

ZUKUNFTSCHANCE NEW WORK

Eine Publikation der All for One Group

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort: Die Zeit für New Work ist jetzt	1	5. Im Employee Lifecycle vom ersten Tag an überzeugen	25	8. Agilität – das Betriebssystem für New Work	47
1. Über die Arbeit, die man wirklich, wirklich will	4	5.1 Beim Onboarding nichts dem Zufall überlassen	27	8.1 Agiles Mindset, agile Methoden	50
2. Purpose – dem Leitstern folgen	8	5.2 Den Puls der Mitarbeitenden fühlen	28	9. Arbeitsweltkonzepte – das New Work Office	51
3. Kultur – die Werte entwickeln	12	6. Für jeden Mitarbeitenden das passende Angebot	29	10. Die ideale New Work Journey	55
3.1 Mit HR den Wandel verstetigen	16	6.1 An die intrinsische Motivation anknüpfen	31	10.1 Ihre Ansprechpartner in der All for One Group	59
3.2 Feintuning mit wertebasierter Leistungsdiagnostik	18	6.2 HR mit Augenmaß	32		
4. Führung – Sinn stiften und Struktur schaffen	19	6.3 Ein Platz für Jung und Alt	33		
4.1 Führungseffizienz durch Digitalisierung	22	7. Wie digitale Technologie New Work unterstützt	36		
4.2 Die neue Attraktivität der Fachkarriere	24	7.1 Zusammenarbeit mit Kollaborations-Hubs neu organisieren	39		
		7.2 Die Mitarbeitenden von administrativem Ballast befreien	42		
		7.3 Nutzerakzeptanz entscheidet über den Erfolg neuer Technologien	44		
		7.4 IT-Outsourcing schafft Freiraum für New Work	46		

DIE ZEIT FÜR NEW WORK IST JETZT



Intensiv wird in vielen Unternehmen darüber nachgedacht, wie sich Umfeld, Märkte und Kundenbeziehungen in Zukunft entwickeln werden. Sie versuchen, sich einen Reim auf das „New Normal“ zu machen, einen Modus Operandi zu finden für eine Welt im permanenten Umbruch. Natürlich haben die Folgen der Coronapandemie wie ein Turbo für die Modernisierung der Wirtschaft gewirkt, aber die Ursachen für den Wandel liegen tiefer:

- Die rasante digitale Transformation und der Kampf gegen den Klimawandel, der Trend zur Netzwerkökonomie und intensive gesellschaftliche Debatten über Werte und Verantwortung wirken längst auf die Geschäftsmodelle ein.
- Wettbewerbsfähigkeit hängt zunehmend davon ab, wie flexibel und schnell Unternehmen auf das hohe Tempo auch überraschender Veränderungen reagieren können.

Weltweit haben Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre Prozesse (weiter) digitalisiert und ihre Arbeitsstrukturen dezentralisiert. Ihre Mitarbeitenden sind besser vernetzt und ihre Teams flexibler aufgestellt als noch vor wenigen Jahren. Homeoffices sind selbst in Unternehmen gang und gäbe, die sich bislang eher in traditionellen, hierarchischen Organisationsformen wohlfühlten.

Kreativität und Innovation, Kommunikation und Kollaboration avancieren zu zentralen Erfolgsfaktoren. Und kaum haben die Unternehmen das „Internet of Everything“ und die Cloud erobert, zeichnet sich mit dem virtuellen Paralleluniversum des „Metaverse“ oder mit AI-basierten Anwendungen das nächste große Ziel dieser Reise ab.

New Work erlebt derzeit seine verdiente Blüte, weil das Konzept die Arbeitswelt, die Kultur und die Wertschöpfungsprinzipien der Unternehmen passgenau auf eine Welt im permanenten Wandel ausrichtet. Die alten Griechen sprachen von „Kairos“, dem günstigen Zeitpunkt, der nicht ungenutzt verstreichen sollte. Ohne Zweifel ist die Zeit reif für New Work.

Sorgfältig und durchdacht implementiert, zahlt New Work direkt auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ein und stärkt zentrale Erfolgs- und Resilienzfaktoren:

- Die Kundenorientierung und die Reaktionsgeschwindigkeit nehmen zu.
- Die Change-Kompetenz wird gestärkt und die Adaptionfähigkeit gesteigert.

- New Work flexibilisiert die Unternehmen und sensibilisiert sie für Veränderungen in ihrem Umfeld.
- Mitarbeitende und Teams arbeiten effizienter und effektiver zusammen als bisher.
- Führungskräfte, oft der Engpassfaktor in Entscheidungsprozessen, werden entlastet.
- Nicht zuletzt gibt New Work dem Employer Branding im Wettbewerb um die besten Köpfe den letzten Schliff.

Anders gesagt: New Work ermöglicht echtes Win-Win, von dem die Kunden, die Mitarbeitenden und das Unternehmen profitieren.

Dieses E-Book nimmt Sie mit in diese moderne Welt der Arbeit. Es beschreibt konkrete Anknüpfungspunkte und Weichenstellungen in Strategie und Kultur, IT und Prozessen, Human Resources und Führung, um New Work erfolgreich als neuen Betriebsmodus zu etablieren. Es zeigt die Zusammenhänge zwischen den Handlungsfeldern auf und gibt praktische Tipps, wie New Work in Ihrem Unternehmen zu einer Erfolgsstory werden kann.

A photograph of three business professionals in an office. A man with glasses and a beard, wearing a light blue shirt, is smiling and looking at a tablet held by a woman in a green blazer. Another woman with glasses is partially visible on the right, also smiling. The background shows office equipment and acoustic panels. A semi-transparent blue diagonal line pattern is overlaid on the left side of the image.

1.

**ÜBER DIE ARBEIT,
DIE MAN WIRKLICH,
WIRKLICH WILL**



ÜBER DIE ARBEIT, DIE MAN WIRKLICH, WIRKLICH WILL

Anders, als es der Name suggeriert, **ist die Idee zu New Work keineswegs neu**. Der Sozialphilosoph und Anthropologe Frithjof Harold Bergmann hat sie vor gut 40 Jahren entwickelt, als er einen dritten Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus suchte. Bergmann, der 1930 in Österreich geboren wurde und ab 1958 an der University of Michigan einen Lehrstuhl für Philosophie innehatte, ist im Mai 2021 fast unbemerkt von der Öffentlichkeit im Alter von 90 Jahren gestorben.

Frithjof Bergmann postulierte **Selbstständigkeit, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sowie Teilhabe** an der Gemeinschaft als zentrale Elemente von New Work. Insbesondere hoffte er auf den technologischen Fortschritt, der sich in Form der Digitalisierung tatsächlich einstellte, um die Menschen von der eintönigen Lohnarbeit zu befreien. Dieser ideologische Impuls Bergmanns ist vom rasanten sozialen, technologischen und ökonomischen Wandel des 21. Jahrhunderts weitgehend aufgesogen worden. New Work wird längst im Kontext der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten der heutigen Wirtschaft diskutiert. Bergmanns Grundsätze und sein Ideal einer Arbeit, „die man wirklich, wirklich will“, inspirieren die New-Work-Bewegung jedoch nachhaltig.

Die zeitgemäße Interpretation von New Work bezieht sich auf die **sinnvolle Organisation wertschöpfender Arbeit in einem komplexen, dynamischen Umfeld**. Dass darin ein immenses Entwicklungspotenzial liegt, zeigt die praxistaugliche Definition durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Sie verbindet den übergreifenden, alle Handlungsfelder verbindenden Charakter von New Work (siehe Kasten) mit der unternehmerischen Realität.



Was bedeutet New Work?

1. Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet sind.
2. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte, iterative und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien.
3. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden ändern sich.
4. Das Konzept der New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit.
5. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von der Hierarchie hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.

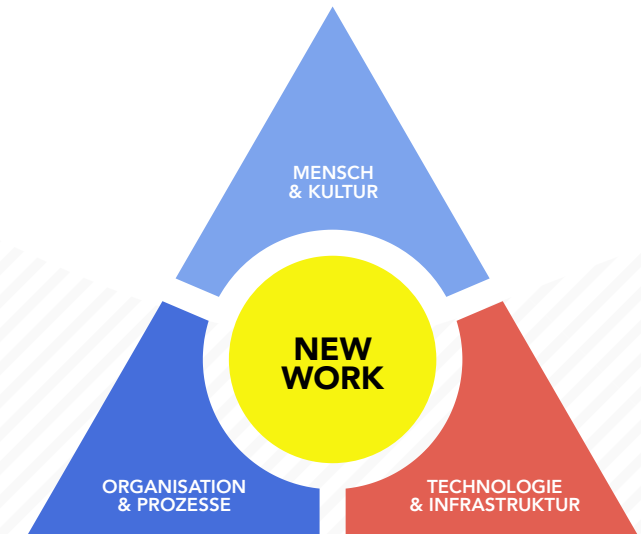
Doch wie sagte die Management-Eminenz Peter F. Drucker so treffend? „If you want something new, you have to stop doing something old.“ Es ist genau diese Frage, die viele Unternehmen beschäftigt: Welches Alte gehört abgeschafft, und welches Neue sollte begonnen werden?

Bei der Suche nach Antworten gilt: Nur nichts überstürzen! Mögen Start-ups die New-Work-Kultur von Tag eins ihrer Existenz an leben können, so lässt sie sich gewachsenen Organisationen weder top-down verordnen noch als Gesamtkonzept überstülpen. Dafür sind die Veränderungen für alle Beteiligten viel zu gravierend. Vielversprechender ist es, mit New Work an einem **konkreten Einstiegspunkt zu beginnen und das Konzept dann organisch weiterzuentwickeln:**

Mensch & Kultur: Die Stunde von New Work schlägt mitunter, wenn ein Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt kaum mehr Fachkräfte gewinnt und den engagierten Nachwuchs nicht halten kann. Oft stellt sich heraus, dass die weitverbreitete Haltung „Das haben wir schon immer so gemacht!“ das Unternehmen lähmt und ein Update der Kultur dringend notwendig wird.

Organisation & Prozesse: Hier beginnt die New-Work-Reise oft mit neuen Formen der abteilungs- oder standortübergreifenden Kollaboration. Ebenso bieten neue Prozesse für mobile Mitarbeitende in Vertrieb oder Service einen Anknüpfungspunkt. Manches Unternehmen befasst sich mit New Work, weil seine hierarchische Organisation zu langsam ist, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Technologie & Infrastruktur: Häufig gibt die Digitalisierung den Anstoß, sich mit New Work auseinanderzusetzen. Typische Auslöser sind Investitionen in mobile Arbeitsgeräte, Collaboration-Plattformen oder Cloud-Strukturen. Andere Unternehmen setzen sich mit New Work auseinander, wenn sie bislang heterogene IT-Landschaften und Prozesse vereinheitlichen möchten.



Diese drei Handlungsfelder sind selbstredend miteinander verbunden und wirken aufeinander ein. Die Kunst liegt darin, diese Dynamik zielgerichtet zu nutzen und den Wandel für die gesamte Organisation positiv zu gestalten. Dies fällt umso leichter, je klarer die gemeinsame Vorstellung von Führungskräften und Mitarbeitenden über die Absichten und Ziele eines Unternehmens sind.



2.

PURPOSE – DEM LEITSTERN FOLGEN



PURPOSE – DEM LEITSTERN FOLGEN

„Wenn man nicht weiß, welchen Hafen man ansteuert, ist kein Wind günstig.“ Dieses gut 2000 Jahre alte Zitat des römischen Philosophen Seneca bringt auf den Punkt, warum es sich für Unternehmen lohnt, ihren Purpose und damit ihren Daseinszweck, den Sinn ihres wirtschaftlichen Handelns herauszuarbeiten.

Ein überzeugender Purpose funktioniert für die Menschen in einer Organisation wie ein innerer Kompass. Sie richten ihr Mindset auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens aus und agieren, das zeigt die Erfahrung, ambitionierter und eigenverantwortlicher als zuvor. Die Mitarbeitenden können ihre Entscheidungen eigenständig überprüfen. Selbstredend sollten sie durch ihr Arbeitsumfeld unterstützt werden, ihre Selbstwirksamkeit und ihre Leistungsfähigkeit auf diese Weise zu erhöhen.

Der Purpose – ebenso wie ein umfassendes Big Picture (siehe nächste Seite) oder ein durchdachtes Leitbild mit Vision und Mission – gibt die Parameter vor, nach denen Arbeitsweisen und -strukturen zu gestalten sind. So wird ein Maschinenbauer, der sich durch hervorragenden Kundenservice vom Wettbewerb absetzen möchte, wahrscheinlich unter New-Work-Gesichtspunkten an seinen Serviceprozessen feilen. Er benötigt Prozesse, technologische Tools und eine Kultur, die auf allen Servicelevels auf Qualität und Geschwindigkeit einzahlen. Wenn die Mitarbeitenden erst über x Hierarchiestufen abklären müssen, ob und wie sie helfen dürfen, dann leiden Kundenzufriedenheit und -bindung. Eine Kreativagentur hingegen wird Wert darauf legen, dass mit Hilfe von New Work inspirierende Räume entstehen, innovative Kollaboration im Team möglich ist und der Aufwand für administrative Tätigkeiten möglichst sinkt.

Hier wird deutlich: **New Work als Freibrief für grenzenlose Selbstverwirklichung zu interpretieren, wäre ein folgenschwerer Irrtum.** Naive Vorstellungen einer schön bunten, nichts als Freiheiten gewährenden Arbeitswelt werden schnell von der normativen Kraft des Faktischen kassiert. Ein Kraftwerk der Gigawatt-Klasse lässt sich nun einmal nicht mit orts- und zeitunabhängigen Arbeitsweisen und in einer Kultur hoher Fehlertoleranz betreiben. Auch schnelle Innovationen sind in diesem Extrembeispiel eher nicht gefragt, sondern Sicherheit und Zuverlässigkeit.

Eine Übereinkunft zu Sinn und Zweck des Unternehmens ist essenziell, um den mit New Work verbundenen Wandel zu meistern. Denn: Je freier die Menschen in einem Unternehmen agieren, desto intensiver sollten sie seine Kultur, seine Werte und seine Absichten immer wieder neu erfahren können. Kurz gesagt: Sie folgen viel lieber einer überzeugenden Idee als einer ausufernden Powerpoint-Präsentation. So liefert der Purpose eine Steilvorlage für das **Storytelling** im Unternehmen. Über die internen Kommunikationswege Mitarbeiterzeitschriften, Foren, Intranets oder Events können Unternehmen eine konsistente, glaubwürdige Geschichte zu ihrer Haltung, ihrem Handeln und ihren Zielen vermitteln. Aus wechselnden Perspektiven, in verschiedensten Facetten, aber immer wahrhaftig. Gute Führungskräfte verknüpfen ihre Themen und Inhalte immer wieder aufs Neue mit diesem Narrativ – keine einfache Aufgabe, denn es kommt auf die Dosis an – und vermitteln so Sicherheit sowie Vertrauen.



BIG PICTURE: AUS DER ZUKUNFT ZURÜCKDENKEN



Alle Stakeholder eines Unternehmens hegen berechnete Interessen, dessen Kurs zu kennen – Gesellschafter und Investoren, Kunden und Lieferanten, insbesondere jedoch die eigenen Teams und Mitarbeitenden. Sie benötigen Orientierung, um autonom und selbstorganisiert arbeiten zu können. In Unternehmen gibt es in der Regel unterschiedlichste Überlegungen, die in die Zukunft weisen, und zwar in Form von Szenarien, Strategien, Erwartungen zum Markt und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Leitbildern mit Vision und Mission sowie neuerdings als Purpose. Wenn man alle Zukunftsaspekte eines Unternehmens zusammendenkt, erhält man ein Gesamtbild, ein Big Picture, das den Sollzustand eines Unternehmens beschreibt.

Es gibt unter anderem Antworten auf diese wesentlichen Fragen:

- Von welchen Annahmen über die künftige Entwicklung der Märkte und des Kundenverhaltens geht das Unternehmen aus?
- Wie werden die Dynamik und das Ausmaß des Wandels eingeschätzt?
- Mit welchen Geschäftsmodellen werden in Zukunft Umsatz und Renditen generiert?
- Von welchen Werten lässt sich das Unternehmen leiten?
- Welche übergeordnete Vision und welche konkrete Mission geben den Kurs vor?
- Welchen Purpose hat das Unternehmen, welchen Nutzen stiftet es für die Gesellschaft?
- Mit welcher konkreten Strategie arbeitet das Unternehmen auf seine Ziele hin?

Nach dem Prinzip „einmal Zukunft und zurück“ eröffnen die Antworten die Möglichkeit, „retrograd“, aus dem Morgen zurückgedacht, zu agieren. Das Big Picture beschreibt einen Sollzustand, auf den sich ein Unternehmen mit konkreten Interventionen in den Handlungsfeldern Mensch und Kultur, Organisation und Prozesse sowie Technologie und Infrastruktur zubewegen kann. Dazu gehören eben auch New Work und Human Resources: Wie wollen wir zusammenarbeiten? Welche Menschen brauchen wir für die anstehenden Aufgaben? Wie organisieren wir uns? Wie funktioniert Führung zukünftig?

A man and a woman are smiling and looking at a tablet together in a modern office setting. The woman has long red hair and wears glasses and a light grey blazer. The man has short brown hair, wears glasses, a white shirt, and a blue blazer. They are both looking at a tablet held by the woman. The background is a blurred office with glass partitions and modern lighting. A green and white striped cup is visible in the bottom left corner.

3.

KULTUR – DIE WERTE ENTWICKELN



KULTUR – DIE WERTE ENTWICKELN

„Die Kultur ist nicht nur ein Aspekt des Spiels. Kultur ist das Spiel.“ Mit Blick auf New Work bekommt das Bonmot des ehemaligen IBM-CEOs Lou Gerstner neuen Glanz: New Work ist einerseits ohne kulturellen Wandel nicht denkbar und dynamisiert gleichzeitig wie ein Katalysator die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Die Rollen und das Miteinander von Führungskräften, Teams und Mitarbeitenden verändern sich in New Work-Umgebungen grundlegend (siehe Tabelle Culture Shift), weil Entscheidungskompetenzen weitgehend demokratisiert werden und Hierarchien sich zumindest teilweise auflösen. Es kann auch gar nicht anders sein: Wenn die Menschen ihren Berufsalltag, ihre Projekte und ihre Zusammenarbeit selbstwirksam und eigenverantwortlich organisieren sollen, gewinnen Teamorientierung, Transparenz und Partizipation entscheidend an Bedeutung. Gleiches gilt für Partnerschaft, Wertschätzung und Vertrauen, die Mitarbeitende in einer idealen New-Work-Welt jederzeit spüren.

CULTURE SHIFT

Wie sich Arbeit im
21. Jahrhundert verändert

Traditional Work

Hierarchie
Vorgaben
Regeln
Stellen
Vorgesetzte
Abteilung
Macht
Kontrolle
zentral
Wiederholung
starr

New Work

Netzwerk
Vision
Prinzipien
Rollen
Partner
Organismus
Partizipation
Vertrauen
dezentral
Überraschung
flexibel

Dieser Kulturwandel zahlt sich für Unternehmen aus, ist er doch ein wesentlicher Teil der Antwort auf die Herausforderungen in einem komplexen Umfeld. Es fällt zunehmend schwer, äußere Geschehnisse einzuordnen, ihre Zusammenhänge zu verstehen und ihre Folgen abzuschätzen. Der US-amerikanische Zukunftsforscher Jamais Cascio beschreibt die Welt als brizzle, anxious, non-linear und incomprehensible (BANI), also brüchig, angstgetrieben, nicht-linear und unverständlich. Die Welt erscheint brüchig wie nie zuvor in diesem Jahrhundert. Angst ist als bekanntermaßen schlechter Ratgeber weit verbreitet. Die politischen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklungen laufen nicht linear und sind nur schwer nachzuvollziehen. Letztlich bleiben viele Faktoren und Zusammenhänge, die auf Menschen und Unternehmen einwirken, schlicht unverständlich.

In dieser angespannten Großwetterlage müssen Mitarbeitende und Teams Risiken eingehen dürfen. Völlig zu Recht wird in diesem Kontext immer wieder die **Fehlerkultur** thematisiert. Fehler passieren; vielfach sind sie Ausdruck von Geschwindigkeit. Solange sie nicht leichtfertig und wiederholt begangen werden, stellen sie ein immenses Verbesserungspotenzial dar. Die Mitarbeitenden müssen in der BANI-Welt das Vertrauen fassen, dass sie etwaige Fehlgriffe unverzüglich kommunizieren können, ohne Nachteile befürchten zu müssen. Nur mit dieser Offenheit bleiben Organisationen wachsam und flexibel genug, um auf rasch wechselnde Anforderungen reagieren zu können.

Kurzum: Kultur sollte ein kollektives Selbstbewusstsein erzeugen, dass gemeinsam jederzeit gute Lösungen für jedwedes Problem gefunden werden. Dafür bietet sich an, auf das BANI-Phänomen mit dem RAAT-Prinzip zu antworten. RAAT steht für Resilienz, Achtsamkeit, Adaptionfähigkeit und Transparenz:

- Gemeinschaftssinn und Partnerschaften wirken der Brüchigkeit entgegen und steigern die Resilienz der Mitarbeitenden und der gesamten Organisation.
- Achtsamkeit, Wertschätzung und Vertrauen sind das Gegenmittel zur Angst, die sich allzu leicht in Köpfe und Herzen einschleicht.

- Weitreichendes Vertrauen der Führung in die Menschen und Teams erhöht die Adaptivität gegenüber nicht-linearen Entwicklungen.
- Transparenz und Kommunikation sind in komplexen Situationen Trumpf. Ein starker Purpose leitet eine Organisation auch dann, wenn Konjunktur- und Marktsignale kaum zu dechiffrieren sind.

Eine Unternehmenskultur wie diese manifestiert sich insbesondere über die Werte der Organisation und der Mitarbeitenden. Werte vermitteln in den freien und flexiblen Strukturen von New Work die Sicherheit, zwischen „richtigem“ und „falschem“ Verhalten unterscheiden zu können. Solange Menschen in ihren persönlichen Wertepräferenzen agieren können, bleiben sie zufrieden und erfolgreich. Arbeiten sie hingegen im Job gegen ihre Überzeugungen an, stellen sich schnell Frust und Ärger ein. Die Kultur beeinflusst somit unmittelbar die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Unternehmen tun also gut daran, hier nichts dem Zufall zu überlassen.

Kulturarbeit – digital gestützt

“There’s an app for that”: Digitale Plattformen können eine aktivierende und inspirierende Kulturarbeit unterstützen. **Microsoft Viva Connections** beispielsweise haben viele Unternehmen bereits im Haus, oft ohne es zu wissen. Die Software ermöglicht eine intensive und unternehmensweit vernetzte Kommunikation mit allen Mitarbeitenden, fördert und organisiert Dialoge wie Diskussionen. Über Microsoft Viva Connections erhalten die Mitarbeitenden Zugang zu personalisierten Ressourcen und Informationen zu ihren rollenspezifischen Aufgaben. Mittels moderner Storytelling-Tools lassen sich Identität, Werte und Purpose des Unternehmens in die Unterhaltungen einflechten und verstärken. Solche Plattformen eignen sich somit bestens, um eine Kultur des Vertrauens, der Transparenz und der Eigenverantwortung lebendig werden zu lassen.



„Kultureller Wandel entsteht durch eine kluge, strategische Personalpolitik. Schließlich benötigt ein Unternehmen Mitarbeitende und Führungskräfte, die mit ihren persönlichen Wertepreferenzen eine Kultur auch tragen und vorleben können.“

Dominik Josten,
Director Business Development, EMPLEOX GmbH

3.1 Mit HR den Wandel verstetigen

Ein guter Nährboden für den gewünschten kulturellen Wandel entsteht durch eine kluge, **strategische Personalpolitik**. Schließlich benötigt ein Unternehmen Mitarbeitende und Führungskräfte, die mit ihren persönlichen Wertepreferenzen eine Kultur auch tragen und vorleben können. Dem gesamten Themenbereich des Talentmanagements – vom Recruiting über das Onboarding bis hin zur Personalentwicklung – kommt mit Blick auf New Work deshalb besondere Bedeutung zu. Neben den Fähigkeiten und Entwicklungspotenzialen neuer Mitarbeitender rückt dabei die Frage, mit welcher Haltung sie ihre Aufgaben erledigen möchten und wie sie ihre Persönlichkeiten in den Berufsalltag einbringen, in den Mittelpunkt des Interesses. Genauso wichtig wie die Auswahl geeigneter Persönlichkeiten ist es, die Kulturträgerinnen und -träger im Unternehmen aktiv zu fördern. HR-Prozesse und -Routinen sollten auf diejenigen ausgerichtet werden, die den Wandel begrüßen und als freiwillige Change Agents aktiv fördern.

KULTUR – DIE WERTE ENTWICKELN

Unter New-Work-Gesichtspunkten ist es unumgänglich, eine offene Feedbackkultur zu pflegen. Sie entsteht nicht von allein, ganz im Gegenteil. Viele Menschen haben Hemmungen, anderen Rückmeldung zu geben oder ihre Meinung offen auszusprechen. Andere haben Mühe damit, Feedback anzunehmen und zu verarbeiten. Die HR-Abteilung kann viel dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden unbefangen und angstfrei miteinander umgehen:

●●● Ob zwischendurch ein kleines Lob ausgesprochen oder ein umfassendes Feedback gegeben wird – jede Aussage sollte so getroffen werden, dass sie auch am Ende eines Bewertungszeitraums noch **konsistent und für die Mitarbeitenden nachvollziehbar** erscheint. Es gilt, Verzerrungen in den Bewertungen systematisch zu reduzieren, um die Mitarbeitenden nicht unnötig zu verunsichern. Ein gutes IT-Tool kann dabei helfen.

●●● Auch in der digitalen Sphäre gibt es adäquate Möglichkeiten für wertschätzende Rückmeldungen: Obwohl von manchem belächelt, erfreuen sich **virtuelle Abzeichen**, die sogenannten „Badges“, zunehmender Beliebtheit. Die Mitarbeitenden verleihen sie sich gegenseitig und kürten ihre Kollegen zum „innovativen Kollegen“ oder „kreativen Kopf“.

●●● Ob im Recruiting, im Onboarding oder für Schulung und Personalentwicklung: **Leistungsfähige Tools ermöglichen es den Personalverantwortlichen, den Fokus auf die wertschöpfenden Aspekte der jeweiligen Prozesse zu legen.** Interviews lassen sich mit vorstrukturierten Fragen und vergleichenden Bewertungen effizienter führen. Sinngebende Verknüpfungen von individuellen Zielen der Mitarbeitenden mit übergeordneten Zielen des Unternehmens sorgen für Klarheit bei Personalentscheidungen. Ein effizienter, softwaregestützter Onboarding-Prozess schafft Raum und Zeit für die sozialen Aspekte und die Vernetzung im Unternehmen. Wichtig ist, dass solche Tools weder von den Führungskräften noch von den Mitarbeitenden als „administrativer Overhead“ wahrgenommen werden, sondern eine echte Erleichterung darstellen.

●●● Anonymisierte **Mitarbeiterbefragungen und Zufriedenheitsanalysen** bleiben auch unter New Work ein Mittel der Wahl, um ein Stimmungsbild des gesamten Unternehmens zu erhalten.

●●● Darüber hinaus gilt es, bewusst **Kommunikationsmittel und -wege** anzubieten, die für New Work prägend sind. Wer zum Beispiel E-Learnings niederschwellig über Smartphones und Tablets zugänglich macht, sendet ein eindeutiges Signal: So stellen wir uns Zusammenarbeit vor – mobil, zeitlich unabhängig und selbstbestimmt.



3.2 Feintuning mit wertebasierter Leistungsdiagnostik

Mit der wertebasierten Leistungsdiagnostik steht den Unternehmen ein Verfahren zu Verfügung, mit dem sich der Wertemix eines Teams, einer Abteilung oder einer Belegschaft gezielt aussteuern lässt. Dem US-amerikanischen Psychologen Professor Clare W. Graves (1914 – 1986) und seinem interdisziplinären, unter anderem aus Psychologie, Biologie und Evolutionstheorie abgeleiteten Wirkungsmodell sei Dank. Es ermöglicht Onlinebefragungen, um die Wertestruktur von Teams und Abteilungen zu erfassen und mit einem Zielbild, beispielsweise dem Big Picture, und dem Purpose abzugleichen. **So erhalten Führungskräfte und die HR-Abteilung eine belastbare Aussage darüber, welche kulturellen Aspekte sie durch Personalentwicklung, Change-Management und Recruitingmaßnahmen stärken sollten.** Meist streben die Unternehmen dabei nach „reifen“, auf die Zukunftsfähigkeit einzahlenden Werten. Und wer wollte bestreiten, dass mehr Teamplay, mehr Erfolgshunger, mehr berufliche Ambition, mehr Mut und mehr Selbstlosigkeit manchem Unternehmen gut zu Gesicht stünden?



Eine Kultur für New Work: Dieser Werte- und Typenmix ist gezielt auf die Anforderungen von verteiltem Arbeiten und digitaler Transformation, Wertorientierung und permanentem Change ausgerichtet.

Grafik: Allfoye Managementberatung. Typische Wertmerkmale in den Ebenen nach Prof. Graves gemäß "9-Levels of Value Systems"



4.

FÜHRUNG – SINN STIFTEN UND STRUKTUR SCHAFFEN

FÜHRUNG – SINN STIFTEN UND STRUKTUR SCHAFFEN

Die moderne Organisation der Arbeit verlangt nach einer neuen Art der Führung. Die Herausforderung liegt darin, dass sich die Teams und Mitarbeitenden in New Work-Strukturen selbst und gegenseitig führen.

„**Laterale Führung**“ lautet das Schlagwort dazu, und es stellt das Selbstverständnis vieler Führungskräfte auf eine harte Probe. Insbesondere für Manager mit langjähriger Berufserfahrung steckt New Work voller Überraschungen. Viele sind noch im 20. Jahrhundert beruflich sozialisiert worden und haben als fachlich hoch qualifizierte, entscheidungsstarke und machtbewusste Persönlichkeiten Karriere gemacht. **Jetzt sind**

plötzlich andere Fähigkeiten und Rollenbilder

gefragt: Führungskräfte bleiben Chefs, avancieren aber auch zu Coaches, Change Agents und Partnern der Mitarbeitenden. Der Star, das ist das Team. Und der Gewinn für die Führungskräfte? New Work gibt ihnen die Ressourcen für ihre zukunftsorientierten und strategischen Aufgaben zurück. Oft genug sind Führungskräfte der Flaschenhals einer Organisation. Sie werden der Vielzahl operativer Themen, die in hierarchisch funktionierenden Unternehmen auf ihren Schreibtischen landen, kaum noch Herr.

Beidhändig führen

Das breite Anforderungsspektrum an moderne Führungskräfte wird durch eine Analogie aus der Biologie anschaulich illustriert: **Ambidextrie**, Beidhändigkeit. Die meisten Menschen sind Rechtshänder, einige Linkshänder und ganz wenige sind mit beiden Händen gleich geschickt. Im übertragenen Sinne zeichnet genau diese Beidhändigkeit exzellente Führungskräfte aus:

Mit der einen Hand sind sie ganz Leader:

Sie ermutigen ihre Mitarbeitenden zu Kreativität und Innovation, steigern deren Selbstverantwortung, fördern und moderieren Lernprozesse.

Mit der anderen Hand sind sie ganz Manager:

Sie schaffen effiziente Strukturen, weisen Ressourcen zu und steuern übergreifend die Effizienz und Effektivität der Teams.

Führungskräfteentwicklung ist deshalb eine Hauptaufgabe von Unternehmen, die sich für New Work öffnen wollen. Sie benötigen Leader, die ihrerseits Vorbild für andere Führungskräfte sind sowie Mitarbeitende und Teams gut motivieren können. Idealerweise werden Qualifizierungsprogramme so modular strukturiert, dass die Teilnehmenden ihr individuelles Potenzial herausarbeiten können. „Schema F“, also alle Kandidatinnen und Kandidaten durch denselben Prozess zu schleusen, ist keine gute Idee. Persönliches Wachstum geschieht Schritt für Schritt: **Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinen Werten und seiner persönlichen Motivation.** Dies bestimmt sein Verhalten und sagt viel darüber aus, welche Bereiche seines Jobs er warum gerne macht und welche nicht. Darauf aufbauend lassen sich spezifische **Führungskompetenzen** schulen:

- Sind Führungskräfte zur persönlichen Selbstreflexion in der Lage?
- Können sie ihren Wirkungsraum definieren und gestalten?
- Verfügen sie über geeignete Strategien zur Konfliktlösung?
- Sind sie up to date in den Themen Projekt-, Schnittstellen- und Changemanagement?
- Sind sie sich ihrer Wirkung bewusst und können sie professionell kommunizieren?



„Führungskräfteentwicklung ist eine Hauptaufgabe von Unternehmen, die sich für New Work öffnen wollen. Sie benötigen Führungskräfte, die ihrerseits Vorbild für andere Führungskräfte sind sowie Mitarbeitende und Teams gut motivieren können.“

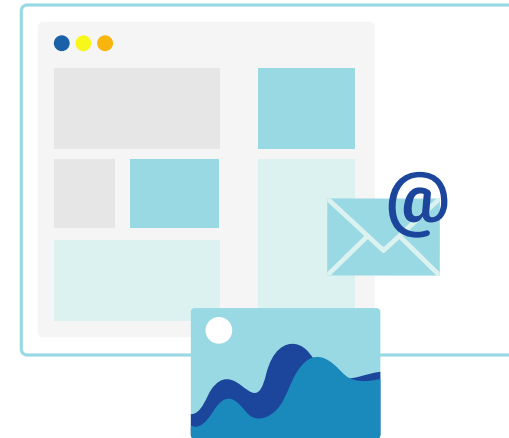
Max Görner, Executive Director bei der Allfoye Managementberatung GmbH, Buchautor und Coach



4.1 Führungseffizienz durch Digitalisierung

Es liegt auf der Hand, dass sich der Anspruch von New Work ohne eine professionelle Human-Resources-Arbeit und digitale Prozesse kaum einlösen und schon gar nicht verstetigen lässt. Schließlich soll die gesamte Organisation möglichst schnell von New-Work-adäquaten Führungsprinzipien durchdrungen werden.

Eine integrierte HR-Software wie **SAP SuccessFactors** fördert eine zeitgemäße **Employee Experience** und bringt diesen Prozess mit einem systematischen **Talentmanagement** entscheidend voran. Mit spezifischen Modulen für **Recruiting und Onboarding, Leistungsmanagement und Vergütung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung** behalten Führungskräfte „beide Hände frei“. Gleichzeitig erleichtert das Programm eine der aktuellen Hauptaufgaben von Unternehmen – die Führungs- und Fachkräfte von morgen zu identifizieren und weiter zu fördern. Vielfältige Analysetools machen die vielversprechenden Talente und Leistungsträger sichtbar.



Darüber hinaus helfen Routinen für Feedbacks – bis hin zu 360 Grad – den Führungskräften und Mitarbeitenden, ihr Handeln zu optimieren und Qualifizierungsbedarfe zu erkennen. Die Learning-Plattform von SAP SuccessFactors bietet passende, flexibel über Smartphones und Tablets nutzbare Möglichkeiten, um die individuelle Entwicklung der Menschen zu fördern. Mit dem Modul „Performance and Goals“ lassen sich einerseits Kompetenzdefizite auf Wunsch direkt mit geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen verbinden, andererseits aber auch weichere Ziele vereinbaren, die eher eine Fokus- als eine Kontrollfunktion aufweisen.

In SAP SuccessFactors lassen sich beispielsweise mit **kaskadierenden Zielsystemen** das Big Picture und die Strategie eines Unternehmens bis auf die verschiedenen Führungsebenen und auf die individuelle Arbeitsumgebung der Mitarbeitenden herunterbrechen. Sie wissen somit, was es zu erreichen gilt, und können daraus eigenverantwortlich Projekte und Maßnahmen ableiten. Dass es diesen persönlichen Handlungsrahmen überhaupt gibt, wird von vielen Menschen als positive Bestätigung empfunden. Und das Gefühl, kein Rädchen im Getriebe zu sein, sondern einen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg zu leisten, der von den Führungskräften garantiert wahrgenommen wird, ist ein zusätzlicher Ansporn.

Aber eines kann kein Tool der Welt: auf Knopfdruck eine bestimmte Führungskultur entstehen lassen. So geht es nicht nur darum, eine Software zu implementieren, sondern immer auch um die Frage, wie die vielfältigen Möglichkeiten der Software interpretiert und genutzt werden. **Es ist wie mit jedem Werkzeug: Man kann damit Belangloses oder Außergewöhnliches erschaffen.** Wer also adäquate Parameter hinterlegt und entsprechende Prozesse gestaltet, kann den Veränderungsprozess mit digitalen Mitteln beschleunigen und New Work zum Leben erwecken. Das gilt natürlich auch für Kollaborations- und Kommunikationsplattformen wie Teams, SharePoint und Viva mit ihren vielfältigen Möglichkeiten, virtuelle und verteilt arbeitende Teams zu organisieren, zu führen und zusammenzuhalten.



SAP SuccessFactors

SAP SuccessFactors ist eine cloudbasierte Human Experience Management (HXM)-Software aus dem Hause SAP. Modular aufgebaut, bildet sie alle zentralen HR-Prozesse und somit den kompletten Employee-Lifecycle in einem Unternehmen ab – von Recruiting und Onboarding über das gesamte Spektrum der Personaladministration und des Talentmanagements bis hin zum Learning Management und zur Analyse von HR-Daten. SAP SuccessFactors unterstützt Unternehmen effektiv darin, geeignete Mitarbeitende zu finden, optimal einzusetzen, zu fördern und zu entwickeln.

4.2

Die neue Attraktivität der Fachkarriere

In einer Arbeitswelt mit einem hohen Maß an eigenverantwortlichen Entscheidungen und lateraler Führung werden **Fachkarrieren** für viele Mitarbeitende zunehmend reizvoll. Unternehmen sollten darüber nachdenken, wie sie diese Form der Karriere so ausgestalten können, dass sie der Karriere als Führungskraft vom Prestige und von der Vergütung her in nichts nachsteht. Die Vorteile: Bewerbenden um Führungspositionen, die fachlich top sind, aber nicht die notwendigen Führungsqualitäten mitbringen, kann so eine adäquate **Karrierealternative** angeboten werden. Manche qualifizieren sich als Themenführende und avancieren zu begehrten Ansprechpartnerinnen und -partnern für Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende. Andere kümmern sich abteilungsübergreifend um die Produktentwicklung. Damit dieses Modell funktioniert, dürfen die Mitarbeitenden in den Unternehmen nicht als „König ohne Land“ gelten. Ganz im Gegenteil, ihnen müssen spezifische Mitentscheidungs- und auch Vetorechte eingeräumt werden, damit sie ihre Expertise

geltend machen können. Es mag jetzt etwas abstrakt klingen: Aber wenn sich im Zuge von New Work die Abteilungen und Hierarchien in Netzwerken auflösen, können solche Mitarbeitende das Gebilde deutlich stabilisieren. Last but not least spricht eine einfache Kosten-Nutzen-Rechnung für die Fachkarriere. Wie viele Unternehmen vergeuden vorhandenes Wissen, weil häufig fachlich hochqualifizierte Kräfte mit Führungsaufgaben überfordert sind und kaum noch die Zeit und die Energie aufbringen, um ihr Know-how in Projekte und Produkte einzubringen?



A woman with long brown hair, wearing a green button-down shirt, is looking down at a smartphone in her hands. She is in an office setting with large windows in the background. A man is visible in the background, slightly out of focus. The image has a blue tint and a diagonal line pattern in the bottom right corner.

5.

**IM EMPLOYEE LIFECYCLE
VOM ERSTEN TAG AN
ÜBERZEUEGEN**

IM EMPLOYEE LIFECYCLE VOM ERSTEN TAG AN ÜBERZEUGEN

In Zeiten von **Fachkräfte- und Nachwuchsmangel** verschafft New Work den Unternehmen gute Argumente auf dem umkämpften Markt für Fach- und Führungskräfte. Sinnstiftung und Flexibilität, moderne Arbeitsplätze und eine Vertrauenskultur, Teamwork und Eigenverantwortlichkeit stehen bei vielen Beschäftigten und Bewerbern neben einem guten Verdienst ganz oben auf der Wunschliste. Doch wer diese Kultur verspricht, muss auch liefern, und zwar Tag für Tag aufs Neue und bei neuen Kolleginnen und Kollegen vom ersten Tag an. Die Menschen sollten in ihrer Zeit im Unternehmen immer wieder darin bestätigt werden, eine gute Wahl getroffen zu haben und an der richtigen Stelle zu sein. Aber wie lässt sich diese anspruchsvolle Aufgabe erfüllen? Wie stellen Unternehmen sicher, dass sie mit den richtigen Maßnahmen und Inhalten präsent sind?



„Neue Mitarbeitende schätzen es, wenn sie direkt in Netzwerke eingebunden werden, auch schon vor dem ersten Arbeitstag zu Firmenevents eingeladen werden und direkt jene Menschen treffen, die für ihre Aufgabe wichtig sein werden.“

Bianca Lampart, Redakteurin HR-heute, EMPLEOX GmbH

5.1

Beim Onboarding nichts dem Zufall überlassen

Einmal abgesehen davon, dass ein reibungsloser administrativer und organisatorischer Ablauf zu einem erfolgreichen **Onboarding-Prozess** gehört, kommt es dabei auch auf die ersten überzeugenden Erlebnisse und Erfahrungen an. Neue Mitarbeitende schätzen es, wenn sie direkt in Netzwerke eingebunden werden, auch schon vor dem ersten Arbeitstag zu Firmenevents eingeladen werden und direkt jene Menschen treffen, die für ihre Aufgabe wichtig sein werden. Via Microsoft Teams, SharePoint und Viva Engage (Yammer) können sich die Einsteiger rasch auf den neuesten Stand bringen und zudem nachvollziehen, wie die bisherigen Diskussionen zu relevanten Themen gelaufen sind. Das **Knowledge Sharing** über diese Tools ist für die Mitarbeitenden allemal effizienter als der Versuch, sich notwendige Informationen über E-Mails zusammenzusuchen. Außerdem verbinden sie sich über die sozialen Kanäle direkt mit den für sie wichtigen Communities im Unternehmen. Parallel dazu bietet es sich an, den Neulingen **Mentoren** an die Seite zu stellen, die sie

fachlich unterstützen und mit den Gepflogenheiten der Unternehmenskultur vertraut machen. Mentor und Mentee sollten ungefähr auf der gleichen Hierarchiestufe angesiedelt sein; der Mentor ist für den Mitarbeitenden ein alternativer Ansprechpartner zur Führungskraft.

Die Mühe, die sich ein Unternehmen beim Onboarding gibt, zahlt sich aus. Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Wenn die ersten Wochen beim neuen Arbeitgeber eine Qual sind, sind die Mitarbeitenden nur noch schwer für ambitionierte Kulturentwicklungen, wie es New-Work-Programme sind, zu überzeugen. Mehr noch: Viele kündigen früh. Diese sogenannte Anfangsfluktuation in der Onboardingphase ist für viele Unternehmen ein Thema. Nicht umsonst setzen es laut einer Studie des Haufe-Verlages für das Jahr 2021 nicht weniger als 81 Prozent weit oben auf ihre Agenda. 36 Prozent berichten, dass es in ihrem Unternehmen zum Äußersten gekommen ist, nämlich

Kündigungen zwischen Vertragsabschluss und erstem Arbeitstag.

Passgenaue IT-Lösungen tragen entscheidend dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden von der ersten Stunde an im Unternehmen wohlfühlen. Der Employee Lifecycle und damit auch das Recruiting und Onboarding lassen sich digital lückenlos abbilden: mit SAP SuccessFactors für die Steuerung des Prozesses, mit Microsoft Teams für die Vernetzung mit Kollegen und Kolleginnen wie Führungskräften sowie SharePoint, Viva Engage (Yammer) und Wikis für den Zugang zu fachlichen Informationen. SAP SuccessFactors bietet in diesem Kontext ein Portal, über das die Mitarbeitenden bereits vor dem ersten Arbeitstag wesentliche Informationen zu ihren Mentoren, zu Terminen und Events im Unternehmen sowie zu wichtigen Kontakten und Abteilungen erhalten.

5.2

Den Puls der Mitarbeitenden fühlen

Wenn Sinn und Werte, Kultur und Qualität der Zusammenarbeit ähnlich erfolgskritisch sind wie betriebswirtschaftliche Ergebnisse und Kennziffern, sollten Unternehmen wissen, wie es den Mitarbeitenden und Teams geht. Was begeistert sie? Womit sind sie unzufrieden? Auch hier kann eine Software einen entscheidenden Beitrag leisten. Spezielle Applikationen wie **SAP Qualtrics Employee Engagement** eröffnen vielfältige Möglichkeiten, um die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen weiter zu erhöhen. Die Software läuft auf Handys und Tablets und lädt damit zur intuitiven, regelmäßigen Nutzung ein. Durch regelmäßige Befragungen und die Möglichkeit kontinuierlicher Feedbacks erhalten Personalverantwortliche praktisch in Echtzeit **Erkenntnisse zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden**. Verwerfungen und Probleme werden im Ansatz sichtbar. Mit gezielten Maßnahmen kann verhindert werden, dass sich kleine Krisen zu einer Herausforderung auf kultureller Ebene auswachsen.

In New Work-Strukturen, in denen der Kontakt auch remote und über digitale Medien gehalten werden muss, zahlen sich solche Systeme besonders aus: Alle Kolleginnen und Kollegen werden „gehört“, haben eine Stimme und geben damit Impulse für eine optimale Gestaltung der Arbeitssituation. Da ihre Angaben und Rückmeldungen in die Systeme einfließen, lassen sich die Daten clustern. So kann die HR-Abteilung mit digitalen Employee-Experience-Lösungen den gesamten Beschäftigungs-Zyklus analysieren und verbessern – vom ersten Tag bis zur Trennung oder zum Ruhestand („Offboarding“). Auch kann gemessen werden, ob die Mitarbeitenden vor Ort und im Homeoffice ähnlich zufrieden sind oder wo Brüche auftreten. Selbst wenn Mitarbeitende in den Verwaltungen und in den Homeoffices den gleichen Ansprüchen, Richtlinien und Vorgaben unterliegen – sie arbeiten doch in verschiedenen Welten. Und leider ist Neid, wie so oft im Leben, eine der unschönen Begleiterscheinungen von New Work. Datenbasiert den „Puls zu fühlen“ und gegensteuern zu können, ist ein großer Gewinn in den Bereichen Führung und HR.



A photograph of two men in an office setting. The man on the left is older, with grey hair, and is smiling while holding a smartphone. The man on the right is younger, wearing glasses and a light blue shirt, also smiling and pointing at the phone. The background is a blurred office interior with large windows and modern decor. A decorative graphic of diagonal lines is on the left side of the image.

6.

**FÜR JEDEN
MITARBEITENDEN DAS
PASSENDE ANGEBOT**

FÜR JEDEN MITARBEITENDEN DAS PASSENDE ANGEBOT

Wer den Leitspruch der New-Work-Bewegung von der „Arbeit, die die Menschen wirklich, wirklich wollen“ Ernst nimmt, muss der Frage nach der tieferen Motivation und den konkreten Bedürfnissen der Mitarbeitenden auf den Grund gehen. Was treibt sie an? Wofür setzen sie sich gerne und überzeugt ein? Welche Rahmenbedingungen brauchen sie in unterschiedlichen Phasen ihres Lebens und ihrer Karriere? Die Menschen werden es dem Unternehmen danken. Es bedarf sicher keiner aufwändigen Studien, um herauszufinden: Menschen und Teams arbeiten effizienter, wenn sie ihre Aufgaben mit einem guten Gefühl erledigen.



6.1

An die intrinsische Motivation anknüpfen

Aber wie gelangt ein Unternehmen zu solchen Übereinstimmungen von persönlichen Wünschen und sinnvollen Tätigkeiten? Wie finden Führungskräfte heraus, was die Menschen „wirklich, wirklich wollen“? In Meetings, Feedbackrunden und Jahresgesprächen gut zuzuhören und gezielt nachzufragen, ist ohne Zweifel ein guter Anfang, ja die Grundlage jeder Personalentwicklung. Aber es stehen weitere Möglichkeiten bereit, um dem inneren Antrieb der Menschen auf die Spur zu kommen.

So bietet der HR-Spezialist EMPLEOX GmbH eine Software eines Berliner Start-ups an, die einfach und intuitiv die Fähigkeiten, Lerninteressen und Wünsche der Beschäftigten abfragt und auf einem **Marktplatz der Talente** bündelt. So können geeignete und motivierte Mitarbeitende schnell und unkompliziert identifiziert werden, sobald neue Projekte anstehen, neue Teams gebildet werden oder ganz spezifische Kompetenzen gefragt sind. Die Mitarbeitenden wiederum können ihre Karriere selbst in die Hand nehmen und proaktiv nach Aufgaben suchen, die ihren Wünschen und Skills entsprechen. Und mehr noch: Über smarte Profile erfolgt ein automatisches Matching zwischen den Menschen und den Angeboten in der Organisation. Zudem finden durch die Software auch gleichgesinnte Mitarbeitende

zueinander, tauschen sich aus und entwickeln gemeinsame Initiativen. Anders gesagt: Die New-Work-Werte Eigenverantwortung und Autonomie, Kooperation und Entwicklung sind quasi in der Software implementiert.

Während diese Softwarelösung ganz im Sinne der modernen Plattform-Ökonomie Nachfrage und Angebot zusammenbringt, stehen Führungskräften zudem ausgeklügelte psychologische Verfahren zur Verfügung, um die **tieferen Motive der Menschen** zu ergründen. In der Praxis bewährt haben sich die Motivprofile des US-amerikanischen Psychologen Professor Steven Reiss (1947 – 2016). Danach existieren 16 grundlegende Motive, von denen jeder Mensch angetrieben wird – jeweils individuell ausgeprägt und in unterschiedlicher Kombination. Sie lassen sich über einen Onlinetest ermitteln. Es liegt auf der Hand, dass die Ergebnisse eine wertvolle Grundlage für die Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie für die Karriereplanung sind. Allerdings bedarf es eines sensiblen Umgangs mit den Testergebnissen, die auf keinen Fall als Aussagen zum Leistungsvermögen gewertet werden dürfen. Unternehmen sind deshalb gut beraten, für die Arbeit mit den Motivstrukturen eigene Mitarbeitende ausbilden zu lassen oder externe Trainer hinzuziehen.

Basismotive nach Steven Reiss

Macht / Unabhängigkeit /
Neugier / Anerkennung /
Ordnung / Sparen / Ehre /
Idealismus / Beziehungen /
Familie / Status / Rache /
Eros / Essen / körperliche
Aktivität / Ruhe

6.2 HR mit Augenmaß

Aber der Mensch lebt nicht vom Sinn allein. Auch wenn manche oberflächliche Auseinandersetzung um die schöne neue Welt der Arbeit den Eindruck erwecken mag: **HR-Instrumente** wie **Incentives** und **Vergütungssysteme**, Angebote zur Work-Life-Integration und Arbeitszeitmodelle verlieren keineswegs an Bedeutung. Jedoch gilt es unter dem Gesichtspunkt von New Work, genau zu überlegen, welche Leistung die Mitarbeitenden wirklich als Würdigung ihrer Persönlichkeit und ihrer Arbeit auffassen.

So zeigen Untersuchungen, dass es sich bei der weit verbreiteten Auffassung, bei den „Goodies“ käme es weniger auf den monetären als auf den ideellen Wert an, um eine Mär handelt: Firmenwagen mit privater Nutzung stehen ganz oben auf der Wunschliste, gefolgt von einem guten Gesundheitsmanagement, einem Jobticket, kostenlosen Getränken und kostenlosem Obst sowie Mitarbeiterrabatten. Kurzum: Wer auf seine Mitarbeitenden gezielt eingehen möchte, sollte trotz aller New-Work-Idealismen realistisch bleiben.



Top 10: Welche Leistungen werden als Benefit empfunden

Angebot	Befürworter
Firmenwagen mit privater Nutzung	81,2 %
Gesundheitsmanagement	68,6 %
Jobticket	66,8 %
Kostenlose Getränke/Obstkorb	65,8 %
Mitarbeiterrabatte	65,4 %
Sabbaticals	63,1 %
Vermögenswirksame Leistungen	54,6 %
Homeoffice	52,7 %
Firmenhandy mit privater Nutzung	47,2 %
Betriebliche Altersvorsorge	44,8 %

Quelle: GenY-Barometer/Absolventa 2019

6.3

Ein Platz für jung und alt

Insbesondere gilt es zu berücksichtigen, dass sich die jeweiligen Bedürfnisse der Generationen, die sich derzeit als Kohorten durch die Unternehmen bewegen, mitunter fundamental unterscheiden. Während sich die **Babyboomer** schleichend in den Ruhestand verabschieden, stellen die zwischen 1966 und 1980 Geborenen der **Generation X** nach wie vor die größte Mitarbeitengruppe in der deutschen Wirtschaft. Dieser Generation gehören folgerichtig die meisten Führungskräfte an. New Work verlangt ihnen ab, präsent und greifbar zu sein, ständig im Dialog mit ihren Mitarbeitenden. Das ist aber nicht ihre Präferenz: Sie bevorzugen – durchaus mit Priorität auf den Job – eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Ihnen folgt die **Generation Y**, geboren zwischen 1981 und 1995. Sie war die erste, die in Kindheit und Jugend mit digitalen Technologien in Kontakt kam. Zur Selbstverwirklichung neigend und auf Vertrauen bauend, finden sich in der „Gen Y“ die größten Fürsprecher für New Work. Die Generation Y fühlt sich in ihrem Element, wenn sich Arbeit und Job überschneiden – egal zu welcher Zeit oder an welchem Ort. Die Generation Y präferiert **Work-Life-Blending**, hat also überhaupt nichts dagegen, wenn sich Beruf und Privatleben vermischen.

	Babyboomer 1956 - 1965	Generation X 1966 - 1980	Generation Y 1981- 1995	Generation Z ab 1996
Prägende Erfahrungen und Einflüsse	Wirtschaftswunder, gesellschaftliche Umbrüche, 68er Revolution, Frauenbewegung	„Generation Golf“ Fernsehzeitalter, Mauerfall, Ende kalter Krieg	„Millenials“ Digitale Revolution, weltweiter Terror	„Generation YouTube“ Globalisierung, Erderwärmung, Wikileaks
Arbeitshaltung, Karriere	Arbeit hat einen hohen Stellenwert, der Begriff „Workaholic“ wurde von ihnen geprägt	Berufliche Karriere ist genauso wichtig wie eine ausgewogene Work-Life-Balance	Der Job muß Spaß machen, Karriere ist nicht so wichtig. Arbeit und Privatleben werden nicht so streng getrennt.	Feste Abgrenzung, klare Strukturen. Trennung von Arbeit und Privatleben
Lebenseinstellung, Werte	Durchsetzungsvermögen, Teamgeist, Idealismus, Protest	Unabhängigkeit, Individualismus, Freiheitsliebe, Sinnsuche	Streben nach Selbstverwirklichung, Freiheit, Leben im Hier und Jetzt	Selbstverwirklichung im privaten und sozialen Umfeld, Authentizität, Ehrlichkeit
Technologienutzung	Neue Technik wird eher im Arbeitsumfeld genutzt	Technologischer Wandel analog zu digital. Technikaffin und versiert	Digital Natives, „24 Stunden online“	„Technoholics“ Virtual Reality, Cloud, Musikstream
Kommunikation	Face-to-Face, Telefon	SMS, E-Mail, Messenger	Social Media, Messenger	FaceTime, Messenger
Bevorzugte Medien, Werbekanäle	E-Mail, Tageszeitung, Radio, TV, Facebook	E-Mail, Facebook, TV, On-line-Nachrichten	Twitter, Instagram, TV mit gleichzeitig zweitem Bildschirm, Facebook	Snapchat, Spotify, Whisper, YouTube, Tumblr
Anteil der Beschäftigten in D	17%	51%	31%	1%
Motivation	immer der Erste sein	persönlicher Erfolg	Selbstverwirklichung	Sinn, Spaß
Wert	Protest	Zurückhaltung	Vertrauen	Gemeinschaft

Neu in den Unternehmen sind die Mitglieder der **Generation Z**. Geboren nach 1995, wechseln sie gerade von den Hochschulen in den Beruf, mit Bachelor oder Master in der Tasche, suchen Sinn genauso wie Freude und schätzen den Wert der Gemeinschaft. In eine Welt des Internets und der mobilen Kommunikation hineingeboren, sind sie die wahren „Digital Natives“ und recht selbstbewusste noch dazu. Vor allem sind sie nicht klar zu fassen. Während die Generation Y ihren Beruf auch als Ausdruck ihres Lebensstils betrachtet, ziehen einige Mitglieder der Generation Z wieder schärfere Grenzen. Diese „Z-ler“ möchten, dass am Feierabend auch Feierabend ist und zeigen wieder ein größeres Bedürfnis nach Sicherheit: in finanzieller Hinsicht ebenso wie mit Blick auf die Wertversprechen der Unternehmen. Andere ziehen die Grenzen zwischen Job und Privatem nicht so streng: Sie können sich überhaupt nicht vorstellen, in einem festen Büro zu arbeiten. Urlaub und Arbeit als **Workation** zu verbinden, erscheint ihnen überaus attraktiv. Fazit: Es ist also keineswegs so, dass jüngere Mitarbeitende auch unbedingt die begehrtesten Protagonisten einer New-Work-Kultur sind.

Eine adäquate New Work-Antwort darauf ist, die Angebote zur Personalentwicklung systematisch und modular aufzubauen, sodass jedem Mitarbeitenden in seiner konkreten Lebens- und Karrierephase ein spezifisches Angebot unterbreitet werden kann. Außerdem gilt es, die Vielfalt zu nutzen. Lebenslanges Lernen impliziert, voneinander und miteinander zu lernen. Die Erfahrung und Skills der Generationen X und Y sowie die digitale Souveränität und frischen Ideen der Generation Z können sich gut ergänzen. Mentoren- und Buddy-Programme, in denen sich Führungs- und Nachwuchskräfte gegenseitig unterstützen, sind für den generationenübergreifenden Austausch gut geeignet. Das sogenannte Reverse Mentoring, bei dem jüngere Mitarbeitende die erfahrenen coachen, kommt gerade mit Blick auf New Work besondere Bedeutung zu. Was Unternehmen häufig übersehen: Es geht nicht nur darum, den verschiedenen Generationen gerecht zu werden, sondern auch darum, einen optimalen Generationenmix für die Zukunft zu gewährleisten. In manchen Unternehmen entstehen regelrechte Demografielücken, die nach personalwirtschaftlichen Gegenstrategien rufen.

„Es geht nicht nur darum, den verschiedenen Generationen gerecht zu werden, sondern auch darum, einen optimalen Generationenmix für die Zukunft zu gewährleisten. In manchen Unternehmen entstehen regelrechte Demografielücken, die nach personalwirtschaftlichen Gegenstrategien rufen.“

Savina Schlichte,
New Work Officer,
EMPLEOX GmbH



Das Problem mit der Vertrauensarbeitszeit

Das adäquate Zeitmanagement für New Work zeichnet sich durch Freiheit und Flexibilität aus. Die Mitarbeitenden, so der Leitgedanke, finden selbstbestimmt den effektivsten Rhythmus und die produktivsten Zeiten, um ihre Aufgaben zu erledigen. Diese Anforderungen werden vor allem durch die Vertrauensarbeitszeit erfüllt. In diesem Modell erfolgt eigentlich keine Kontrolle über den tatsächlichen Zeitaufwand der Mitarbeitenden. Der Fokus liegt darauf, dass sie die gesetzten Arbeitsziele eigenverantwortlich erreichen.

Nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) aus dem Jahr 2019 steckt dieses Arbeitszeitmodell in einer unsicheren Übergangsphase. Der EuGH hat geurteilt, dass eine systematische Erfassung der Arbeitszeit grundsätzlich doch notwendig ist. Auch das Bundesarbeitsgericht hat in einem Grundsatz-

beschluss im September 2022 (1 ABR 22/21) eine Pflicht aller Arbeitgeber zur Erfassung der Arbeitszeiten ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer festgestellt. Die Rechtslage sollte Unternehmen jedoch nicht davon abhalten, die Vertrauensarbeitszeit in Betracht zu ziehen. EMPLEOX stellt die moderne, einfache und mobiltaugliche Software **SAP HCM Zeitwirtschaft** und eine App im benutzerfreundlichen Fiori-Design zur Verfügung, um Arbeitszeiten rechts- und zukunftsicher zu erfassen. Diese Lösung ist für Mitarbeitende im Homeoffice besonders geeignet.

New Work ist ohne flexible Arbeitszeitmodelle kaum denkbar – bei deren Rechtssicherheit sollten Unternehmen jedoch keine Kompromisse angehen.



7.

**WIE DIGITALE
TECHNOLOGIE
NEW WORK UNTERSTÜTZT**



WIE DIGITALE TECHNOLOGIE NEW WORK UNTERSTÜTZT

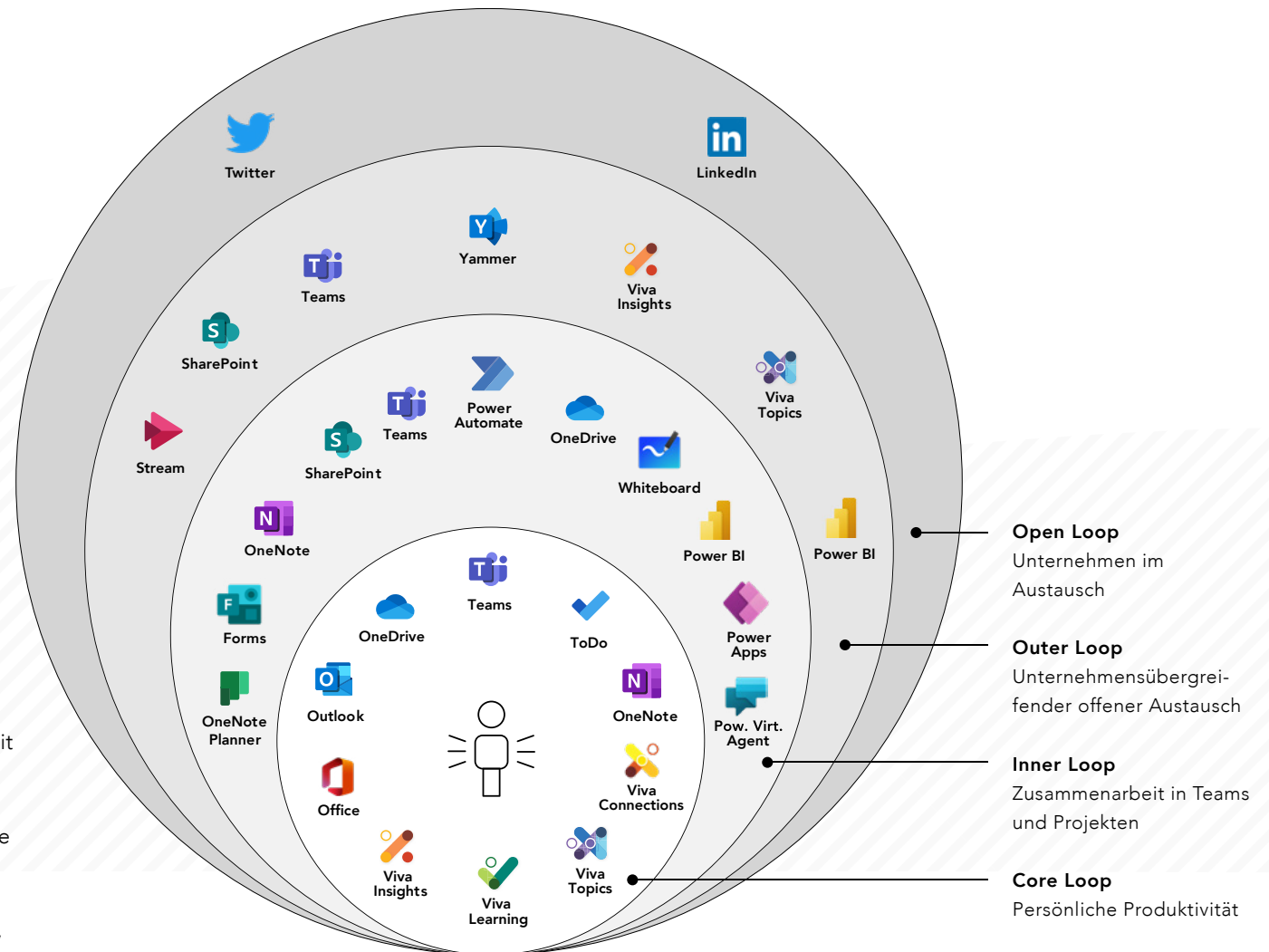
Mit New Work steigen die Anforderungen an den **digitalen Arbeitsplatz** enorm. Der **Modern Workplace** muss auf technologischer Seite einlösen, was das Konzept verspricht. Der Mensch steht auch hier im Mittelpunkt. Die Kultur der Freiheit, Selbstorganisation und Eigenverantwortung verlangt nach adäquaten digitalen Lösungen für **Kommunikation, Kollaboration** und **Koordination**. Konkret bedeutet dies: Es bedarf cloudbasierter, flexibler und skalierbarer Anwendungen, die

- die persönliche Produktivität erhöhen,
- die intensive Zusammenarbeit im Kontext der Team- und Projektarbeit fördern sowie
- einen unternehmensübergreifenden offenen Austausch ermöglichen.

Darüber hinaus müssen die Softwareangebote genügend Spielraum eröffnen, damit die Menschen ihren Digital Workplace individuell ausgestalten und ihre Arbeitsweise den vorgegebenen Prozessen angleichen können. Gleichzeitig muss die IT auf eine ebenso effiziente wie sichere Administration und Governance ausgelegt sein. Diesem umfassenden Anspruch wird **Microsoft 365** als technologische Basis für eine produktive Zusammenarbeit gerecht.

In den vergangenen beiden Jahren hat sich Microsoft 365 mit seinen zentralen Elementen als Effizienzbeschleuniger erwiesen: Über **OneDrive** können Daten in der Cloud gespeichert und anderen Nutzern zugänglich gemacht werden. **SharePoint** vertieft und organisiert als Intranet die Zusammenarbeit der Teams sowie den Wissenstransfer. Viva Engage (Yammer) ist das unternehmensinterne Social Network (siehe Kasten). Mit **Exchange** steht eine leistungsfähige E-Mail-Plattform zur Verfügung.

Als zentrales Tool moderner Arbeitsstrukturen hat sich, nicht zuletzt aufgrund der Kontaktbeschränkungen infolge der Corona-Pandemie, **Teams** als einer der führenden Collaboration Hubs durchgesetzt.



Viva Engage (Yammer) als internes Social Network

Viele Menschen lieben es, Ereignisse aus ihrem Berufsleben in sozialen Netzwerken wie Instagram und Facebook, Xing oder LinkedIn zu posten. Warum sollten Unternehmen diese schnelle Kommunikationsform nicht auch intern nutzen, um Gespräche in Gang zu setzen, Veränderungsprozesse zu fördern und Rückmeldungen zu ermöglichen? Microsofts Yammer ist dafür eine geeignete Lösung. **Yammer** verbindet Mitarbeitende, Teams und Führungskräfte über Abteilungs- und Teamgrenzen hinweg. Sie können sich über das Netzwerk schnell und unkompliziert zu beruflichen Fragen austauschen. Somit macht Yammer direkt die Kultur und Identität eines Unternehmens erlebbar. Führungskräfte können mit kurzen Statements und Umfragen Impulse setzen sowie mit Smileys und Kommentaren ihre Wertschätzung ausdrücken.

7.1 Zusammenarbeit mit Collaboration Hubs neu organisieren

Mit **Microsoft Teams** lässt sich die Kommunikation wahlweise per Chat, Telefonanruf oder Videokonferenz organisieren. Das haben die Mitarbeitenden mittlerweile verinnerlicht. Aber Teams fördert ihre Produktivität und die Zusammenarbeit weitergehend: Dokumente, Fotos oder Videos, Chatverläufe oder Besprechungsnotizen sind stets verfügbar. Teammitglieder können in Echtzeit gemeinsam an Dokumenten und Inhalten arbeiten, und zwar von überall, auf allen Endgeräten. Außerdem bietet Teams eine umfangreiche Integration anderer Anwendungen durch spezifische Apps, die das Leistungsvermögen von Teams zusätzlich erhöhen, da nahtlose Arbeitsabläufe ermöglicht werden. Zusatzprogramme fürs Projekt- wie fürs Aufgabenmanagement, für agile Arbeitstechniken wie Scrum oder schnelle Umfragen unter den Kollegen und vieles mehr sind in großer Zahl verfügbar.

Unter New-Work-Gesichtspunkten erweist sich der **Planner** – eine mögliche Alternative wäre Trello – als wichtige Anwendung in Teams. Eine umfangreiche Projektplanungssoftware ersetzt der Planner zwar nicht. Für kleinere Vorhaben lassen sich jedoch übersichtliche Kanban Boards mit detaillierten Aufgabenkarten einrichten, die um Dateien, Checklisten und Bezeichnungen ergänzt werden können. Der Status der Arbeit und Projektfortschritte sind so für das gesamte Team in visuellen Diagrammen nachvollziehbar. Den Führungskräften bietet diese Übersicht zum Workflow Anknüpfungspunkte, um gezielt Impulse zu geben und mit den Mitarbeitenden im Gespräch zu bleiben.

Für die persönliche Produktivität jedes Einzelnen bietet sich ergänzend **Microsoft To Do** an. Dieser Task Manager bietet als Desktopanwendung oder über Mobilgeräte steten Zugriff auf die Aufgabenliste und wiederkehrende Ereignisse. Die Listen lassen sich in Einzelschritte gliedern und unter Kolleginnen und Kollegen teilen.



„Collaboration Hubs prägen ihrerseits die Prozesse und Parameter, nach denen Mitarbeitende und Teams zusammenarbeiten. Anders gesagt: So flexibel Software auch sein mag, an einem bestimmten Punkt müssen die Menschen ihre Arbeitsweise dem System anpassen.“

Christof Meyer,
Enterprise Workplace Solutions Architect,
All for One Group

NEW WORK

mit Microsoft Teams



Transparenz

- Status von Projekt- und Teamaufgaben
- Verwaltung von Ressourcen
- Auswertungen und Reports



Content

- Gemeinsame Arbeit an Dokumenten
- Chats und Diskussionen auf Basis von Dokumenten
- Versionenverwaltung und FreigabeprozEDUREN



Kommunikation und Kollaboration

- Räume für Teams und Projekte
- Projekt- und Aufgabenverwaltung, Feeds, Erwähnungen, Wissensvermittlung, Chats
- Live Meetings intern und extern
- Terminplanung und Einbindung von Exchange



Integration

- Integration in bestehende Geschäftsprozesse
- Einbindung von externen Apps wie TFS, Trello, Jira, Hootsuite, GitHub
- Bots und Sprachsteuerungen
- Integration von Cloudspeichern wie Dropbox, Box, Google Docs etc.

Das Beispiel des Planners zeigt: **Collaboration Hubs wie Teams wohnt eine normative Kraft des Faktischen inne.** Sie prägen ihrerseits die Prozesse und Parameter, nach denen Mitarbeitende und Teams zusammenarbeiten. Anders gesagt: So flexibel Software auch sein mag, an einem bestimmten Punkt müssen die Menschen ihre Arbeitsweise dem System anpassen. An diese neue Welt der digital gestützten Kollaboration müssen manche Mitarbeitende herangeführt werden. Schließlich sind Daten und Kommunikation, Projektstatus und andere Facetten der Arbeit plötzlich transparenter als gewohnt. Daten müssen zentral gepflegt werden, und die Art der Kommunikation will gut überlegt sein. Während in Chats ein lockerer Umgangston angesagt sein kann, wird in Collaboration Hubs auch stark formalisiert kommuniziert.



7.2 Die Mitarbeitenden von administrativem Ballast befreien

Wer kennt das nicht? Man sitzt vor dem Computer und fragt sich, ob das auszufüllende Formular irgendeinen Sinn ergibt oder doch nur Beschäftigungstherapie ist. So geht es vielen Mitarbeitenden. **Administrative Pflichtaufgaben und repetitive Tätigkeiten, die nichts zur Wertschöpfung beitragen, halten sie von ihrer eigentlichen Arbeit ab und verursachen nichts als versteckte Kosten.** Unternehmen machen sich also selbst ein Geschenk, wenn sie ihre Verwaltungsprozesse durchforsten und auf ihren Sinn und ihre Effizienz hinterfragen. **Bürokratieabbau** lautet das Stichwort. An gesetzlichen Regeln führt kein Weg vorbei, aber bei vielen internen Vorgaben, zum Beispiel bei Genehmigungen für Material, Dienstreisen oder für externe Dienstleister, ist weniger oft mehr. Oftmals zeigt sich, dass die überwiegende Anzahl von Anträgen ohnehin genehmigt wird. Wenn es also nur noch um eine Pflichtübung geht, ist der Prozess vielleicht überflüssig. Eine solche Entschlackungskur ist auch ein guter Test für das Miteinander: Sollten sich hier Widerstände zeigen, hat das Unternehmen mit einiger Wahrscheinlichkeit ein Vertrauensproblem. In einer New Work-Kultur hingegen sollten in vielen Fällen informelle Absprachen zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften reichen, etwa für Urlaubsplanungen oder Dienstreisen.

Das größte Potenzial, um Mitarbeitende von unnötigem Ballast zu befreien und ihren „Mental Load“ zu reduzieren, liegt in der Digitalisierung. Dabei geht es nicht primär darum, Papier durch Software zu ersetzen, sondern darum, schlankere, effizientere Prozesse zu etablieren. Ein ERP-System wie SAP S/4HANA oder eine spezialisierte Lösung für den Themenkomplex HR decken bereits ein weites Spektrum ab, das durch spezifische Add-ons für Sonderfälle im Unternehmen ergänzt werden kann.

Darüber hinaus gehört die **Automatisierung von Workflows** auf die Prioritätenliste eines Unternehmens. Wiederkehrende Geschäftsvorgänge wie Bestellungen, Rechnungen, Genehmigungen, Vertragsmanagement und Abrechnungen sollten weitestgehend ohne Zutun der Mitarbeitenden ablaufen. In fast allen Bereichen eines Unternehmens gibt es zudem Automatisierungspotenziale, die zum Beispiel mit der Microsoft Power Platform gehoben werden können. Als cloudbasierte Automatisierungssuite ermöglicht sie die verschiedensten Workflows und die schnelle Entwicklung von ergänzenden Apps. Serviceleistungen lassen sich über Chatbots realisieren, und vielfältige Business Analytics sorgen für klare Sicht auf die Daten. Der besondere Charme der Power-Anwendungen besteht darin,

dass sie im No-Code- respektive Low-Code-Modus programmiert sind und damit leicht in vorhandene Systemumgebungen integriert werden können. Auch mit der ERP-Welt von SAP S/4HANA lassen sich die Power-Anwendungen von Microsoft verbinden.

Die Möglichkeiten der Power Platform sind so vielfältig, dass neben einem Sicherheitskonzept auch eine dezierte Governance notwendig ist. Schließlich darf der Gewinn an Effizienz nicht durch einen unkontrollierten Wildwuchs an Apps und sich verheddernde Workflows wieder minimiert werden. Klar formulierte Vorgaben für Mitarbeitende und Entwickler sorgen dafür, dass die Grenzen der Freiheit gewahrt werden.



„Oftmals zeigt sich, dass die überwiegende Anzahl von Anträgen ohnehin genehmigt wird. Wenn es also nur noch um eine Pflichtübung geht, ist der Prozess vielleicht überflüssig.“

Kai Göttmann, Managing Director, EMPLEOX GmbH

7.3

Nutzerakzeptanz entscheidet über den Erfolg neuer Technologien

Mag der moderne Arbeitsplatz universell alle relevanten Aufgaben und Prozesse digital unterstützen, so fühlen sich manche Mitarbeitende davon überfordert. Auf sie wirken die Vielfalt und vor allem der Zwang, digital zu arbeiten, durchaus bedrohlich. In vielen Unternehmen und auch von manchen IT-Dienstleistern wird dieser Aspekt übersehen. Sie richten ihr Augenmerk darauf, dass die Software läuft, die Netzwerke stehen, die Schnittstellen funktionieren, und die Daten wie gewünscht fließen. Wie es den Mitarbeitenden mit diesem fundamentalen Wandel geht, wird hingegen vernachlässigt.

Die Erfahrung zeigt: Wenn sich die gewünschten Effizienz- und Produktivitätsfortschritte nicht einstellen, liegt das häufig nicht an der Technologie, sondern **an mangelnder Akzeptanz und an Widerständen in der Belegschaft**. Jeder Mitarbeitende hat eine mehr oder eben weniger ausgeprägte IT-Affinität. Damit eine Softwareeinführung die gewünschten positiven Effekte für die Zusammenarbeit entfalten kann, müssen die Menschen mitgenommen und geschult werden. Es zählt sich für Unternehmen aus, wenn sie diesen Prozess, die sogenannte **User Adoption**, sorgfältig vorbereiten und als unerlässlichen Teil des Investments in digitale Technologien erachten. Die Faustregel, dass der Erfolg von Projekten zu 70 Prozent vom Faktor Mensch und nur zu 30 Prozent von der Technologie abhängt, gilt auch hier.



„Eine durchdachte Governance gewährleistet die Effizienz der Prozesse sowie die Verfügbarkeit der Systeme und der digitalen Infrastruktur. Sie trägt aber auch dazu bei, unternehmenskritische Daten und Informationen zu schützen und das Risiko des Missbrauchs zu minimieren.“

Christof Meyer, Enterprise Workplace Solutions Architect, All for One Group



Die **User Adoption** beginnt mit den Mitarbeitenden. Wer ihnen aufmerksam zuhört und ihre Probleme, Zweifel und Wünsche ernst nimmt, erhält wichtige Anhaltspunkte für die Inhalte und Form der notwendigen Trainings. Ein wirksames Mittel zur User Adoption sind Best Practices für die Anwendung neuer IT-Lösungen, die Aha-Effekte auslösen und den Nutzen verdeutlichen. An einem dezidierten, auf die verschiedenen Nutzergruppen zugeschnittenen Kommunikations- und Schulungskonzept mit konkretem Zeitplan und klaren Verantwortlichkeiten führt kein Weg vorbei. Dabei gilt es, neben der Funktionsweise der Software auch die grundlegenden Prinzipien der digitalen Governance und Compliance zu vermitteln. Auch die digitale Welt benötigt Regeln. Ziemlich viele sogar. Die Mitarbeitenden können in der modernen Arbeitswelt ihre digitalen Setups – in gewissen Grenzen – persönlichen Bedürfnissen und Vorlieben anpassen. Auf grundle-

gende Aspekte der digitalen Zusammenarbeit muss sich eine Organisation jedoch einigen, und zwar:

- wie auf Daten zugegriffen wird,
- wo sie gespeichert werden,
- wie Daten gesichert und archiviert werden,
- wie Gruppen, Speicherorte und Dateien benannt werden,
- welche Zugriffsrechte an wen vergeben werden,
- welche Prozesse notwendig sind, um den sicheren Zugriff auf die Applikationen zu gewährleisten und
- welche Geräte zum Einsatz kommen.

Eine durchdachte Governance gewährleistet die Effizienz der Prozesse sowie die Verfügbarkeit der Systeme und der digitalen Infrastruktur. Sie trägt aber auch dazu bei, unternehmenskritische Daten und Informationen zu schützen und das Risiko des Missbrauchs zu minimieren.

7.4 IT-Outsourcing schafft Freiraum für New Work

Die Applikations- und IT-Landschaft eines Unternehmens ist ein komplexes Gebilde, das permanenter Aufmerksamkeit bedarf. **Betrieb, Wartung und Support kosten Zeit und Ressourcen.** Häufig gilt es, kombinierte SAP- und Microsoft-Welten auf dem neuesten Stand zu halten, jeweils mit den Geschäftsprozessen im Unternehmen abzugleichen und manchmal mit ganz neuen Technologien zu hinterlegen. Gleichzeitig sind Compliance-Anforderungen zu beachten und die Sicherheit zu gewährleisten. Anders gesagt: Die IT-Abteilung wird durch diese grundlegenden Standardarbeiten auf Trab gehalten. Manchmal mit spürbaren Folgen für die Mitarbeitenden, wenn Upgrades, Schnittstellen oder dringend benötigte User Interfaces nicht rechtzeitig fertig werden. In New-Work-Strukturen ist es für die Mitarbeitenden indes besonders wichtig, dass sie sich auf Hard- und Software verlassen können. Wenn es hakt, schleichen sich latenter Ärger und Unzufriedenheit ein. Deshalb ist es für viele Unternehmen eine lohnende und rentable Entscheidung, auf Managed Services zu setzen und Betrieb, Konfiguration, Maintenance, Support sowie die Weiterentwicklung von Applikationen outzusourcen.





8.

AGILITÄT – DAS BETRIEBSSYSTEM FÜR NEW WORK



AGILITÄT – DAS BETRIEBSSYSTEM FÜR NEW WORK

Die Popularität und der Nutzen von New Work ergeben sich aus den neuen Formen der Zusammenarbeit:

proaktiv statt reaktiv, teamorientiert statt isoliert, eigenverantwortlich statt folgsam, iterativ statt starr. Das alles sagt sich so leicht, erfordert aber einen Wechsel des Mindsets und des Operationsmodus eines Unternehmens hin zu agilen Arbeitsweisen. Agilität bedeutet, über die Art und Weise, wie in Unternehmen Ergebnisse erzeugt werden, fundamental neu nachzudenken: Klassisches Projektmanagement folgt einer konkreten Zielvorstellung. Kosten und Ressourcen werden darauf ausgerichtet, dieses Resultat möglichst punktgenau hervorzubringen. In agilen Systemen hingegen werden eher die Kosten und Ressourcen festgelegt und die damit zu erreichenden Ziele variabel gehalten. Eine Denkweise, an die sich Führungskräfte und Mitarbeitende erst gewöhnen müssen.

Freiheit, wie sie mit New Work und Agilität einhergeht, kann auch Überforderung bedeuten. Deshalb kann es sich durchaus anbieten, im Unternehmen zweigleisig zu fahren und über **Agilität als „zweites Betriebssystem“** nachzudenken. Die Idee stammt von dem Managementtheoretiker John Kotter, Professor an der Harvard Business School, und sieht vor, agile Arbeitsweisen fallbezogen und nicht im kompletten Unternehmen einzuführen. Wenn nur konkrete, abgegrenzte Projekte agil gestaltet werden, entsteht mit der Zeit eine vernetzte, flexible Projektorganisation, die neben den klassischen Hierarchien und Linienfunktionen eines

Unternehmens agiert. In dieser Parallelstruktur finden sich die progressiven, an agilen Methoden und Digitalisierung interessierten Mitarbeitenden zusammen. Damit können Unternehmen agile Kompetenzen entwickeln, ohne ihre Kultur und Organisation gleich auf den Kopf zu stellen. Der Branchenverband Bitkom schreibt in diesem Zusammenhang humorvoll von einem „gallischen Dorf“, aus dem sich die Idee der Agilität nach und nach im Unternehmen verbreitet.



„Mit einem ‚zweiten Betriebssystem‘ können Unternehmen, ohne ihre Kultur auf den Kopf zu stellen, etwas von der Geschwindigkeit und vom Spirit der Start-up-Szene aufnehmen und neue, agile Kompetenzen entwickeln.“

Dr. Thomas M. Fischer, CEO, Allfoye Managementberatung

8.1 Agiles Mindset, agile Methoden

New Work und Agilität sind ganzheitliche Ansätze, deren Grundlage vor allem ein spezifisches Mindset bildet. Mitglieder von agilen Organisationen sollten team- und zielorientiert sein, digital und vernetzt zusammenarbeiten, Wissen als Allgemeingut betrachten sowie ihre Egos und persönlichen Motive dem Projektkontext unterordnen können. Mit einer solchen Haltung ist viel gewonnen, aber ohne spezifische Arbeitsweisen wird Agilität nicht die gewünschten Resultate hervorbringen. Hier die wichtigsten agilen Methoden im Überblick:

„Objectives and Key Results“ (OKR) ist ein übergeordnetes Managementsystem, das qualitative und quantitative Ziele verbindet. Die Mitarbeitenden werden in diesen Prozess aktiv mit eingebunden. Objectives sind dabei motivierende, durchaus visionäre Zielvorstellungen. Ob das Team dem Objective nahegekommen ist und erfolgreich daraufhin gearbeitet hat, wird an Key Results festgemacht, die ebenfalls im Vorfeld gemeinsam festgelegt wurden und optimalerweise quantitativ und messbar sind. In der Regel unterliegen OKRs einem Drei-Monats-Zyklus, in dem Ziele, Ergebnisse und Planung immer wieder aufs Neue abgeglichen werden.

Iteratives Arbeiten mit Scrum: Für die Programmierung von Software entwickelt, stellt Scrum die populärste und einfachste Methode für iterative Prozesse dar. Im Kern stehen sogenannte Sprints: Das Team arbeitet dabei auf ein prioritäres Teilziel hin, etwa einen Prototyp. Zu einem festgelegten Zeitpunkt wird das Ergebnis bewertet. Entweder folgt darauf eine Verbesserungsschleife oder das Team geht zum nächsten Ziel über. Entscheidende Rollen haben der Scrum-Master, der für die Effizienz des Projekts sorgt, und der Product Owner, der die Ziele festlegt, inne.

Organisation mit Kanban: Bei dieser aus der industriellen Produktion stammenden Methode werden Prozesse in kleinen Schritten und damit evolutionär verbessert. Der Gedanke ist, lieber viele kleine Änderungen vorzunehmen anstatt einer umfassenden Maßnahme. So wird die Vorgehensweise immer wieder neu auf die Ziele ausgerichtet und das Risiko, zu scheitern, deutlich minimiert. Aufgabe und Ergebnisse werden bei Kanban in Spalten visualisiert.

Unternehmen, die auf New Work und Agilität setzen, müssen auch methodische Kompetenzen in diesen Feldern entwickeln und in ihre Qualifizierungsangebote aufnehmen. Agilität und auch New Work funktionieren nur, wenn die Methoden gekonnt angewendet werden. Scrum kann schnell im Chaos enden („Zombie-Scrum“), wenn die vorgegebenen Abläufe nicht eingehalten werden. Im Kanban stapeln sich schnell in einzelnen Spalten die Aufgaben, weil ihre Komplexität unterschätzt oder die Verantwortung nicht dem geeigneten Team zugewiesen wurde.

A professional office scene featuring a woman with red hair and glasses, and a man with brown hair and glasses, both smiling and looking at a laptop. The woman is on the left, wearing a light-colored blazer, and the man is on the right, wearing a white shirt. They are in a modern office with blue walls and a patterned chair. A large, semi-transparent blue circle with white diagonal lines is overlaid on the bottom left of the image.

9.

ARBEITSWELTKONZEPTE – DAS NEW WORK OFFICE

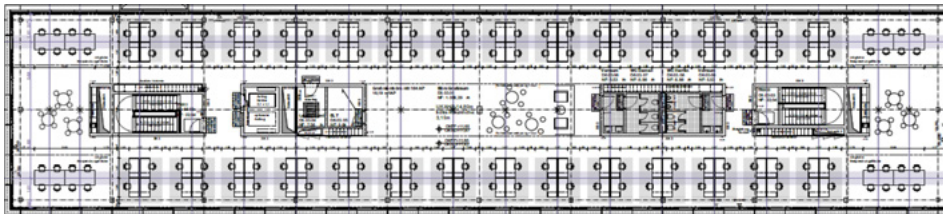
ARBEITSWELTKONZEPTE – DAS NEW WORK OFFICE

Die größten Tools für New Work sind die Gebäude und Räume der Unternehmen. Sie haben die Chance, mit einer adäquaten Raumaufteilung und einer inspirierenden Innenarchitektur den Wandel der Arbeitswelt zu beschleunigen und die Mitarbeitenden zu motivieren. „Erst prägen wir die Gebäude, und dann prägen die Gebäude uns“, hat der ehemalige britische Premierminister Sir Winston Churchill (1874 – 1965) gesagt. Darin steckt mehr als ein Körnchen Wahrheit. Endlose Flure mit aneinandergereihten Büros, die dem arbeitsteiligen Denken der Industriegesellschaft entsprungen sind, stehen nicht für Kollaboration und Networking, Agilität und New Work. Eine Faustregel besagt, dass sich die Menschen für ein Gespräch, eine Interaktion oder Meeting bereitwillig 50 Meter von ihrem Arbeitsplatz wegbewegen, wenn keine Tür dazwischenliegt. Mit Tür sind es nur noch 25 Meter. Und kommt noch eine Treppe hinzu, sind es nur noch 15 Meter. New Work ist in solchen althergebrachten Architekturen schlicht unmöglich.

Wer diese moderne Kultur und diese Form der Zusammenarbeit möchte, muss auch dafür sorgen, dass sie funktionieren können. Mit Laufwegen, die zu Begegnungen führen. Mit Loungebereichen, die von den Mitarbeitenden gerne aufgesucht werden. Mit Meeting- und Workshopflächen, die modular und flexibel an die jeweiligen Nutzungszwecke und Gruppengrößen angepasst werden können. Mit frei wählbaren Schreibtischen auf offenen Arbeitszonen. Mit informellen Orten wie einer gemütlichen Kaffee-Ecke, die zum beiläufigen Austausch einlädt. Mit Rückzugsmöglichkeiten zur Regeneration und Räumen für vertrauliche Gespräche oder hochkonzentriertes Arbeiten. Fortschrittliche Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und schaffen Raum für Work-Life-Integration – oder besser der Work-Family-Balance.



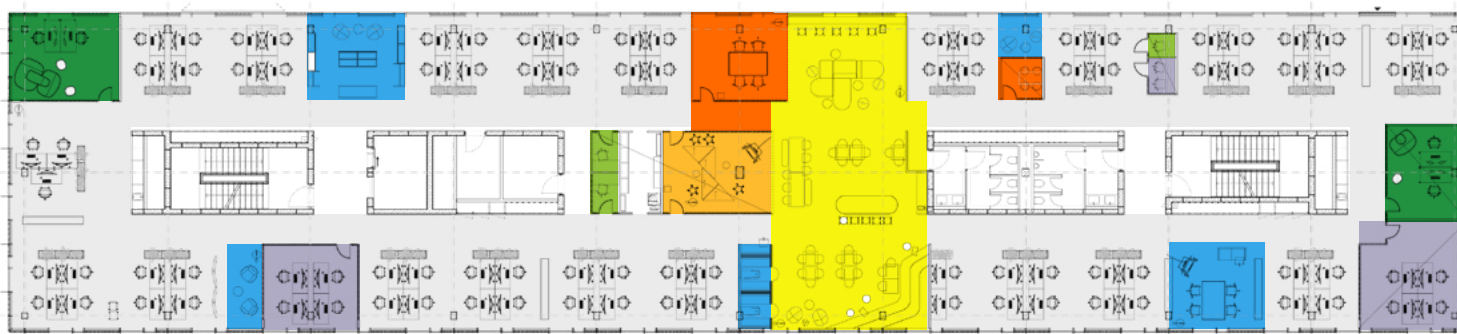
Grundrissrevolution: Vom Großraum zu New Work



Ursprungsplan des Architekten



Flächenkonzeption „Activity Based“



Funktionskonzept inkl. Raumlösungen und Ausstattung

-  **Offene Fläche**
 -  Arbeitszone
 -  Lounge
 -  Integrationszone
-  **Separater Raum**
 -  Fokuszone
 -  Meetingzone
 -  Workshopzone
-  **Separater Raum**
 -  Denkhalle/Telefonzelle
 -  Kinderbüro

„Alle Beteiligten sollten das Gefühl bekommen, mit der neuen Kultur und den neuen Räumlichkeiten etwas zu gewinnen und nicht ‚ihr Büro‘ zu verlieren. Ansonsten können sie ihre Arbeit genauso gut im Homeoffice erledigen.“

André Fröhlich, Director New Work, All for One Group

Bei der Planung gilt „gleiches Recht für alle“. Führungskräfte erhalten keinen Sonderstatus und müssen mit diesem Angebot ebenfalls zurechtkommen. Denn eines darf Architektur auf keinen Fall: Hierarchien manifestieren. Und Einzelbüros, die über 40 oder 50 Prozent der Zeit leerstehen, weil Chefin oder Chef an Meetings teilnehmen oder auf Dienstreisen sind, ergeben als ungenutztes Kapital keinen Sinn mehr.

Der Platz für **moderne Kollaborations- und Arbeitsflächen** ist in den meisten Fällen vorhanden. Berechnungen zeigen, dass durchschnittlich 15 Prozent der Schreibtische in den Unternehmen überflüssig sind. Durch den Boom der verteilten und mobilen Arbeitsstrukturen seit Ausbruch der Coronapandemie ist dieser Wert noch einmal deutlich angestiegen. Wie aber gelangt man zu einem Verständnis darüber, welches Potenzial in den vorhandenen Flächen steckt? Die Mitarbeitenden zu fragen, was sie benötigen oder sich wünschen, ist nicht immer die beste Idee. Viele

werden spannende Verbesserungsvorschläge haben – für ihre Büros. Henry Ford, Erfinder der Massenproduktion von Autos, hat einmal gesagt: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie sich wünschen, hätten sie gesagt: ein schnelleres Pferd.“ Es ist eben nicht immer zielführend, in Veränderungsprozessen den Wünschen der Betroffenen zu folgen. Besser ist, sie in einen **Gestaltungsprozess** einzubeziehen, der an den funktionellen Erfordernissen und Arbeitsabläufen von New Work ansetzt.

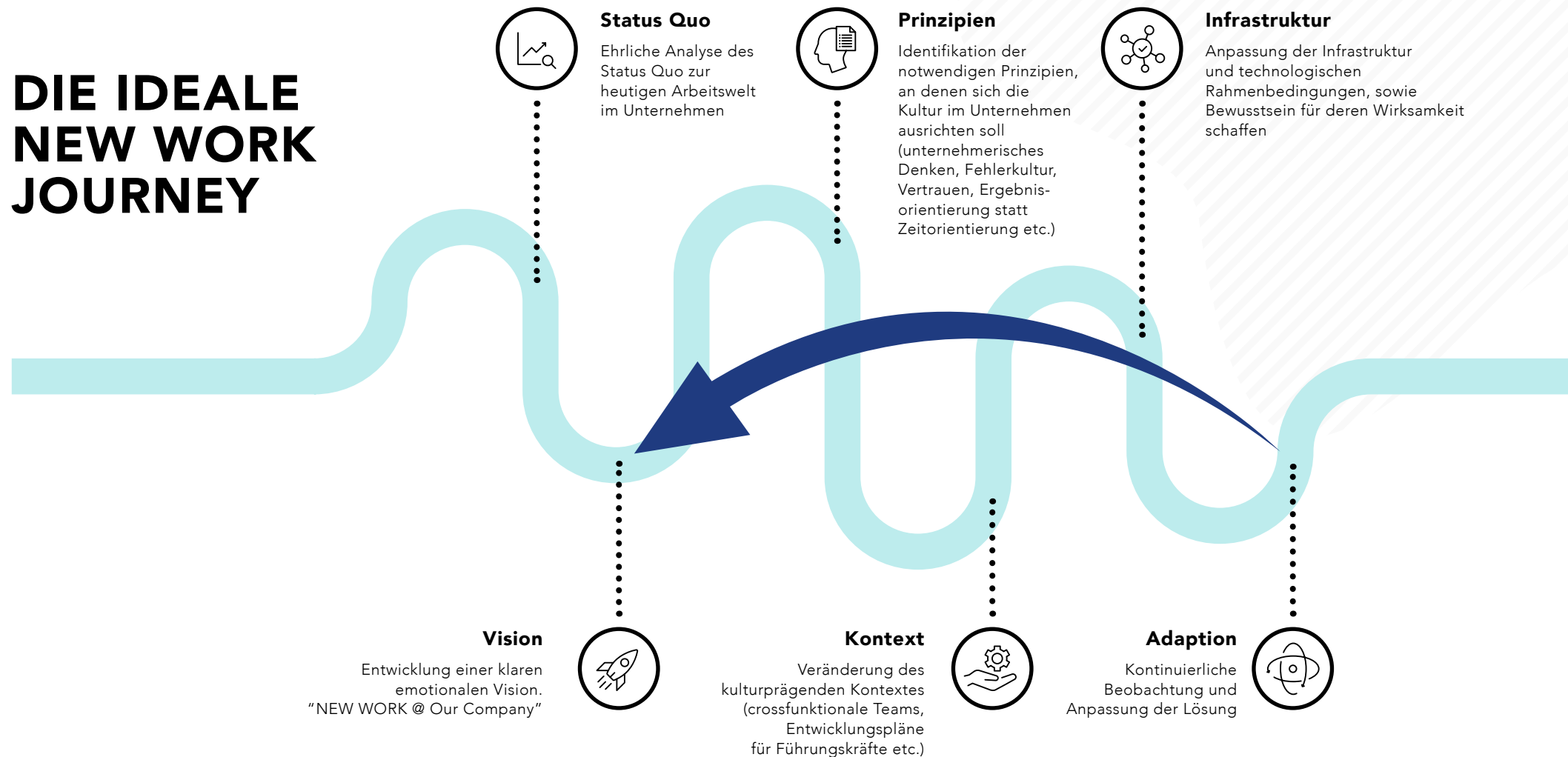
Um es auf eine kurze Formel zu bringen: Flächen, Räume und Tools sollten eine Einladung an die Menschen sein, „in die Firma“ zu kommen und mit Kollegen zu interagieren. Alle Beteiligten sollten das Gefühl bekommen, mit der neuen Kultur und den neuen Räumlichkeiten etwas zu gewinnen und nicht „ihr Büro“ zu verlieren. Ansonsten können sie ihre Arbeit genauso gut im Homeoffice erledigen.



10.

DIE IDEALE NEW WORK JOURNEY

DIE IDEALE NEW WORK JOURNEY





New Work beginnt in den meisten Unternehmen an einem bestimmten Punkt, häufig mit der Einführung von Tools wie Microsoft 365 und Teams, mit einem Change-Management-Prozess oder einer Strategieänderung. Selten ist es die initiale, führende Entscheidung, New Work einzuführen. Aber was wäre, wenn...? Nehmen wir einmal an, die Faszination und die Potenziale von New Work begründeten ursächlich den Veränderungsprozess. Wie sähe die New Work Journey dann aus?

Am Anfang steht eine umfassende Analyse des **Status Quo** und zur aktuellen Arbeitsweise des Unternehmens. Das kann ein schmerzhafter Prozess sein, denn neben der Haben- wird auch die Soll-Seite deutlich sichtbar. Es sind eben die Defizite, an denen sich der Verbesserungsbedarf abzeichnet.

Wenn der Ist-Zustand geklärt ist, muss eine gemeinsame **Vision** für "NEW WORK @ Our Company" entwickelt werden. Es darf gar nicht erst der Eindruck entstehen, New Work diene nur dem Zweck, aus den Teams und Mitarbeitenden noch mehr Leistung herauszuholen. Ein Purpose und ein Zielbild als „Big Picture“ werden benötigt, damit der holistische, wertebasierte Charakter von New Work greifbar wird und die Belegschaft gute Gründe hat, motiviert mitzuziehen.

Im nächsten Schritt gilt es, die **Prinzipien** festzuschreiben, an denen New Work im Unternehmen ausgerichtet werden soll. Dazu gehören Vereinbarungen zur unternehmerischen Philosophie, zur Fehler- und Vertrauenskultur sowie zum gemeinsamen Verständnis von Erfolg und Ergebnissen.

Daraufhin wird ein Change-Prozess ausgelöst und der kulturprägende **Kontext** von New Work geschaffen. Crossfunktionale Teams werden eingerichtet und in der Organisation verankert, die Human Resources-Arbeit wird auf New Work ausgerichtet. Programme zur Personal- und Führungskräfteentwicklung adressieren gezielt die Themenfelder Werteorientierung, Agilität und New Work.

Kein New Work ohne Technologie und **Infrastruktur**: Investitionen werden geplant und veranlasst. Software und Hardware, Netzwerke und Cloud werden auf die neuen Anforderungen angepasst. Durch engagierte User Adoption wird bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein für die neuen Möglichkeiten geschaffen.

Last but not least wird die New Work-Kultur in all ihren Ausprägungen kontinuierlich beobachtet und überprüft. **Adaption** lautet das Stichwort. Gegebenenfalls muss ein Unternehmen zu den Gestaltungsaufgaben „Vision“, „Prinzipien“ oder „Kontext“ zurückgehen und Anpassungen vornehmen.

Wer sich gut vorbereitet auf diese New Work Journey begibt und die einzelnen Stationen achtsam betrachtet und bearbeitet, hat gute Aussichten auf einen nachhaltigen, zukunftssicheren Wandel. Die Gelegenheit, die Menschen für New Work zu gewinnen, ist günstig wie nie.



10.1 Ihre Ansprechpartner in der All for One Group

Die All for One Group vereint 2.800 Expertinnen und Experten, die sich tagtäglich für die Wettbewerbsfähigkeit von rund 3.000 Kunden – hauptsächlich in Deutschland, Österreich und der Schweiz – einsetzen. Das Angebotsspektrum der Gruppe reicht von der Organisations- und Transformationsberatung über Prozessberatung bis hin zu IT-Implementierung und IT-Services.

TRANSFORMATION, ORGANIZATION, CULTURE



Max Görner,
Executive Director,
Allfoye Management-
beratung GmbH

max.goerner@allfoye.com
T +49 160 4094 632

HR & EMPLOYEE EXPERIENCE



Dominik Josten,
Director Business
Development,
Empleox GmbH

dominik.josten@empleox.com
T +49 151 5385 8583

COLLABORATION & PRODUCTIVITY TOOLS



Christof Meyer,
Enterprise Workplace
Solutions Architect,
All for One Group SE

christof.meyer@all-for-one.com
T +49 89 14902 2664

NEW WORK RAUMARCHITEKTUR



André Fröhlich,
Director New Work,
All for One Group SE

andre.froehlich@all-for-one.com
T +49 711 78807 220



one idea ahead