

# Die neue Qualität der Arbeit

## Innovationskraft aktivieren und Entscheidungen optimieren

„Was haben eigentlich Ihre Kunden am Ende von der neuen Qualität der Arbeit?“, werden wir als HR-Softwareanbieter öfter gefragt. Warum sollen Unternehmen zum einen auf Kulturwandel setzen und zum anderen auch noch kollaborative HR-Software einsetzen? Die Geschäfte laufen gut, die Belegschaft ist zufrieden. Es gibt keine Probleme.

Wirklich? Um die erste Frage auch zuerst zu beantworten, denn es ist die zentrale: Wenn der Kunde nicht profitiert, ist New Work tatsächlich reiner Selbstzweck. Wenn wir aber davon ausgehen, dass die Wurzel jedes Geschäftserfolgs in den Mitarbeitern liegt (und davon sollten wir ausgehen!), dann muss New Work als Befähigung der Mitarbeiter hin zu Innovation und Eigenverantwortung zwangsläufig im Sinne des Kundenerfolgs sein.

Die Innovationskraft bei den Menschen und in Netzwerken zu aktivieren, sowohl unternehmensintern als auch -extern, ist Hauptaugenmerk der neuen Qualität der Arbeit. Alte Denkweisen erarbeiten keine neuen Geschäftsmodelle, aber genau die brauchen wir zwingend. Mit der Digitalisierung steigen Taktzahl, Geschwindigkeit und Reichweite technologischer Innovationen und des daraus resultierenden „New Business“.

Ein in Kalifornien entwickeltes „Uber“-Geschäftsmodell bedroht im Nullkommanix alle Taxifahrer und -unternehmer in Deutschland. Vor der Tür jedes Unternehmens kann ein solches, neues Geschäftsmodell lauern, oder es hat den Fuß schon drin. Entweder macht es ein anderer oder wir erkennen es rechtzeitig und gehen es selbst an.

Aus dieser durch Disruption getriebenen Veränderung ergibt sich der Wunsch nach einem neuen Mindset in den Unternehmen und bei den Mitarbeitern nach einer neuen Art der Zusammenarbeit: New Business verlangt New Work. Ein neues Mindset erreichen Sie aber nicht, indem Sie Kickertische aufstellen, Kaffeetheken aufbauen und Feel-Good-Manager einstellen. Für New Work brauchen wir ein verändertes Menschenbild, das den Mitarbeiter als „Schatz“ versteht und nicht als Risikofaktor.

Es gibt einige Prinzipien, die uns helfen, zu erkennen, was an New Work „anders“ ist:

- offene Kommunikation und Transparenz statt „Closed shop“-Entscheidungen
- Ergebnisse statt Anwesenheit
- kompetenzbasierte Entscheidungen statt Top-down
- Haltung statt Skills
- „Fail often and fast“ statt „Wer ist schuld?“
- Vertrauen statt Autorität

## LINDIG: Flache Hierarchien und eine offene Arbeitskultur

Ich würde als Beispiel gerne das Eisenacher Unternehmen LINDIG nennen. LINDIG ist ein 1899 gegründetes Familienunternehmen in vierter Generation und Dienstleister rund um Gabelstapler, Lagertechnik und Arbeitsbühnen. An den sechs Standorten in Eisenach, Erfurt, Göttingen, Kassel, Suhl und Wernigerode beschäftigt LINDIG circa 300 Mitarbeiter. LINDIG gehört zu den Protagonisten des zweiten AUGENHÖHE-Films (AUGENHÖHEwege). Geschäftsführer Sven Lindig hat in seiner Region eine Vorreiterrolle im Themenumfeld New Work inne und betreibt eine konsequente Veränderung aller HR-Prozesse im Unternehmen hin zu Teamorientierung, Transparenz, Feedback und Kollaboration. Trotz eines starken Wachstums setzt er weiterhin auf flache Hierarchien und eine offene Arbeitskultur. Um den angestoßenen Veränderungsprozess voranzutreiben, hat man VEDA mit ins Boot geholt, denn Sven Lindig ist überzeugt, dass beide Partner dieselbe Sprache sprechen.

„Wenn wir als Gründe für die Entscheidung für VEDA Horizon ‚normale‘ Kriterien wie Effizienz, Effektivität, Qualität und ‚schafft Zeit für Wichtiges‘ anführen würden, dann wäre die vernetzte HR-Software sicherlich auch eine exzellente Lösung. Wir bei LINDIG sind aber nicht ‚normal‘, deshalb erwarten wir mehr von unserem Softwarepartner, nämlich, dass er unser Mindset versteht und auf Augenhöhe umsetzen kann“, erklärt Peter Vollmar, HR-Leiter bei LINDIG, die Entscheidung für VEDA, die uns sehr gefreut hat.

Die kulturelle Veränderung auch technologisch zu unterstützen, ist für das Unternehmen folgerichtig, denn für New Work benötigt man neben einem neuen Mindset auch eine professio-



LINDIG setzt auf die neue Qualität der Arbeit (Foto: © LINDIG GmbH)

nelle Systemstruktur, die diese Prinzipien agiler HR-Arbeit umsetzen kann. „Im Zuge unseres Transformationsprozesses werden wir zum Beispiel das klassische Mitarbeitergespräch durch Teamfeedback ablösen“, erklärt Vollmar. „Hierfür benötigen wir eine Software, die eine positive Nutzerakzeptanz aufweist, um keinen Datenfriedhof zu schaffen.“

## Einflussfaktor Werte und Sinn

New Work ist immer ein Zusammenspiel aller Faktoren, die Arbeit und Zusammenarbeit ausmachen. Wer, wie LINDIG, anfängt mit Teamfeedback oder mit kollaborativen Arbeitsräumen, der pflanzt damit einen Samen, der keimen wird und weitere Veränderungen bewirkt. Damit wird das Werteverständnis der Mitarbeiter berührt, sie müssen sich bewegen und den Wandel begleiten.

Ein weiterer Impuls entspringt einem generationenübergreifenden Sinneswandel, der erheblichen Einfluss auf die Qualität der Arbeit hat. Viele Menschen streben verstärkt nach Unabhängigkeit, Ausgleich zwischen Familie und Karriere sowie nach Sinn hinter ihrer Arbeit. Daher müssen sich die Unternehmen selbstkritisch fragen, ob sie mit Hierarchie, Command&Control-Führung und einem Menschenbild, in dem der Mitarbeiter „Ressource“ oder „optimierbares Talent“ ist, noch zeitgemäß aufgestellt sind. Eigentlich ist es eine Win-win-Situation: Aus der durch Disruption getriebenen Veränderung hin zu New Work entsteht der Freiraum, in dem der oben beschriebene Mitarbeiter-Typus agieren kann.

Genau den „Selbstdenkern“, die in hierarchischen Unternehmen bisher oft verzweifeln, denen können wir mit New Work ein Arbeitsumfeld bieten, in dem sie ihre Ressourcen ausschöpfen und ihre Potenziale einbringen. Es geht im New-Work-Kontext allgemein nicht darum, Strukturen auf- und Verantwortung abzugeben. Sondern darum, hierarchische Strukturen loszulassen und neue zu schaffen, die zu Verantwortungsübernahme und Kreativität einladen. Dies betrifft auch und vor allem die Art, wie wir im Unternehmen Entscheidungen treffen.

## Wer kann es lösen?

Entscheidungen im Kontext New Work nehmen die Veränderungen der Wirtschaft und der Gesellschaft auf und berücksichtigen die Komplexität, die dazu führt, dass sich Herausforderungen nicht mehr im stillen Kämmerlein lösen lassen. Die Führungskraft denkt und der Mitarbeiter handelt und setzt um? Nein, denn die steigende Komplexität bedeutet im Entscheidungsprozess, dass Situationen nicht mehr direkt beherrschbar und planbar sind. Viele Situationen treten als Überraschungseffekt auf und bedürfen einer schnellen Reaktion. Und hier ist nicht die Frage im Fokus, WIE man etwas löst, sondern wer es lösen kann (weil er oder sie es am besten kann). Oftmals wissen die Mitarbeiter „an der Quelle“ selbst am besten, welche Entscheidungen in der Organisation sinnvoll sind und auch, wie Lösungen gefunden werden können. Wenn ich das als Manager auch zulasse, indem ich meine Mitarbeiter grundsätzlich in die Lage versetze, mehr Verantwortung zu übernehmen, habe ich



**HR-Software unterstützt Teamorientierung, Transparenz, Feedback und Kollaboration (Foto: © VEDA GmbH)**

einen Rahmen geschaffen, in dem Unternehmen im VUKA-Umfeld von Veränderung, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität agieren können.

Es geht nicht darum, dass auf einmal entweder alle verantwortlich sind oder es keiner mehr ist. Auch wenn Entscheidungshoheit auf alle Köpfe verteilt würde, kann bzw. muss jeder in einem bestimmten Bereich „Head of ...“ sein – an irgendeiner Stelle muss eine Entscheidung getroffen werden, irgendeiner muss im Zweifel den Kopf hinhalten, egal welcher Hierarchiestufe er oder sie angehört.

Auf Basis dieser Überlegungen muss letztlich jedes Unternehmen seinen eigenen Zugang zu New Work finden und ausprobieren. Ich hoffe, dass durch diese Darstellung klar geworden ist, warum kein Weg daran vorbeiführt. Unternehmen, die auch zukünftig erfolgreich sein wollen, brauchen eine neue Form der Arbeit. Wir müssen aber auch kritisch mit New Work umgehen und uns nicht dazu verleiten lassen, ein Schema „F“ zu adaptieren. New Work hat keinen Leitfaden und auch kein „10-Schritte-zu ...“-Modell. Aber: Wer die neue Qualität der Arbeit für sich nutzen will, der hat einen bewährten Zugang, der sich nicht verändert: Unternehmen arbeiten wirtschaftlich. Das bleibt auch so – und unter diesem Aspekt kann man alles, was an Ideen herumschwirrt, auf einen einfachen Prüfstand stellen: Was hat unser Kunde davon?



Autor:  
**DR. RALF GRÄSSLER,**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter der VEDA GmbH