

Neue Arbeitskultur braucht Kompetenzen

Wie sich mit New Work die Unternehmenskultur ändert



Bild: ©David Pereiras/stock.adobe.com

In der Pandemie waren fast alle Schreibtisch- und Wissensarbeiter im Homeoffice. Vor allem die Generationen Y hat auch weiterhin den Wunsch nach mobiler Arbeit. Geht es um New Work, greifen eine neue Führungskultur und Home-Office aber noch zu kurz. „Die neue Arbeitskultur wird nur Früchte tragen, wenn Unternehmen in den Kompetenzaufbau ihrer Mitarbeiter und Weiterbildungskurven investieren“, ist Markus Dohm, Executive Vice President Academy & Life Care bei TÜV Rheinland, überzeugt.

Wie sieht die Welt morgen aus, in der wir gut und gerne leben? Wie wollen wir überhaupt leben und arbeiten? Was ist ein gutes Leben? Was ist eine gute Arbeit? Diese Fragen bewegten schon den jungen Frithjof Bergmann. In den achtziger Jahren entwickelte der Philosoph und Kulturanthropologe seine Thesen zur 'New Work'. Was als Beschäftigungsprojekt anging, steht heute für die Idee einer neuen Arbeitswelt, die zentrale Werte von Bergmann aufgreift: Selbständigkeit, Handlungsfreiheit und Teilhabe an einer Gemeinschaft für alle Menschen in einer Organisation. Auch bei den aktuellen Debatten um 'New Work' stehen diese Werte im Zentrum. Darüber hinaus mischen sich parallel laufende Entwicklungen in die Frage nach der Zukunft der Arbeitswelt: die zunehmende Akademisierung der Arbeit in der Informations- und Wissensgesellschaft, Forderungen der jüngeren Generationen nach Mitgestaltung sowie die Digitalisierung. Angesichts des technologischen und gesell-

schaftlichen Wandels kann New Work ein Modell sein, mit dem Unternehmen anpassungsfähiger werden. Dafür aber muss sich aber mehr ändern als die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle.

Neue Arbeitskultur

Mit der Digitalisierung und New Work muss auch eine neue Arbeitskultur entstehen. Denn mit digitalen und virtualisierten Produktionsmitteln wird die Vernetzung von Prozessen, Menschen und Maschinen über zeitliche und räumliche Grenzen hinaus beschleunigt. Diese Digitale Transformation führt besonders dann zu Produktivitätsfortschritten und Unternehmenserfolg, wenn neue Kunden- oder Marktanforderungen in selbstorganisierten und agilen Projektgruppen bearbeitet werden. Der Faktor 'Time to Market' wird immer bedeutender, wenn sich Unternehmen im Wettbewerb behaupten wollen. Anders als klassische Linien-, Stabs- oder Matrix-Orga-

nisationen entfallen in projektbasierten Organisationen lange Vorbereitungs- und Entscheidungsprozesse. Voraussetzung für ihren Erfolg ist allerdings auch ein völlig anderes Führungsverständnis. Statt in Hierarchien komplexe Entscheidungs- und Abstimmungswege zu administrieren, ist die Delegation von Verantwortung in Projektteams gefragt. An die Stelle von Weisungen und Vorgaben treten Zielvereinbarungen, Projektpläne mit Budgetbereitstellung. Statt disziplinarischen Sanktionen sind Coaching und Personalentwicklung notwendig, um in jedem Team die bestmögliche Mischung von fachlichen, technischen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen herzustellen. Für ältere Vorgesetzte und Manager der Babyboomer-Generation (bis zum Jahrgang 1965) bedeutet dies faktisch eine Infragestellung ihrer bisherigen Position und Aufgabenbeschreibung. Weil diese noch in der alten Arbeitswelt sozialisiert wurden, sperren sich die älteren häufig gegen New Work. Für sie gehört

die erreichte Hierarchieposition zu den wichtigen Motiven ihrer Arbeit. Aber mit New Work verlagert sich die Macht weg von Hierarchieebenen in Projekte. Macht entsteht temporär mit Erfolgen eines Teams oder der Leistung einzelner Teammitglieder, die schneller als andere eine Herausforderung mit neuen Ideen, den Einsatz innovativer Technologien oder der Adaption bisheriger Methoden lösen können. Dafür brauchen alle Mitarbeiter stets aktuelle digitale Kompetenzen und vielfach auch ein Coaching, um mit den permanenten Veränderungsprozessen klarzukommen. Aus diesen technologiegetriebenen und individuellen Anforderungen an Menschen in Projekten erwächst für Führungskräfte eine noch stärkere Verantwortung für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter. Zumal sich die Erwartungen und Haltungen der jüngeren Generationen grundsätzlich geändert haben.

Generation Y fordert New Work

Es ist vor allem die Generation Y (ab 1980 geboren), die einerseits von den älteren Generationen vehement New Work fordern, aber auch damit besser zurechtkommen als die Babyboomer. Die Alterskohorten der heute 25- bis 40-Jährigen, die rund elf Millionen aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten stellen, unterscheidet sich in ihren Präferenzen und Werten von den Babyboomern. Es ist die erste Generation, die mit dem Computer sozialisiert wurde und als Teenager mit Internet und mobilen Endgeräten aufgewachsen ist. Sie arbeiten lieber in Teams mit flachen Hierarchien. Bereits seit ihren Ausbildungszeiten, häufig an Hochschulen und mit Auslandssemestern, sind sie Projektarbeit gewohnt. Sie haben auch begriffen, dass es das frühere 'Ausgelernt' nicht mehr gibt. Lebenslanges Lernen ist für diese 'Digital Natives' selbstverständlich und mittlerweile auch ein Kriterium, ob sie sich bei einem Arbeitgeber bewerben oder den Job wechseln. Wichtiger als Status ist ihnen die Freude an ihrer Arbeit, die zudem auch ethisch und moralisch Sinn stiften sollte. Aber auch ihr Familienleben ist ihnen heilig und sie streben nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Privatem. Selbstverwirklichung im Job ist ihnen mindestens genauso wichtig wie Sicherheit. Von ihren Arbeitgebern fordern sie eine klare Haltung und Transparenz, sie wollen mitgestalten und für einen guten Zweck arbeiten. So ergab eine Befragung der weltweit operierenden Arbeitsmarktforscher von Glassdoor aus dem Jahr 2019, dass 89 Prozent der Angestellten es für wichtig halten, dass ihr Arbeitgeber sich mit einer klaren Un-

ternehmensphilosophie positioniert. 61 Prozent der deutschen Teilnehmer gaben an, hauptsächlich wegen der Unternehmenskultur bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben. Fast 80 Prozent prüfen vor einer Bewerbung dieses Leitbild. Kurzum: Die Werte von New Work passen zu den Werten der Generation Y, die nach Selbständigkeit, Handlungsfreiheit und Teilhabe an einer Gemeinschaft strebt. Und damit die Generation Y das Steuer erfolgreich übernehmen kann, wenn die Babyboomer ab Mitte der Dekade in den Ruhestand gehen, sollten Unternehmen jetzt den anstehenden Kulturwandel gestalten. Und hier muss jedes Unternehmen einen eigenen Weg finden. Eine neue Führungskultur und Home-Office-Regelungen greifen hier aber noch zu kurz.

Transformation auch durch die Mitarbeiter

Seit einigen Jahren wird deutlicher, dass sich der Erfolg der Digitalen Transformation nicht allein mit der Einführung neuer Technologien und agilen Projekten einstellt, sondern auch von den Mitarbeitern gestaltet und gelebt werden muss. Damit sie dies können, brauchen sie regelmäßige, prozessorientierte und arbeitsintegrierte Weiterbildungsangebote, die sie bei der Lösung neuer Herausforderungen unterstützen. Vor allem bei den IT-Kompetenzen, also dem Einsatz und der effektiven Nutzung neuer Hard- und Software sowie Kommunikationstools für die abteilungs- und unternehmensübergreifende Vernetzung sowie die Automatisierung von Prozessen wird das 'lebenslange Lernen' zum zentralen Bestandteil der beruflichen Praxis. Und erst recht mit der Einführung neuer Technologien bis hinein in den Mittelstand wie beispielsweise künstlicher Intelligenz oder der Blockchain werden auch Marketing oder Vertriebler Algorithmen schreiben und überwachen müssen. Auch hybride Arbeitsmodelle werden bei einer agilen Projektorganisation zu einer neuen Normalität. Denn wenn ohnehin Kunden, Lieferanten, externe Berater und Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und Niederlassungen an einem

Produktivität nicht eingebrochen

Im Mai 2020 veröffentlichte das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. die Ergebnisse einer Befragung unter HR-Managern von rund 500 deutschen Unternehmen. Mit dem griffigen Titel 'Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal' gaben rund 70 Prozent der Befragten an, dass ihr Unternehmen größtenteils auf Home-Office umgestellt habe. Das IAO registriert damit einen deutlichen Anstieg zu den knapp 42 Prozent, die dies in einer Befragung wenige Monate zuvor äußerten. Der Grund für diesen Meinungswandel kann auch sein, dass die Produktivität im Home-Office nicht gelitten hat. Nur wenige Unternehmen beobachteten hier Defizite. Im Gegenteil: Über die Hälfte gibt an, dass die Leistung der Mitarbeiter während Corona gleichgeblieben sei. Sogar 30 Prozent beobachteten einen Anstieg der Produktivität. Die ersten Unternehmen erkennen darin auch schon ihre Chance, die Immobilienkosten zu senken. Einige Banken reduzieren bereits die Anzahl ihrer Schreibtische auf 70 Prozent der Vollzeitstellen. Ist das alles schon 'New Work'? Oder worum geht es eigentlich im Kern?

gemeinsamen Projekt zusammenarbeiten, ist die zeitliche und räumliche Souveränität ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Teammitglieder werden deshalb sowohl im Büro arbeiten als auch mobil, von zu Hause aus oder temporär in einem Unterprojekt. Dafür brauchen sie dann auch flexibel gestaltbare Arbeitsräume und weniger eigene Schreibtische. Die vormals als wichtig erachteten Präsenzzeiten sind bei einer solchen Organisation weder sinnvoll noch praktikabel. Und Corona hat diese Entwicklung wie in einem Turbolader beschleunigt.

Neue Kultur

Mit New Work, Digitalisierung und der Mentalität der nachkommenden Generationen läuft ein Trend, der seit Corona nicht mehr aufzuhalten ist. Unternehmen und ihre heutigen Führungskräfte haben die Aufgabe, diese parallellaufenden Entwicklungen zu gestalten. In der neuen Arbeitskultur werden sich viele Aufgaben und Anforderungen verändern: Eine neue Führungskultur, berufsbegleitendes Lernen, flexiblere Organisationsformen und die Gestaltung kollaborativer Prozesse in hybriden Arbeitsmodellen wird jedes Unternehmen für sich entwickeln und dabei auch seine Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen müssen, wenn es langfristig erfolgreich bleiben möchte. Erst in der Summe dieser Ebenen setzt New Work seine Potenziale frei, wenn der Mensch im Mittelpunkt steht und in der neuen Arbeitswelt kompetent agieren kann. ■

Autor: Markus Dohm,
TÜV Rheinland Academy & Life Care
www.tuv.com