

02 PARADIGMENWECHSEL „NEW WORK“

Warum Wandlungsfähigkeit das Streben nach Effizienz ergänzen muss

Christian Bäumer und Franziska Gütle

New Work - was ist das? Ist es der Aufbruch in eine neue globale, digitale, multikulturelle Arbeitswelt mit hippen Büromöbeln und Meetings in Sitzsäcken? Oder steht der Begriff für trendig gekleidete Menschen, die mit agilen Methoden und den allerneuesten IT-Tools in kürzester Zeit die innovativsten und disruptivsten Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln?

Vielerorts wird dieses Bild erzeugt, gepaart mit der inflationären Verwendung des dazu gehörigen „Agile-4.0-Bullshit-Bingo“-Vokabulars. Abwinken, Augenrollen und Schulterzucken sind verständliche Reaktionen, „New Work“ ist nicht greifbar, zu freaky – der ein oder andere mag zur Erkenntnis kommen, dass die Sau wohl ein weiteres Mal neu gestylt, wenn nicht sogar überstylt durchs Dorf getrieben wird. Was das Traurige ist? Eine wirkliche, ernsthafte Auseinandersetzung mit den im Kern wichtigen Ansätzen, Impulsen und Werten von „New Work“ bleibt häufig auf der Strecke. Der Alltag in den Unternehmen sieht ohnehin häufig anders aus und das Abwenden wird bei diesem Kontrast durchaus nachvollziehbar. Doch welche Potentiale verbergen sich tatsächlich hinter der oberflächlich, trendigen Assoziation „New Work“? Eines ist sicher: es ist definitiv mehr als nur heiße Luft und Kosmetik!

GEFANGEN IM EFFIZIENZWAHN – IMMER BESSER, SCHNELLER, WIRTSCHAFTLICHER MACHT VERLETZLICH

Unsere heutigen Unternehmen gleichen oft gut geölten, genaustens aufeinander abgestimmten Maschinen – mit ambitionierten Umsatzzielen und einem stark ausgeprägten Effizienzstreben. Das bestehende System soll immer besser, schneller, wirtschaftlicher werden. Das Knowhow steckt in automatisierten, zunehmend digitalisierten

Prozessen – nicht (mehr) in der „teuren Ressource Mensch“. Deutschland war einst das Land der Pioniere und Erfinder. Doch in Zeiten der Digitalisierung liegt unser Fokus nicht auf dem Schaffen neuer Innovationen, sondern auf dem Optimieren des Bestehenden. Viele Unternehmen reagieren gegenwärtig mit Effizienzsteigerungsinitiativen, Einsparprogrammen und Umstrukturierungen. Die entscheidende Frage lautet: Sind das die passenden Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit? Denn immer mehr vom Gleichen hilft nicht im Umgang mit zunehmender Komplexität. Wie empfindlich unsere hochspezialisierten, ausgefeilten Systeme sind, zeigt uns die Corona-Pandemie überdeutlich auf: Lieferketten kommen zum Erliegen, führen zu existenziell bedrohlichen Engpässen. Effizienz galt bisher stets als klarer Wettbewerbsvorteil – eine Rechnung, die aufgeht, solange es keine unvorhersehbaren Störungen gibt!

WAS BISHER ZU ERFOLG GEFÜHRT HAT, BRINGT UNTERNEHMEN NICHT UNBEDINGT WEITER

Die Zeit ist reif für einen Paradigmenwechsel: es braucht Raum für Neues – für neue Ansätze, für neues Denken und für eine neue Werteorientierung, um den Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich begegnen zu können. Der Taylorismus trägt maßgeblich zu unserem heutigen, hohen Lebensstandard bei, zweifellos. Doch kam es in den Unternehmen durch den Einzug der Massenfertigung Mitte des 20. Jahrhunderts zu einer Trennung von „Denken“ und „Handeln“. Es bildeten sich Hierarchien – klare, nach Funktionen aufgeteilte Verantwortlichkeiten wurden definiert. Ein solches System bietet Menschen Stabilität und Sicherheit, Planung und Steuerung stehen im Vordergrund – ein Manager kann zentral Ressourcen, Arbeitspakete, Budgets und Strategieumsetzung

„managen“. COVID-19 zeigt uns aktuell auf beeindruckende Weise, wie kläglich (langfristige) Planungen versagen. Aussagen über die Zukunft sind nicht möglich. Es gilt Mengen an Informationen zu verarbeiten, täglich Entscheidungen zu treffen und ggf. kurzzyklisch nachjustieren. Das „Denken Aller“ ist notwendig – kurzum: Organisationen brauchen die Fähigkeit, sich stetig an Wandel anpassen zu können. Eine Fähigkeit, die sich in den letzten Jahrzehnten aufgrund unseres perfektionistischen Effizienz- und Standardisierungswahns zurückentwickelt hat.

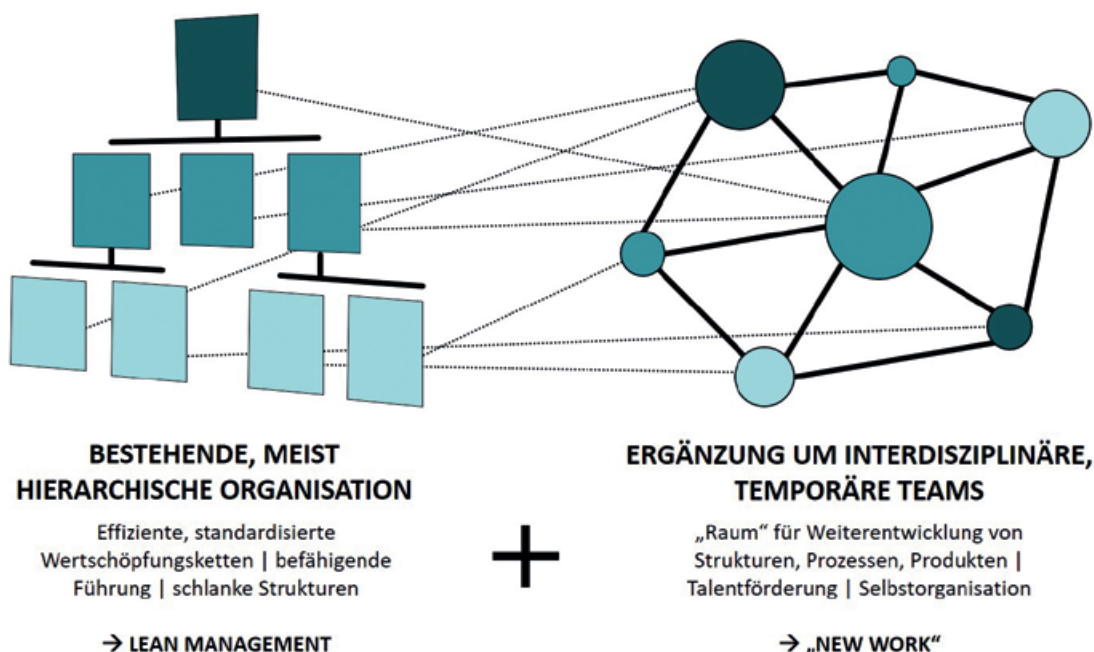
PIONIER-UNTERNEHMEN MACHEN DINGE „ANDERS“, NENNEN ES ABER NICHT „NEW WORK“

Pionier-Unternehmen zeichnen sich durch revolutionäre Organisationsformen, durch den Einsatz weiterentwickelter Methoden sowie durch ein besonderes Mindset aus. Mit „New Work“ können sich die Mitarbeiter nur wenig identifizieren. Für sie entscheidend ist vielmehr die Offenheit, sich immer wieder neu zu erfinden, der Wille, sich stetig anzupassen, auf Veränderungen am Markt zu reagieren und neue individuelle Lösungen und Strategien zu entwickeln. Ebenso reift die Erkenntnis, dass einzelne Personen den Herausforderungen der VUCA-Welt nicht vollumfänglich begegnen können. Arbeiten in Expertenteams ersetzt klassische Hierarchiestufen. Ebenso gibt es keine Blau-

pausen, kein Best Practice kann kopiert werden. Jene Unternehmen, die heute als Pioniere gelten, haben allesamt ihren eigenen Weg gefunden. Am Anfang stand die Vorstellung der Entscheider, anders arbeiten zu wollen oder eine Krise, die ein Handeln erzwungen hat. Was es braucht ist Mut und Ausdauer, um mit der eigenen Organisation gänzlich neue Wege zu beschreiten – definitiv ein Invest, das sich lohnt!

HYBRIDE STRUKTUREN – EINE KOMBINATION AUS LEAN MANAGEMENT UND „NEW WORK“

Eine Möglichkeit, sich als Unternehmen auf den Weg zu machen und am internen Paradigmenwechsel zu arbeiten, ist der Aufbau eines hybriden Organisationsmodells. Es schlägt die Brücke zwischen der „bewährten Arbeitswelt“ und „neuen Ansätzen“, gemäß dem Motto: „Lasst uns bewahren was gut ist und ergänzen, was uns in der Zukunft weiterbringt!“ Parallel zur Bestandsorganisation eröffnet das hybride System Freiräume, um komplexe Aufgabenstellungen zu bearbeiten. Was bisher in funktional-hierarchischen Unternehmen schwierig, langwierig oder gar nicht möglich war, kann auf neue Art und Weise in interdisziplinären Teamstrukturen bewältigt werden. Motivierte Mitarbeiter, die neue Fähigkeiten erlernen möchten, finden durch die Ausschreibung von Projekten zusammen. Wer Interesse hat, die Weiterentwicklung



Quelle: eigene Darstellung von WE THINK DIFFERENT, in Anlehnung an Kotter, 2014, XLR8 - Accelerate



des Unternehmens zu gestalten, kann sich basierend auf dem Prinzip der Freiwilligkeit bewerben. In den Teams wird frei von funktionaler Silo-Denkweise gearbeitet, auf Augenhöhe. Kurze Lernschleifen, Rückkopplung zum Kunden und experimentelles Vorgehen helfen, schnelle Erfolge zu erzielen. Orientierung gibt ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel. Mit zunehmender Erfahrung lernt das Team, sich selbst zu organisieren sowie eigene Steuerungs- und Kommunikationsmechanismen zu entwickeln.

Eine solche Arbeitsweise macht immer dann Sinn, wenn Interdisziplinarität und Kreativität gefragt sind. Das Zusammenstellen von Netzwerkstrukturen eignet sich beispielsweise ideal für Innovationsentwicklung, komplexe Problemlösungen sowie für die Weiterentwicklung von Prozessen und Strukturen. Doch nicht alle Herausforderungen sind komplex: Für das Abwickeln des Bestands geschäfts sind effizient gestaltete Wertschöpfungsketten und Standards durchaus wichtig, solange der Raum für die Weiterentwicklung von Menschen, Produkten und Strukturen bestehen bleibt. Ansätze aus dem Lean Management können hier helfen, die bestehende Hierarchie prozessorientiert auszurichten, Schnittstellen in der Administration zu reduzieren und den Verschwendungsanteil so gering wie möglich zu halten.

Für eine Organisation gilt es, die passende Balance zwischen Effizienz und Wandlungsfähigkeit zu finden, für die Umsetzung bedarf es Einiges an Fingerspitzengefühl: Entscheiden ist die Rolle der Führung. Ihre Aufgabe ist es, beide Welten zusammenzuführen, Vertrauen zu schenken und Freiräume zuzugestehen. Das Prinzip der hybriden Organisation ist beliebig skalierbar: ob ein Unternehmen ein kleines Team mit 5 Mitarbeitern oder 10 Teams einsetzt, ist abhängig von Bedarf und Reifegrad. Wer weiß – vielleicht wird aus dem Kennenlernen des „Neuen“ irgendwann die bevorzugte Arbeitswelt? Doch die Entscheidung, den individuellen Entwicklungsweg anzutreten wird fernab von Business Cases und ROI-Kalkulationen getroffen werden müssen. Die Frage lautet vielmehr „was wird es uns kosten, es nicht zu tun?“. Sicher ist, Effizienz allein ist nicht der Schlüssel. Es gilt, wieder zum Pionier zu werden und den Wandel mitzugestalten, denn: Change before you have to...

CHRISTIAN BÄUMER & FRANZISKA GÜTLE



Als Co-Founder von WE THINK DIFFERENT hat sich Christian Bäumer zur Aufgabe gemacht, Sinn für die Weiterentwicklung von Organisationen zu stiften und Raum für Veränderungen zu schaffen. Er kombiniert neue Formen des Arbeitens mit Ansätzen des Lean Managements und seinen Erfahrungen als langjährige Führungskraft im Produktionsumfeld eines mittelständischen Maschinenbauers. Gemeinsam mit interdisziplinären Teams gestaltet und denkt er komplexe Wertschöpfungsketten und Produktionskonzepte neu - „lasst uns mitnehmen, was uns erfolgreich macht und ergänzen, was uns in der Zukunft weiterbringt!

„Das Schöne an der Zukunft ist, dass wir sie selbst gestalten können“ – Franziska Gütle begleitet als Co-Founder von WE THINK DIFFERENT Organisationen auf ihrem Weg, neue Formen von Zusammenarbeit zu erlernen. Mit den gesammelten Erfahrungen als Lean Manager in Automobilindustrie und Maschinenbau vereint sie Unternehmenspraxis und wissenschaftliche Theorien.

In ihrem Forschungsprojekt „Entwicklung von Organisationen im digitalen Zeitalter“ hat sie über 60 Unternehmenstransformationen analysiert – anhand der Erkenntnisse hilft sie Unternehmen bei der Standortbestimmung und gestaltet mit diesen ihre individuelle Transformation.