

Kienbaum



BRAVE NEW WORK

EIN MANIFEST FÜR
DIE ARBEITSWELT
VON MORGEN

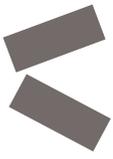


Inhalt

#1	New Work. Alles wie immer?	2
#2	New Ways of Working	4
#3	Transformation und Führung	7
#4	Purpose	11
#5	Diversity	15
#6	New Work: Alles wie immer? Nein. Alles ist anders.	19

#1

New Work: Alles wie immer?



Warum Mut ein Muskel ist, den wir täglich trainieren.

Die vergangenen Monate haben die Welt verändert und uns alle vor enorme Herausforderungen gestellt: die Angst vor dem Virus, fehlende Sicherheit für unsere Jobs, Mangel an menschlicher Nähe und das Fehlen von persönlichem Austausch. Neu geforderte Skills, räumliche Enge, Zoom-Fatigue und die Zerrissenheit zwischen Homeoffice und Homeschooling – kurz: der permanente Ausnahmezustand, die laufende Beta-Phase und nicht zuletzt die Ungewissheit darüber, wie es weitergehen wird.

Das alles kostet viel Kraft und erfordert ein enormes Maß an Mut – für Arbeitgeber und Arbeitnehmer*innen, für Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Doch gerade die Tatsache, dass wir diesen Mut Tag für Tag zeigen mussten, macht uns jetzt stärker. **Denn Mut ist wie ein Muskel, er lässt sich trainieren.** Er wird jedes Mal stärker, wenn wir mutig vorangehen. Und er wächst mit jeder (positiven) Erfahrung.

Wir sind jetzt viel besser gewappnet als zu Beginn der globalen Pandemie, um zukünftige Herausforderungen mutig zu meistern. Das gilt insbesondere für die Arbeitswelt, die sich gerade in atemberaubendem Tempo wandelt. Denn COVID-19 wirkte wie der viel zitierte „Beschleuniger“, um digitaler und vernetzter zu denken und zu arbeiten – um das Büro scheinbar überflüssig zu machen, um neue Werkzeuge zu nutzen und um Vertrauen zum wesentlichen Bestandteil unserer Jobs zu machen. Freiheit und Verantwortung gehen nun endlich mutig(-er) Hand in Hand. Das „**WIE**“ und das „**WIR**“ wurde plötzlich wichtiger als das „**WO**“.

Wir sind uns sicher: Jetzt haben wir gemeinsam die Chance, wie von Frithjof Bergmann (Begründer der „New Work“-Bewegung) längst gefordert: **„herauszufinden, was wir wirklich, wirklich wollen“** und **die Zukunft entsprechend zu gestalten.** Wir können jetzt den New Work-Gedanken neu formen und Arbeit, so wie sie sein soll, mutig neu leben und aus den gemachten Erfahrungen lernen.

Dazu ist es notwendig, sich mindestens vier zentralen Handlungsfeldern einer Arbeitswelt nach einer globalen Pandemie zu stellen:

- #1 New Ways of Working
- #2 Transformation und Führung
- #3 Purpose
- #4 Diversity

**Das „WIE“
und das „WIR“
wurde plötzlich
wichtiger als
das „WO“.**

#2

New Ways of Working





Welchen Mut brauchen wir, um die neue Arbeitswelt wirksam zu gestalten?

Schon lange vor Corona haben unzählige Studien belegt, dass die einseitige direkte Kontrolle durch Führungskräfte kaum Einfluss auf die Arbeitsproduktivität hat. Umgekehrt macht flexibles und ortsunabhängiges Arbeiten Unternehmen unter bestimmten Rahmenbedingungen insgesamt produktiver. Dennoch erklärten vor der Pandemie neun von zehn deutschen Unternehmen, dass in ihrem Tätigkeitsbereich Homeoffice nur bedingt oder gar unmöglich sei. Erst nachdem Millionen Arbeitnehmer*innen gewissermaßen über Nacht ins Homeoffice entsendet wurden, ohne dass es zu der befürchteten Katastrophe kam, gelang das schrittweise Umdenken: Aktuelle Umfragen zufolge will mehr als jedes zweite Unternehmen in Deutschland seinen Beschäftigten auch künftig Homeoffice oder mobile Arbeitsplätze ermöglichen.

Können wir uns jetzt entspannter auf dem heimischen Küchenstuhl zurücklehnen und der nächsten Welle von Videokonferenzen gelassener entgegensehen? Nein! **Die eigentliche Arbeit beginnt erst jetzt.** Denn es braucht mehr als nur ein Umstellen auf Homeoffice, um eine vom Primat der Präsenzkultur geprägte Arbeitswelt in etwas gänzlich Neues zu verwandeln.

„**Wir haben jetzt die Chance, die Digitalisierung tief in allen Prozessen zu verankern – wer diese Chance nicht nutzt, fliegt aus der Kurve.**“

Christina Kolbeck
Chief Financial Officer
Klößner & Co Deutschland GmbH



Wir haben viel gelernt in den letzten Wochen und Monaten. Wir waren selbst unter schwierigen Bedingungen produktiver, als wir es je für möglich gehalten haben. Wir haben ein Höchstmaß an Flexibilität entfaltet und in kürzester Zeit wichtige Entscheidungen getroffen. Wir haben über Nacht neue Routinen entwickelt und kreative Wege gefunden, uns trotz räumlicher Distanz nahe zu sein. Wir haben einander besser kennen gelernt, Privates entdeckt und Sorgen geteilt. Wir hatten den Mut, Ängste zu zeigen und Unsicherheit zu zulassen. **Durch den Virus waren und sind wir alle gleich betroffen – und das hat uns nachhaltig zusammengeschweißt.**

Diesen Mut benötigen wir weiterhin für das, was vor uns liegt: **Denn die Pandemie hat die Transformation der Arbeitswelt zwar angeschoben, den Ausgang kennen wir allerdings noch nicht.**

“**Corona hat die Transformation deutlich beschleunigt, aber wir kennen die Nebenwirkungen noch nicht.**”

Frank Dopheide
Founder
human unlimited

Bei aller Euphorie über das Erreichte müssen wir aber auch ehrlich zugeben, dass ausschließliches „Remote“ nicht funktioniert – und allein auch nicht funktionieren wird. Selbst bei allem guten Willen sind Kreativprozesse auf Distanz dauerhaft kaum möglich.

Die Integration neuer Mitarbeiter*innen gestaltet sich für alle Seiten mehr als mühsam. Und was machen wir mit den Mitarbeiter*innen, die partout nicht zurück ins Office wollen? Denn seien wir ehrlich: Auf Dauer werden



sich Gemeinschaftsgefühl, Zugehörigkeit und Teamspirit so nicht aufrechterhalten lassen und dem Kollektiv eines Unternehmens schaden.

Auf dem Weg zur #BraveNewWork gibt es also noch reichlich Herausforderungen, denen wir uns jetzt mutig stellen müssen.

#3

Transformation und Führung



Welchen Mut brauchen wir, um die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig zu stärken?

Auch wenn Führungskräfte während der Pandemie zwangsläufig ihren Mitarbeiter*innen im Homeoffice per remote Vertrauen schenken mussten, ist es unwahrscheinlich, dass über Nacht vorhandenes Misstrauen aus den Köpfen der Verantwortlichen geschwunden ist. Das gilt nicht nur für die Arbeitgeberseite. Auch Arbeitnehmervertreter*innen warnen bereits verstärkt vor Selbstaussbeutung und drohender „Entgrenzung“ zwischen Arbeit und Freizeit. Man ist sich weitgehend einig: Führung muss Kontrolle abgeben und mehr Eigenverantwortung zulassen. Was aber, wenn die Mitarbeiter*innen diese Verantwortung gar nicht übernehmen wollen?

„Bevor man alle Strukturen abschafft, muss man genau prüfen, was die eigene Organisation kulturell verträgt.“

Anna Ott
Vice President People
HV Holtzbrinck Ventures



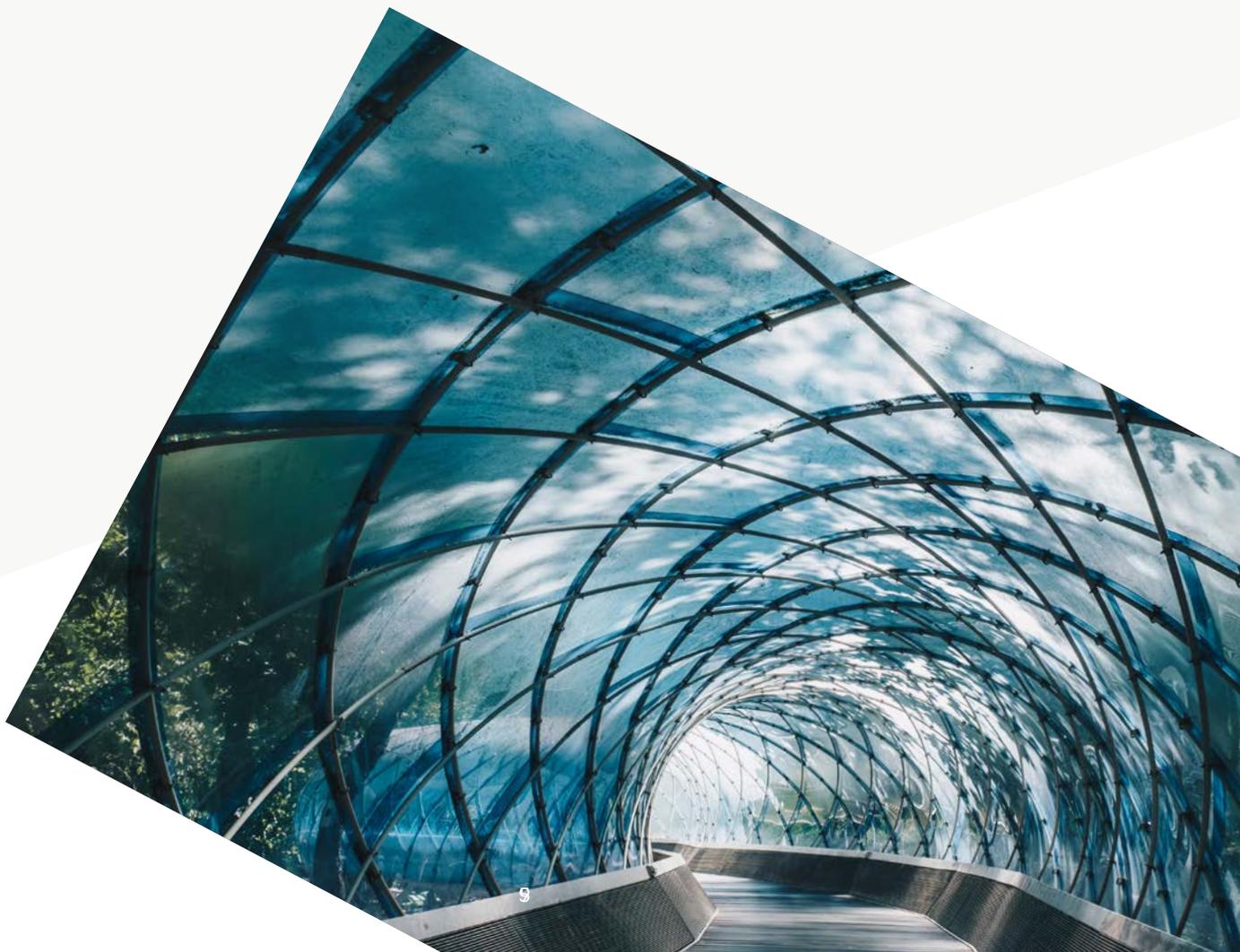
Arbeit muss jetzt zwangsläufig neu verhandelt werden. Doch über Nacht lassen sich tradierte Strukturen und fest gefahrene Denkmuster kaum aufbrechen. Es gilt ein System zu schaffen, in dem sich alle Menschen (weiter-) entwickeln können. Es gilt aber auch, das individuell sehr unterschiedliche Bedürfnis nach Struktur und Sicherheit zu berücksichtigen. Schließlich kann sich nicht jeder auf Knopfdruck vom Befehlsempfänger zum/zur kreativen Querdenker*in wandeln. Und nicht in jedem/jeder Mitarbeiter*in schlummert ein Unternehmergeist.

„Am wichtigsten sind jetzt Glaubwürdigkeit und Transparenz. Wir müssen immer vermitteln können, warum wir tun, was wir tun.“

Angelika Kambeck
Head of Group HR
Klöckner & Co SE

Mehr denn je muss Führung jetzt Stabilität und Zuversicht vermitteln, Leitplanken und Ziele setzen und dabei gleichzeitig den Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter*innen erweitern – eine schwierige Gratwanderung, insbesondere in unsicheren Zeiten.

Führung auf Distanz funktioniert, doch sind einige grundlegende Fragen nicht abschließend geklärt: Wohin muss sich die Rolle von Führung entwickeln? Muss sich jede*r Kontrolleur*in in einen Coach verwandeln? Oder der klassische Manager zum „Digital Leader“ umschulen? Schlägt Kompetenz in Zukunft Charisma – oder ist es gerade umgekehrt? Brauchen wir mehr oder weniger visionäre Führung? Und wie gelingt es, langfristig zu denken und gleichzeitig wirtschaftlich zu handeln?



„Wir müssen aus dem Hamsterrad ausbrechen und das Chamäleon als Vorbild nehmen, denn neben Klarheit brauchen wir jetzt vor allem Anpassungsfähigkeit.“

Dr. Stefan Scholle
Managing Director
Melitta Group

Sicher ist: Die Transformation zur agilen und resilienten Organisation gelingt nur auf einer Basis von gemeinsamen Werten und gegenseitiger Wertschätzung. Eine neue Vertrauenskultur, die Nähe und Nahbarkeit zulässt und fördert, wie wir es während der Pandemie bereits erfahren haben, ist hierfür ein guter Ausgangspunkt. Und wer noch immer nicht klar kommunizieren kann (oder will), hat in Zukunft keine Chance.

Die Krise hat in vielen Bereichen wie ein Turbo gewirkt. Eine Vielzahl der Führungskräfte in Unternehmen geht davon aus, dass sie auch in Zukunft schneller Entscheidungen treffen wird. Das ist auch gut so. **Wir müssen jetzt raus aus der Komfortzone und rein in eine neue Wachstumsmentalität.** Um die Möglichkeiten einer voll vernetzten Welt auszuschöpfen, müssen wir vom linearen zu einem voll vernetzten Denken und Handeln kommen.

Doch mit dem steigenden Tempo der Veränderungen wächst auch die Gefahr, dass Menschen nicht mehr mithalten können – oder wollen. Eine selbstlernende Organisation, die anpassungsfähig schnell und wirkungsvoll auf neue Herausforderungen reagiert, funktioniert allerdings nur, wenn alle mutig mitziehen.



#4

Purpose





Welchen Mut brauchen wir, um unserem Handeln echten Sinn zu verleihen?

Spätestens seit der Finanzkrise von 2008/2009 ist wirtschaftlicher Erfolg nicht mehr das einzige Maß, an dem Unternehmen gemessen werden. Die Menschen wollen wissen, wie sich Unternehmen zu den Herausforderungen der Klimakrise, der Digitalisierung – und jetzt der Coronakrise positionieren. Unternehmen müssen glaubhaft darlegen, wie sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und nach welchem moralischen Kompass Entscheidungen getroffen werden. **Haltung wird zum entscheidenden Vertrauensfaktor mit wirtschaftlichen Konsequenzen.**

Was für Führungskräfte gilt, gilt auch für Organisationen: Authentizität, Transparenz und Glaubwürdigkeit werden zur wichtigsten Währung. Unternehmen müssen sich der Frage nach dem Sinn und Zweck ihres Daseins selbstbewusst, aber vor allem mutig stellen.

„Gerade junge Menschen fragen ernsthaft nach gesellschaftlicher Verantwortung. Mit schlichten Marketing Statements lassen die sich nicht abspeisen.“

Dr. Stefan Scholle
Managing Director
Melitta Group





Auch Mitarbeitende stellen zunehmend die Sinnfrage. Sie wollen mit ihrer Arbeit einen Beitrag leisten und neben wirtschaftlichen auch sozialen und ökologischen Mehrwert stiften. Die zunehmende Mündigkeit von Mitarbeiter*innen sowie Kunden, der permanente Zugriff auf Wissen, die Verbreitung und Vervielfältigung von Erfahrungen als auch Feedback durch soziale Netzwerke und digitale Medien erhöhen den öffentlichen Druck.

Als ultimative Antwort auf diese neuen Anforderungen gilt heute „Purpose“. Auch wenn der Begriff wenig trennscharf irgendwo zwischen Sinn, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung definiert ist, erachten doch neun von zehn Arbeitnehmenden im deutschsprachigen Raum Purpose als wichtig für ihre Organisation. Und tatsächlich wirkt Purpose nachweislich positiv auf Performance, auf Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterbindung und sogar auf die Innovationskraft von Unternehmen.

So haben sich denn auch viele Firmen zusätzlich zu Vision und Mission ein Purpose-Statement verpasst, das die eigene Daseinsberechtigung möglichst in einem Satz auf den Punkt bringen soll. Doch mit einem knackigen Claim ist es nicht getan, damit „Purpose“ wirklich seine volle Wirkung entfaltet. **Es gilt vielmehr den eigenen Blick zu erweitern und ein ganzheitliches Verständnis des eigenen Handelns zu entwickeln.**

“**Purpose fragt nicht, was braucht der Markt, sondern, was braucht die Welt.**“

Frank Dopheide
Founder
human unlimited





Dafür müssen sich die Verantwortlichen der Frage nach der Sinnhaftigkeit ihres Handelns mutig stellen. Nur wenn wir überzeugende Antworten auf die simple Frage „warum mache ich das hier überhaupt“ finden, wird Purpose wirklich zur inneren Energiequelle. Im zweiten Schritt muss es gelingen, diese Antworten auch in der Breite zu kommunizieren – intern wie extern. **Führungskräfte müssen den Purpose ihres Unternehmens kennen, vermitteln und vorleben.** Denn ein Purpose, den nur der Chef/die Chefin und seine Führungsriege kennt, kann keine Wirkung entfalten. Gelingt die Kommunikation allerdings, dann hat Purpose einen positiven Effekt auf Identifikation und Motivation bei den Mitarbeiter*innen und vermittelt auch in der äußeren Wahrnehmung die Authentizität und Glaubwürdigkeit, die Unternehmen jetzt dringend benötigen.

„**Ein spürbar gelebter Unternehmenspurpose unterstützt Veränderungsprozesse und gibt Zukunftsorientierung.**“

Dr. Anna-Maria Karl
*Director
Kienbaum*



#5

Diversity





Welchen Mut brauchen wir, um endlich echte Vielfalt zu leben?

Deutschland belegt im internationalen Vergleich der Besetzung von Top-Positionen durch Frauen die hinteren Ränge. Im Krisenjahr 2020 ist der Frauenanteil in DAX-Vorständen sogar weiter gesunken. Doch nicht nur in Bezug auf das Geschlecht mangelt es in Deutschlands Führungsetagen an Vielfalt. Der typische deutsche Konzern-Vorstand heißt Thomas oder Michael, ist Absolvent einer westdeutschen Universität in BWL oder Ingenieurwesen und seit mindestens 20 Jahren im Unternehmen beschäftigt – sprich, die CEOs umgeben sich bevorzugt mit Spiegelbildern ihrer selbst.

Der Erfolg der deutschen Wirtschaft schien dem geltenden „Thomas-Prinzip“ auch lange Recht zu geben, doch jetzt wird es zur echten Bedrohung. Dass es bei Diversity nicht um modischen Schnickschnack, sondern um harte Zahlen geht, ist keine neue Erkenntnis.

Studien belegen seit Jahren, dass sich Vielfalt messbar auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Und Forschungen zufolge erbringen gemischte Teams regelmäßig bessere Leistungen als homogene Gruppen, selbst wenn diese aus individuellen „Überfliegern“ bestehen. Diese Regel gilt umso mehr, je komplexer die Probleme sind und je unklarer die Faktenlage ist. Denn allein die Tatsache, dass wir mit Menschen zusammenarbeiten, die anders sind als wir selbst, führt dazu, dass wir den eigenen Standpunkt eher hinterfragen oder ihn gegebenenfalls besser begründen. Und noch häufiger sind mit Vielfalt neue, wirksamere Lösungen möglich.

“Die Menschen, die ich heute einstelle, entscheiden über die Kultur im Unternehmen für die nächsten 5 bis 8 Jahre.“

Anna Ott

Vice President People
HV Holtzbrinck Ventures





Komplexe Probleme und eine unklare Faktenlage – genau das ist die Normalität bei #BraveNewWork.

Um die Herausforderungen erfolgreich zu meistern, müssen wir endlich die Komfort-Zone der Konformität verlassen und uns mutig auf das Abenteuer Vielfalt einlassen. Dabei geht es längst nicht nur um Unterschiede in Geschlecht, Hautfarbe oder sexueller Orientierung. Vielfalt bezieht sich auch auf unterschiedliche Bildungswege, sozialen Background, Alter und Persönlichkeitsstruktur. Entscheidend ist der unterschiedliche Erfahrungshorizont, der andere Sichtweisen auf die Welt und verschiedene Herangehensweisen an Probleme ermöglicht.

“Diversity ist heute kein „Nice to have“, sondern ein „Must have“.”

Christina Kolbeck
Chief Financial Officer
Klöckner & Co Deutschland GmbH



Es lohnt sich in Vielfalt zu investieren. Das fängt beim Recruiting an und hört bei der Förderung vielfältiger Talente noch lange nicht auf. Es geht auch darum, die vorhandenen Potentiale zu nutzen – nicht nur bei der Entwicklung von Führungskräften, sondern im gesamten Unternehmen. Denn auch dort, wo Vielfalt theoretisch vorhanden ist, wird sie nicht unbedingt (aus-)gelebt.



”**Um verkrustete Kommunikationsstrukturen aufzubrechen, helfen Tools und Netzwerke, in denen sich alle angstfrei äußern können.**“

Angelika Kambeck
Head of Group HR
Klößner & Co SE



Oft verhindern Berührungsängste zum Beispiel zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden, dass sich die unterschiedlichen Erfahrungshorizonte wirklich befruchten. Beide Seiten müssen lernen, mutig aufeinander zuzugehen, um Wertschätzung für die Stärken des anderen zu entwickeln. **Es ist erfolgskritisch, eine Unternehmenskultur zu fördern, welche die Vielfalt verschiedener Ansichten zulässt und schätzt.** Denn diverse Teams, denen keiner zuhört, bringen uns keinen Schritt weiter.

Fakt ist: Führung muss Vielfalt leben und vorleben. Denn überall dort, wo die Digitalisierung die Spielregeln des Wettbewerbs auf den Kopf stellt, helfen die Erfolgsrezepte und Management-Methoden von gestern nicht mehr weiter. **Unternehmen müssen Bewährtes über Bord werfen und neue Perspektiven wagen.** Und genau das funktioniert besser, wenn Thomas und Michael nicht nur miteinander, sondern auch mit Ayşe, Kevin oder Igor sprechen.

A nighttime cityscape featuring several tall skyscrapers with illuminated windows. In the foreground, a road shows light trails from moving vehicles, including a prominent red and white streak. A semi-transparent dark grey geometric shape is overlaid on the image, containing the text.

#6

**New Work:
Alles wie immer?
Nein. Alles ist
anders.**



Ein Fazit für mehr Mut: Für „WePowerment“.

Um #BraveNewWork zu ermöglichen, brauchen wir auch den Mut, Widersprüche zuzulassen. Denn Arbeit ist individuell. Und das ist nicht nur reines Glück, sondern eine große Stärke. Und Arbeit ist immer in der gemeinsamen (Weiter-)Entwicklung.

Ist New Work also eigentlich schon wieder „old“? Brauchen wir, wenn wir mutig sind, eigentlich noch oder gerade wieder die altbekannten Hierarchien? Wieviel Home verträgt unser Office? Heißt Führung nunmehr Unterstützer*in oder mutige*r Anführer*in zu sein? Ist das Büro tot oder ein Sehnsuchtsort, um den kreativen Geist zu stärken?

Vielleicht vereint das neue normale Arbeiten ganz von allein das Beste aus beiden Welten – wenn wir bereit sind, mutig zu sein. **Wir werden nicht im „entweder – oder“ denken, sondern vielmehr im „sowohl als auch“.**

Fabian Kienbaum
Chief Empowerment Officer
Kienbaum



Henning Böhne
Managing Director
Kienbaum

Vielleicht wird Vertrauen zu einer so zentralen Währung, dass Anwesenheit auch über einen kleinen Bildausschnitt auf dem Monitor möglich ist. Vielleicht wollen Wissensarbeiter*innen künftig alles und nichts. Sollen sie kriegen. Denn gemessen wird am Wert für die Gemeinschaft. An Ideen, an Leidenschaft. Nicht an starren Zahlen. Wann und wo etwas erarbeitet wird, ist nicht so entscheidend. **Das gute Ergebnis zählt, die gute Arbeit.** Und die neuen Resultate entstehen durch eine neue Zusammenarbeit. Das nennen wir in der neuen Welt „**WePowerment**“.

Packen wir es mutig an.

Henning Böhne & Fabian Kienbaum
#BraveNewWork

Kienbaum



Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln,
Germany

Ansprechpartner:
Annemarie von Weihe
E-Mail: annemarie.vonweihe@kienbaum.de
Mobil: +49 173 592 70 48

www.kienbaum.de