

# NEW WORK – Schöne neue Arbeitswelt

## Führungskräfte müssen Komplexität und Individualität managen

Oliver Maassen

■ Für viele klingen die Prophezeiungen der Arbeitsmarktforscher wie der Garten Eden: arbeiten wann, wo und wie lange man will. Für andere wiederum hört sich das Ganze nach einer Horrorgeschichte an: kein Überblick, keine Kontrolle, keine Hierarchien.

Wer nun verkürzend glaubt, die Befürworter bei den Mitarbeitern zu finden und die Gegner bei den Chefs, der hat die Rechnung ohne den Wirt gemacht. Denn gerade auch Führungskräfte sehen die neuen Trends der Arbeitswelt durchaus positiv und sind erwartungsfroh gestimmt.

Aber beginnen wir doch am Anfang. Was ist es denn, was da gerade auf uns zukommt und unsere Aufmerksamkeit verlangt? Vereinfacht gesagt erleben wir die vierte industrielle Revolution. Mit Industrie 4.0 ist diese treffend beschrieben, es geht um die Vernetzung von allen und von allem. Damit einher geht eine Abkehr von klassischen Arbeits- und Rollenmodellen, die Arbeit wird neu erfunden. Die aus meiner Sicht größten Umbrüche in der Arbeitswelt entstehen aus den 3D Trends:

- Digitalisierung
- Determinierung
- Demokratisierung

Digitalisierung in der Arbeitswelt hat neben den vielfach diskutierten Facetten von der Verlagerung der Wissensarbeit weg von angestammten Schreibtischen und der schnelleren Verfügbarkeit von Informationen insbesondere den Aspekt von Big Data zu berücksichtigen. Durch die ungeheure Menge vorhandener Daten und deren Auswertung entstehen völlig neue Anbieter von Dienstleistungen. Recherche bei der Jobsuche wird sich auf Anbieter- und Nachfragerseite deutlich verändern.

Digitalisierung verlangt schließlich auch nach neuen Formen des Dialogs. Wird auf der einen Seite für Mitarbeiter zunehmend eine Entfremdung in der Mensch-Maschine Interaktion spürbar, so muss andererseits auf die soziale Dialogfähigkeit besonderer Wert gelegt werden.

Determinierung beschreibt den Trend zu einem neuen Umgang mit den klassischen Rollen im Unternehmen, die dadurch ihren Ausdruck finden, dass Mitarbeiter eine neue Bestimmtheit und Selbstbestimmtheit finden und einfordern. Natürlich hängt dies eng mit der nachwachsenden

Generation von Mitarbeitern zusammen, die oft verkürzt als GEN Y bezeichnet wird.

Eng mit Determinierung verbunden ist der Trend der Demokratisierung, ebenfalls eine gesellschaftliche Veränderung, die sich in unser Arbeitsleben überträgt. So wie der arabische Frühling oder Stuttgart 21 völlig neue Wege der Durchsetzung von Interessen der Gruppe gebracht haben, so sind demokratische Elemente auch im Arbeitsalltag stark auf dem Vormarsch. Auf Zeit gewählte Chefs gehören ebenso dazu, wie die basisdemokratische Bewertung im Internet von Arbeitgebern und zukünftig wohl auch von Führungskräften. Eine Abkehr von den klassischen, hierarchieorientierten Machtstrukturen im Unternehmen ist die Folge.



Mit diesen Umfeldbedingungen müssen die Menschen im Unternehmen ebenso zurecht kommen, wie mit den verschärfenden Bedingungen der Arbeitsverdichtung durch kostenbedingte Streichung von Stellen. Andererseits leben wir wohl auch in einer gesellschaftlichen Umbruchsituation, in der für viele Menschen die Sinnfrage wichtiger wird, aber sich eben nicht mehr eindeutig beantworten lässt. Damit sind Führungskräfte wie Mitarbeiter auf der Suche nach neuen, sinnstiftenden Tätigkeiten, Ideen, Prozessen und Strukturen.

### Emotionale Bindung der Mitarbeiter sinkt

Die jährliche Gallup-Studie zur emotionalen Bindung von Mitarbeitern zeigt einen kontinuierlichen Trend nach unten: die Zahl der Mitarbeiter, die eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen aufweisen, sinkt. Gleichmaßen sinkt die Zahl der gering emotional gebundenen

ebenfalls. Damit steigt die Zahl der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung. Die Gruppe der Emotionsträger, also der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung, ist bei der Verdichtung der Arbeitsmenge und steigender Komplexität die Leittragende. Sie bekommen noch mehr zu tun, übernehmen aufgrund ihrer Emotionsträgerschaft mehr Verantwortung, oft über das gesunde Maß hinaus. In der Folge landen viele in emotionalen Schieflagen, wie negativer Stress, Depression und Burn-Out.

Unternehmen müssen sich fragen, wie sie in dem aufgezeigten Rahmen der Veränderung durch globale Trends für eine Stabilisierung der emotionalen Bindung ihrer Mitarbeiter sorgen können. Die Lösung: eine völlige Neuausrichtung des Miteinanders im Unternehmen, eine neue Unternehmens-, Führungs- und Kommunikationskultur, neue Formen der Arbeit, der Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsorte, kurz: NEW WORK.

### Umschalten zwischen Be- und Entschleunigung

Im Grunde geht es bei NEW Work darum, in einem sich rasch wandelnden Umfeld Komplexität und Individualität gleichzeitig zu beherrschen. Für Führungskräfte bedeutet dies, zwei unterschiedliche Geschwindigkeiten gleichermaßen zu managen: während die Komplexität der Anforderungen ständig steigt und damit schnelleres Handeln erfordert, ist die Individualität der Führung durch Langsamkeit, quasi durch Entschleunigung gekennzeichnet. Führungskräfte, die das Umschalten zwischen den Geschwindigkeiten nicht beherrschen, neigen dazu, die Komplexität zu den Mitarbeitern 1:1 durchzureichen und sie damit zu überfordern. Eine weitere Abnahme der emotionalen Bindung ist dann die Folge.

Abschließend möchte ich mit den folgenden Thesen die Auswirkungen von New Work auf Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter näher beleuchten:

1. Sinn stiften wird zur vordringlichen Aufgabe von Unternehmen und Führungskraft. Wer den Sinn seiner Arbeit kennt und empfindet, wird emotional mit höherer Bindung an das Unternehmen reagieren.
2. Der Mitarbeiter wird zum „Selbstarbeiter“, er erwartet mehr Demokratie und Teilhabe an der Macht. Führungskräfte werden auf Zeit gewählt und können abgewählt werden.

3. In neuen Arbeitswelten wird viel experimentiert: mit Laboratorien und Prototypen, aber auch mit Clickworkern und Crowdfunding.
4. Unternehmen mit alter hierarchischer Führungsstruktur werden als Arbeitgeber abgelehnt und verlieren Reputation. Die Transformation der Unternehmensstrukturen von reiner Hierarchie- hin zu Netzwerkorientierung ist zentrale Herausforderung in diesem Kontext. Die Bedeutung von Akteuren hängt immer weniger von ihrem Status, sondern zunehmend von der Attraktivität ihres Beitrages ab.
5. Führungskräfte müssen den Spagat der Schnelligkeit von Komplexität mit der Langsamkeit von Individualität beherrschen und flexibel zwischen beiden Systemen umschalten können.
6. Bestehende Machtstrukturen in Unternehmen und die seit Jahrzehnten erprobten Rezepte der Attrahierung, Bindung, Entwicklung und Beförderung von Personal sowie die Art der Führung werden radikal in Frage gestellt. Durch soziale Medien entsteht Transparenz über Führungsqualität bis auf die Ebene der einzelnen Führungskraft.
7. Menschen wollen mehr Souveränität, Eigenverantwortung und Teilhabe. Der Job verschwindet zugunsten von Projekten. Mitarbeiter fordern flexible Arbeitsmodelle, schnelle Entscheidungswege, gesunde Arbeitskultur, Geld verdienen und Wohlfühlen sowie direkte und persönliche Mitbestimmung.
8. Die Förderung der individuellen Begabung und die Fokussierung auf Stärken statt des heute gängigen Defizitansatzes stehen im Vordergrund. Talent ist überall.



Oliver Maassen ist Geschäftsführer der PAWLIK Consultants GmbH und außerdem aktiv im Vorstand der HR-Alliance.