

PERS ONAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 10.2020 / € 9,80
www.dgfp.de

„Unsere Transformation ist eine mehrjährige Reise“

Elke Frank, HR-Vorständin
der Software AG,
über Kulturwandel,
Feedback und persönliche
Herausforderungen

Humanisierung der Arbeit oder effektives Managen?

Themenschwerpunkt: New Work



DGFP



Subdiskurse sind bestimmend. Die Unternehmen selbst greifen New Work als Begriff in der Kommunikation ihrer Personalarbeit eher verhalten auf.

14 Alles neu?
Der Begriff New Work wird sehr unterschiedlich ausgelegt. Das originäre Konzept von Frithjof Bergmann lässt sich oft kaum noch erkennen. Drei heterogene

22 Mehr als Homeoffice In drei Jahren New Work hat das Versicherungsunternehmen AXA Deutschland eine steile Lernkurve durch-eilt. Bis Ende 2021 sollen die Hauptverwaltung in Köln und alle 13 Standorte nach dem Prinzip „New Way of Working“ umgebaut werden – Homeoffice ist nur eine Facette von vielen.



New Work Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 12

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Ist die digitale Transformation Bedrohung oder Chance?

06 KURZ GESAGT

Unternehmenstag des Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie“

08 STUDIEN

Teamarbeit in Coronazeiten, Geflüchtete am Arbeitsmarkt

THEMENSCHWERPUNKT

14 NEW-WORK-DISKURSANALYSE

Lars Taimer, Köln / Heiko Weckmüller, Remagen

22 NEUES ARBEITEN BEI AXA

Sirka Laudon, Köln

30 ACHTSAMKEITSPRAKTIKEN

Martina Dopfer, Berlin

36 FÜHRUNG UND VERÄNDERUNG

Christian Gruninger-Hermann / Silke Imbery / Michael Lindemann / Uwe Schirmer / Michelle Rowbotham, Lörrach

44 NEW WORK

Materialien für die Personalarbeit



30 Achtsam durch die Krise In herausfordernden Zeiten sichern Agilität und Achtsamkeit die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Resilienz, Empathie, Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind dafür entscheidende Voraussetzungen – und die Einladung zum offenen Dialog.

36 Reflexive Selbsterkennung Vor allem fünf Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um New Work umzusetzen: Transformationskompetenz, Vernetzungskompetenz, interdisziplinäres Denken und Handeln, partizipatives Führen, Agilität. Wer diesem Anspruch gerecht werden will, muss sich ständig kritisch hinterfragen.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 MARATHON STATT SPRINT

Mehrere Jahre dürften die Transformation und der Kulturwandel bei der Software AG dauern, schätzt HR-Vorständin Elke Frank. Vieles hat sie bereits angestoßen: Top-down- und Bottom-up-Maßnahmen, Feedback, Purpose, Prozessvereinfachung. Corona scheint ihr keinen Strich durch die Rechnung zu machen. „Die Leute sind super produktiv, fast sogar noch mehr als vorher. Die Kommunikation läuft klasse“, sagt Frank.

Norma Schöwe / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 VUKA FORDERT FÜHRUNG

Im Jahr 2017 begann Volkswagen Nutzfahrzeuge, seine Führungskultur im Hinblick auf die VUKA-Welt weiterzuentwickeln – eine erfolgreiche Lernreise, die noch andauert. Betriebsrat und Personaler waren vom Start weg eingeladen, Teil der Bewegung „Next Level Leadership“ zu werden.
Thomas Edig / Mareike Brockmann, Hannover

58 JOB CRAFTING

Wenn Mitarbeiter ihre Stellenprofile so verändern, dass ihnen die Arbeit besser schmeckt, ist das nicht unbedingt im Interesse des Unternehmens. Job Crafting kann aber auch als Personalentwicklungsmaßnahme zum beiderseitigen Nutzen gestaltet werden.

Stefan Huf, Stuttgart

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Christine Graeff, Antoinette Poschung, Kiki Frericks, Sabine Bendiek, Stefan Britz, Renate Wagner, Andreas Reichel

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Janosch Stolle (Young Professional Network)

SERVICE

75 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Joachim Hasebrook

01 EDITORIAL

75 INSERENTEN

68 RECHT Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

11 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

New-Work-



New Work hat sich zu einem schillernden Begriff entwickelt, unter den nahezu beliebige Inhalte subsumiert werden. Heiko Weckmüller und Lars Taimer leisten mit ihrem Überblicksbeitrag „Kärnerarbeit“ und untersuchen ausgehend vom ursprünglichen Werk von Frithjof Bergmann und im konzeptionellen Rahmen von Managementmoden, welche Akteure unter New Work was verstehen. Demnach sind dem systemkritischen „Sinndiskurs“ von Bergmann zwei Subdiskurse entwichen: der „mitarbeiterorientierte Humanisierungsdiskurs“ und der „businessorientierte Managementdiskurs“. Die Dax-30-Unternehmen gebrauchen den Begriff New Work indes sehr verhalten.

Diskursanalyse

Humanisierung der Arbeit
oder effektives Managen?



Anfang 2019 gab es anlässlich der Umbenennung von Xing in „New Work SE“ einen Aufschrei in der Community der Personaler. „Moden kommen und gehen. Das ist bei Kleidung so, bei Musik, Architektur und eben auch im Management. (...) Als Denker und Vorkämpfer hat sich das Thema damit für mich erledigt, nun übernehmen andere“, schrieb der New-Work-Autor Markus Väth (2019a). New Work wird von diesem abschätzig den Managementmoden zugeordnet. Väth hinderte seine Kritik allerdings nicht daran, wenig später eine „New Work Charta“ mit den Worten: „New Work ist keine neue Management-Mode“ einzuführen (Väth 2019b).

Der Wirtschaftspsychologe Carsten Schermuly, der 2016 ein Fachbuch zum Thema Empowerment mit dem Titel „New Work –

Gute Arbeit gestalten“ veröffentlicht hat, legte nach. „New Work hat sich zu einem Containerbegriff entwickelt, in den jeder hineinwerfen darf, was er will“, sagte er im Interview (Hornung 2019). Containerbegriffe seien „irgendwann voll, stinken und verlieren dann dramatisch an Attraktivität“, so Schermuly später (2020).

Auffällig ist zunächst, dass hier zwei Autoren einen Begriff verteidigen, der erstens inhaltsleerer kaum sein könnte, den sie zweitens nicht selbst originär geschaffen haben und dessen ursprüngliches Konzept sie drittens zumindest nicht vollumfänglich vertreten. Allerdings ist auch der Begründer der New-Work-Bewegung, Frithjof Bergmann, wenig begeistert vom jüngsten Begriffsgebrauch: „Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig. (...) Heute macht man vielerorts nur die Lohnarbeit attraktiver, sympathischer und netter. Man kann auch sagen: Es ist Lohnarbeit im Minirock“ (Bergmann 2018 u. 2019).

Der Wirtschaftsprüfer Carsten Schermuly, der 2016 ein Fachbuch zum Thema Empowerment mit dem Titel „New Work – Gute Arbeit gestalten“ veröffentlicht hat, legte nach. „New Work hat sich zu einem Containerbegriff entwickelt, in den jeder hineinwerfen darf, was er will“, sagte er im Interview (Hornung 2019). Containerbegriffe seien „irgendwann voll, stinken und verlieren dann dramatisch an Attraktivität“, so Schermuly später (2020).

AKTEURE IN DER DISKURSARENA

Dieser Beitrag hat zum Ziel, die unübersichtliche Diskussion zum Begriff New Work und das, was darunter verstanden wird, zu strukturieren. Bei der Verbreitung von Managementmoden ist eine Phase der konzeptionellen Neupositionierung nicht ungewöhnlich. Für das Zusammenspiel der Akteure, die an einer solchen Positionierung beteiligt sind, hat sich der Begriff der „Arena, in der verschiedene Diskurse um die Konstitution bzw. Definition eines Phänomens wetteifern“ (Keller 2008, 234), etabliert. Vor diesem Hintergrund wollen wir den Begriff „New Work“ im konzeptionellen Rahmen von Managementmoden analysieren

(Fragen zur Methodik, insbesondere im Hinblick auf die quantitativen Auswertungen, beantworten die Autoren gerne auf Nachfrage).

Abrahamson (1996) unterscheidet bei Managementmoden eine Angebots- und Nachfrageseite. Wir betrachten zunächst die Angebotsseite, indem wir kurz die entsprechende Arena beschreiben und anschließend Subdiskurse identifizieren, die sich aktuell mit dem Begriff New Work befassen. Dabei konzentrieren wir uns auf die Region Deutschland. Anschließend analysieren wir die Nach-

DIE AUTOREN



PROF. DR. LARS TAIMER ▶ lehrt Betriebswirtschaft und insbesondere Unternehmensführung an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Hochschulzentrum Köln
▶ lars.taimer@fom.de



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER ▶ Professor für Human Resources an der Hochschule Koblenz – RheinAhrCampus, Remagen, und Experte für das Thema New Work
▶ weckmueller@rheinahrcampus.de



frageseite und betrachten dabei, welche Aspekte von New Work speziell in deutschen Großunternehmen (Dax 30) kommunikativ aufgenommen werden.

Das Konzept der Managementmoden wurde wesentlich durch Eric Abrahamson (1996) und Alfred Kieser (1997) geprägt. Nach Abrahamson sind Managementmoden zeitlich begrenzte kollektive Einstellungen, die von Trendsettern initiiert und verbreitet werden. Als erstes Analyseinstrument zur zeitlichen Dynamik der Ausbreitung hat sich die Auswertung der Häufigkeit von Publikationen im Zeitverlauf etabliert,

bei der sich typischerweise ein umgekehrter U-förmiger Verlauf ausmachen lässt. In angepasster Form findet diese Idee auch im „Hype-Cycle“ nach Gartner Verwendung (Gartner o. J.).

Abbildung eins zeigt die Häufigkeit der Verwendung des Begriffs New Work in Fachpublikationen. Da sich jedoch solche Diskussionen heute wesentlich auch außerhalb der Printmedien abspielen, haben wir die Häufigkeit der Verwendung des Themas New Work in Deutschland, ergänzend zu wisonet, ebenso mit Google Trends ana-

schreibt darauf aufbauend einzelne Akteure. Daran angelehnt, kommen wir im Hinblick auf die New-Work-Debatte zu folgendem Ergebnis:

- ▶ „Management magazines must pick up the basic idea.“ Spezial- und Schwerpunkthefte zu New Work lieferten beispielsweise das Personalmagazin (9/2018), Brandeins (3/2020) und PERSONALFÜHRUNG (2/2018). Das Fachmagazin Human Resources Manager betitelt sogar einen seiner fünf Themenreiter mit „Future of Work“ und setzt inhaltlich entsprechende Schwerpunkte.

weigerung statt, wie der Aufsatz „New Work hilft nicht weiter“ (Weilbacher 2019) zeigt. Als Mode ist New Work zumindest nicht dominant durch Berater getrieben.

- ▶ „Ambiguity and contradictions open up new spaces for further articles.“ In diesem Sinn ist der vorliegende Beitrag zu verstehen.
- ▶ „There is no better formula for making an arena attractive than a management bestseller.“ Als Managementbestseller, der sich dem Thema New Work widmet, kann unserer Ansicht nach am



Akteure des mitarbeiterorientierten Humanisierungsdiskurses sind vor allem Speaker oder Einzelberater, während sich der businessorientierte Managementdiskurs in umfassenden Beratungsangeboten wiederfindet.

lysiert. Trotz aller Kritik an diesem Ansatz einer Trendanalyse lassen sich so wertvolle Hinweise auf sich formierende Entwicklungen ableiten. Die Verwendungshäufigkeit des Begriffs New Work nimmt seit 2015 stetig zu. Das deutet daraufhin, dass sich das Konzept aktuell noch in der Ausbreitungsphase befindet.

Welche Akteure lassen sich auf der Angebotsseite von Managementmoden unterscheiden? Kieser (1997, 57, 63-64) nimmt Managementliteratur und insbesondere „Bestseller“ als Ausgangspunkt für die Verbreitung einer Managementmode und be-

- ▶ „Consulting companies must follow the fashion but at the same time differentiate themselves.“ Die etablierten HR-Beratungen nutzen den Begriff New Work sehr verhalten. Lediglich Detcon hat ein ausgewiesenes Beratungsfeld New Work aufgebaut und sich damit als originäre Technologieberatung innerhalb von HR etabliert. Die sonst bei Trendthemen zu beobachtende Studienwelle hat nicht eingesetzt. Kienbaum hat zwar 2017 einen „New Work Pulse Check“ veröffentlicht, der wurde bis dato aber nicht neu aufgelegt. Zum Teil findet gar eine explizite Ver-

ehesten das Buch „Reinventing Organizations“ von Laloux (2015) bezeichnet werden – und weniger das Ursprungswerk von Bergmann (2004).

ANDERE AUSGANGSLAGE ALS BEI BERGMANN

Warum ist nicht Bergmanns Buch „Neue Arbeit – Neue Kultur“ zum Managementbestseller geworden? In Veröffentlichungen wird zwar in der Regel auf den Ansatz von Bergmann eingegangen, die neuen Konzepte lösen sich aber mehr oder weniger schnell und stark vom Original. Bergmanns Kon-

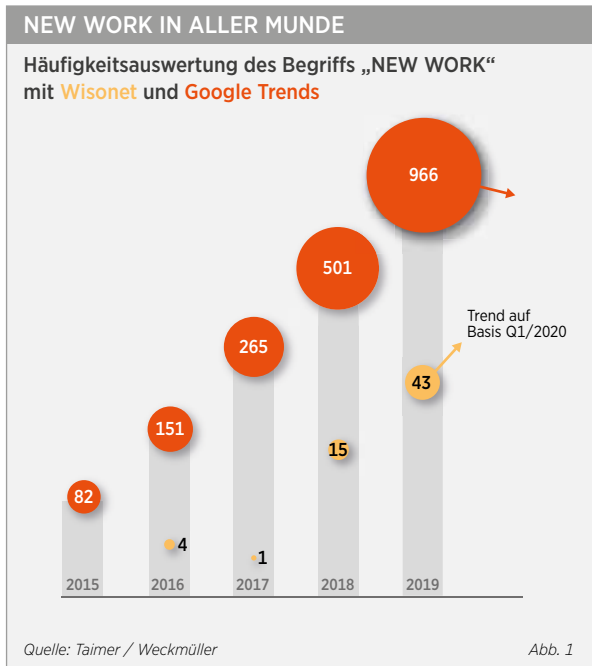


Abb. 1

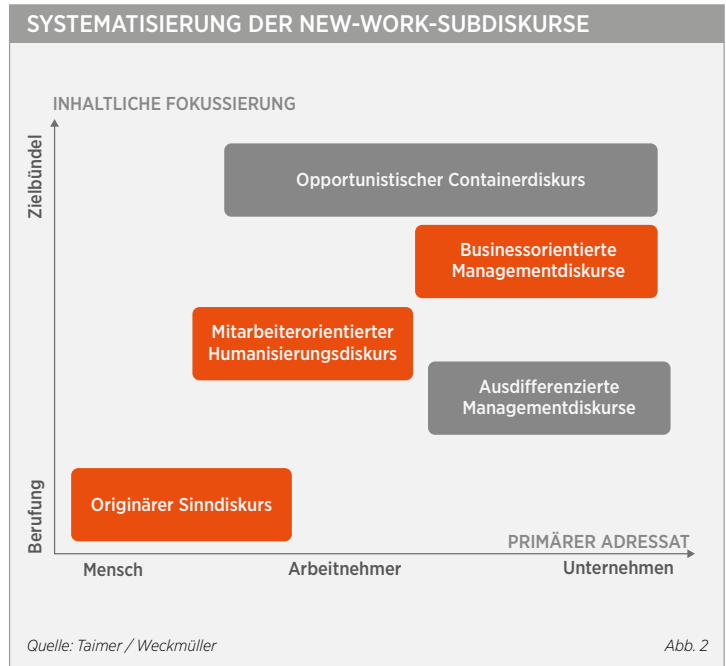


Abb. 2

zept beinhaltet drei konstituierende – stark normativ aufgeladene – Merkmale: Begrenzung des Systems der Lohnarbeit; Arbeit, zu der sich die Beschäftigten wirklich berufen fühlen; Ausbau der Eigenproduktion.

Ziel des Ansatzes von Bergmann ist die Etablierung eines neuen Gesellschaftssystems jenseits des Kapitalismus. Primärer Ausgangspunkt dafür ist die konkrete Erfahrung drohender Massenarbeitslosigkeit infolge von Rationalisierungen in der Automobilindustrie in den 1980er-Jahren und der Herausforderung, ein begrenztes Arbeitsvolumen möglichst gerecht zu verteilen.

Die aktuelle Situation ist im Vergleich dazu durch einige Parallelen gekennzeichnet (starke Veränderung der Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzverluste in bestimmten Segmenten etc.), aber die folgenden vier Befunde deuten ebenso auf eine grundlegend andere Ausgangslage hin als die, die dem Konzept von Bergmann zugrunde liegt (der Beitrag von Heiko Weckmüller und Lars Taimer wurde weitgehend vor beziehungsweise in der Anfangsphase der Coronapandemie erstellt).

► **Befund 1** Zwar werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die quan-

titative Arbeitsnachfrage breit diskutiert, das Ergebnis der Einschätzungen ist aktuell aber noch weitgehend offen und die jeweiligen Szenarien unterscheiden sich zum Teil substantiell. Im Vergleich zu den 1980er- und 1990er-Jahren ist der Arbeitsmarkt durch geringe Arbeitslosigkeit und eher durch Fachkräftemangel gekennzeichnet. Wie auch immer die Auswirkungen der Digitalisierung aussehen mögen, zumindest im Moment herrscht kein weit geteiltes Problembewusstsein darüber, dass uns die Arbeit ausgeht. Nur wenige Beschäftigte glauben, dass es ihren Arbeitsplatz in zehn Jahren nicht mehr geben wird. Einer Befragung von Bitkom (2019) zufolge gehen davon aktuell lediglich acht Prozent aus.

► **Befund 2** Unter den Beschäftigten herrscht akut nicht die Stimmung, überwiegend sinnlose Arbeit zu verrichten. Die These der weiten Verbreitung sogenannter „Bullshit-Jobs“ (Graeber 2018) ist zwar populär, aber falsch. Laut DGB-Index Gute Arbeit (2019, 63) bewerten die Beschäftigten im Durchschnitt den Sinngehalt der Arbeit mit 81 von 100 Indexpunkten. Unter den elf Teilindizes wird

der Sinngehalt am besten bewertet – und dies seit der Einführung der repräsentativen Befragung in 2007.

► **Befund 3** Während nach Bergmann Beschäftigte aktiv sinnstiftende Arbeit finden sollen, die sie „wirklich, wirklich wollen“, sind reale Sinnansprüche und Sinnzuschreibungen deutlich breiter, individueller und differenzierter. Arbeitsplätze, die persönliches Wachstum oder soziale Kontakte ermöglichen, werden subjektiv als sinnstiftend empfunden.

► **Befund 4** Bergmann strebt eine neue Wirtschaftsordnung jenseits des Kapitalismus an. Für radikale Zielsetzungen wie Konsumverzicht oder substantielle Arbeitszeitverkürzung ist im Moment keine politische und gesellschaftliche Stimmung auszumachen.

IDENTIFIKATION VON SUBDISKURSEN

Handelt es sich bei den Debatten zu New Work um einen relativ homogenen Diskurs oder lassen sich Subdiskurse sinnvoll unterscheiden? Um diese Frage zu beantworten, haben wir eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Methodisch lehnen

SPEZIFIZIERUNG DER DISKURSE ÜBER NEW WORK			
	BUSINESSORIENTIERTER MANAGEMENTDISKURS	MITARBEITERORIENTIERTER HUMANISIERUNGSDISKURS	ORIGINÄRER SINNDISKURS
Problemdefinition	Unternehmen sind nur dann erfolgreich, wenn sich die bisherige Organisation der Arbeit grundlegend ändert.	Das System der alten Arbeit („Normalarbeitsverhältnis“) ist an seine Grenzen gekommen.	Der massive zukünftige Arbeitsplatzverlust zwingt uns zu einer neuen Wirtschaftsform.
Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Demografischer Wandel ▶ Digitalisierung ▶ Globalisierung ▶ Wertewandel 	Arbeitsbedingte psychische Erkrankungen wegen Globalisierung, Digitalisierung, Subjektivierung und Emanzipation.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitalisierung ▶ Kapitalismus ▶ Streben nach Freiheit
Primäre Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Führungskräfte ▶ Personalverantwortliche 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beschäftigte ▶ Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Menschen
Problemlösung	Abgestimmte Maßnahmen in allen personalwirtschaftlichen Feldern, z.B. Führung, Agilität, Bürokonzepte	Gestaltung sinnvoller Arbeit, Humanisierung der Arbeitsbedingungen.	Gesellschaftliche Veränderung entlang der 3 Themen: Reduktion der Lohnarbeit, Arbeit als Berufung, Hightech-Eigenproduktion
Rolle des Personals	Personal ist knapp werdende Resource, deshalb sind deren Bedürfnisse stärker zu beachten.	Arbeitszufriedenheit ist gleichberechtigte Zielgröße für Unternehmen.	Arbeitsplätze sind knapp, die vorhandene Arbeit muss solidarisch verteilt werden.

Quelle: Taimer / Weckmüller

Abb. 3

wir uns insbesondere an die Untersuchung von Sander (2016) an, die erstmals einen personalwirtschaftlichen Fachdiskurs, den über Demografie, diesbezüglich systematisch analysiert hat. Unser Ausgangspunkt sind deutschsprachige Fachbücher, anschließend haben wir Fachzeitschriften und Studien zur Thematik einbezogen.

Im Ergebnis lassen sich die Diskurse vereinfacht, bezüglich der Hauptadressaten der Veränderung und der inhaltlichen Fokussierung der Handlungsfelder, systematisieren (Abb. 2). Adressaten können neben Unternehmen auch Arbeitnehmer sein. Sofern es sich um ein eher lebensweltliches New-Work-Konzept handelt, das über die Arbeitswelt hinausgeht, ist der Mensch ganzheitlich angesprochen.

Bezüglich der inhaltlichen Fokussierung reicht die Spanne von der Konzentration auf einzelne psychologische Erlebniszustände (sinnvolle Arbeit, Berufung) bis hin zu umfassenderen Konzepten, um Arbeit effektiver zu gestalten. Als Beispiel einer Zwischenstufe kann der Empowermentansatz von Schermuly (2020) dienen, mit dem Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung sowie Ein-

fluss gemessen werden. Die geringste inhaltliche Fokussierung weisen Ansätze auf, bei denen alle nicht tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation beliebig unter den Begriff New Work subsumiert werden.

Auf dieser Basis lassen sich drei Subdiskurse identifizieren, die mithilfe der etablierten Dimensionen der wissenssoziologischen Diskursanalyse (Sander 2016 auf Basis von Keller 2008) dargestellt werden können (Abb. 3):

1. Der „originäre Sinndiskurs“ nach Bergmann, der durch eine antikapitalistische Systemkritik die Menschen ganzheitlich anspricht und auf eine neue Gesellschaftsform abzielt.
2. Der „mitarbeiterorientierte Humanisierungsdiskurs“, in dem die Beschäftigten sich Freiräume nach ihren Bedürfnissen schaffen und dabei durch ihre Arbeitgeber gegebenenfalls unterstützt werden. Als Vertreter ordnen wir diesem Diskurs beispielsweise die Initiative „Humanfy“ (Stichwort: New Work Charta) zu, deren Hauptprotagonisten aber auch lebensphilosophische Aspekte abdecken (bspw. Vath 2016).
3. Der „businessorientierte Managementdiskurs“, in dem unter New Work ef-

fektive Maßnahmen zur Begegnung unternehmerischer Herausforderungen (wie etwa Agilität, Flexibilität etc.) verstanden werden. Diesem Diskurs sind insbesondere der Beratungsansatz von Detecon sowie Hackl et al. (2017) zuzuordnen.

Die Orte oder Arenen der drei Diskurse unterscheiden sich bezüglich der Institutionalisierung und Vermarktung deutlich voneinander. Der originäre Sinndiskurs findet dominant in regional unterschiedlichen Angeboten des Vereins „Neue Arbeit e. V.“ statt. Akteure des mitarbeiterorientierten Humanisierungsdiskurses sind vor allem Speaker oder Einzelberater, während sich der businessorientierte Managementdiskurs in umfassenden Beratungsangeboten wiederfindet. So integriert beispielsweise Detecon ein eigenes Beratungsprodukt zu New Work in das Beratungsfeld „Digital Strategy & Innovation“.

INHALTSLEERER CONTAINERDISKURS UND „NEW“-TEILKONZEPTE

Jenseits dieser drei abgrenzbaren Subdiskurse lassen sich zwei weitere Diskurse

Literatur

- Abrahamson, E. (1996): Management Fashion, in: Academy of Management Review, 21 (1), 254-285
- Bergmann, F. (2019): Warum New Work in deutschen Unternehmen nicht richtig umgesetzt wird, www.handelsblatt.com/unternehmen/management/interview-mit-frithjof-bergmann-warum-new-work-in-deutschen-unternehmen-nicht-richtig-umgesetzt-wird/24899568.html?ticket=ST-613065-HVV6YtLL7PcsAh1XafyL-ap6 (Stand: 8.6.2020)
- Bergmann, F. (2018): „Ich ärgere mich sehr sehr tüchtig“, www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-aktueller-new-work-debatte_80_467516.html (Stand: 8.6.2020)
- Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit. Neue Kultur, Freiburg
- Bitkom (2019): New Work: Wie arbeitet Deutschland?, www.bitkom.org/sites/default/files/2019-09/bitkom-charts-new-work-i-11-09-2019_final_0.pdf (Stand: 8.6.2020)
- Brommer, D. / Hockling, S. / Leopold, A. (Hg.) (2019): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, Wiesbaden
- Franke, S. / Hornung, S. / Nobile, N. (2019): New Pay, Freiburg
- Gartner (o.J.): Gartner Hype Cycle, www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle (Stand: 8.6.2020)
- Graeber, D. (2018): Bullshit-Jobs. Vom wahren Sinn der Arbeit, Stuttgart
- Hackl, B. et al. (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Wiesbaden
- Hornung, S. (2019): New Work ist messbar, newmanagement.haufe.de/organisation/new-work-ist-messbar (Stand: 8.6.2020)
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2019): Jahresbericht 2019, Berlin
- Keller, R. (2008): Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms, Wiesbaden
- Kieser, A. (1997): Rhetoric and myth in management fashion, in: Organization, 4 (1), 49-74
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations, München
- Sander, E. (2016): Von der „Wettertanne zum „Demographie-Döner“. Zur diskursiven Konstruktion des demographischen Wandels im Personalfeld, Wiesbaden
- Schermuly, C. (2020): New Work wissenschaftlich betrachtet, zh-cn.facebook.com/haufeverlag/posts/containerbegriffe-sind-irgendwann-vollstinken-und-verlieren-dann-dramatisch-an-10157241011286206/ (Stand: 8.6.2020)
- Schermuly, C. (2016): New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern, Freiburg
- Schnell, N. / Schnell, A. (2019): New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten, Wiesbaden
- Väth, M. (2016): Arbeit – Die schönste Nebensache der Welt, Offenbach
- Väth, M. (2019a): New Work, Das war's, markusvaeth.com/blog/new-work-das-wars/ (Stand: 8.6.2020)
- Väth, M. (2019b): Sie ist da: die New Work Charta, www.linkedin.com/pulse/sie-ist-die-new-work-charta-markus-vaeth (Stand: 8.6.2020)
- Weilbacher, J. (2019): New Work hilft nicht weiter, in: HR Performance, 27 (2), 48
- Wippermann, P. / Xing (2018): New Work Trendbook. Die 15 wichtigsten Trends zur Arbeitswelt der Zukunft, Hamburg

„Ich bin verantwortlich für meine Mitarbeiter – das will ich auch zeigen.“

Mit der bAV der Stuttgarter profitieren Arbeitgeber gleich 3-fach:

- Ausgezeichnete Finanzstärke und kundenfreundliche Rechtsform – für Unternehmen aller Größen und Branchen
- Hohe bAV-Kompetenz: Unterstützung durch digitale bAV-Verwaltung, persönliche Betreuung durch bAV-Experten und in Form von Musterunterlagen
- Nachhaltige betriebliche Altersversorgung mit der GrüneRente – ökologisch, sozial, ethisch

So zeigen Arbeitgeber sichtbar gelebte soziale Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten.

Jetzt mehr erfahren unter stuttgarter.de/firmenkunden/bav



Zukunft machen wir aus Tradition.

Die Stuttgarter
Der Vorsorgeversicherer

„Unsere Transformation ist eine mehrjährige Reise“

Elke Frank,
HR-Vorständin
der Software AG,
über Kulturwandel,
Feedback und
persönliche
Herausforderungen



Wie hat sich die Zusammenarbeit bei Ihnen im Unternehmen durch die Covid-19-Pandemie verändert?

DR. ELKE FRANK Remote zu arbeiten ist natürlich in der IT- und Softwarebranche einfacher als zum Beispiel in der Automobilproduktion. Wir haben es unseren Leuten sehr schnell freigestellt, von zu Hause zu arbeiten. Zwei Dinge habe ich zunächst befürchtet: dass die Produktivität nachlässt und dass es ein Disconnect geben wird. Aber meine Befürchtungen haben sich nicht bewahrheitet. Die Leute sind super produktiv, fast sogar noch mehr als vorher. Die Kommunikation läuft klasse, unter ande-

Die Darmstädter Software AG führte im vergangenen Jahr das Vorstandsressort HR ein, um eine People-first-Kultur zu schaffen. Die neu ernannte Vorständin Dr. Elke Frank machte sich zunächst auf, die Menschen an den Standorten des internationalen Unternehmens kennenzulernen und ihnen zuzuhören. Nach der Learning Journey begann die Transformationsreise. Top-down- und Bottom-up-Maßnahmen, Feedback, Purpose, Prozessvereinfachung – viel hat Frank in den letzten Monaten angestoßen. Hat sie schon alle Skeptiker erreicht? Nein, sagt sie und lacht: Sie habe ja auch vor, noch ein wenig zu bleiben.

rem auch dank unserer Collaboration Tools. Auch der Energielevel ist immer noch sehr, sehr hoch. Wir versuchen virtuell in Verbindung zu bleiben über Coffee Talks, Sporting Events und Meet and Greet. Und wir bleiben auch als Führungsmannschaft ganz eng dran an unseren Leuten. Das wird auch so die nächsten Monate weitergehen, weitergehen müssen. Wir haben uns daran gewöhnt, dass im Call bei den Mitarbeitenden immer wieder mal ein Kind durchs Bild hüpfte. So ist es eben, wenn der Nachwuchs zu Hause betreut werden muss. Was sehr gut läuft im Homeoffice: diszipliniertes Abarbeiten von Themen und schneller Entscheidungen treffen. Man merkt, dass die Kollegen fokussierter sind. Auf der anderen Seite haben wir etwas mehr zu kämpfen beim Thema Innovation, wie auch, denke ich, viele andere Unternehmen. Den Kopf frei haben, und auch frei kriegen, sich in einem Workshop die Bälle hin und her werfen, zum Flipchart rennen: Das ist derzeit durch die Entfernung dann doch etwas schwieriger.

Funktionieren auch die HR-Prozesse komplett remote?

FRANK Wir haben in der Zeit von März bis Mai über 200 Leute rekrutiert. Ohne Face-to-Face-Kontakt. Und auch das Onboar-

ding funktioniert. Es musste ja auf Distanz sehr strukturiert ablaufen, nach einem festen Plan. Mit wem gibt es Calls, in welchen Meetings muss man sein, wie vernetzt man sich global im Unternehmen? Unsere neuen Kollegen haben extrem gutes Feedback zum Onboarding gegeben, vielleicht sogar besser als Face to Face. Wer hätte das gedacht? Natürlich gab es auch Skeptiker, die fragten, wie wir jemanden rekrutieren können, ohne den einmal gesehen zu haben. Das ist ganz einfach, wir müssen mit dieser Veränderung mitgehen und mutig sein. Wir haben in den Videocalls einige Runden mehr gedreht als in einem herkömmlichen Verfahren. Aber am Ende haben wir auf allen Ebenen, bis zum Toplevel, Stellen besetzt. Die Alternative wäre gewesen, alles zu stoppen. Natürlich lebt HR auch vom Thema Vertrag und muss teilweise rechtlichen Schriftlichkeitserfordernissen folgen. Dazu kamen dann ein-, zweimal in der Woche Mitarbeiter an die Standorte, die ausgedruckt oder gescannt haben, was juristisch erforderlich war.

Viele Unternehmen schaffen HR im Vorstand ab oder legen es mit einem anderen Ressort zusammen. Bei der Software AG wurde das Personalressort dagegen im vergangenen Jahr neu eingeführt. Wie kam es dazu?

FRANK Anfang 2019 hat unser neuer CEO Sanjay Brahmawar mit dem Führungsteam eine neue Wachstumsstrategie für die Software AG entwickelt. Wir verkaufen unsere Software nicht mehr per Lizenz, sondern nach einem Abonnementmodell. In der Diskussion mit dem Aufsichtsrat wurde klar, dass das Thema People and Culture die tragende Rolle spielt bei einer Business Transformation in der Software-IT-Branche. Die Mitarbeiter sind für uns das A und O. Deshalb war es richtig, die Stimme für sie zu stärken und auf Vorstandsniveau zu heben. Das ist wie Yin und Yang, die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens und die Führungs- sowie

Unternehmenskultur. Das Zusammenspiel dieser beider Komponenten muss funktionieren. Naja, und dann haben wir uns gefunden und nun bin ich hier (lacht).

Nach Amtsantritt haben Sie sich zunächst auf eine Reise begeben und die einzelnen Standorte der Software AG besucht. Was haben Sie erlebt?

FRANK Die ersten sechs Monate habe ich sehr viel Zeit an den Standorten verbracht, um die Länder, die Mitarbeiter und auch die Kunden kennenzulernen. Die erste spannende Erfahrung war aber unser Headquarter hier in Darmstadt. Unser Gründer Peter Schnell hat es nach anthroposophischen Grundsätzen anlegen lassen. Aus jedem Zimmer können Sie Natur und Himmel sehen. Auch die Umgebung finde ich großartig. Auch wenn die Frösche im Teich manchmal so laut sind, dass ich das Fenster schließen muss, weil ich sonst nicht telefonieren kann. Die Mitarbeiter haben mich sehr freundlich empfangen und mir war es wichtig, nahbar zu sein. Ich habe die Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen als eingeschworene Gemeinschaft, die sehr stolz ist auf die 50-jährige Tradition der Software AG, aber dennoch auch Lust auf Veränderung hat. In Nordamerika habe ich ein anderes Bild der Software AG wahrgenommen und ein etwas zurückhaltendes Mindset erlebt. Wir mussten dort einige Veränderungen in der Führung vornehmen, es fehlte die Verbindung zu den Mitarbeitern. Mein Vorstandskollege John Schweitzer lebt in San Francisco und ist regelmäßig nach Washington geflogen. Er hat dort die Mitarbeiter intensiv gecoachert und versucht, die Herzen zurückzugewinnen. Nun läuft es wieder, die Mitarbeiter treiben die Transformation an und haben auch nach Zahlen zwei Klasse Quartale hin-



DR. ELKE FRANK ist seit August 2019 Mitglied im Vorstand der Software AG. Sie ist dort verantwortlich für Global Human Resources, Talent Management, Global Legal, Global Information Services und Transformation. Frank begann ihre Karriere 1998 als HR-Managerin bei Daimler. 2004 wurde sie Senior Director HR, Legal und Compliance bei der Daimler-Tochter AMG. 2010 wechselte sie zu Carl Zeiss Vision, drei Jahre später zu Microsoft Deutschland. Von 2015 bis 2019 war sie Senior Vice President HR bei der Deutschen Telekom. Frank ist Co-Autorin des Buchs „Out of Office: Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen“. An der Julius-Maximilians-Universität Würzburg wurde sie in Jura promoviert.

gelegt. Indien wiederum ist eine komplett andere Welt. Wenn man in unseren Standort in Bangalore kommt, spürt man die Energie aus jeder Pore. Die Kollegen sind extrem herzlich, sehr vernetzt und auch sozial sehr engagiert. Wir bieten dort zum Beispiel ein Training für Frauen an, die einen Bruch im Lebenslauf haben. Und etwa 60 Prozent davon konnten wir danach für R & D gewinnen. Ein großartiger Spirit! In Indien ist Corporate Social Responsibility extrem wichtig. Wir haben deshalb – nicht nur wegen Indien, sondern wegen unserer neuen Strategie mit Focus auf People & Culture weltweit – weltweit den „Give back to the World Day“ eingeführt. Jeder Mitarbeiter weltweit darf einen Tag verschenken, darf Bäume pflanzen, Bienen retten oder Kindergärten renovieren. Auch im eher reservierten Europa wird das begeistert angenommen.

ZUHÖREN UND LERNEN

In Großbritannien habe ich unsere Standorte in Cambridge bei Birmingham und in London besucht. Dort bin ich ebenfalls sehr offen und warmherzig empfangen worden. Zusammenfassend kann ich sagen, dass ich auf all meinen Reisen eine gute Mischung aus Tradition und Lust auf Transformation gespürt habe. Mein Fokus lag dabei immer darauf zuzuhören und zu lernen. Und das,

glaube ich, haben die Mitarbeiter gespürt und kam daher auch sehr positiv bei ihnen an.

Wie ging es nach der Learning Journey weiter?

FRANK So ein Kulturprojekt wird ja gerne als soft abgestemmt. Wenn man das aber wirklich ernst meint, braucht man einen genauen Plan und muss auf unterschiedlichen Ebenen vorgehen. Nicht nur top-down, nicht nur bottom-up, eigentlich braucht man auf jeder Ebene einen adäquaten Maßnahmenplan. Zu-

nächst einmal muss der Vorstand den Cultural Change leben und zeigen, Walk the Talk. Die Vorstandskollegen haben alle eigene Change-Themen übernommen. CEO Sanjay Brahmawar führt mit mir zum Beispiel das Change Network, eine Gruppe aus 100 Leuten, global verteilt, die uns jeden Monat Feedback zum Change geben. John Schweitzer arbeitet mit den Millennials, Stefan Sigg, unser Produktchef, mit R & D. Wir brauchen den direkten Austausch ohne eine Hierarchie, die kritische Punkte weichspült. Wichtig für den Erfolg ist auch, dass jeder Mitarbeiter sagen kann, was der Change eigentlich in seinem täglichen Doing bedeutet. Durch die starke Vereinfachung von Prozessen machen wir die Veränderung spürbar. Früher brauchte es drei Approvals für eine Kleinstbestellung. Heute entscheiden die Mitarbeiter bis 500 Euro selbst. Wir arbeiten sehr viel mit den Führungskräften: Loslassen, Führung mit Vertrauen, Empowerment. Lasst doch die entscheiden, die am meisten davon verstehen. Einfach gesagt, aber für manche Führungskräfte nicht ganz so einfach getan.

YIN UND YANG IM PURPOSE

Und dann haben wir uns sehr viel Mühe gegeben, um uns auf einen gemeinsamen

Purpose einzuschwören. Wir haben die Mitarbeiter darüber abstimmen lassen, 1 000 live bei unserem Sales Kick-off in New Orleans, die anderen 4 000 online. Herausgekommen ist ein starker Satz: „We connect technology and people for a smarter tomorrow“. Yin und Yang, das passt hervorragend zu uns. In einer Bäckerei in Leipzig und in unserem Office in Düsseldorf testen wir gerade ein kleines ansteckbares Badge, das das Social Distancing im Arbeitsalltag überwacht. Bei zu wenig Abstand pfeift es leicht oder vibriert. Damit tragen wir zur Sicherheit am Arbeitsplatz bei und helfen Unternehmen, regulatorische Bestimmungen zu erfüllen. Das Thema Covid ist keine Eintagsfliege, das wird uns noch länger beschäftigen. Ich finde, das ist ein tolles Beispiel dafür, dass unser Purpose alles andere als ein Lippenbekenntnis ist.

Wie gelingt es, ganz unterschiedliche Kulturen an den verschiedenen Standorten unter einer Unternehmenskultur zu versammeln?

FRANK Das ist sicher eine große Herausforderung. Es gibt aber auch Gemeinsamkeiten. Wir erwarten von allen Mitarbeitern, interkulturell connected zu sein. Wir leben Diversity. Sie werden vermutlich im MDax keinen diverseren Vorstand finden. Im Topmanagementteam haben wir fünf Nationalitäten und über 20 Prozent Frauen, global verteilt. Werte wie Respect, Integrity, Diversity erwarten wir in jedem Land. Und trotzdem darf es auch kulturelle Unterschiede geben. In Indien, in Frankreich wird man anders mit Kunden umgehen als in Deutschland. Und das ist auch gut so.

Sie arbeiten auch in den Teams weltweit zusammen?

FRANK Wir arbeiten in der Matrixorganisation komplett global. Dadurch fließen unterschiedliche Perspektiven ein und auch

Aus Darmstadt in die ganze Welt

Die Software AG mit Sitz in Darmstadt gehört zu den Weltmarktführern für Softwarelösungen für Unternehmen und verbundene Dienstleistungen. Ihre Produkte ermöglichen es, Geschäftsprozesse zu analysieren und zu verwalten und IT-Infrastrukturen zu steuern. Die Produktpalette umfasst Software und Services für den Entwurf von Prozessstrategien und -designs, Implementierung und Überwachung von Prozessen; SOA-basierte Integration und Datenmanagement; prozessgesteuerte ERP-Implementierung sowie strategische Prozessberatung und Serviceleistungen. Das Unternehmen setzte 2019 891 Millionen Euro um, die Zahl der Mitarbeiter betrug Mitte 2020 etwa 4 600. Die Software AG ist in 70 Ländern vertreten; obwohl in Deutschland gegründet, sind im Unternehmen über 75 Nationalitäten vertreten.



der Talentpool lässt sich ganz anders nutzen. Ich muss nicht mehr in Deutschland oder in Frankreich die Talente finden. Wir erleben doch alle gerade, dass virtuelles Zusammenarbeiten exzellent funktioniert. Das klappt hervorragend auch im Sales und in den Backoffices. Es ist manchmal nicht ganz einfach, wenn der eine erst aufsteht, wenn der andere ins Bett geht. Am Ende ist es Gewöhnungssache. Entscheidend sind nicht das Wann und das Wo, sondern das Commitment und die Ergebnisse.

Sind Sie zufrieden mit dem Stand der Transformation?

FRANK Man kann natürlich immer besser sein. Ich bin zufrieden mit dem, was wir angestoßen haben. Aber unsere Transformation ist eine mehrjährige Reise. Im

Herbst werde ich unser Talentmanagement noch einmal pushen. Da gibt es richtig gute Ansätze, aber wir könnten das noch strukturierter aufzusetzen. Wie schaffe ich es, intern Karrierewege aufzuzeigen? Ich möchte unsere Feedbackkultur stärken. In Indien geschieht das sehr offen, in Nordamerika eher zurückhaltend. Ich habe immer am meisten gelernt, wenn ich kritisches Feedback bekommen habe. Das hat mich angespornt, es fürs nächste Mal besser zu machen.

Wie begegnen Sie den Skeptikern in der Transformation?

FRANK Europa ist tendenziell skeptischer als Asien oder Nordamerika. Unsere Mitarbeiterbefragung wird uns im Oktober zeigen, wo wir stehen. Natürlich versuchen wir, alle zu überzeugen. Die Gruppe derer, die zuhören, wird immer größer. Aber Skeptiker sind auch wichtig, geben andere Perspektiven, regen zum Nachdenken an und spornen an, besser zu werden. Wie viele Mitarbeiter aber zu dieser Transformation beitragen, merken wir zum Beispiel auch auf Social Media. Die Leute sind stolz und freuen sich, für die Software AG zu stehen. Habe ich schon alle Skeptiker? Nein. Aber ich habe ja vor, noch ein bisschen zu bleiben.

Haben Sie im Recruiting Nachteile gegenüber größeren Wettbewerbern?

FRANK Zunächst mag es ein Nachteil sein, dass der Name nicht so präsent ist. Gleichzeitig ist das aber auch ein Vorteil. Warum bin ich selbst bei der Software AG? Wir sind groß genug, um im Wettbewerb auch gegen größere Mitbewerber zu gewinnen. Wir sind aber auch klein genug, um schnell und präzise agieren zu können. Wenn ich Austausch mit unserer Chief Managing Director in Indien möchte, dann schicke ich Padma eine Nachricht und morgen früh können wir sprechen. Ich mag diese Nähe und die kurzen Wege. Das hilft uns auch beim Recruiting.

EIN ANRUF VOM CEO ÜBERZEUGT KANDIDATIN

Wir suchten schon seit längerem einen Sales Chief für Australien und Neuseeland und hatten eine tolle Frau an der Angel, die aber auf den letzten Metern noch einmal ins Zweifeln kam. Mehr Geld oder ein besserer Titel hätten nicht geholfen. Wir haben ihr dann ein Telefonat mit unserem CEO innerhalb der nächsten 24 Stunden angeboten. Die Dame war „highly impressed“, als Sanjay dann auch wirklich anrief. Nach dem Telefonat hat sie dann tatsächlich unterschrieben. So etwas können andere nicht bieten.

Sie wollten ursprünglich Journalistin werden, haben sich aber dann doch entschieden, Juristin zu werden.

FRANK Ich habe im Studium Geld als Sportjournalistin verdient. Am Wochenende war ich immer auf Fußballplätzen, beim Volleyball oder beim Tennis. Ich fand das sehr, sehr spannend. Aber ich habe dann bemerkt, dass es Leute gibt, die bessere Fotos machen und besser schreiben können (lacht). Später habe ich lange nicht gewusst, welchen Weg ich mit Jura einschlagen soll. Ich habe dann bei Daimler angefangen und das war genau die richtige Wahl. Das Jurastudium ist eine großartige Basis, es gibt ein gutes Rüstzeug mit. Und ich greife immer noch gerne auf dieses Wissen zurück, auch heute noch.

In Ihrer Freizeit gehen Sie gerne in die Berge. Was nehmen Sie aus dem Alpinsport mit in die Arbeitswelt?

FRANK Ich mag beim Skifahren, auf Bergtour oder beim Klettern die Reduktion auf das Wesentliche. In der Arbeitswelt werden wir überschüttet, kommunikativ, mit Arbeitsaufgaben. Planung ist daher ein entscheidender Faktor. Welche Tour gehe ich, wie wird das Wetter, wie kann ich ausweichen? Welche Alternativen habe ich, wenn der Schnee im Hang nicht passt? Dann muss man den Mut haben, Entscheidungen zu revidieren, auch wenn man etwas lange ge-

plant hat. Vertrauen ist ein großes Thema. Wenn wir auf Skitour gehen, mit meinem Mann und einem Freund, sind wir eine eingeschworene Mannschaft. Jeder bringt andere Eigenschaften mit, aber vor allem können wir klar miteinander kommunizieren, auch unter Stress. Daran hapert es im Business ganz häufig. Und natürlich helfen die Berge, den Kopf freizukriegen und neue Perspektiven zu entwickeln.

Was hat Sie durch Ihre Karriere getragen, was würden Sie Kolleginnen und Kollegen raten?

FRANK Perspektivenwechsel sind wichtig. Mal in eine andere Industrie wechseln, das Headquarter gegen eine Feldorganisation tauschen. Nur dadurch kann man ja auch rausfinden, was einem liegt. Mutig sein und sich Dinge zutrauen. Der Wechsel zum Beispiel von Daimler zu Carl Zeiss, das war für mich echt eine große Nummer. Aber ich habe das gemacht und habe megaviel gelernt. Ich hatte damals einen tollen Chef, der mich wirklich super gecoacht hat. Bei der Telekom durfte ich einen komplett neuen Bereich mit 300 Leuten aufbauen. Am ersten Tag war da außer mir niemand. Das war schon echt eine Herausforderung. Das am Ende geschafft zu haben, mit Struktur, mit vielen Learnings und auch mit Fehlern, hat mich stärker gemacht. Ich habe auch immer ein sehr enges Vertrauensverhältnis zu meinen Chefs gehabt und konnte immer sagen, hier brauche ich Hilfe oder mehr Ressourcen. Ich finde, man kann sich auch gut mal von außen Rat holen, von einem Coach zum Beispiel. Das ist keine Niederlage.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp Anfang August in Darmstadt.

Ihr Partner für Weiterbildung.



Mit unseren Trainings unterstützen wir Mitarbeiter und Organisationen in den Bereichen Persönlichkeit, Führung, Business Skills, Selbstorganisation & Kollaboration.

www.die-akademie.de

DIE AKADEMIE
für Führungskräfte