

Dr. Christina Block, Lynn Wegner & Léonie Daniels



New Work jetzt! Kultur später?

Wie Unternehmenskultur in der neuen
Arbeitswelt zum Erfolgsfaktor wird

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

New Work jetzt! Kultur später?

Herausgeberin: Dr. Christina Block

Projektleitung: Birgitt Bernhard

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2021

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird in diesem Buch oft nur die männliche Schreibweise benutzt (wie in den meisten gesetzlichen Vorschriften), weibliche Personen sind jedoch stets gleichermaßen gemeint.

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99
www.weka.ch, www.weka-library.ch
Zürich • Kissling • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-02240-5

1. Auflage 2021

Druck: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi
Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Editorial

Die neue Arbeitswelt ist spätestens nach der COVID-19-Pandemie ein präsent Thema für Unternehmen geworden. Auch wenn die Thematik bereits einige Zeit zuvor viele Unternehmen beschäftigt hat, hat die COVID-19-Pandemie dafür gesorgt, dass die neue Arbeitswelt strukturell für viele Mitarbeitende zum Alltag wurde.

Viele Mitarbeitende wünschen sich auch zukünftig, dass Formen des neuartigen Zusammenarbeitens beibehalten werden und diese nicht nur kurzfristig als Lösung zur Eindämmung der Pandemie genutzt wurden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu verstehen, dass ein langfristig erfolgreiches Arbeiten in der neuen Arbeitswelt mehr braucht als eine gute strukturelle Basis. Vielmehr sind kulturelle Faktoren für den Erfolg und die Leistung von Mitarbeitenden verantwortlich. Hierbei ist zu beachten, dass zum einen wichtige kulturelle Faktoren als Treiber fungieren und eine Kulturveränderung aktiv vorantreiben, wohingegen es jedoch auch Bremsfaktoren gibt, welche eine Kulturveränderung stoppen oder erst gar nicht möglich machen.

Es ist wichtig, dass diese Faktoren gesamthaft berücksichtigt werden und Unternehmen auf dieser Basis einen übergreifenden Kulturprozess anstossen. Letzten Endes sollten diese Massnahmen in die HR- und Managementsysteme einfließen, sodass Mitarbeitende und Führungskräfte einen klaren Rahmen für ihr Verhalten haben und verstehen, wie sich die Kultur auch im eigenen Verhalten zeigen sollte.

Das vorliegende Buch gibt in diese Punkte tiefere Einblicke und beschreibt auf Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen einen Übertrag in die Praxis und eine mögliche Anwendung in Unternehmen. Letztlich ist es enorm wichtig, dass Unternehmen ihre eigene individuelle Reise in die Kulturveränderung finden und das Arbeiten in der neuen Arbeitswelt so gestalten, dass möglichst viele Mitarbeitende mitgenommen werden. Kultur zu verändern ist nicht einfach und bedeutet viel Arbeit – die folgenden Einblicke können hierbei helfen, eine Struktur und Fokusthemen zu erarbeiten.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	7
1.1	New Work als Megatrend	8
1.2	Warum New Work eine kulturelle und keine strukturelle Veränderung ist	10
1.3	Selbst gute Strukturen gewährleisten keine erfolgreiche Transformation in die neue Arbeitswelt	12
1.4	Bedeutung von New Work durch COVID-19.....	14
2.	Entwicklung von New Work – strukturelle Perspektive	17
2.1	Historische Entwicklung der neuen Arbeitswelt	18
2.2	Traditionelle versus neue Arbeitswelt.....	19
2.3	Digitalisierung und neue Arbeitsformen gezielt vorantreiben	20
3.	Entwicklung von New Work – kulturelle Perspektive	23
3.1	Was bedeutet New Work Culture?	24
3.2	Warum ist Kultur der wichtigste Erfolgsfaktor in der New-Work-Transformation?	24
4.	Erfolgstreiber – was macht Unternehmen in der neuen Arbeitswelt erfolgreich?	27
4.1	Vertrauen als Kulturbasis	28
4.2	Führungskultur als stärkster Treiber – New Leadership.....	31
4.2.1	Begeistern und Vorbild sein – Inspiration.....	34
4.2.2	Kontrolle abgeben und mutig sein – Empowerment	37
4.2.3	Über Distanz Nähe schaffen – Remote Leadership	39
4.2.4	Führungsvakuum ≠ New Leadership.....	44
4.2.5	Besondere Rolle des Topmanagements	46
4.2.6	Wichtigkeit des mittleren Managements	48
4.3	Kulturprägung durch das richtige Mindset.....	49
4.4	Zukunftsgerichtete Kompetenzen	55
4.4.1	Zukunftskompetenzen des HRM	55
4.4.2	Zukunftskompetenzen von Mitarbeitenden	56
4.4.3	Zukunftskompetenzen der Führungsmannschaft	59
5.	Bremmfaktoren – woran scheitern die meisten Unternehmen in der neuen Arbeitswelt?	63
5.1	Überhitzung – Hamsterrad statt Speed.....	65
5.2	Negative Energie – Frust und Tunnelblick statt Drive und Weitblick.....	68
5.3	Unangepasste, starre Fehlerkultur.....	70
5.4	Silodenken und fehlgeleitete Kommunikation.....	73

6.	Verankerung der New Work Culture in HR- und Managementsystemen	77
6.1	HR-Vision und die Ausrichtung an Unternehmenszielen	80
6.2	Gestaltung eines Gesundheitsmanagements angepasst an New Work	82
6.3	Entwicklung eines zukunftsgerichteten Kompetenzmodells.....	87
6.4	Zukunftsgerichtete Mitarbeitendenentwicklung	93
6.5	Anpassung von Bewertungs- und Feedbacksystemen.....	96
6.6	Digitalisierung im HRM.....	99
6.7	Ausbildung zu internen Multiplikatoren.....	105
7.	Schlusswort	107
8.	Quellen	108
Autorin	113

Abbildungsverzeichnis

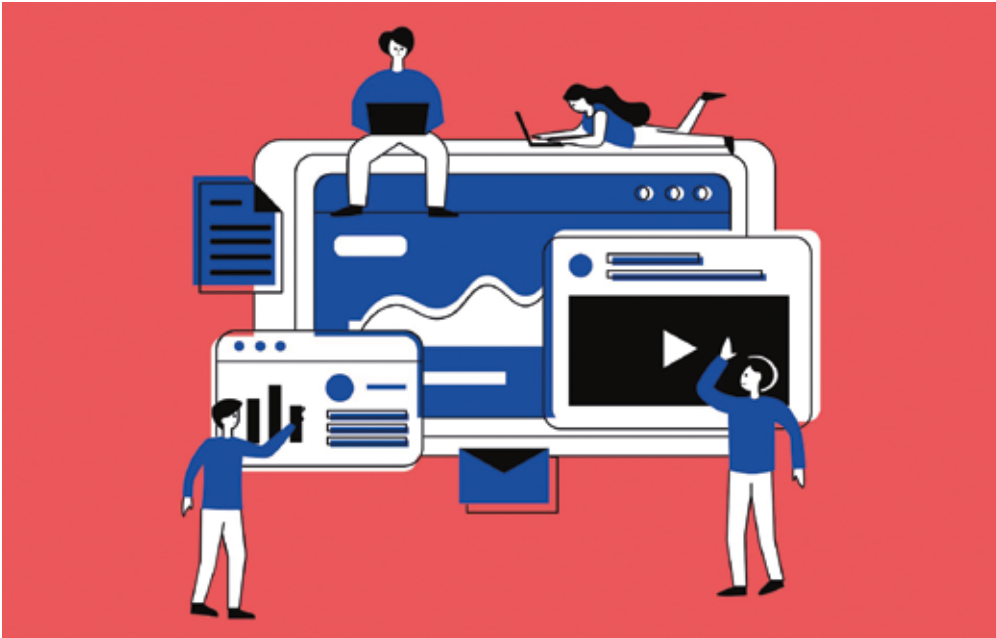
Abbildung 1:	Pioniere der neuen Arbeitswelt (Bruch et al., 2016).....	11
Abbildung 2:	Verhältnis von struktureller und kultureller Transformation in der neuen Arbeitswelt (in Anlehnung an McKinsey Global Institute, 2018).....	13
Abbildung 3:	Traditionelle versus neue Arbeitswelt.....	19
Abbildung 4:	New Work – Kulturtreiber und -bremser	26
Abbildung 5:	New Leadership als Treiber für Speed in Unternehmen	32
Abbildung 6:	Zukunftskompetenzen von Mitarbeitenden	56
Abbildung 7:	Zukunftskompetenzen der Führungsmannschaft	60
Abbildung 8:	New Work – Kulturtreiber und -bremser	64
Abbildung 9:	Einbettung des Kompetenzmodells und Anwendungsbereiche (Staudt & Sauter, 2016).....	88
Abbildung 10:	Entwicklungsprozess eines Kompetenzmodells, angelehnt an Staudt und Sauter (2016).	90

1. Einleitung

von Dr. Christina Block & Lynn Wegner

1.1	New Work als Megatrend	8
1.2	Warum New Work eine kulturelle und keine strukturelle Veränderung ist	10
1.3	Selbst gute Strukturen gewährleisten keine erfolgreiche Transformation in die neue Arbeitswelt	12
1.4	Bedeutung von New Work durch COVID-19	14

1. Einleitung



«New Work jetzt! Das ergibt sich für viele Unternehmen durch die COVID-19-Situation. Aber braucht New Work auch eine andere Kultur? Ja! Dies fällt aber leider noch zu häufig unter den Tisch.» (Dr. Christina Block)

New Work braucht eine entsprechende Kultur, und Kulturarbeit ist eines der anstrengendsten und schwierigsten Vorhaben für Unternehmen. Deshalb wollen wir uns diesem Thema gezielter widmen und neben Faktoren, welche die Kultur in einem Kontext der Arbeitswelt prägen, auch Faktoren anschauen, welche diese Kultur zerstören bzw. diese Veränderung ausbremsen. Nicht zuletzt verändert sich auch das HRM sehr stark durch die Anforderungen der neuen Arbeitswelt und der Digitalisierung, sei es bezogen auf die Arbeitsprozesse oder auch, wie das HRM zu einem Kulturbegleiter wird. Bevor wir jedoch diese Einzelheiten betrachten, möchten wir zunächst eine Basis legen, damit wir New Work besser verstehen.

1.1 New Work als Megatrend

Die heutige Welt ist von vielen Megatrends beeinflusst, welche sich gegenseitig bedingen und verstärken. Vor einigen Jahren waren neue Arbeitsformen noch viel seltener und möglicherweise in einigen Unternehmen verpönt – vielleicht durften nur bestimmte Personen in neuen Arbeitsformen arbeiten. Heute sieht die neue Arbeitswelt ganz anders aus. New Work gilt als ein absoluter Megatrend, welcher auf vielen strategischen Agenden von Unternehmen steht. Dies bedeutet, dass hierarchisch strukturierte Unternehmen zuneh-

ment flache und netzwerkartige Organisationsformen etablieren und versuchen, dadurch Prozesse dezentral zu steuern (Bruch, Block & Färber, 2016). Übergreifende Kooperation und neues Zusammenarbeiten werden mit New Work angestrebt. Das Auflösen von strukturellen Grenzen soll auch Silos auflösen und das Unternehmen insgesamt stärker zusammenbringen und vernetzen. Dadurch verändert sich jedoch viel im Arbeitsumfeld der Mitarbeitenden. Aus diesem Grund ist ein struktureller Wandel per se kein Garant für eine erfolgreiche Transformation in die neue Arbeitswelt, dennoch gilt dieser strukturelle Wandel als einer der Megatrends (Horx, 2019).

Megatrend New Work

New Work findet bereits seit vielen Jahren statt (Bruch et al., 2016). Aber erst seit einigen Jahren verstehen Unternehmen, dass New Work ein strategisches Thema ist, mit welchem sich systematisch auseinandergesetzt werden sollte. New Work ist mehr als die Summe seiner Einzelteile. Im Grunde bedeutet New Work die Arbeit mit verschwommenen Grenzen – sei es orts- oder zeitbedingt. Auch verschwimmen die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. New Work schafft neue Möglichkeiten für Unternehmen und Mitarbeitende – insbesondere in Bezug zu motivationalen Faktoren, aber auch leistungsorientierten Merkmalen.

New Work wird jedoch stark von weiteren Megatrends beeinflusst und war somit als Megatrend vor vielen Jahren vorhersehbar. Wichtig ist aber insbesondere, auch die folgenden Megatrends im Kontext von New Work zu berücksichtigen.

Megatrend Konnektivität

Vernetzt sein – darum geht es in der heutigen Zeit. Egal, ob privat oder beruflich. New Work funktioniert nur durch eine gute Vernetzung im Unternehmen – untereinander und mit dem Team. Die Vernetzung gelingt nur dann gut, wenn ausreichende digitale Grundstrukturen geschaffen wurden – ist jedoch eine Basis und ein Grundgedanke von New Work. Persönliche Kontakte werden weniger, und der digitale Austausch vermehrt sich. Dies stellt besondere Anforderungen an die Gestaltung der neuen Arbeitswelt in Unternehmen. Die Digitalisierung ist eines der wichtigsten Vehikel für eine erfolgreiche New-Work-Transformation und gilt als strukturelle Basis.

Megatrend Globalisierung

Die globale Vernetzung und das Arbeiten über Grenzen hinweg führt weiterhin zu einer erhöhten Dynamik auf Absatzmärkten und zu einer erhöhten Handlungsfreiheit von Unternehmen. Dies führt zwangsweise auch zu der Arbeit über Ländergrenzen hinaus. New Work schafft hierbei Möglichkeiten, um Unternehmensmitglieder miteinander zu vernetzen, auch wenn diese bei global agierenden Unternehmen faktisch weit voneinander entfernt sind.

Megatrend Individualisierung

New Work steht für Individualisierung. Dieser Megatrend zeigt sich heute mehr als jemals zuvor, da sich Personen und Gruppen in unserer Gesellschaft stark voneinander abgrenzen wollen bzw. sich in besonderer Weise miteinander identifizieren. Unternehmen haben dies unlängst erkannt und ermöglichen immer häufiger individuelle Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Produkte – denken wir nur an die Sneaker von Nike, welche sich jeder selbstständig und nach eigenem Ermessen designen kann – oder auch an unseren Pkw, welchen wir uns individuell zusammengestellt haben und welcher unsere Wunschfarbe trägt. New Work nimmt diesen Trend ebenfalls auf und ermöglicht eine individuell ausgerichtete Arbeitsweise, sodass persönliche Ansprüche und Erwartungen mit dem beruflichen vereinbar, wenn nicht sogar verheiratet werden. Wichtige Grundlage für die Individualisierung von New Work sind gemeinsame Basiswerte, ein gemeinsamer Sinn und eine hoch ausgeprägte Wir-Kultur.

Megatrend Wissenskultur

«Wissen ist das einzige Gut, welches sich selbstständig vermehrt, wenn man es weitergibt» (unbekannter Autor). Heute wird Wissen unglaublich schnell vervielfacht und ist fast ununterbrochen abrufbar. Dieser Megatrend wird sehr stark durch die Konnektivität bzw. Digitalisierung und Globalisierung beeinflusst und wird auch in Unternehmen mit flexiblen Strukturen und New Work immer wichtiger. Informationsprozesse verlaufen asynchron, parallel und grenzüberschreitend über Ebenen und Bereiche hinweg (Bruch et al., 2016). New Work braucht einen guten und gefilterten Wissensaustausch, damit durch die flexible Arbeitsweise kein Wissen verloren geht, aber auch nicht unnötig viel Wissen fließt, welches an anderer Stelle gebraucht wird. Wissen bedeutet hier auch neue Kompetenzanforderungen und neu ausgerichtete Personalentwicklungsmassnahmen.

1.2 Warum New Work eine kulturelle und keine strukturelle Veränderung ist

New Work wird in der Praxis häufig mit Technologien und strukturellen Veränderungen gleichgesetzt. Zum Teil wird es mit Digitalisierung vermischt. Möglicherweise aufgrund der Tatsache, dass strukturelle Bedingungen eine wichtige Grundlage für New Work darstellen. Ohne ein Grundgerüst mit entsprechender Ausrüstung und Tools wird New Work per se nicht stattfinden können. Beispielsweise braucht es für Homeoffice oder mobiles Arbeiten ein entsprechendes Endgerät und eine sichere Verbindung zum Server des Unternehmens. Sind hier jedoch nur ein Stand-PC und ein Monitor für den Arbeitsplatz im Unternehmen vorgesehen, wird der Gedanke an mobiles Arbeiten bereits eingeschränkt. Doch denken wir an die Hoch-Zeiten der COVID-19-Pandemie zurück – sie begann merklich innerhalb der DACH-Länder ab März 2020: Enges Zusammenarbeiten in Büros wurde hier von einem Tag zum anderen undenkbar. War es im Februar 2020 noch «state of the art», in Grossraumbüros zu arbeiten, wurde es im März 2020 schlagartig zum «out-of-date»-Erlebnis – einfach nicht mehr zeitgemäss. Unternehmen zogen Strukturen an den Stellen nach, wo sie erforderlich waren, um Mitarbeitenden das virtuelle Arbeiten zu

ermöglichen und Heimarbeitsplätze zu schaffen. New Work zeigt sich hier in erster Linie als struktureller Wandel. Ein Wandel, welcher mit anderen Organisationsformen, technischen Voraussetzungen und Informationsprozessen zusammenhängt (Bruch et al., 2016). Dies zeigt sehr eindrücklich, dass der Wandel in neue Arbeitsformen strukturell schnell umsetzbar ist – selbst dort, wo es Unternehmen zunächst nicht vermutet haben. Doch ist hiermit der Wandel in die neue Arbeitswelt abgeschlossen?

Bruch et al. (2016) zeigen, dass dies ein Irrglaube ist. Sie untersuchten unterschiedlichste Unternehmen, um herauszufinden, ob New Work Unternehmen tatsächlich erfolgreich macht. Die Untersuchung zeigt sehr eindrücklich, dass sich Unternehmen stark voneinander unterscheiden.

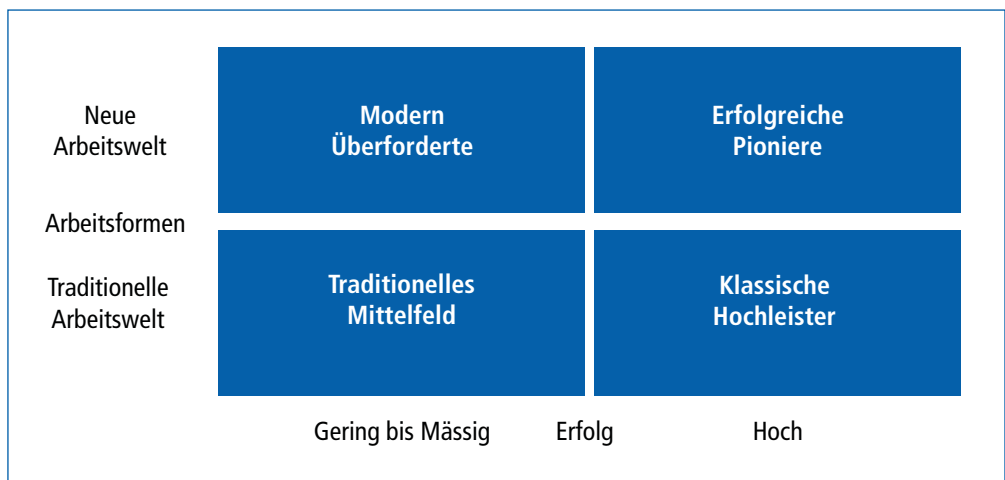


Abbildung 1: Pioniere der neuen Arbeitswelt (Bruch et al., 2016)

Basis für die Untersuchung war die Frage, ob der strukturelle Wandel ein ausreichender Wandel für den Erfolg in der neuen Arbeitswelt ist. Reicht es also, neuartige Arbeitsformen im Unternehmen zu implementieren? Zunächst zeigte sich, dass nur sehr wenige Unternehmen bereits in der neuen Arbeitswelt angekommen sind. Auch wenn die Untersuchung bereits einige Jahre her ist, zeigen auch replizierte Untersuchungen keinen starken Anstieg (vor COVID-19). Insgesamt waren es immer um die 25% der untersuchten Unternehmen.

Doch heilt New Work wirklich alles? Machen neue Arbeitsformen Unternehmen grundsätzlich erfolgreicher? Sind Mitarbeitende zufriedener, motivierter, leistungsstärker, und steigt die Arbeitsgeberattraktivität? New Work als Giesskannenprinzip über das Unternehmen hinweg zu implementieren bedeutet, Strukturen zu justieren, die neue Arbeitsformen ermöglichen – und auf den Erfolg zu warten, scheint für einige Unternehmen ein erster Ansatzpunkt gewesen zu sein. Denn von den untersuchten Unternehmen zeigen sich nur 9% als erfolgreiche Pioniere und 16% als modern überforderte Unternehmen. Das bedeu-

tet, von den Unternehmen, welche bereits in der neuen Arbeitswelt angekommen sind, arbeiten fast 70% nicht bis mässig erfolgreich in der neuen Arbeitswelt. Nur etwa 30% sind erfolgreich. Dies allein zeigt bereits auf, dass der strukturelle Wandel in Unternehmen hin zur neuen Arbeitswelt nicht mit Erfolg gleichgesetzt ist. Die meisten Unternehmen haben den strukturellen Wandel vollzogen, sind aber nicht so erfolgreich wie gewünscht.

Wenn diese Unternehmen tiefer in Augenschein genommen werden, zeigen sich deutliche Unterschiede. Nach aussen wirken sie ähnlich, da die Unternehmen flexibel, fluide und virtuell arbeiten, jedoch zeigen sie kulturell ganz unterschiedliche Merkmale auf.

1.3 Selbst gute Strukturen gewährleisten keine erfolgreiche Transformation in die neue Arbeitswelt

Wir haben bereits aufzeigen können, dass strukturelle Anpassungen und Veränderungen hin zur neuen Arbeitswelt nicht automatisch dazu führen, dass Unternehmen erfolgreich sind. Unklar ist bisher jedoch, worin sich die Unternehmen unterscheiden. Bruch et al. (2016) haben die Unternehmen in der neuen Arbeitswelt unter die Lupe genommen und dabei festgestellt, dass sie sich in wichtigen kulturellen Merkmalen unterscheiden. Die erfolgreichen Pioniere zeigen insbesondere eine starke Führungskultur, in welcher Inspiration und Empowerment gelebt werden. Zusätzlich wird eine starke Vertrauenskultur vertikal sowie horizontal gelebt. Mitarbeitende werden zudem nicht in die neuen Strukturen gedrängt, sondern in der Veränderung unterstützt, indem notwendige Kompetenzen aufgebaut werden. All dies zeigt sich bei den modern überforderten Unternehmen nicht hinreichend. Der Fokus dieser Unternehmen allein auf strukturelle Anpassungen, ohne Einbezug kultureller Faktoren, führt zu starker Überhitzung und Überforderung. Im Grunde schlägt in den modern überforderten Unternehmen ein traditionell geprägtes Herz, welches in eine neue moderne Hülle eingebettet ist. Im Ergebnis zeigt sich, dass diese moderne Hülle mit dem kulturellen Kern des Unternehmens nicht im Einklang steht und dies in Frustration, Irritation und Ärger ausschlägt. Diese Unternehmen leben nicht, was sie predigen, und dies führt zum Ausbrennen der Mitarbeitenden, da neue strukturelle Kriterien nicht mit alten kulturellen Leitlinien wie beispielsweise einer weiterhin engen Führung im Sinne von Kontrolle und Mikromanagement zusammenpassen.

New Work bedeutet also vor allem, eine Basis im Sinne von Strukturen und Prozessen zu schaffen, jedoch kulturelle Voraussetzungen zu erarbeiten, durch welche New Work erfolgreich wird. Das McKinsey Global Institute (2018) geht sogar noch einen Schritt weiter und veranschlagt, dass die kulturellen Veränderungen 70% der New-Work-Transformation ausmachen.