

New World of Work

Eine «Mutkultur» braucht Form und Gestalt

Katja Schwedhelm unterrichtet an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz New Work & Collaboration. Mit Persorama sprach sie darüber, worauf es bei neuen Formen der Zusammenarbeit besonders ankommt.

Interview: Michaela Geiger | Fotos: Kaleidos, iStock_Hispanolistic_Piranka

Persorama: Mit New Work experimentieren aktuell viele Unternehmen. Worum geht es dabei zentral?

Katja Schwedhelm: In vielen Unternehmen ist New Work eher «New Office». Sicher tragen Kickerische und Startup-Mobiliar dazu bei, neu über Arbeit zu denken und bereichsübergreifende Tätigkeiten zu erleichtern. Eine «Mutkultur» wird daraus noch nicht. Denn die eigentliche Herausforderung besteht darin, Mitarbeitende zur Mitgestaltung einzuladen. Dies gelingt besser, wenn der oder die Einzelne weiss, was sein oder ihr Beitrag zum Unternehmensziel ist und die Werte des Unternehmens mit den eigenen harmonieren.

Mit steigender Komplexität wächst der Anspruch an Vernetzung. Diese wird gefördert, wenn Strukturen unternehmensintern die bereichsübergreifende und crossfunktionale Zusammenarbeit verbessern. Einzelne sind schon längst nicht mehr in der Lage, Herausforderungen alleine zu lösen – dies gilt für Mitarbeitende, aber auch für Unternehmen. Gerade für diese ist es wichtig, sich zu öffnen. Dadurch hält ein Unternehmen Anschluss an den Markt, holt neues Wissen in die Organisation und testet Prototypen auf Marktfähigkeit.

Wie viel ist bei den Buzzwords Agilität und New Work Hype, wie viel reelles Erfordernis?

Digitale Transformation, demografische Entwicklung, Globalisierung und der gesellschaftliche Wertewandel sind die wesentlichsten Treiber, die den Arbeitsbegriff neu prägen. Arbeitsformen ändern sich radikal, wie Coworking und Crowdworking eindrücklich beweisen. Begriffe wie New Work und

Agilität wurden dabei ungefähr zur gleichen Zeit – in den 1970er-Jahren – geprägt.

Die Brisanz, mit der diese Themen heute diskutiert werden, ist dem Transformationsdruck geschuldet. Um nicht den Anschluss zu verlieren, sind Unternehmen ständig gezwungen, sich anzupassen. Eine Dauerdynamik ist dabei jedoch wenig zielführend, denn der Erfolg einer Organisation liegt in der Mitte: Zwischen Stabilität – hier findet Wertschöpfung statt – und Dynamik, die Potenzial für künftige Geschäftsfelder erschliesst.

«*Vernetzung bedeutet nicht automatisch Verbundenheit.*»

Die heutige New Work-Bewegung wird oft auf den Arbeitsbegriff innerhalb einer Organisation verengt...

... Ja. Betrachten wir diesen Ausschnitt, geht es im Miteinander hauptsächlich um Werte: gesehen werden, Wertschätzung, Fairness. Auch das ist nicht neu, nur machen technologische Entwicklungen dies heute transparent. Bewertungsplattformen wie Kununu machen sehr offensiv tatsächliche Firmenkultur sichtbar; negative Bewertungen auf dieser Plattform erschweren massiv die Suche nach geeigneten Mitarbeitenden.

Neben den Aspekten Technik und Raum ist auch die Kultur ein wichtiger Faktor bei New Work ...

Die Kultur ist ganz entscheidend, gerät allerdings nur schwer in Bewegung. Hier etwas zu ändern,



New Work setzt eine veränderte Haltung der Mitarbeitenden voraus. Wie können sie eingebunden werden, damit sie die anstehenden Veränderungen als sinnhaft und nützlich erleben?

funktioniert nur in einer gewissen Radikalität. Diese ist häufig für die Jüngeren gedacht, doch glaubwürdig wird ein Kulturwandel erst, wenn er auch diejenigen bewegt, die schon länger im Unternehmen sind. New Work kann hier als gesellschaftliche Vision ansetzen, die neben einer erfüllenden Tätigkeit auch soziale Verantwortung für die Gemeinschaft adressiert und damit ein übergeordnetes Ziel verfolgt.

Ist ohne eine effektive Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik ein konkurrenzfähiges Arbeiten noch möglich?

Kaum. Wenn man bedenkt, dass ein Unternehmen immer auch die soziale (Mit)verantwortung für die Arbeitsmarktfähigkeit seiner Mitarbeitenden trägt, bekommt das für die Wettbewerbsfähigkeit im «War for Talents» noch eine andere Komponente.

Durch passende Tools und technische Grundlagen werden optimale Voraussetzungen für Projektentwicklung und Vernetzung geschaffen. Für den Einsatz von Kollaborationstools gilt jedoch der höchstnötige, nicht der höchstmögliche Einsatz. Digitalisierung bedeutet dabei Vernetzung; Vernetzung ist jedoch noch nicht automatisch Verbundenheit – diesen Schritt müssen viele Unternehmen noch gehen.

Wie ist hier der Stand in Schweizer Unternehmen?

Die Schweiz hat dank der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen hinsichtlich ICT-Lösungen eine sehr gute Ausgangslage. Auch deshalb betreiben internationale Konzerne wie Google oder IBM lokale Forschungs- und Entwicklungszentren in der Schweiz.

An ETH und EPFL werden darüber hinaus erstklassige Spezialisten ausgebildet, was zu einer florierenden Spinoff- und Startup-Szene führt. Im internationalen World Digital Competitiveness Ranking belegt die Schweiz Platz 5 (ICT's Switzerland, IMD, 2019).

New Work heisst auch «Arbeit neu denken». Was bedeutet das und wie unterscheidet sich New Work von bisherigen Formen der Arbeit?

Die Arbeit soll dem Menschen dienen – nicht umgekehrt. Im Taylorismus war der Mensch Produktionsfaktor, hier ist spätestens mit dem Eintritt in die Netzwerkökonomie ein Umdenken erforderlich. Routineprozesse werden automatisiert. Was übrig bleibt, sind komplexere Vorgänge. Das rückt den Menschen und seine Fähigkeiten wieder ins Zentrum. Doch wir können nach den Jahrzehnten von «Command & Control» nicht plötzlich auf Eigenverantwortung umstellen. Dies ist ein längerer Prozess, in dem Mitarbeitende im Wortsinn «entwickelt» werden müssen, um das vorhandene Potenzial wieder freizulegen. Hierfür müssen Unternehmen passende Strukturen zur Verfügung stellen und zur Übernahme von Verantwortung ermutigen.

⟨ *New Work setzt eine veränderte Haltung der Mitarbeitenden voraus.*

Welche Organisationsform ist zielführend?

Das ist sehr individuell. Man sollte jedoch im Blick behalten, dass Selbstorganisation stark von der Gesellschaftsform des Unternehmens abhängt. Wo je-

der mitbestimmen darf, aber einer dafür den Kopf hinhalten muss, sind die Machtverhältnisse doch ziemlich unausgeglichen.

New Work setzt auch eine veränderte Haltung der Mitarbeitenden voraus. Wie können die Mitarbeitenden eingebunden werden, damit sie die anstehenden Veränderungen als sinnhaft und nützlich erleben?

Information und Selbstwirksamkeit sind wichtig. Zum einen müssen Mitarbeitende informiert werden, aus welchen Gründen eine andere Haltung – also «Fixed Mindset» versus «Growth Mindset» entwickelt werden muss. Dies kann man fördern, muss es aber auch fordern. Mitarbeitende sollten eingeladen werden, Verantwortung zu übernehmen, und als Personen Aufmerksamkeit erhalten. Ergebnisse müssen sichtbar sein. Haben Mitarbeitende Erfolg, ist der Wunsch recht gross, diesen zu wiederholen.

Sind im New-Work-Umfeld HR-Instrumente wie Jahresgespräche noch sinnvoll?

Dies ist zu überprüfen, vor allem, wenn Aufgaben sich sehr schnell ändern. HR und Führungskräfte sollten öfter Kontakt zu den Mitarbeitenden suchen und Instrumente wie Retrospektiven einsetzen oder die Leistung der Mitarbeitenden mit Feedforward anstelle der Feedbackmethoden nutzen.

Wo muss HR den Hebel noch ansetzen bei New Work?

Ein wichtiger Stellhebel wäre die Vorbildfunktion der HR-Abteilung. Welche agilen Methoden finden Anwendung im HR, wie ist diese organisiert und welche Arbeitsformen werden gelebt? Werden neben den People Skills auch Business Skills aufgebaut, um als Gesprächspartner in strategischen Fragen wahrgenommen zu werden? Dies wäre zentral, um glaubhaft Transformation im Unternehmen anstossen zu können.

Mit Blick auf Mitarbeitende macht es auch Sinn, den Begriff Karriere neu zu denken. Anstelle der klassischen, hierarchiebezogenen Karrierewege sollte auch an Fachkarrieren und alternative Entwicklungsmöglichkeiten gedacht werden.

Und beim Thema Lernen?

Lernen «on demand» ist wichtiger als Lernen auf Vorrat. Hierfür braucht es die nötigen Voraussetzungen. Dem HR kommt die entscheidende Aufgabe zu, die Kompetenzen der Mitarbeitenden richtig zu bewerten und abzubilden. Wissen ist in dem Fall keine Kompetenz; diese werden in der Umsetzung



Katja Schwedhelm leitet den Studiengang CAS FH in New Work & Collaboration an der Kallidos Fachhochschule Schweiz und sieht sich als «Corporate Rebel mit einer Passion für Arbeit, die man wirklich liebt». Sie hat Arbeits- und Organisationspsychologie an der Bergischen Universität Wuppertal und Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Harz studiert und eine langjährige Führungserfahrung im mittleren Management.

sichtbar. Hier kann man schon den Bewerbungsprozess so gestalten, dass er zur jeweiligen Stelle passt und mehr auf das Mindset Wert legen als auf langjährige Berufserfahrung. «Hire for attitude, train for skills» funktioniert jedoch nur, wenn «train for skills» auch Programm im Unternehmen ist.

Wo liegen die Grenzen von New Work?

Kollaborationsmethoden erreichen ihre Grenzen, wenn Mitarbeitende überfordert werden. Wenn beispielsweise auf zehn Kanälen parallel kommuniziert wird. Ob und wann Unternehmen eher hierarchisch oder kollaborativ und selbstorganisiert unterwegs sind, hängt hauptsächlich von der Dringlichkeit der Prozesse und der individuellen Entwicklung der Akteure ab. So ist eine starke Hierarchie in der Feuerwehr, in Armeen oder Krankenhäusern durchaus sinnvoll. Dies deckt sich ebenfalls mit der Beobachtung, dass einige selbstorganisierte Unternehmen, die in Schieflage geraten, sich oft ganz schnell wieder zurück zur Hierarchie entwickeln.

Welche Rolle haben Führungskräfte und Geschäftsleitung im Transformationsprozess?

Der Begriff Transformation lässt einen Anfang und ein Ende vermuten. Es ist jedoch eher davon auszugehen, dass wir es bei New Work mit einer Evolution zu tun haben. Damit Wandel in Organisationen gelingt, sollte die Unternehmensführung hinter den Transformationsprozessen stehen und diese entwe-

Mitarbeitende sollten eingeladen werden, Verantwortung zu übernehmen und als Personen Aufmerksamkeit erhalten.



der selbst mitinitiiert haben oder als Unterstützer einer Bottom-up-Initiative auftreten. Hierfür muss HR nicht nur als Dienstleister auftreten, sondern auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung operieren. Hier liegt dann auch die Chance für HR-Verantwortliche, aus dem administrativen Schatten in eine wirklich gestaltende Rolle zu treten.

Organisationale Ökosysteme sollten Lust auf Austausch und Lernen machen.

Wie sollte eine Arbeitsumgebung im New-Work-Umfeld aussehen?

Wer eine Umgebung schaffen will, die zur Zusammenarbeit einlädt, sollte zunächst mit seinen Mitarbeitenden ein gemeinsames Verständnis der künftigen Kollaborationskultur erarbeiten. Hilfreich hierzu ist zum Beispiel die Organisation eines Bar-Camps, in dem Faktoren einer gelingenden Zusammenarbeit diskutiert und die «Trampelpfade» des Informationsflusses identifiziert werden können.

Wichtig ist es, herauszufinden, an welchem Knoten Informationen zusammenlaufen und wer sich

mit wem in welchen Intervallen im Austausch befindet. Anhand dieser Informationen lässt sich eine Umgebung schaffen, die zur Zusammenarbeit einlädt. Organisationale Ökosysteme sollten Lust auf Austausch und Lernen machen, Mentoring- und Coachingprozesse unterstützen, aber auch Fokuszonen.

Für Zusammenarbeitsprozesse eignet sich Mobiliar, das sich leicht transportieren lässt, vorteilhaft ist hier alles, was Räder hat. «Huddle Rooms» mit Möglichkeiten für spontane Besprechungen sind bei Mitarbeitenden beliebter als Grossraumbüros. Für grosse Gruppen eignen sich Open-Space-Bereiche. Orientierung findet man auch bei herkömmlichen Wohnkonzepten, bei denen man je nach Aufgabe den Raum wechselt: das Schlafzimmer zum Ausruhen, die Bibliothek für konzentriertes Arbeiten, das Wohnzimmer für den Austausch. •

Literaturtipps

Frithjof Bergmann: «Neue Arbeit, Neue Kultur»

Daniel Pink: «Drive»

Frederic Laloux: «Reinventing Organisations»

Bernd Osterloh, Claudia Schröder: «Das kollegial geführte Unternehmen»