



Fünf Schritte, wie New Work auch nach der Krise Teil Deiner Unternehmenskultur wird

Prof. Dr. Heike Bruch & Frederik Hesse, M.A.

Homeoffice, digitale Kommunikation, virtuelle Teams – seit der Pandemie sind viele Elemente von New Work populär geworden. Doch in der Spitze der Unternehmen ist New Work bislang nicht angekommen.

Die Corona-Pandemie hat neben den ökonomischen Herausforderungen für Unternehmen auch eine abrupte Veränderung der Zusammenarbeit mit sich gebracht: Die tägliche Arbeit wurde bei großen Teilen der Belegschaft ins Homeoffice verlagert, Teamarbeit erfolgte nahezu ausschließlich virtuell und die Kommunikation wurde fast vollends digitalisiert. Einige Elemente von New Work wurden damit quasi per Knopfdruck realisiert. Unfreiwillig.

Vielerorts lässt sich beobachten, dass auch einige Monate nach dem Lockdown neue Arbeitsformen weiterhin stark genutzt werden. Ursächlich ist nicht nur die nach wie vor bestehende Gefahr des Virus, sondern auch die positive Erfahrung während der Krise. So ist New Work seit Beginn der Pandemie von einem zusätzlichen Anreiz, um Mitarbeitende zu motivieren, zu einer zentralen Säule sozialer Verantwortung avanciert. Mehr noch: New Work hat das Fortbestehen vieler Organisationen überhaupt erst gesichert.

Bedeutet dies, dass durch die jüngsten Erfahrungen die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, automatisch dynamischer, selbstbestimmter und effizienter wird? Durch mehrere Puls-Check-Befragungen während der Krise wissen wir: Das ist nicht der Fall. Im Gegenteil. Nur wenige Unternehmen haben die Chance einer echten New Work Transformation bisher genutzt. Andere arbeiten wenig produktiv in der mobilisierten Arbeitswelt, sind zu wenig organisiert oder kulturell verankert.

Nur wenige Unternehmen haben die Chancen genutzt

Während der Krise wurden insbesondere technologisch-strukturelle Neuerungen vorgenommen, die direkt aus den Beschränkungen des Lockdowns resultieren, wie die Nutzung von Homeoffice, verstärkte digitale Kommunikation und die Arbeit in virtuellen Teams.

Der kulturelle Wandel hingegen, welchen es braucht, um New Work langfristig zu einer Erfolgsgeschichte zu machen, ist ausgeblieben. Zentrale Elemente der New Work Culture wie moderne Führung, Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden, flexible Strukturen und gegenseitiges Vertrauen haben sich im Zuge der Krise nicht weiterentwickelt. Damit ist eine Chance des derzeitigen Wandels bislang kaum genutzt worden.

New Work erfordert eine Kulturtransformation

Dies ist zum einen aus wirtschaftlicher Sicht ein großer Fehler. Aus der Forschung wissen wir, dass die positiven Effekte von New Work – produktive Energie, höhere Unternehmensleistung, beschleunigtes Arbeiten und mehr Innovation – nur dann zum Tragen kommen, wenn die notwendigen kulturellen Voraussetzungen geschaffen werden. Sind sie hingegen nur schwach vorhanden, kann die New Work Transformation in eine kollektive Überhitzung münden, die die Leistungsfähigkeit negativ beeinflusst.

Zum anderen kann New Work ohne eine echte New Work Culture auch in personeller Hinsicht negative Folgen haben: Ohne echten Kulturwandel kann New Work dazu führen, dass ein erheblicher Teil der Mitarbeitenden abgehängt, alleingelassen und über die Maßen belastet wird. So berichtete während des Corona-Lockdowns jeder dritte Befragte von dem Gefühl, abgekoppelt zu sein, nicht wirklich dazuzugehören, sich einsam zu fühlen. Auch Führungskräften fiel es im zwangsweisen Homeoffice zunehmend schwer, sich als Teil des Unternehmens oder des Teams zu wahrzunehmen. Neben der Isolation zeigte sich auch, dass viele bis zur Erschöpfung gearbeitet haben: So kam jeder Fünfte an seine Belastungsgrenze und ein nicht unerheblicher Teil von 10% erhöhte seine Arbeitszeit auf sechs bis sieben Tage pro Woche.

Eine tiefergehende Analyse der Daten zeigte, dass die verschiedenen Altersgruppen die neue Arbeitssituation unterschiedlich erlebten. So fühlten sich insbesondere die jüngste und die älteste Altersgruppe isoliert. Auch hinsichtlich der Belastungssituation waren es eben diese Altersgruppen, die am stärksten an ihre Grenzen kamen – mit einem qualitativen Unterschied: Während die älteste Altersgruppe insbesondere durch technische Herausforderungen belastet wurde, waren es bei der jüngsten Altersgruppe die aufgabenbezogenen Herausforderungen, die sie an ihre Grenzen brachte. Bezogen auf die Führungsebene war es insbesondere das mittlere Management, das hohen Belastungen ausgesetzt war und wenig Unterstützung vonseiten des obersten Managements bekam.

Um New Work langfristig zum Erfolg machen, braucht es einen radikalen Kulturwandel

Es zeichnet sich ab, dass die Unternehmen auch in Zukunft verstärkt auf neue Arbeitsformen setzen werden. Um die positiven Effekte von New Work zu nutzen und der Gefahr von Überhitzung und Isolation zu begegnen, ist ein radikaler Kulturwandel nötig. Dieser sollte so bald wie möglich einsetzen. Denn auch wenn die Zeiten nach wie vor schwierig sind, ist das «Window of Opportunity» noch offen: Die Krise bietet eine große Chance für beschleunigtes Arbeiten und New Work.

New Work muss von einer starken New Work Culture getragen werden, zu der sich Unternehmen schon zu Beginn des Transformationsprozesses bekennen sollten. Es gibt zwar kein Patentrezept für eine perfekte New Work Culture, doch zeigen neueste Forschungsergebnisse, dass fünf Kulturelemente zentral sind.

1. Das Top Management Team als präsendes Vorbild

Mitarbeitende und Führungskräfte müssen sehen, dass CEOs und Top-Führungskräfte mit vollem Einsatz hinter der New Work Transformation stehen. Nur wenn die Spitze die neuen Werte in einer authentischen Weise vorlebt und bei Change-Initiativen als Vorbild auftritt, wird die Belegschaft die Veränderungen akzeptieren.

2. Führung mit Vision und Inspiration

Unternehmen in der Beschleunigungsfalle und isolierte Mitarbeitende können durch sinnorientierte Führung revitalisiert werden. Diese Führungsform zeigt das große Ganze auf, involviert die Mitarbeitenden emotional und wirkt sinnstiftend. Diese Art der Führung braucht es nicht nur an der Unternehmensspitze, sondern auf allen Ebenen!

3. Vertrauenskultur

Vertrauen war einer der Schlüsselwerte, die Unternehmen bei der Krisenbewältigung unterstützten. Jetzt gilt es diesen weiter zu festigen. Das Ziel muss eine Unternehmensumgebung sein, in der Neues ausprobiert werden darf, in der auch über Grenzerfahrungen gesprochen wird und in der Einzelkämpfertum keinen Platz hat.

4. Selbstkompetenzen stärken

Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden das notwendige Rüstzeug mit auf den Weg geben, um sie für die Umbrüche in der Arbeitswelt zu qualifizieren. Dazu zählen neben hohen sozialen Fähigkeiten auch der Umgang mit Stress und die Fähigkeit sich abzugrenzen.

5. Flexible Strukturen

Zuletzt gilt es, Mitarbeitende und Führungskräfte durch dezentrale und wenig formalisierte Strukturen zu empowern. Dies macht die Kooperation in Netzwerken erst möglich und bestärkt die Mitarbeitenden, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Jetzt besteht die Chance, um eine fundamentale Modernisierung der Arbeitskultur, eine echte New Work Transformation anzustoßen. Bei dieser müssen alte Arbeitsweisen und Glaubenssätze radikal auf den Prüfstand gestellt werden, damit die Unternehmen gestärkt in die neue Arbeitswelt gehen können.

- Vor der Pandemie waren mehr als 90% der Unternehmen auf dem Weg in Richtung einer neuen Arbeitswelt. Allerdings waren nur wenige Unternehmen in dieser wirklich erfolgreich.
- Durch die Krise wurde New Work von einem zusätzlichen Anreiz zu einer zentralen Säule sozialer Verantwortung.
- Aber auch jetzt schöpfen nur wenige Unternehmen das volle Potenzial von New Work aus, da sich die kulturellen Voraussetzungen nicht weiterentwickelt haben.
- Um New Work langfristig erfolgreich im Unternehmen zu verankern, müssen Unternehmen ihre Kultur fundamental verändern.

Quellen

Bruch, H. & Berenbold, S. (2020). New Work, jetzt!: Neun Schritte für eine echte Transformation. *Personalmagazin* (10), 42–45.

Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. Konstanz/St. Gallen: Trendstudie 2016.

Bruch, H. & Meifert, M. (2020). CEOs zwischen Vision und Verblendung. *Personalmagazin* (7), 10–12.

Bruch, H. & Meifert, M. (2020). New Work in der Bewährungsprobe. *Personalmagazin* (6), 6–7.