

New Work – Wenn Zukunft ihre Richtung ändert: Die Entgrenzung von Raum und Zeit – Eine Herausforderung an die Change-Fitness

Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH und Expertin für Veränderungsmanagement, Eltville-Erbach

Jetzt sind wir angekommen – etwas zeitversetzt markieren der Beginn der Pandemie, der Klimawandel sowie die Entwicklung von KI und Quanten-Technologien Ereignisse für einen Zeitenbruch. Mit ihnen wurden massivste Veränderungen in allen Bereichen, insbesondere in unserer Arbeitswelt, initiiert. Diese neuen Einflüsse und Rahmenbedingungen sind bereits so nah an uns herangekommen, dass sie uns jetzt zum Handeln zwingen – jetzt und v.a. nachhaltig. Unsere Arbeitswelt wird in 5 bis 10 Jahren deutlich anders aussehen. Wird uns New Work selbstbestimmter, gesünder oder weniger arbeiten lassen? Wie wirkt New Work auf die Menschen und die Unternehmen? Und was braucht es, damit diese Veränderung gelingt?



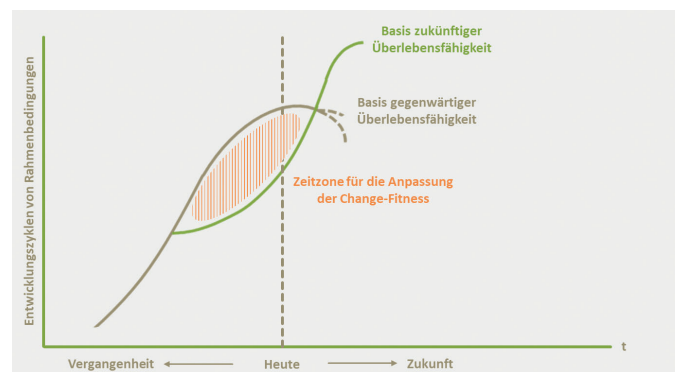
(Quelle: Mutaree Change-Fitness-Studie 2020/2021, „Ankommen am Bruch der Zeit“)

1. Zeitzone für die Anpassung der Change Fitness

In den vergangenen Jahren haben wir schon eine Reihe von disruptiven Entwicklungen durchlebt und eine stetig steigende Veränderungsdynamik beobachten können. Wirtschaftskrisen, Digitalisierung und die demographische Entwicklung hatten und haben großen Einfluss. Und es ist festzustellen, dass die Zeit,

die bleibt, um sich zu verändern, immer kürzer wird, dass die Tiefe und Breite der Veränderungen sich stetig ausdehnen, und dass die Einschläge in immer kürzeren Abständen erfolgen.

Die in der Vergangenheit entwickelten und bewährten Routinen und Rahmenbedingungen haben für uns eine bestimmte Gestaltung unserer Arbeit etabliert. In Präsenz, an Orten, an denen sich alle versammelt haben (graue Linie). Wenn sich abzeichnet, dass sich neue Arbeitsformen entwickeln, so ist das aber für viele noch kein Grund, alt Bewährtes in Frage zu stellen. Die Beharrungskräfte sind groß. Erst, wenn sich z.B. durch externe Ereignisse (Corona) die Rahmenbedingungen massiv verändern und Handlungsdruck entsteht, wird die Bereitschaft Neues zu wagen notwendigerweise sehr groß.



(Quelle: In Anlehnung an die Mutaree Change-Fitness-Studie 2020/2021, „Zeitzone für die Anpassung der Change-Fitness“)

Allerdings ist die Zeitzone für den Anpassungsprozess dann oft schon deutlich zusammengeschrumpft. Oft kommen wir erst dann ins Handeln, wenn wir kurz vor dem Abgrund stehen und dann bleibt leider nur sehr wenig Zeit, Veränderungen mit der gebotenen Sorgfalt umzusetzen.

Das bestätigen auch die Ergebnisse aus der Mutaree-Change-Fitness-Studie 2018/2019. Auf die Frage „Wenn in unserem Unternehmen Veränderungen stattfinden, dann wird die Notwendigkeit hierfür frühzeitig erkannt“, antworteten 47 % der Befragten mit „stimme nicht zu“. Ein großer Teil erkennt die Veränderungsnotwendigkeit also überhaupt nicht, ein weiterer Teil derjenigen, die die möglichen Veränderungen wahrnehmen, sind aus welchen Gründen auch immer nicht dazu bereit, darauf zu reagieren.

Die fehlende Erkenntnis der Veränderungsnotwendigkeit und das Ausbleiben der notwendigen Reaktionen, obwohl sich die Zukunft gezeigt hat – lange bevor sie eintritt (Rilke), sind sicherlich ein wesentlicher Grund dafür, warum die durchschnittliche Erfolgsquote in den letzten 10 Jahren nur bei ca. 22 % lag.

Der strategische Weitblick für einen resilienteren Umgang mit der Zukunft fehlt also immer noch. Die Unternehmen müssen sich, gerade in diesen unruhigen Zeiten, auf eine Vielfalt möglicher Entwicklungen früh genug vorbereiten, um ihre Reaktionsfähigkeit zu steigern und rechtzeitig die richtigen Maßnahmen ergreifen zu können. Hier gibt es noch großen Nachholbedarf.

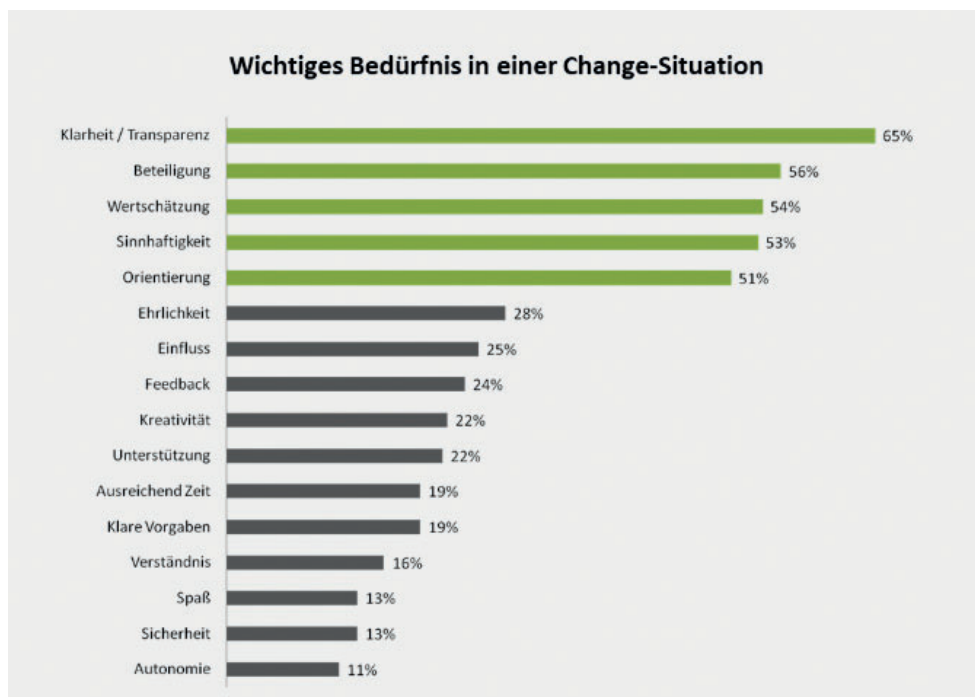
Die Zeit wird also knapp – wer in den letzten Jahren seine Change-Fitness nicht weiterentwickelt und seine Reaktionsfähigkeit nicht trainiert hat durch ein Denken in Alternativen, findet jetzt eine wesentlich schwierigere wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Situation vor, um sich die notwendige Change-Fitness zu

erarbeiten. Die aktuelle Unsicherheit, verbunden mit mobilem Arbeiten und einer gewissen Orientierungslosigkeit, erschwert jeden zusätzlichen Change. New Work fordert neue Organisationsdesigns, neue Führungsansätze und -strukturen und auch neue Unternehmenskulturen. All das lässt sich nur mit Menschen umsetzen, Menschen, die New Work können und wollen.

II. Wer New Work umsetzen will, muss die Menschen gewinnen

Wer die Menschen für Veränderungen gewinnen will, muss wissen, was sie brauchen und was sie wollen. Jeder von uns hat seine eigenen beruflichen Erfahrungen gemacht, seine individuellen Wünsche, Ängste und Hoffnungen und der Beruf an sich ist für den einen ein Stück weit Selbstverwirklichung, für den anderen nur ein Job zur Absicherung des Lebensunterhalts.

Was uns alle eint, ist der Wunsch nach Zukunftsfähigkeit und Orientierung. Es braucht Transparenz, klare Perspektiven für den zukünftigen Gestaltungsspielraum und die neuen Aufgaben, Wertschätzung und v.a. auch Sinnvermittlung.



(Quelle: Mutaree Mutaree-TED-Umfrage 2017, „Macht Change Spaß?“)

Letzteres entwickelt sich mehr und mehr zum zentralen Angelpunkt, denn der wahrgenommene Erfolg wird sich in Zukunft nicht mehr über Status und Einkommenshöhe definieren. Viel wichtiger werden Sinnhaftigkeit und die Gestaltungsmöglichkeiten von Beruf und persönlichen Lebensumständen, insbesondere im Rahmen von New Work.

Sinnvermittlung hat allerdings auch etwas mit der Identifikation des Arbeitgebers zu tun – oder vielleicht eben doch nicht? Was spielt es in Zukunft noch für eine Rolle für wen gearbeitet wird? Wenn sich Strukturen, Arbeitsorte und -zeiten zunehmend auflösen, der Gang in die Unternehmenskantine oder der Plausch in der Kaffeeküche wegfällt, agile Teams die festen Strukturen ablösen und die Unternehmenskultur zunehmend verblasst? Aus Sicht der Mitarbeitenden kann es ja

schon fast egal sein, für wen gearbeitet wird. Die Unternehmen müssen sich deshalb mehr denn je Gedanken darüber machen, Mitarbeitende zu binden und eine Unternehmenskultur aufzubauen, die über Distanz wirkt. Denn die Gefahr vermehrter Fluktuation wird mit der Entgrenzung von Arbeitsort und -zeit stetig ansteigen. Auf der anderen Seite sollten die Mitarbeitenden, die einen Großteil der Lebenszeit am Arbeitsplatz verbringen, ihre Haltung zur Arbeit überdenken. Womöglich braucht es hier auch mehr Leidenschaft für die Dinge, die getan werden.

Nicht zuletzt werden sich auch die Berufsbilder mit Blick auf die Digitalisierung und damit auch die Anforderungsprofile deutlich verändern. Mitarbeitende werden in unterschiedliche Rollen schlüpfen. Es wird mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefordert. Arbeitgeber müssen ihre Schulungs- und Qualifizierungsprogramme darauf einrichten und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind gut beraten, das „lebenslange Lernen“ nicht aufzugeben.

In nicht allzu ferner Zukunft werden die „Baby-Boomer“ in Rente gehen können. Sie werden aber noch gebraucht, denn auch durch

Zuwanderungen lässt sich die notwendige Lücke der Erwerbstätigen in Zukunft nicht schließen und die Effizienzsteigerungen durch die neuen Technologien kommen noch nicht voll zum Tragen. Die Lösung liegt für die Unternehmen also darin, über alle Generationsstufen hinweg umfassende Angebote zu machen, Neues auszuprobieren.

Letztlich wird die Qualität der Mitarbeiterbindung über den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit entscheiden. Unternehmen müssen Konzepte umsetzen, die die Bedarfe der Mitarbeitenden besser erfüllen, die sie nachhaltig an das Unternehmen binden und die generationsübergreifende Möglichkeitsräume schaffen, sich weiterzuentwickeln. Es scheint sinnvoll, die Menschen hierbei rechtzeitig einzubinden, mit ihnen in den Dialog zu gehen und sie über

Ziele und Visionen im Kontext von New Work möglichst lückenlos aufzuklären. Es gilt, Zusammenhänge und den Sinn der Maßnahmen zu vermitteln und Orientierung zu geben.

Merke: Veränderung braucht Zeit – Akzeptanz braucht Perspektiven.

III. New Work muss Zeit und Raum neu gestalten, damit Kulturen wachsen können

Die Entgrenzung von Raum und Zeit in der Arbeitswelt stellt Unternehmen und jeden einzelnen von uns vor große Herausforderungen.

Unsere Wohnungen und Urlaubsdomizile werden zu Orten, an denen wir arbeiten können.



(Quelle: Mutaree Change-Fitness-Studie 2020/2021, „Ohne Raum keine Zeit und ohne Zeit kein Raum“)

Wir haben gelernt, dass wir von fast jedem Ort aus arbeiten können.

Die Zeiten, zu denen wir uns an die Arbeit machen, können wir zunehmend selbst festlegen.

Das bringt auf den ersten Blick mehr Freiheiten. Die Flexibilisierung von Zeit und Raum geht aber auch einher mit neuen Formen der Zusammenarbeit, mit neuen Team- und Führungsansätzen und v.a. mit der ausgeprägten persönlichen Fähigkeit, sich selbst zu organisieren. Es bedarf einer hohen Eigenverantwortung für die richtige Balance von Arbeit und Freizeit, die Bereitschaft für eine passgenaue Abstimmung mit den Kollegen, eine umfangreiche Beteiligung und die Beschäftigung mit sinnvollen Aufgaben.

New Work bietet eine Reihe von Chancen, v.a. mehr Flexibilität. Das erhöht allerdings den Abstimmungs- und Kooperationsaufwand und bedeutet für den ein oder anderen, sich dauerhaft aus der Komfortzone herauszubewegen. Wir müssen deutlich

schneller werden in der Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen, die nicht selten komplexe Problemstellungen mit sich bringen. Dafür brauchen wir eine Reihe von Kompetenzen aus unterschiedlichsten Fachgebieten und Disziplinen. Agile Teamarbeit und digitale Kollaboration werden wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Umsetzung von New Work werden. Die optimale Gestaltung von Arbeitsräumen, die dies ermöglichen, sowohl bei der Arbeit von zu Hause aus, aber auch in der Firmenzentrale, sind Grundvoraussetzung.

Denn Büros brauchen wir nach wie vor. Digitale Kommunikation ist mit analoger nicht vergleichbar – es braucht beides. Der direkte persönliche Dialog in Echtzeit lässt uns Mimik, Gestik und Emotionen erleben, die remote nicht abzubilden sind. Und im Büro gibt es immer auch die Möglichkeit, Randinformationen mal eben schnell ganz spontan auszutauschen. Ein vitaler Flurfunk lebt von der Präsenz und lässt sich digital nur schwer oder gar nicht abbilden. Er ist aber für die Sozialhygiene und die Kulturentwicklung ein wichtiger Faktor.

Die Unternehmer müssen sich für die Ausgestaltung ihrer Räume in den Firmengebäuden bewusst machen, dass dieser Ort mehr denn je ein kulturprägender und einzigartiger sein muss, an dem spontane Begegnungen möglich werden und in Echtzeit kommuniziert wird. Es braucht Räume, die diese Ansprüche erfüllen, Kreativität und Innovation fördern und in denen die angestrebten Werthaltungen auch tatsächlich gelebt werden können. Die Förderung von funktions- und bereichsübergreifender Zusammenarbeit und der Abbau von Silodenken muss erlebbar werden, an Orten, die Botschaften und Werte vermitteln, an denen Teamplay und Zusammenhalt spürbar wird. Gerade in bewegten Zeiten wie diesen ist das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Wohlbefinden groß und wir identifizieren uns eher mit einem Unternehmen, wenn unsere eigene Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Liegt der Fokus allein auf digitaler Zusammenarbeit, lässt sich das alles kaum realisieren und die Gefahr der Abwanderung von Arbeitnehmern wird steigen.

IV. Fazit

Es wird immer wichtiger werden, über ein intelligentes identitätsprägendes Raum-Zeit-Konzept zu verfügen, das die Unternehmenskultur spürbar macht und die Menschen für sich und New Work gewinnt, aber v.a. auch in unsicheren Zeiten an das Unternehmen bindet. Nutzen Sie als Unternehmer die Präsenzen ihrer Mitarbeiter, denn die Zeiten, in denen sich die Menschen in den Räumen der Firmenzentralen aufhalten, werden zunehmend weniger werden.