MHP
A PORSCHE COMPANY

MHPWHITE PAPER

NEW WORK

Wie Organisationen von guter Arbeit und unternehmerischer Verantwortung profitieren.

Inhalt

Einführung	4
Arbeitsräume und Arbeitswelten	8
Handwerkszeug und Technologie	12
Organisation und Struktur	16
Mensch und Kultur	20
Werte	24
Epilog	26

Einführung

New Work ist kein Mode-thema

Wer in die Management-Literatur der vergangenen 20 Jahre hineinschaut, wird feststellen, dass es der deutschen Wirtschaft an vielerlei Dingen mangeln mag – aber kaum an Moden, Trends und Innovationen.

Scrum, Design Thinking, Blockchain, Chatbots, Hackathons, Apps sowie zahlreiche smarte und leane Dinge – sie alle befördern den Megatrend Digitalisierung und teilweise auch den nachgelagerten Subtrend "Irgendwas mit Menschen". Die Halbwertszeiten der vorherrschenden Dogmen sind mittlerweile derart kurz, dass bereits Abteilungsleiter*innen gesichtet wurden, die bei der siebzehnten Erwähnung des Wortes „agil" schwere DIN-A4-Locher auf junge Unternehmensberater*innen geworfen haben sollen. Die Lunte ist kurz, der Weg ist lang.

Bei all dieser Entwicklung mag die Vermutung nahe liegen, dass auch New Work als eine von vielen Innovationen ihren Weg in die oberen Management-Etagen antritt und kurze Zeit später durch eine modernere Variante abgelöst wird – die New Work 2.0 etwa. Diese dürfte allerdings nicht mit Arbeit 4.0 verwechselt werden. Die gibt es tatsächlich auch. Aber bei so viel Innovation kann man schon mal durcheinandergeraten.

Doch nichts von alldem könnte falscher sein. Deshalb nochmals: New Work ist kein Modethema.

Als Frithjof Bergmann in den 1970er und 1980er Jahren das Konzept der Neuen Arbeit entwickelte, befand sich die damalige Gesellschaft in einer ähnlichen Umbruchsituation wie die Gemeinschaft heute. Die Automatisierung durchdrang alle Wirtschaftsbereiche der Industriegesellschaft, die aufkommende Robotik sorgte insbesondere in der Automobilindustrie für Arbeitserleichterung und Effizienzgewinne. Gleichzeitig fürchteten viele Menschen um ihren Arbeitsplatz und manche fragten sich, ob sie mit den technologischen Entwicklungen Schritt halten könnten. Währenddessen befeuerte die politische Großwetterlage komplexe Fragen nach Freiheit und Sicherheit. Nicht zuletzt schwankte die Weltwirtschaft zwischen Ölkrise und Bankenkrise hin und her. Und mittendrin: der Mensch.

Welche Rolle er in diesen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und betrieblichen Bewegungen spielen soll, wie die Arbeit der Zukunft und die Zusammenarbeit mit Maschinen aussehen kann, wie sich der Sinn der Arbeit und der Wert von Arbeit zueinander verhalten – all das war Überbau und Fundament der Theorie um "New Work", wie Frithjof Bergmann sein Gedankengerüst nannte.

Die eben erwähnten Fragen haben nichts an Relevanz verloren – in Zeiten einer globalen Pandemie sind sie bedeutender denn je.

Zahlreiche Unternehmen, Forschungseinrichtungen und sogar das Bundesministerium für Arbeit und Soziales forschen an der Zukunft der Arbeit sowie dem Arbeitsplatz der Zukunft. Sie suchen nach neuen Führungsmodellen und Möglichkeiten betrieblicher Selbstorganisation bspw. in Form von Holokratie und Schwarmintelligenz. Kein Unternehmen möchte mehr „in Silos denken". Mittlerweile gründen nicht nur Konzerne eigene Labs, Hubs und Acceleratoren, um neue Formen der Zusammenarbeit zu initialisieren. Manch einer glaubt gar, dass sich bereits mit dem Update des IT-Betriebssystems New Work erfolgreich im Unternehmen installiert habe. Wieder andere behelfen sich mit großformatigen Plakaten, die neben Kickertisch und Gesundheitsmüsli in der Mitarbeiterkantine eine verstaubte Unternehmenskultur aufpeppen und das „New" in New Work kostengünstig und ohne großen Veränderungsaufwand herbeiführen sollen. Das mag zwar nicht unmöglich erscheinen, ist allerdings durchaus … ambitioniert.

Doch was genau ist nun New Work?

Im Kern lässt sich New Work auf zwei wesentliche Dinge zurückführen:

1. **Die Schaffung eines menschenfreundlichen Arbeitsumfeldes, in dem Menschen gern arbeiten und großartige Leistungen vollbringen.**

2. **Die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt.**

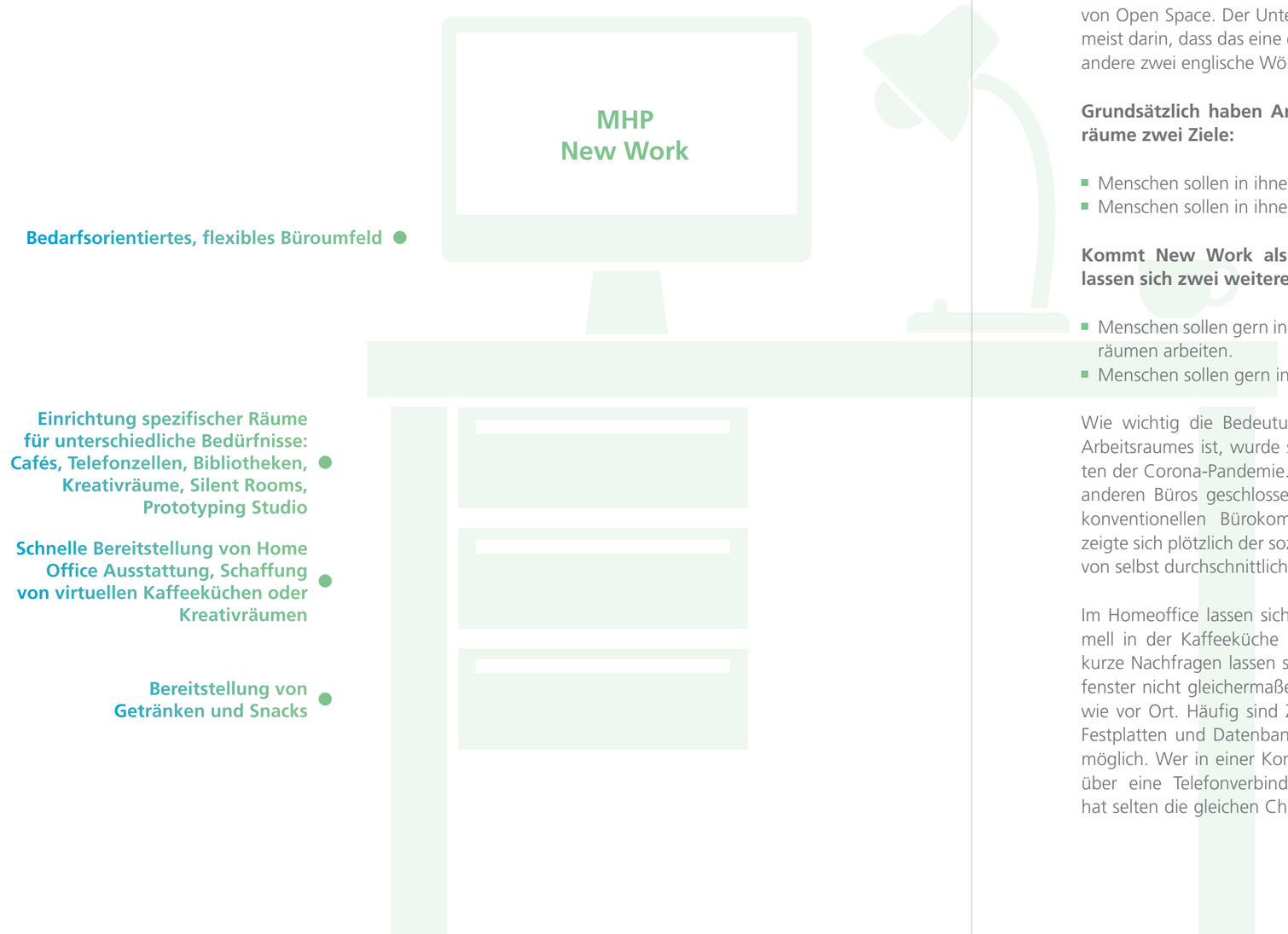
Um diesen Gesamtkomplex nun als konstruktives und transformatives System zu erfassen, hat MHP ein New Work-Modell entwickelt, das die Veränderung innerhalb der Organisation und die Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Konzepts New Work in Beziehung zueinander setzt. Dabei sind fünf New Work-Dimensionen entstanden, die das vorliegende Whitepaper näher beleuchten wird.

Das MHP „New Work“-Modell

MHP hat für die Betrachtung des Themenfeldes „New Work“ ein ganzheitliches Modell entwickelt

Kapitel 1

Arbeitsräume und Arbeitswelten



Werden Menschen nach ihren liebsten Arbeitsorten gefragt, antworten sie beeindruckend unisono:

- im Café
- am Strand
- in der Bibliothek
- im Zug
- auf der Couch
- in der Hängematte

Selten bis nie antwortet dabei jemand mit: „im Büro". Das verwundert nicht.

Die meisten Menschen, die in Deutschland eine Bürotätigkeit verrichten, arbeiten in einem typischen Büro. Häufig werden diese Büros mit Kolleg*innen geteilt, einige sind allerdings einzelnen Personen vorenthalten – auch als Zeichen der hierarchischen Überordnung. In manchen Fällen sitzen viele Mitarbeiter*innen auf einer großen Fläche zusammen – früher war dann von Großraumbüro die Rede, heute von Open Space. Der Unterschied erschöpft sich aber meist darin, dass das eine ein deutsches Wort und das andere zwei englische Wörter sind.

Grundsätzlich haben Arbeitsplätze und Arbeitsräume zwei Ziele:

- Menschen sollen in ihnen arbeiten.
- Menschen sollen in ihnen zusammenarbeiten.

Kommt New Work als Referenzrahmen hinzu, lassen sich zwei weitere Aspekte ergänzen:

- Menschen sollen gern in Arbeitsplätzen und Arbeitsräumen arbeiten.
- Menschen sollen gern in ihnen zusammenarbeiten.

Wie wichtig die Bedeutung des Arbeitsplatzes und Arbeitsraumes ist, wurde selten deutlicher als zu Zeiten der Corona-Pandemie. Als von einem Tag auf den anderen Büros geschlossen und die Arbeit aus dem konventionellen Bürokomplex herausgelöst wurde, zeigte sich plötzlich der soziale und kollaborative Wert von selbst durchschnittlichen Arbeitsräumen.

Im Homeoffice lassen sich Informationen nicht informell in der Kaffeeküche austauschen. Einfache und kurze Nachfragen lassen sich über Telefon und Chatfenster nicht gleichermaßen konstruktiv beantworten wie vor Ort. Häufig sind Zugriffe auf Akten, Ordner, Festplatten und Datenbanken nicht oder nur schwer möglich. Wer in einer Konferenz als einziger Mensch über eine Telefonverbindung hinzugeschaltet wird, hat selten die gleichen Chancen auf Gehör, wie Menschen, die im Konferenzraum nebeneinander sitzen. Die Art des Arbeitsplatzes entscheidet über Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit gegenüber Führungskraft und Team – und somit nicht selten auch über die Beförderung. Überhaupt wird die Arbeitsleistung oft genug danach bewertet, wie lange sich jemand im Büro aufgehalten hat – Präsenzkultur heißt das. Dies ist nicht nur ein sperriges Wort für ein altmodisches Konzept, sondern es verkörpert wie kaum etwas anderes das exakte Gegenteil von New Work.

Doch unabhängig davon ist ein Ort, an dem Arbeit zentral stattfinden kann wichtig für die konstruktive Zusammenarbeit an einer gemeinsamen Sache. Um menschliche Bedürfnisse nach sozialer Interaktion sowie unterschiedliche Arbeitsmethoden und Arbeitsmomente abzubilden, ist es ebenso entscheidend Arbeitsbereiche einzurichten, die unterschiedliches Arbeiten überhaupt erst ermöglichen. Beispiele hierfür sind Cafés zum informellen Austausch, Bibliotheken für das konzentrierte Arbeiten, Konferenzräume für gemeinsame Telefonate, Kreativräume für Workshops. Und selbst die häufig verhassten Großraumbüros erfüllen in manch konkretem Zusammenhang ihren Zweck. Beispielsweise wenn in redaktionellen News Rooms jede Art von Information in kürzester Zeit viele Menschen erreichen muss.

Erst durch diese unterschiedlichen Arbeitsplätze wird ein Arbeitsraum zu einer Arbeitswelt. Ein solches Arbeitsumfeld lässt sich mit durchdachter Architektur, genügend Freiflächen für kreative Gestaltung und durch sinnvolle Infrastruktur einrichten. Der überragende Einfluss eines guten Arbeitsraumes auf Kommunikation und Kollaboration darf nicht unterschätzt werden.

Eine der wesentlichen Herausforderungen der Zukunft wird es sein, einen klugen Arbeitsplatz nicht nur im Bürokomplex, sondern auch zu Hause vorzuhalten. Nicht erst Corona hat aufgezeigt, wie wichtig eine flexible Gestaltung des Arbeitsortes sein kann. Auch Eltern genießen die Vorzüge von Homeoffice und flexibler Einteilung ihrer Arbeitszeit. Daneben werden künftig intelligente Systeme weiter Einzug in die Bürowelt halten, die neben automatischer Parkplatz-Reservierung, Indoor-Navigation, Lunchroulette und Onboarding via VR/AR auch viele weitere, bisher ungeahnte Möglichkeiten eröffnen.

Jenseits all dieser Überlegungen und Erwägungen muss aber grundlegend sichergestellt sein, dass sich Menschen in ihrem Arbeitsumfeld wohl fühlen, dort gern arbeiten und ein menschenfreundliches Arbeitsumfeld vorfinden.

Motivation / Engagement

Intrinsische Motivation befördert Kreativität, Kommunikation und bessere, hochwertigere Arbeit

Kapitel 2

Handwerks-zeug und Technologie

Nicht nur der Arbeitsplatz, auch die eingesetzten Werkzeuge und Technologien spielen für das New Work Konzept eine wichtige Rolle. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat in seinem „Weißbuch Arbeit 4.0“ das Themenfeld Digitalisierung als einen von vier Megatrends identifiziert.[1] Das allerdings spiegelt sich selten in den eingesetzten Technologien der Arbeitsumfelder wider. Selbst dort wo komplexe und hochprofessionelle Arbeit verrichtet wird, ließe sich vermuten, dass die eingesetzte Software von der Computer AG der örtlichen Grundschule programmiert worden ist.

Während die Mitarbeiter*innen in ihrer Freizeit selbstverständlich Cloudsysteme benutzen, über Kollaborationstools in Echtzeit miteinander kommunizieren, die Einladung zur Geburtstagsfeier redundant speichern und ohne große Komplikationen auf verschiedenen Endgeräten bearbeiten, zeigt sich der Einsatz digitaler Technologie im Büro von einer gänzlich anderen Seite. Wer in Teamumfragen den Stand der Technik im eigenen Unternehmen abfragt, sollte im Anschluss an die Auswertung der Umfrage einen kräftigen Baldriantee und eine Herztablette einplanen. Die häufigste Kritik lautet: „Es funktioniert nicht“; gefolgt von: „Es ist zu langsam“. Weil Tools und Technologien selten aus der User-Perspektive heraus programmiert werden, tun sich zudem besonders technikaversive Menschen mit deren Bedienung schwer. Dies führt mancherorts zu ineffizienten Umwegen oder zur völligen Fehlbedienung einer Software – überspitzt auch „Inkompetenzkompensierungskompetenz“ genannt.

Doch nicht nur die Tatsache, dass Technologien veraltet sind oder gänzlich ausfallen, steht ihrer positiv assoziierten Nutzung im Weg. Auch die Technologie selbst, beispielsweise in Form der Endgeräte, entspricht häufig nicht den Erwartungen der Nutzer*innen, was Bedienfreude und Ästhetik angeht. Während im privaten Rahmen Tablets, Smartphones, 3D-Brillen und Smartwatches als Gadgets zum reinen Vergnügen genutzt werden, tun sich Unternehmen durchgehend schwer mit einer probaten Ausstattung ihrer Mitarbeiterschaft. Dabei sparen sie, zumindest in dieser Hinsicht, an der falschen Stelle.

Wer Mitarbeiter*innen mit qualitativ hochwertigen Arbeitsmitteln versorgt, drückt explizit den Wunsch nach guter Arbeitsleistung und implizit die Wertschätzung für den Menschen und seine Arbeit aus. Wer Systeme einsetzt, die aus der Nutzerperspektive gedacht und programmiert wurden, kann sich darauf verlassen, dass diese auch für neue, ältere und technikferne Mitarbeiter*innen ohne Bedienfehler funktionieren. Wer Prozesse und Abstimmungen intelligent digitalisiert, vermeidet Verzögerungen – zum Beispiel durch verlorene Zettel, fehlende Unterschriften etc. – und schafft Effizienz. Das wiederum spart Zeit und Ressourcen ein.

Bedarfsorientierte Hard- und Software mit unbürokratischem Zugang

Stetes Hinterfragen der Toollandschaft

Einsatz moderner Kollaborationstools wie Slack, Wikis, WhatsApp zur Onsite- und Offsite-Arbeit

Befähigung zur richtigen Nutzung der Tools

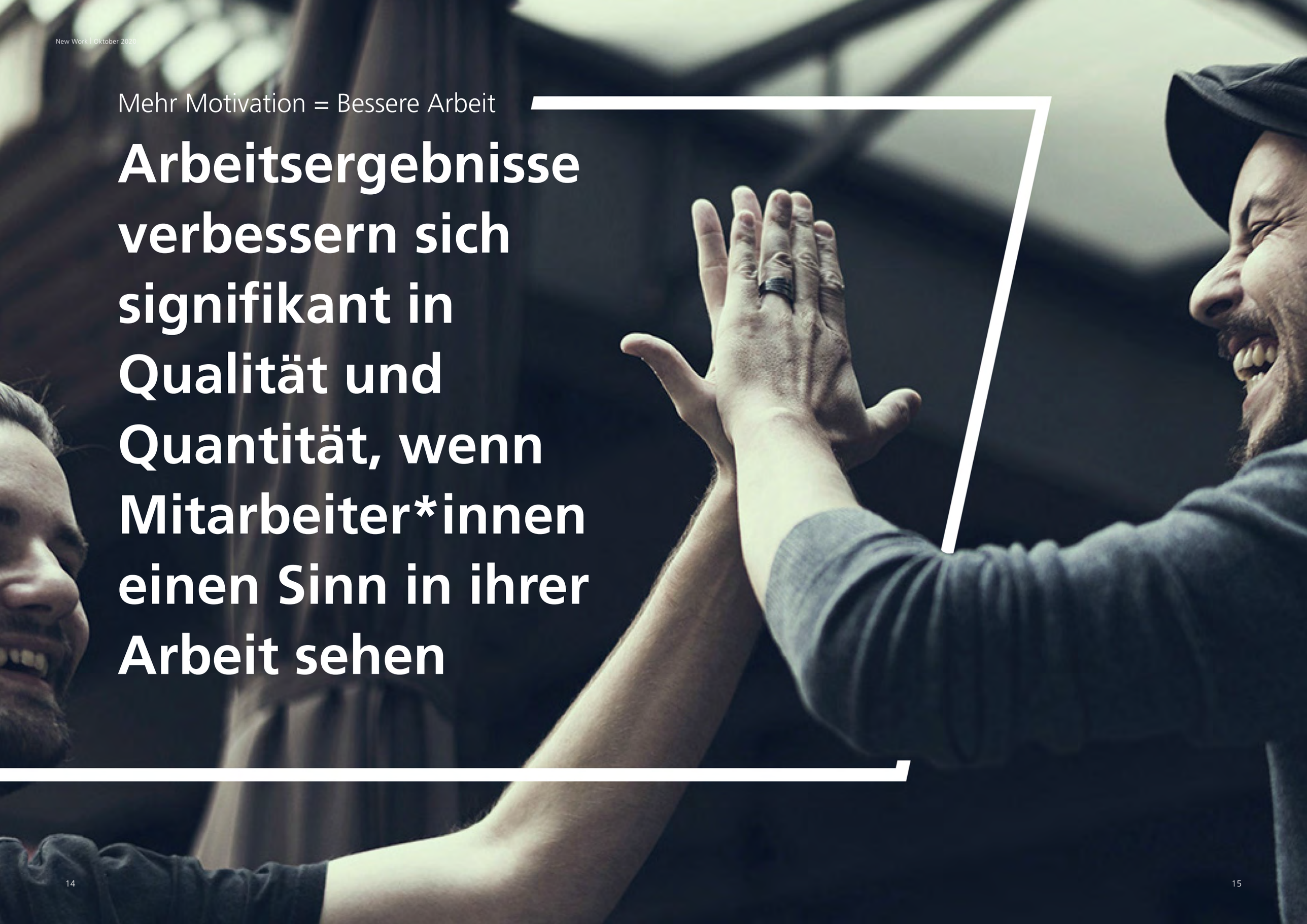
Rückkopplung der Werte und Strukturen

MHP New Work

Wer darüber hinaus Systeme einführt, die Mitarbeiter*innen zur Selbstorganisation befähigen, wird feststellen, dass in Sachen Mitarbeiterzufriedenheit und Effizienzsteigerung ein Sog entsteht, der über die reine Nutzung solcher Tools hinausgeht. Als Beispiel sei „Skill Matching“ von MHP genannt. Das System befähigt Mitarbeiter*innen, ihren Karriereverlauf im Unternehmen eigenständig und selbstbestimmt zu planen. Auch wenn es selbst „nur“ ein IT-Tool ist, strahlt „Skill Matching“ tiefgreifend und nachhaltig auf das gesamte Organisationsgefüge aus und ermächtigt gerade diejenigen, die initiativ und mit hoher Motivation ihre Karriere planen möchten.

Aufgrund des Megatrends Digitalisierung fällt der IT bereits in gewöhnlichen Zeiten eine überragende Rolle zu. Durch die globale Pandemie hängt allerdings die gesamte Existenz eines Unternehmens davon ab, dass die eingesetzte Technologie funktioniert, sie für das Homeoffice portabel ist und dort von Mitarbeiter*innen bedient werden kann. Dies alles so zu gestalten, dass Menschen ihre Arbeit motiviert und ohne Leistungseinbußen verrichten, ist nichts geringeres als New Work.

1) Die anderen sind “Kultureller Wandel”, “Demografischer Wandel” und “Globalisierung”

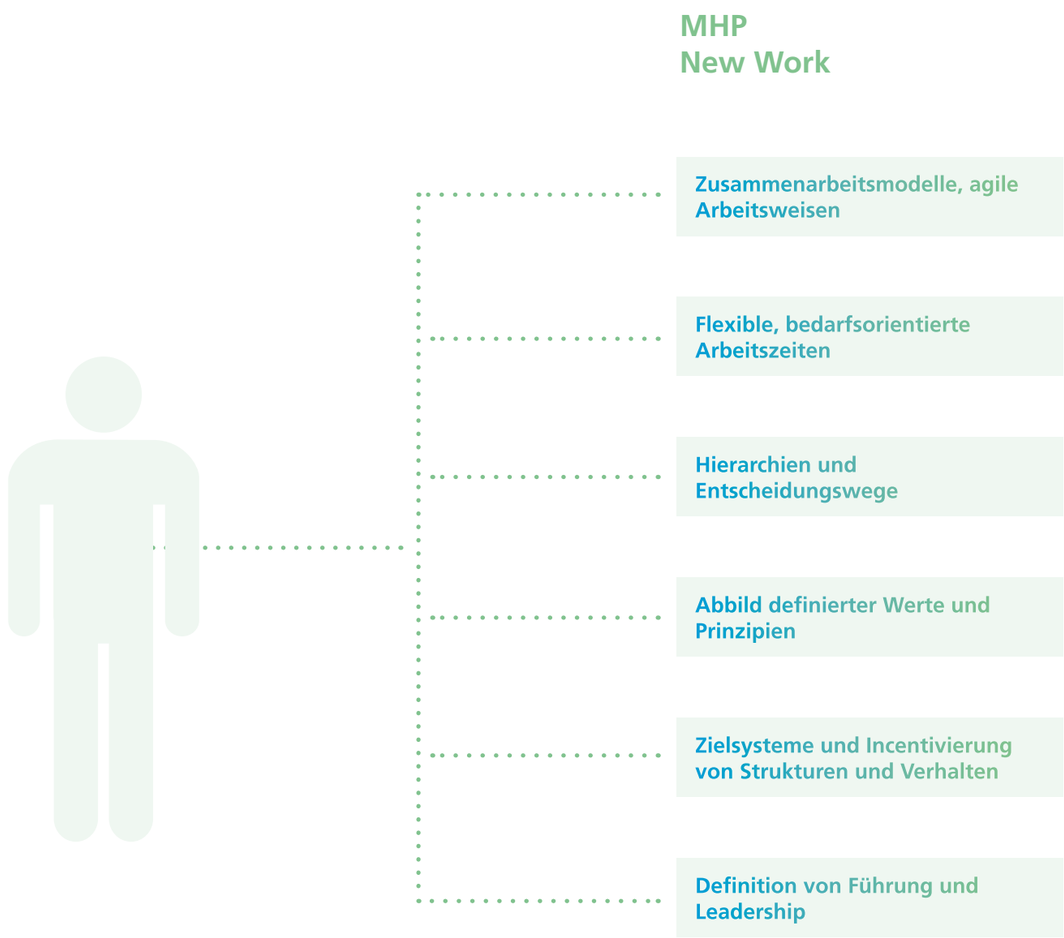


Mehr Motivation = Bessere Arbeit

Arbeitsergebnisse verbessern sich signifikant in Qualität und Quantität, wenn Mitarbeiter*innen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen

Kapitel 3

Organisation und Struktur



Neben der Digitalisierung hat das BMAS auch die Themen Globalisierung und demografischer Wandel als Megatrends der kommenden Jahre identifiziert. Während die Digitalisierung anhand von technologischen und infrastrukturellen Innovationen bereits teilweise erlebbar ist, hängt die Entwicklung in Organisation und Struktur eines Unternehmens noch hinterher.

Führung

Mit dem demografischen Wandel verändert sich nicht nur der Altersschnitt innerhalb der Belegschaften, auch die Erwartungen an Arbeit, Zusammenarbeit, Führung und Anleitung verändern sich. Während in früheren Zeiten noch ein rauer Ton und das funktionale Abarbeiten von Anweisungen – teilweise gar von Befehlen – das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in prägten, steht heute das vertrauensvolle Miteinander sowie die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen im Vordergrund. Und auch wenn der technologische Fortschritt immer umfassender in die Beziehung zwischen Mitarbeitenden hineinwächst, entwickeln sich Führungsstrukturen weg von technokratischen Managementformen. Besonders in Unternehmen, die ihren wirtschaftlichen Erfolg der Kreativität und Innovationsfreude ihrer Mitarbeiterschaft zu verdanken haben, sollte die Steigerung der Teammotivation die zentrale Führungsaufgabe sein und nicht das Überwachen der Arbeitenden. Leider ist häufig noch immer das Gegenteil der Fall.

Die Beziehung zwischen Führungskräften und Teammitgliedern ist nicht selten von Misstrauen geprägt. So fragten mehrere Geschäftsführer*innen im Rahmen der Corona-bedingten Homeoffice-Verfügungen, ob sie ihre Mitarbeiter*innen nicht zwingen könnten, ihre Webcam acht Stunden lang laufen zu lassen, damit auch sichergestellt sei, dass sie „wirklich arbeiten". Andernorts wurde die Installation von Überwachungs-Apps auf das Firmen-Smartphone erwogen. Wieder andere riefen unvermittelt und ohne sachliche Gründe auf dem Festnetz der Mitarbeiter*innen an, um zu überprüfen, ob sie keine langen Pausen machen. Warum nicht einfach die zu erwartende Arbeitsleistung transparent abgesprochen wird, Meilensteine und Zwischenergebnisse vereinbart sowie Teammeetings und Hangouts virtualisiert werden, in denen Kolleg*innen ihre Ergebnisse vorstellen und miteinander ins Gespräch kommen können, vermögen die wenigsten zu erklären.

Organisation

Die Organisationsstruktur vieler Unternehmen gleicht noch immer einer Pyramidenform – an der Spitze ein kleiner erlesener Kreis und am unteren Ende viele Menschen ohne Führungsverantwortung. Tatsächlich aber hat sich in dieser Hinsicht in den vergangenen Jahren einiges verändert. Einerseits hielten Matrixorganisationen Einzug in die Unternehmenswelt, was dazu führte, dass hierarchische Zuordnungen vor Ort und fachliche Berichtswege – beispielsweise in die Unternehmenszentrale – voneinander getrennt wurden. Andererseits wurden durch agile Zusammenarbeitsmodelle klassische Organisationssysteme immer häufiger infrage gestellt.

Immer mehr Organisationsentwickler*innen bedienen sich dabei bei Organisationsformen, die von unternehmerischen Zusammenhängen gänzlich entfernt sind. Die bekannteste moderne Form der Organisation ist mittlerweile Scrum bzw. sind Organisationsmuster, die das Wort agil im Namen tragen. Beide Rahmenwerke haben sich aus der Software-Entwicklung herausgebildet, als IT-Spezialist*innen aus dem immer rigideren Kreislauf aus Lastenheft, Pflichtenheft und Wasserfall-Projektmanagement ausbrechen und ihre Entwicklungsarbeit effizienter gestalten wollten. Wesentlicher Antreiber für die Kodifizierung des agilen Manifests war der Anspruch an die Qualität der eigenen Arbeit sowie die selbstbestimmte Lösung komplexer Probleme und die Ablösung veralteter Paradigmen, die Software-Entwickler an bestimmte Prozesse und Systeme gebunden und sie so bei der Entwicklung guter Software gehemmt haben.

Die vollständige Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, das Lösen von hinderlichen Leitlinien, die bedingungslose Verpflichtung auf Kommunikation und Zusammenarbeit sowie höchste Ansprüche an Qualität haben die agile Arbeit aus der IT hinaus in die gesamte Arbeits- und Unternehmenswelt getragen. Dabei sind die Prinzipien der agilen Organisation keineswegs neu. So finden sie sich bei den selbstständig operierenden Spezialeinheiten vieler Militärs genauso wieder wie in Kirchen und NGOs, wo Menschen größtenteils ehrenamtlich oder aktivistisch an einer gemeinsamen Sache arbeiten – häufig unabhängig von festen Führungsstrukturen.

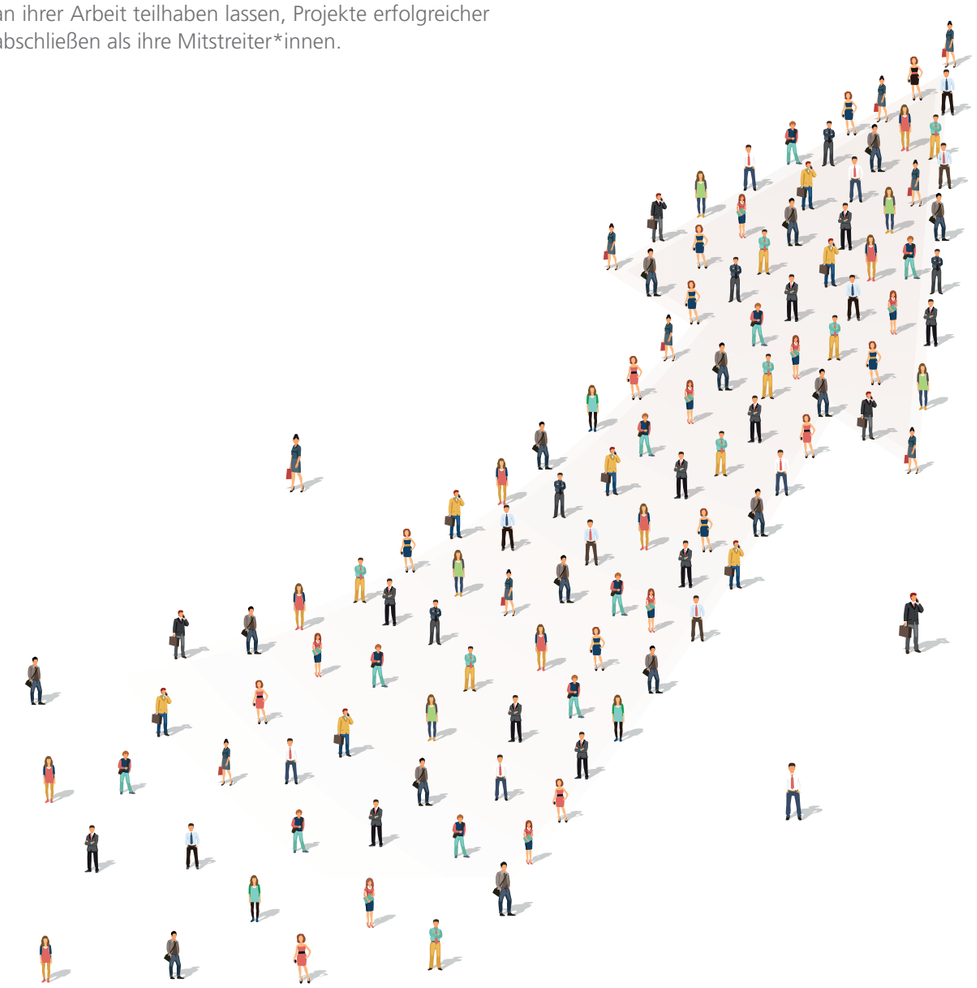
Bessere Arbeit = Höherer Umsatz

Die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter*innen stehen in direktem Verhältnis zum Unternehmens-erfolg

Zusammenarbeit

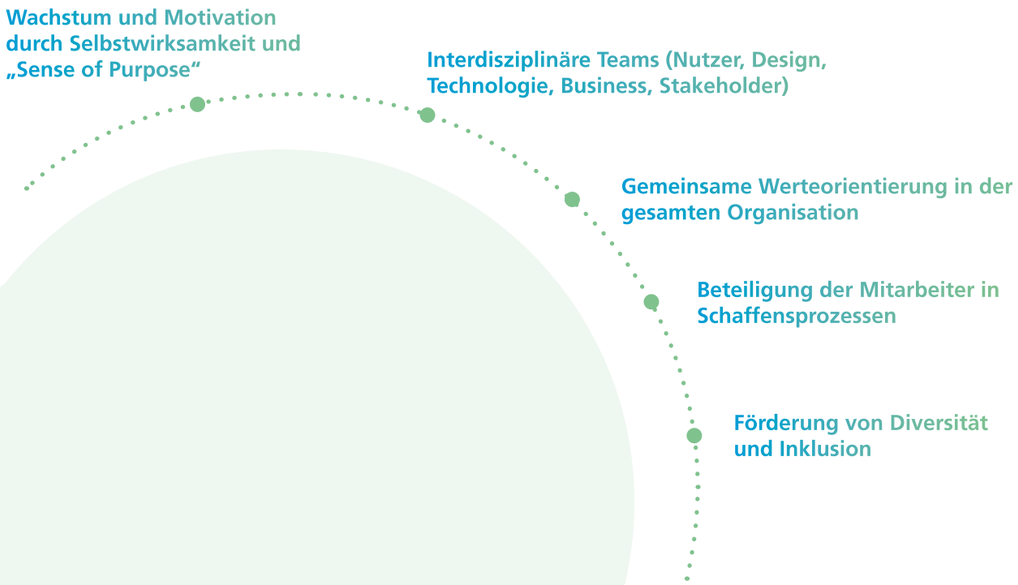
Wie die Zusammenarbeit in solchen organischen Kollektiven aussehen kann, beschreiben eng gefasste Prinzipien (Scrum), zukunftsweisende Visionen (Agiles Manifest), neugeschaffene übergreifende Rollenmodelle (DevOps) und Rahmenwerke wie zum Beispiel „Working Out Loud". Der Begriff bezeichnet eine Mentalität, die am ehesten mit dem deutschen Sprichwort „Tue Gutes und rede darüber" beschrieben werden kann. Noch immer besteht nämlich im Unternehmensumfeld eines der Hauptprobleme darin, dass sich einzelne Bereiche voneinander abkoppeln und die berühmt-berüchtigten „Silos" bilden – aus den Bedenken heraus, eines Tages den eigenen Wissensvorsprung zu verlieren und innerhalb der Organisation an Relevanz einzubüßen. Working Out Loud begegnet dieser Furcht offensiv, indem sie auf die Vorteile des geteilten Wissens hinweist und erläutert, wie gerade diejenigen Menschen, die ihre Kolleg*innen an ihrer Arbeit teilhaben lassen, Projekte erfolgreicher abschließen als ihre Mitstreiter*innen.

In der Dimension von Organisation und Struktur gilt dasselbe wie in den Bereichen davor: Wo ein menschenfreundliches Arbeitsumfeld herrscht und wo Menschen gern arbeiten, kann gute Arbeit gelingen. Dies betrifft die Belange der Führung, Organisation und Zusammenarbeit dabei in besonderer Weise. Auch das ist ein Teil von New Work – ein wesentlicher sogar.



Kapitel 4

Mensch und Kultur



Der vierte Megatrend im „Weißbuch Arbeit 4.0“ vom BMAS betrifft den kulturellen Wandel. Während Arbeitsplätze und Arbeitsräume, Technologien und Organisationsstrukturen in den letzten Jahrzehnten durchaus bemerkenswerte Veränderungen erfahren haben, ist der kulturelle Wandel in derart veritablem Maße vorangeschritten, dass gleich von mehreren Paradigmenwechseln die Rede sein kann. Oder anders ausgedrückt: Kein Stein ist auf dem anderen geblieben.

Vision

Ein ehemaliger Bundeskanzler sagte einmal: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“. Angesichts der intensiven Auseinandersetzung mit Visionen heutzutage, wären die ärztlichen Wartezimmer wohl in erheblichem Maße überfüllt, würden alle diesen Ratschlag beherzigen. Die Auseinandersetzung mit dem, was ein Unternehmen in zahlreichen Workshops als Vision, Mission, Leitbild und Strategie erarbeitet und das, was die Mitarbeiterschaft „wirklich wirklich“ will, hat sich zum absoluten Nukleus des betrieblichen Handelns entwickelt. Eine unternehmerische Vision, die den eigenen Platz im Universum bestimmt und die beschreibt, in welcher Hinsicht die eigenen Produkte und Dienstleistungen das Leben der Menschen verbessern, ist kein esoterischer Schnickschnack mehr. Im Gegenteil. In einem sehenswerten TED-Talk erläutert der Autor Simon Sinek den Unterschied zwischen Unternehmen, die eine solche Vision verkörpern und solchen, die Mitarbeiter*innen als reine Erfüllungsgehilfen ihrer Produktionskapazität betrachten:

"If you hire people just because they can do a job, they'll work for your money. But if you hire people who believe what you believe, they'll work for you with blood and sweat and tears."[2]

Unternehmen, die nicht wissen, wofür sie stehen, die keinen Polarstern am Himmel ausmachen und sich auch nicht in dessen Richtung bewegen, werden es schwer haben, ihren Mitarbeiter*innen zu erklären, warum sie täglich zur Arbeit kommen und mit großer Leidenschaft und Motivation am gemeinsamen Ziel arbeiten sollten. Überhaupt: Welches Ziel?

Sinn

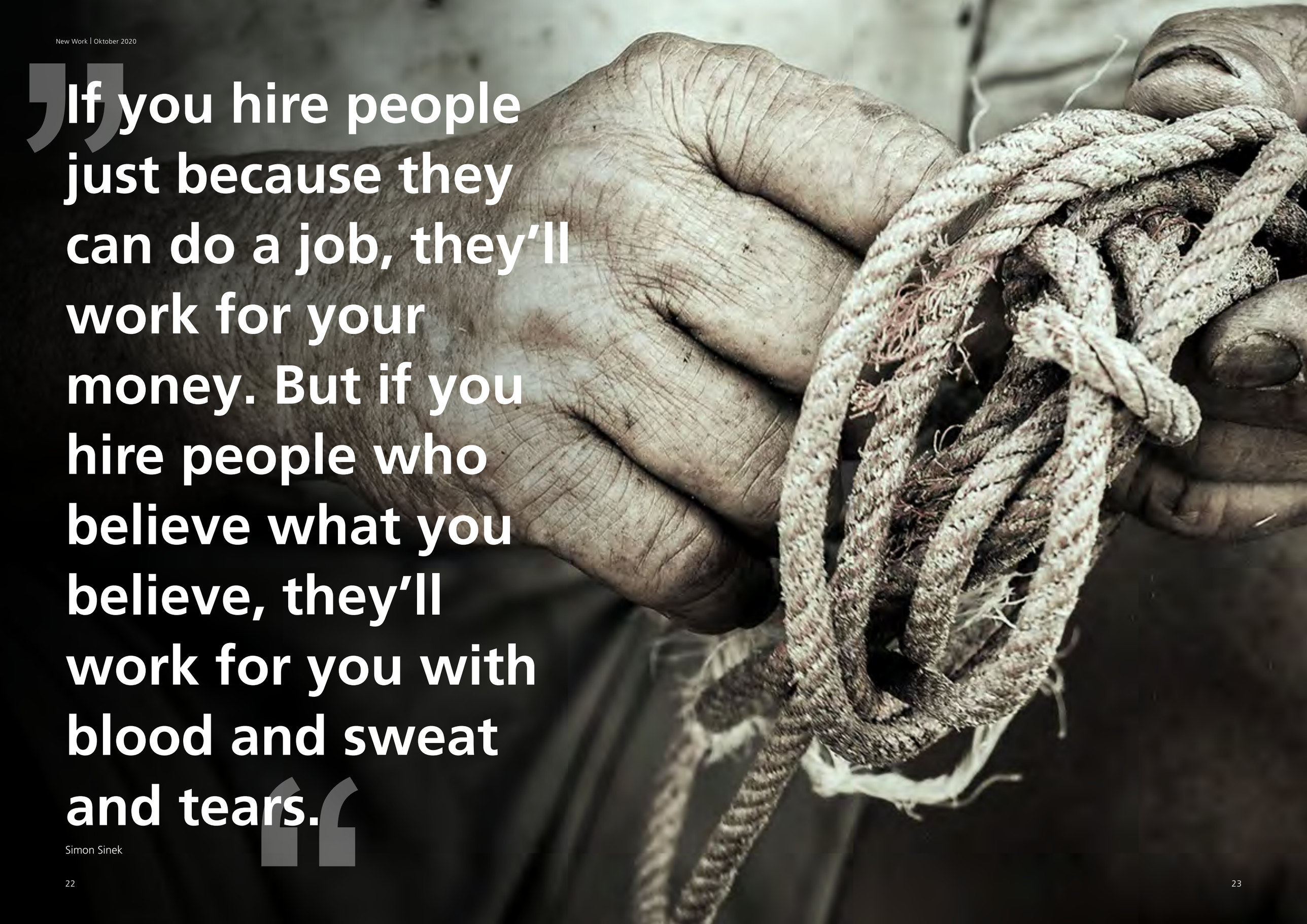
Vor allem die Generationen, die damit aufwachsen, dass der demografische Wandel auch einen Fachkräftemangel nach sich zieht, wissen um ihren Marktwert und nutzen ihn, um diejenigen Dinge durchzusetzen, die ihnen wichtig sind. Die Frage danach, was auf dem Lebensberechtigungsschein eines Unternehmens geschrieben steht, interessiert daher nicht nur die Mitarbeiterschaft, sondern auch Kandidat*innen, die sich bei der Wahl ihrer Arbeitgeber immer öfter danach orientieren, ob Führungskräfte und Unternehmenskultur Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung zulassen. Und ob Unternehmen den individuellen „Sense of Purpose“ unterstützen.

Die Lorbeeren und Devotionalien früherer Tage interessieren wahrhaft niemanden mehr: Kaum ein junger Mensch würde heute noch Eckbüro, Premium-Parkplatz und eine schicke Visitenkarte gegen ein internationales und weltoffenes Arbeitsumfeld eintauschen wollen, in dem er oder sie sich mit Leidenschaft verwirklichen kann. Und auch ältere Mitarbeiter*innen sind nicht mehr willens, Ehe und Gesundheit zu ruinieren, um sich eines Tages einen goldenen Kugelschreiber zu verdienen. In Zeiten von Magengeschwüren, Hörstürzen, Herzinfarkten und Burn-outs hat sich die Frage, ob man sich in einem Berufsumfeld aufreibt, mittlerweile zu einer existenziellen Richtungs- und Karriereentscheidung entwickelt.

Wer Sinn in seiner Arbeit sieht, macht sie besser und geht anschließend glücklicher nach Hause, schreibt Teresa Amabile, Professorin an der Harvard Business School. Doch nicht nur sie berichtet über verschiedene Experimente, in denen sinnvolle Tätigkeiten die Arbeitsqualität und auch den Umsatz nachweislich verdoppelten und verdreifachten.[3]

Die Antwort auf die Frage, was New Work ist, wurde in der Einführung dieses Whitepapers u. a. mit der „Schaffung eines menschenfreundlichen Arbeitsumfeldes, in dem Menschen gern arbeiten und großartige Leistungen vollbringen“ beantwortet. Unternehmen, die ihre Arbeitsräume, Technologien, Organisation und ihre Unternehmenskultur auf diese Dimension hin entwickeln und den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen, haben dabei die vielleicht wichtigsten Wesenselemente des New Work-Referenzrahmens berücksichtigt.

2) https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
3) https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-883973.html



„If you hire people just because they can do a job, they'll work for your money. But if you hire people who believe what you believe, they'll work for you with blood and sweat and tears."

Simon Sinek

Kapitel 5

Werte

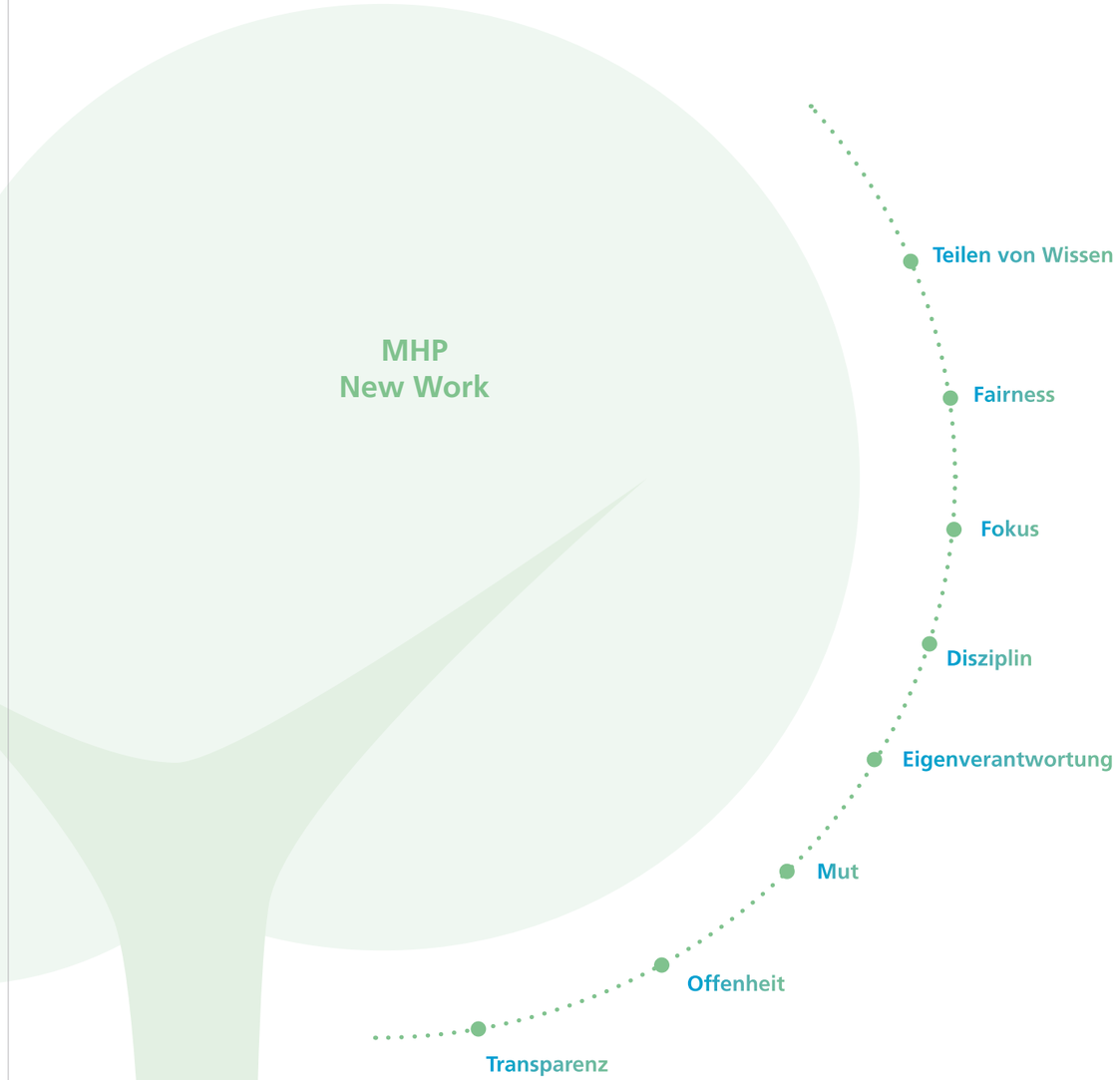
Nicht nur die Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem gute Arbeit stattfinden kann, gehört zu den Grundpfeilern neuer Arbeit – auch die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt gehört dazu. Nahezu alle DAX-Unternehmen geben mittlerweile Nachhaltigkeitsberichte heraus und machen so zumindest ihr Bemühen in Sachen Umwelt- und Naturschutz sichtbar. Darüber hinaus finden auch Informationen zu Compliance und CSR ihren Eingang in die Berichterstattung und Bewertung börsennotierter Unternehmen. Finanzinvestoren geben an, dass Sie Investmententscheidungen nicht mehr nur nach finanziellen Gesichtspunkten treffen. Kandidat*innen können auf Bewertungsplattformen wie Kununu und Glassdoor Angaben zu „Umwelt- und Sozialbewusstsein“ nachschauen, bevor sie zu einem Bewerbungsgespräch aufbrechen.

Die Art und Weise wie ein Unternehmen mit seinen Ressourcen umgeht, ist zu einem Gradmesser dafür geworden, wie lohnenswert es ist, in dieses Unternehmen zu investieren, mit ihm Geschäfte zu machen oder beruflich einzusteigen. Unternehmen, die nicht willens sind, eine weltoffene und tolerante Unternehmenskultur zu etablieren, die nicht nachhaltig wirtschaften, die nicht für diejenigen Werte einstehen, die eine freiheitliche Gesellschaft als Grundlage und Voraussetzung erachtet, haben bereits heute keine betriebswirtschaftlichen und personalwirtschaftlichen Perspektiven mehr.

Die Werte, die ein Unternehmen, seine Eigentümer*innen, seine Geschäftsführung und seine Belegschaft verkörpern, sind nicht mehr nur eine Randnotiz in der Unternehmensbroschüre, sondern gehören mittlerweile zur betrieblichen Identität – wenn nicht gar zur DNA der Organisation. Diesem Umstand werden allerdings viele Unternehmen nicht gerecht. Zum einen, weil sie wahlweise kein Wertegerüst entwickelt haben, nach dem sie handeln. Zum anderen, weil sie, selbst wenn ein solches Wertegerüst existiert, nicht nach den Prinzipien einer wertebasierten, sondern nach der Funktionsweise einer regelbasierten Organisation handeln.

Die Verankerung solider Werte als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen hat positive Auswirkungen auf nahezu alle Unternehmensbereiche. Wer seine Mitarbeiter*innen nicht nach rein fachlichen Kriterien auswählt, sondern danach, dass sie ein gemeinsames Wertefundament teilen, schafft gegenseitige Bindung und Rückkopplung. Menschen mit einem gemeinsamen Wertegerüst stehen deutlich häufiger füreinander ein, begleiten einander eher durch wirtschaftliche und existenzielle Krisen, fühlen sich einander verbunden und verhalten sich loyal. Unternehmen, die auch in schwierigen Zeiten an ihren Werten festhalten, sind glaubwürdiger als Unternehmen, die solches nicht tun. Und das wirkt sich wiederum langfristig auf Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität aus.

Gerade eine politisierte und politikorientierte Jugend, die individuelle und gesellschaftliche Werte mit der Glaubwürdigkeit ihrer Arbeitgeber abgleicht, ist nicht mehr zu beeindrucken mit teuren Firmenevents und dem Verweis auf Aktienkurs und Börsenwert. Wenn sich herausstellt, dass sich das eigene Unternehmen unredlich verhält, Steuern hinterzieht oder Kinderarbeit duldet, helfen auch keine Marketing-Kampagnen mehr, um das offensichtliche Fehlverhalten zu kaschieren. Zum Glück, möchte man sagen.



New Work ist kein Modethema

Epilog

Wer mit Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer-*innen über ihren Umgang mit Menschen im Unternehmen spricht, hört manchmal, dass der Mensch bei ihnen „im Mittelpunkt stehe". Häufig wissen beide Seiten, dass das nicht stimmt. Dass Politik, Umsatzrendite, Quartalszahlen, Markenentwicklung, ja alles mögliche im Mittelpunkt stehen mag, nur eben nicht der Mensch. Und das wiederum ist bedauerlich. Denn von einer menschenfreundlichen Arbeitswelt, die auf das Wohlergehen von Kandidat*innen, Mitarbeiter*-innen und Kund*innen achtet, würde eine Vielzahl an Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens profitieren.

MHP unterstützt Unternehmen bei der strategischen und operativen, wie auch bei der gedanklichen und emotionalen Reise von einer regelbasierten zu einer wertebasierten Organisation. Wir begleiten bei der Überführung der Dimensionen Arbeitsplatz, Technologie, Organisation, Kultur und Werte in eine Welt der neuen Arbeit und befähigen Unternehmer*innen, New Work in ihrer eigenen Organisation aktiv und selbstbewusst anzugehen.

Eine Welt, in der Menschen gern arbeiten und großartige Leistungen vollbringen und in der Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt wahrnehmen ist eine erstrebenswerte Zukunft.

Aus diesem Grund ist New Work für uns kein Modethema, sondern eine Herzensangelegenheit.

Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales – Weißbuch Arbeit 4.0
  https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales – Grünbuch Arbeit 4.0
  https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO – New Work
  http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf
- bitkom – New Work: Wie arbeitet Deutschland?
  https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-09/bitkom-charts-new-work-i-11-09-2019_final_0.pdf
- Haufe Akademie – New Work: Zahlen, Daten, Fakten
  https://www.haufe-akademie.de/l/new-work/new-work-whitepaper/
- Bertelsmann Stiftung – New Work: Potenziale nutzen, Stolpersteine vermeiden
  https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/New_Work_Potentiale_nutzen_Stoplersteine_vermeiden__.pdf
- ARD-Themenwoche "Zukunft der Arbeit"
  https://www.ard.de/home/themenwoche/ARD_Themenwoche_2016_Zukunft_der_Arbeit/3234726/index.html
- Die Zeit – Maschinenraum
  https://www.zeit.de/serie/maschinenraum
- Süddeutsche Zeitung – Dossier Zukunft der Arbeit
  https://www.sueddeutsche.de/thema/Zukunft_der_Arbeit
- Wirtschaftswoche – Serie: Zukunft der Arbeit
  https://tool.wiwo.de/wiwoapp/3d/ZukunftderArbeit/go.html

Herausgeber

MHP Management- und IT-Beratung GmbH
MHP ist eine weltweit agierende und führende Management- und IT-Beratung. Wir entwickeln wegweisende Mobility- und Manufacturing-Lösungen für internationale Konzerne, gestandene Mittelständler und disruptive Start-ups. Als Premium-Business- und Technologiepartner gestalten wir bereits heute die digitale Zukunft von morgen. Unser Beratungsansatz ist einzigartig: Wir verbinden ganzheitliche IT- und Technology-Expertise mit tiefgreifendem Management-Know-how. Damit ist MHP der ideale Partnerfür einen erfolgreichen Digital-Turn. Als Digitalisierungsexperte liefern wir auf Basis von fundierten Analysen innovative Strategien, um Veränderungsprozesse in nachhaltigen Erfolg zu verwandeln. Mit über 3.000 Mitarbeitern treiben wir weltweit an 16 Standorten den digitalen Fortschritt voran – gemeinsam mit über 300 Kunden. Und das mit Excellence auf allen Ebenen. **MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE**

Ansprechpartner*innen

Autor
Stephan Anpalagan
Organization and Strategy
+49 151 20 30 11 19
stephan.anpalagan@mhp.com

Judith Borgmann
Mobility Services and Strategy
+49 152 33 14 51 74
judith.borgmann@mhp.com

Fotocredits
Seite 2-3 @shutterstock G-Stock Studio
Seite 6-7 @shutterstock G-Stock Studio
Seite 14-15 @shutterstock Rawpixel.com
Seite 22-23 @shutterstock Surasak muangsuk

Layoutgestaltung
Freiland Design

MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE

16 **MHP**Offices in Germany, United Kingdom, USA, China and Romania

Germany

Ludwigsburg
(Headquarters)
Berlin
Essen
Frankfurt a. M.
Ingolstadt
Munich
Nuremberg
Wolfsburg

International

Atlanta (USA)
Birmingham (United Kingdom)
Cluj-Napoca (Romania)
Timișoara (Romania)
Shanghai (China)

www.mhp.com