

New Work Transformation – aktive Gestaltung der Arbeitswelt 4.0

Die Arbeitswelt 4.0 bringt viele Unternehmen unter Zugzwang. Arbeitgeberaktivität und Identifikation mit dem Unternehmen sind in flexiblen Strukturen ein entscheidendes Mittel, um Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden. Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Führungskräfte werden in mobil-flexiblen Arbeitskontexten zugunsten von Vertrauen, Inspiration und Einbezug reduziert. Gleichzeitig gilt es die neu entstehenden Freiräume aktiv und selbstgesteuert zu nutzen – dafür ist wesentlich, Selbstkompetenzen, den Umgang mit Stress, Unsicherheit und fluiden Grenzen zu entwickeln. Die Veränderungen der Arbeitswelt werden durch eine rasante Digitalisierung in fast allen Unternehmensbereichen begleitet. Ein Umbruch, der kaum aufzuhalten ist und umfassende Veränderung von Führung, Kultur und die Zusammenarbeit beinhaltet.

Die Mehrheit der Unternehmen, rund 75 Prozent, sind eher noch in den Anfängen und haben höchstens Oberflächenphänomene geändert. Dagegen sind 25 Prozent schon in eine breite Nutzung neuer Arbeitsformen eingestiegen. Jedoch schwankt der Erfolg damit. Nur sechs Prozent der Unternehmen sind erfolgreich in der neuen Arbeitswelt angekommen. Sie verzeichnen deutliche Effekte in Innovation, Speed und Mitarbeiterbindung. Dagegen kämpfen 19 Prozent mit dem Schritt in die Arbeitswelt 4.0. Es folgt Frustration nach ersten Erfahrungen, da einzelne Aktionen nicht den gewünschten Effekt zeigen oder nach einer Anfangseuphorie gar Rückschlä-

ge oder Negativerfahrungen eintreten. Sie erleben Überforderung und eine Überbeschleunigung.

In der Praxis finden sich typische Transformationsfehler, die Unternehmen, auf dem Weg in die neue Arbeitswelt, unterlaufen.

1. AKTIONISMUS

Unternehmen gehen den Schritt in die neue Arbeitswelt oft übereilt. Die Vorbereitungen mit Blick auf eine Vertrauenskultur, Kompetenzen zur Selbststeuerung und eine veränderte Führung beschränken sich auf ein Minimum. Ausreichende Kenntnisse über Technologien fehlen.

2. FRAGMENTIERTES VORGEHEN

In der New Work Transformation konzentrieren sich Unternehmen oft rein auf einzelne Instrumente, so beispielsweise die Einführung von Homeoffice oder agilen Elementen wie Scrum. Diese Instrumente werden losgelöst von der Unternehmenskultur und dem Führungsklima gesehen.

3. SCHABLONENHAFTES DENKEN

Unternehmen gehen davon aus, dass es den einen Weg in die neue Arbeitswelt gibt. Doch verschiedene Elemente der Arbeitswelt 4.0 passen für unterschiedliche Unternehmen. Branchen- und Kulturspezifika werden außer Acht gelassen.

4. TECHNOLOGIEÜBERHÖHUNG

Digitale Technologie wird als die einzige Voraussetzung für die New Work Transformation angenommen. Unbestreitbar

sind neue Technologien eine wesentliche Voraussetzung für New Work. Die Arbeitskultur 4.0 als der zentrale Hebel für den Erfolg in der Arbeitswelt 4.0 wird außer Acht gelassen.

5. FÜHRUNGSSCHWÄCHE AN DER SPITZE

Die Geschäftsleitung ist der wesentliche Motor auf dem Weg in die neue Arbeitswelt. Topführungskräfte sollten eine Chancenorientierung und positive Fehlerkultur vorleben und ein Bild der Zukunft des Unternehmens zeichnen.

6. INSTRUMENTENEUPHORIE

Der Schritt in die neue Arbeitswelt wird oft durch Instrumenteneuphorie getrieben, zum Beispiel durch die Abschaffung von Hierarchien. Werden neue Arbeitsformen als Selbstzweck eingeführt, ist unklar, was damit erreicht werden soll und wie diese neue Zusammenarbeit Performanz-Indikatoren verbessert.

7. KURZSICHTIGKEIT

Die New Work Transformation wird oftmals mit der Einführung einer neuen Policy zur Zusammenarbeit abgehakt. Doch damit ist es nicht getan. Meilensteine in den nächsten Jahren, Zeit zum Experimentieren und die Entwicklung einer Vision geschehen nicht von heute auf morgen.

NEW WORK TRANSFORMATION AKTIV GESTALTEN

Unternehmen müssen die New Work Transformation aktiv gestalten, um die typischen

Transformationsfehler auf dem Weg in die neue Arbeitswelt zu vermeiden. Dabei haben sich einige Vorgehensprinzipien bewährt: Zu Beginn sollte eine Standortbestimmung stehen, um erstens zu prüfen, wo Handlungsbedarf ist, und zweitens die kulturellen Startbedingungen zu erfassen. Eine Arbeitsvision und ein Road Mapping zeigen auf, wo die Transformation hingehen soll. Auf dem Weg in die neue Arbeitswelt sollte auch Raum zum Experimentieren sein. Ein Tracking beantwortet im Lauf der Transformation immer wieder die Fragen, wo wir stehen und wie gut es uns dabei geht.

STANDORTBESTIMMUNG

Ein Standortcheck hilft den Unternehmen zu verstehen, wo sie starten, und fundiert die Schritte in die neue Arbeitswelt zu planen. Der New Work & Culture Check, der am Institut für Führung und Personalmanagement entwickelt wurde, erlaubt eine verlässliche Standortbestimmung und dient Führungskräften als roter Faden für die Entwicklung hin zu einer agilen Organisation. Der Check erfasst zu diesem Zweck wesentliche Dimensionen der Arbeitswelt 4.0 und kulturelle Erfolgsvoraussetzungen. Was gibt es für Dimensionen der neuen Arbeitswelt? Wie stark werden neue Arbeitsformen im Unternehmen bereits genutzt?

1. ARBEITSVISION 4.0

In der New Work Transformation geht es darum, das große Ganze im Blick zu behalten. Auf Basis der Standortbestimmung

können Unternehmen festlegen, wo sie langfristig hinwollen. Eine Arbeitsvision ist essenziell. Es geht darum, dass Führungskräfte bewusst gewählte Themen aus New Work und New Culture in die Vision integrieren. Viele Unternehmen unterschätzen, dass eine Etablierung neuer Arbeitsformen und einer Arbeitskultur 4.0 über einen langen Zeitraum verankert werden muss, damit diese auch nachhaltig wirken kann.

2. ROADMAPPING

Die New Work Transformation benötigt für alle sichtbare Meilensteine, um Transparenz im Prozess zu schaffen. Wann wollen wir was erreichen? Was sind neue Zuständigkeiten? Der Weg in die neue Arbeitswelt wird gemeinsam mit den Mitarbeitenden besprochen und gemeinsam gestaltet. Eine Roadmap hilft Mitarbeitenden und Führungskräften, einen konkreten „Fahrplan“ zu haben, an dem sich alle orientieren können.

3. EXPERIMENTE

Neue Arbeitsformen zu etablieren, braucht Mut. Erfolgreiche Unternehmen schaffen Räume zum Experimentieren, bevor sie eine großflächige Einführung neuer Arbeitsformen durchführen. Dadurch kann der individuelle Umgang im Unternehmen mit der Arbeitswelt 4.0 gefunden werden. Fehler sind dabei erlaubt und sogar erwünscht, um Lerneffekte für eine breite Einführung im Unternehmen nutzen zu können. Trial-and-error-Erfahrungen müssen dadurch nicht vom gesamten Unternehmen mitgetragen werden.

4. TRANSFORMATION SICHTBAR MACHEN

Wiederholtes Tracking kann die Erfolge der New Work Transformation systematisch nachhalten und Fortschritte aufzeigen. Denn Unternehmen können sich entlang der Transformation fortlaufend weiterentwickeln. Mitarbeitende müssen im Transformationsprozess immer wieder gefragt werden, wie es ihnen geht, was gut funktioniert und wo es Verbesserungspotenzial gibt. Ein ständiges Monitoring macht Erfolge und Barrieren sichtbar. Roadmaps können im Verlauf entsprechend angepasst werden.

Ohne die richtigen Erfolgsvoraussetzungen führt erhöhte Flexibilität zu verringerter Leistung. Eine systematische Standortbestimmung, eine Arbeitsvision und ein anschließendes Road Mapping dienen als Instrumente hin zur agilen Organisation und können von Führungskräften gezielt eingesetzt werden. Dies macht jedoch nur für Führungskräfte Sinn, die es ernst meinen. Führungskräfte auf allen Ebenen müssen selbst Veränderungsbereitschaft und den Willen zur Weiterentwicklung mit sich bringen.

Prof. Dr. Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen. Im Vorstand der DGFP ist sie seit 2008 vertreten; als Themenpatin bearbeitet sie (New) Leadership.

Jessica Färber, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen

