld. Als Regionalpartner und Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH begleitet Paul Littau schwerpunktmäßig Organisationsentwicklungsprojekte und Themen rund um das Projektmanagement. Zusätzlich lehrt er an der International School of Management (ISM) in Frankfurt.



## Maas, Lisa

Projektleiterin und Consultant  
bei VEDA GmbH

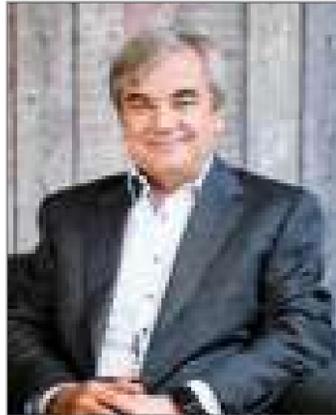
Lisa Maas ist Projektleiterin und Consultant bei der VEDA GmbH. Sie hat Sozialwissenschaften und Human Resources Management studiert. Beim Kunden begleitet sie die Einführung digitaler Personalmanagementlösungen und ist dort nicht nur Implementierende, sondern vor allem: Kümmerer, Projektmitglied und Verbündete. Sie taucht ein in die Organisationswelten des Kunden und betrachtet stets auch die Kulturebene mit, die so wichtig für den Erfolg einer Einführung von Unternehmenssoftware ist.



## Menze, Kathinka

Specialist Corporate Development  
& Recruiting bei VEDA GmbH

Kathinka Menze ist Specialist Corporate Development und Recruiting bei VEDA. Mit ihrer mehrjährigen Erfahrung als Familientherapeutin und Coach richtet sie ihr Handeln auch im unternehmerischen Kontext nach der Systemtheorie aus. Dabei ist es für sie wichtig, das Verhalten von Menschen als Ergebnis eines Zusammenspiels mit den Beziehungen untereinander und zu ihrer Umwelt zu sehen. Für die Psychologin (M.Sc.) ist New Work dazu bestimmt, Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und ihre Ressourcen für Kunden- und Unternehmens-Erfolge zu fördern.



## Reithwiesner, Markus

CEO  
Haufe Group

Markus Reithwiesner ist CEO der Haufe Group und zuständig für die Themen Strategie, Business Development und die strategische Ausrichtung der gruppenweiten Technologie und Architektur. Gleichzeitig berichten alle Geschäftsführer der im Markt handelnden Business Units an ihn.



## Rotzinger, Joachim

Geschäftsführer in der  
Haufe Group

Joachim Rotzinger ist seit 2010 Geschäftsführer in der Haufe Group. Er ist Mitglied im Executive Board und operativ verantwortlich für das Corporations-Geschäft der Unternehmensgruppe. Rotzinger ist bereits seit 2001 für die Haufe Group tätig und gilt als Experte für Unternehmensführung, Organisationsentwicklung sowie die Transformation von Unternehmen.



## Schindera, Philipp

Leiter  
Unternehmenskommunikation  
Deutsche Telekom AG

Philipp Schindera ist seit 2006 Leiter Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom AG. Zuvor war er in gleicher Position bei der Telekom-Tochter T-Mobile Deutschland sowie als Radiojournalist tätig. Mit seinem rund 130-köpfigen Team wagte er 2016 als erster DAX-Konzern das Experiment „Demokratische Managementwahlen“.



## Seßler, Karl-Heinz

Senior Berater, Regionalpartner  
Strametz & Associates GmbH

Karl-Heinz Seßler, Jahrgang 1961, studierte Volkswirtschaftslehre und ist Bankkaufmann. Er hat über 10 Jahre an Führungs- und Managementenerfahrungen in mittelständischen Unternehmen und Verbänden gesammelt. Seine Erfahrung als Berater für Personal- und Organisationsentwicklung addiert sich auf über 25 Jahre. Heute ist Karl-Heinz Seßler Regionalpartner der Strametz & Associates GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte Führungskräfte- und Teamentwicklung haben sich in den letzten Jahren insbesondere durch das Thema Selbstführung erweitert.



## Smikale, Dirk

Programmleiter  
„innogize our work“  
innogy SE

Dirk Smikale ist bei der innogy SE mit Sitz in Essen für das Programm „innogize our work“ verantwortlich. Er war vorher mehr als 20 Jahre im RWE Konzern in verschiedenen Funktionen im operativen Personalmanagement tätig, bevor er strategische HR-Funktionen übernahm. In dieser Rolle ist er seit Anfang 2015 für die Gestaltung einer agilen Arbeitskultur zuständig. Er ist überzeugt davon, dass die Transformation nur in einem gemeinsamen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gelingt, in dem die Teams sich die neue Arbeitskultur entlang strategischer Dimensionen erarbeiten.



## Spiering, Philipp

Auszubildender Kaufmann  
für Büromanagement  
bei VEDA GmbH

Philipp Spiering absolviert seit 2014 seine Ausbildung zum Kaufmann für Büromanagement bei VEDA und ist für das Team Consulting im Einsatz. Er kann sich vor allem für die Zukunftsthemen der Arbeitswelt begeistern und diskutiert darüber sehr gerne und so lange, bis er seinen Gesprächspartner überzeugt oder dieser keine Lust mehr hat. ;-)

Privat trifft man ihn an den unterschiedlichsten Orten, aber am wahrscheinlichsten im Fitnessstudio.



## Wagner, Marc

Future Work Evangelist  
Detecon International GmbH

Marc Wagner ist Future Work Evangelist und ein ausgewiesener Experte rund um New Work und Innovationskultur. Seine Mission: Die Kreativitätspotenziale von Mitarbeitern freisetzen, das Personalmanagement für seine neue Rolle im digitalen Zeitalter fit machen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er Unternehmen bei der Gestaltung der Digitalen Transformation – sei es aus einer finanziellen oder kulturellen Perspektive – und schöpft dabei immer wieder neue Inspiration aus eigenen Projekten und dem Austausch mit seinem hervorragenden Netzwerk internationaler Führungskräfte.



## Ceh, Johannes

ValueEnhancer

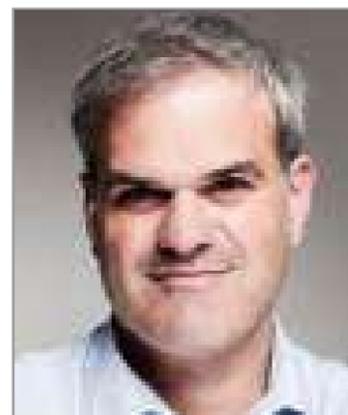
Johannes Ceh ist gelernter Journalist und arbeitete als Digital- wie Content-Strategie für Unternehmen wie Sport1, Springer & Jacoby, BMW, Mercedes-Benz, JungvonMatt, Ogilvy und Havas. Heute unterstützt er als strategischer Berater Unternehmen an der Schnittstelle von Customer Experience, Digitalkultur und Organisationsentwicklung.



## Epe, Hendrik

Sozialmanager mit Schwerpunkt Digitalisierung

Hendrik Epe ist Sozialmanager mit Schwerpunkt Digitalisierung und Innovationsfähigkeit von Organisationen der Sozialwirtschaft. Er arbeitet als Projektmanager und berät soziale Organisationen zu der Frage, wie eine sinnerfüllte und positive Gestaltung der Zukunft von sozialen Organisationen im Zeitalter der Digitalen Transformation umfassend und nachhaltig gelingen kann. Im Zentrum stehen dabei die Mitarbeitenden, die Strukturen und Strategien von Organisationen der Sozialwirtschaft.



## Heil, Ragnar

Microsoft

Ragnar Heil beschäftigt sich seit über 18 Jahren beruflich in mehreren Rollen mit Kollaboration, digitaler Kommunikation, Content Management, Suchtechnologien und Portalen. Zuletzt hat er bei Microsoft als Partner Channel Lead für Office 365 Kunden in die neue Generation moderner Arbeitsplätze geführt. Er ist Mitgründer der deutschen Working Out Loud Community und ausgewiesener Experte für Enterprise Social Networks. Ihm liegt es am Herzen, Unternehmenskulturen zu entwickeln, die über Team-, Abteilungs-, Länder-, Hierarchiegrenzen kollaborieren und dadurch Innovationen generieren.



## Hofert, Svenja

Geschäftsführerin  
TEAMWORKS GTQ

Svenja Hofert ist Management- und Karriereberaterin – und seit fast zwei Jahrzehnten eine feste Instanz in der Beraterszene. Gemeinsam mit Thorsten Visbal ist sie Geschäftsführerin des Weiterbildungsinstituts Teamworks GTQ GmbH in Hamburg. Unterstützt von Maja Skubella leitet sie die Karriereberatung „Karriere & Entwicklung“. Sie hat seit 1998 mehr als 30 Bücher veröffentlicht, darunter einige Standardwerke und Bestseller mit bisher bis zu sieben Auflagen.



## Hollmann, Sebastian

HR Strategy  
Continental AG

Dr. Sebastian Hollmann arbeitet bei der Continental AG in Hannover im Bereich HR Strategy. Als Blogger schreibt er unter [www.hrstrategie.blog](http://www.hrstrategie.blog) über HR, Leadership und die Arbeitswelt in Zeiten der digitalen Transformation. Zudem ist Sebastian Hollmann Leadership-Podcaster ([www.nachhaltigfuehren.blog](http://www.nachhaltigfuehren.blog)) und Dozent für Leadership und Kommunikation an der School of Management + Innovation der Steinbeis-Hochschule Berlin.



## Kienbaum, Fabian

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Kienbaum

Fabian Kienbaum ist Geschäftsführender Gesellschafter von Kienbaum. Vor seinem Wechsel zu Kienbaum arbeitete er in einer amerikanischen Unternehmensberatung in London. Fabian Kienbaum studierte internationales Management an der ESCP Europe. 2011 schloss er den Studiengang als Diplom-Kaufmann, Diplôme de Grande Ecole und Master of Science ab. Zuvor erlangte der ehemalige Bundesligahandballer des VfL Gummersbach einen Bachelor-Abschluss in Betriebswirtschaftslehre in Köln. Fabian Kienbaum stieg 2014 in die familien- und partnergeführte Beratungsgesellschaft Kienbaum ein und verantwortet die digitale Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe sowie das Investmentgeschäft.



## Kluge, Sabine

Global Program Manager  
Learning and Development  
bei Siemens AG

Sabine Kluge startete nach Ausbildung und Studium (Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftspädagogik, Anglistik) bei Siemens in der strategischen Planung und wechselte später in die Corporate HR Abteilung, wo sie Trainingsprogramme für Kollegen weltweit konzipiert, umsetzt und verantwortet. Darüber hinaus hat sie durch diverse nebenberufliche Gründungen (workXL, hyggelig-berlin hr-maker.space) auch während ihrer Verantwortung im Großkonzern, Startup-Kultur und alternative unternehmerische Fragestellungen kennengelernt. Als interne Kennerin beider Welten - Traditionsunternehmen und Gründerszene - ist sie damit derzeit eine geschätzte Diskussionspartnerin zu Fragen rund um Kultur in Zeiten von Selbstorganisation und Agilität in traditionellen Unternehmen.



**Negelmann, Björn**

Kongress Media

Björn Negelmann verantwortet die inhaltlichen Teile der Veranstaltungsaktivitäten von Kongress Media und ist darüber hinaus auch Kopf des an Kongress Media angeschlossenen Research-Hauses N:Sight Research. Er reflektiert seine Beobachtungen über die Entwicklung der Themen sowohl in den Corporate-Blogs von Kongress Media und N:Sight als auch in den Fachblogs Enterprise Digital Blog (zum Social Collaboration & Future of Work Thema), auf Espresso-Digital.de (zum Thema Social Kommunikation & Marketing) sowie im Digital Experience Blog (zum Thema Digital Experience & die Transformation in Marketing, Vertrieb und Service). Darüber hinaus moderiert und betreut er die diversen Online-Communities und -Veranstaltungen von Kongress Media.



**Nobile, Nadine**

Gründerin  
CO:X

„Potentiale erkennen und Entfaltung ermöglichen“, das ist der Leitsatz von Nadine Nobile. Die Gründerin von CO:X begleitet Menschen in Organisationen dabei Wege zu finden um ihre Zukunft mitzugestalten. Von 2010 bis 2017 arbeitete sie bei einer bundesweit tätigen Stiftung und engagierte sich für stärkenorientierte Bildung. Ob als Wegbegleiterin von AUGENHÖHE oder als Initiatorin des Netzwerks „New Work Women“, die Verbreitung zukunftsorientierter Zusammenarbeitskultur ist ihr ein Herzs Anliegen.



**Schirmer, Harald**

Continental AG

I am passionate about learning changing and creating - desperate for new technology and curious about our world evolving in the digital age. Having a strong focus on people and culture - respect, attitude, working on eye level and new forms of engaging leadership. I love to work in real and virtual (specially global) teams. Diversity is in my eyes a success factor for building sustainable answers in a complex world. Tools and Methods of the Digital Transformation provide a good infrastructure for a new level of communication and collaboration - but it just got started. I see myself as a change agent - walking the talk every day - a challenge I do not want to miss.



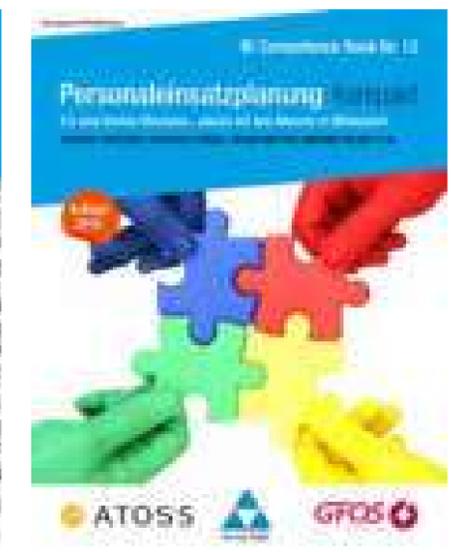
**Väh, Markus**

Co-Founder  
humanfy

Markus Väh ist Psychologe, Co-Founder des Think Tanks humanfy und einer der profiliertesten New Work – Experten in Deutschland. Seit über zehn Jahren berät er Organisationen vom Dax-Konzern bis zum kleinen Mittelständler zu New Work, Unternehmens- und Führungskultur. Darüber hinaus ist er mehrfacher, ausgezeichnete Buchautor, Kolumnist sowie Verfasser von über hundert Fachartikeln, Interviews und Radio-/TV-Features zum Thema New Work.

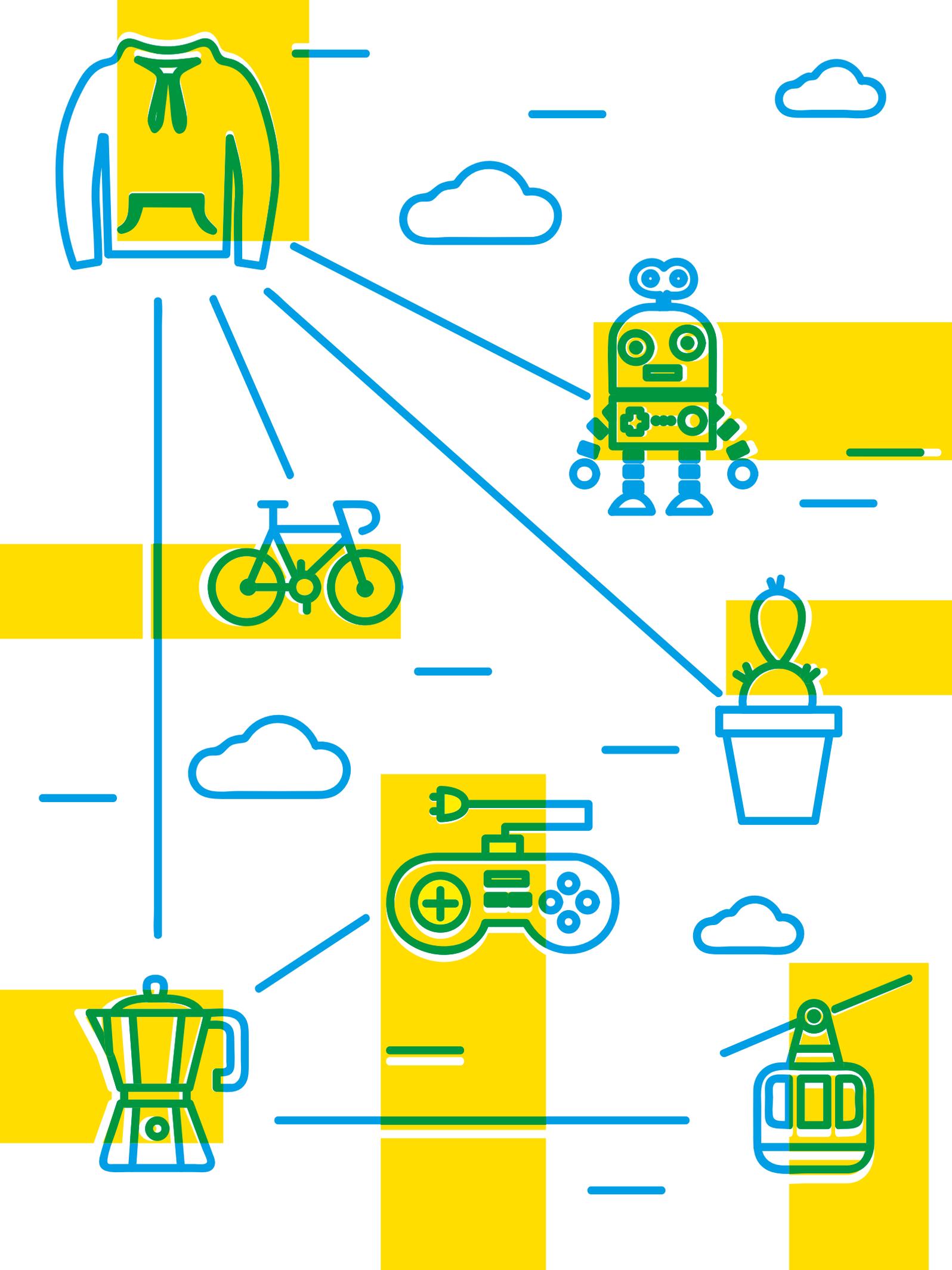
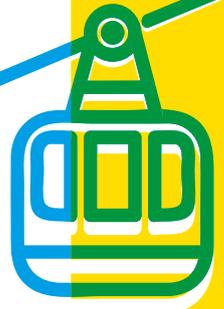
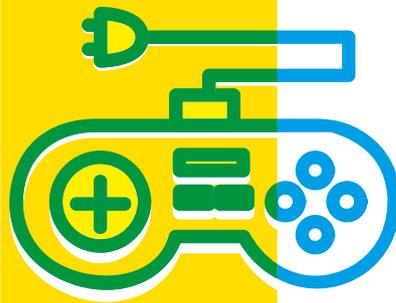
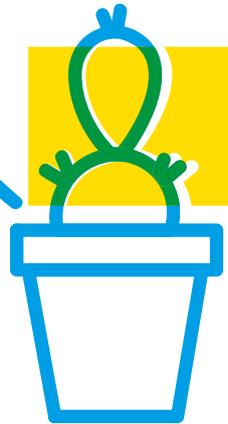
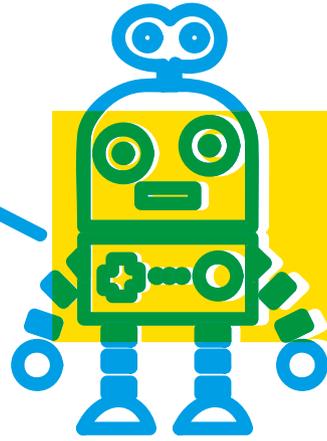
# Weitere Competence Books

Wenn Ihnen dieses Competence Book gefallen hat, können Sie kostenlos weitere Competence Books online herunterladen bzw. vorbestellen oder sogar als **Experte** und **Partner** dabei sein. Einige unserer Competence Books finden Sie in dieser Aufstellung. Wir freuen uns über Ihre Mitarbeit!



Kostenfreie Wunsch-Ausgabe bestellen oder mitmachen unter [www.competence-books.de](http://www.competence-books.de).





**DETECON**  
CONSULTING

**HAUFE.**

**promerit**  
TALENT TO TRANSFORM

Strametz ▶ Associates

**VEDA**

 **IBOBO ANTONIĆ**  
**DIE KONTUR**

**T · Systems ·**

**VANTAiO**

## **New Work zwischen Next Work und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen**

Zu New Work oder - wie wir bescheidener formulieren - Next Work wurde bereits eine Vielzahl hervorragender Bücher geschrieben, auch und gerade von Autoren dieses Competence Books. Was gibt es also noch zu sagen? In diesem Impulse-Werk wurden verschiedene Perspektiven führender New-Work-Experten und wichtiger Studien, Bücher und sonstiger Beiträge, insbesondere einer Blogparade mit über 50 Experten, zusammengeführt, um so die Breite der Diskussion wiederzugeben und auf die wichtigsten Einstiegspunkte hinzuweisen. Infografiken, Roundtables oder die Verdichtung von Statements der Blogparade dienen diesem multi-perspektivischen Auftrag. Selbst dies ist eine Herausforderung, da Themen wie Gesellschaft 4.0 oder New Work und eine neue Marktorientierung (Mitarbeiter versus Kunde) eigene Werke rechtfertigen und hier nur angerissen werden können. So liegt der Kern-Fokus eher auf dem Organisations-Design und dem Vorgehen, aber auch Fragen wie die der Technologie oder der Gestaltung von kollaborativen Räumen werden reflektiert. Das Allerwichtigste: Die entscheidende Frage der Blogparade „New Work - eine Idee, deren Zeit gekommen ist?“ kann mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden, selbst wenn es bis zum Schluss keine Einigung dazu geben konnte und sollte, was New Work eigentlich genau ist und wir eher von Next Work sprechen sollten. Dass dieses Werk zugleich noch offene Hausaufgaben aufzeigt (Gesellschaft 4.0, neue Marktorientierung, ...), ist aber eher ein weiterer Gewinn als ein Problem. Es sollen weitere Werke folgen...

ISBN-13: 978-3-945658-18-5

€ 49,90 (D)