

Achtung! New Work Stolpersteine

Kerstin Sarah von Appen

New Work. Ein heiß diskutiertes Thema. Wie werden und wie wollen wir zukünftig arbeiten? Bürowände einreißen, um kommunikativer agieren zu können? Die Hierarchien am besten gleich mit? Frischer Wind durch agile Arbeitsweisen? Arbeiten wann und wo man will? Muss alles umgebaut, alles anders, alles auf den Kopf gestellt werden?

Was gestern noch galt, wackelt heute und scheint morgen nicht mehr zu gelten. Fähigkeiten wie Querdenken, Kreativität, Empathie und Gestaltung von Freiräumen sind gefragt – eine neue Komplexitätskompetenz. Unternehmen stehen vor der Frage, wie sie mit der aktuellen Dynamik sowohl auf den Märkten als auch im eigenen Unternehmen umgehen. Unterschiedliche Ansätze werden ausprobiert, manche wollen gleich alles umkrempeln.

Dabei gibt es allerdings ein paar Stolpersteine. Denn Unternehmen geraten ins Straucheln bei dem Wunsch, der Komplexität mit schnellen oder vermeintlich einfachen Lösungen zu begegnen. So ist Agil kein Allheilmittel für verfahrenere Projekte und gegen Silodenken. Homeoffice für jeden oder ein einmaliger Design Thinking-Workshop katapultiert ein Unternehmen noch nicht in die Zukunft. Und es müssen auch nicht ruckzuck alle Führungskräfte abgeschafft werden.

Was können wir tun, um Arbeit in unserer komplexeren werdenden Welt gut zu gestalten? Die vielen schnellen und scheinbar allgemeingültigen Antworten, der Hype um Themen wie Agile & Co., waren für Kerstin Sarah von Appen der Anlass, der aktuellen Dynamik auf den Grund zu gehen.

Sie hat mit unterschiedlichsten Unternehmen darüber gesprochen, wie sie den Weg in die Zukunft gestalten, unter anderem aus den Bereichen Automobil, Banking, IT, Elektronik, Forschung und Digitale Netzwerke und Plattformen.

Mehr Einblicke und Interviews auf www.Work-Boutique.de

Agilität: mal eben ganz agil einführen?

Die viel beschworene Agilität etwa zeigt die Chancen, aber auch die Hindernisse und Stellschrauben für das Gelingen von New Work in vielerlei Hinsicht sehr deutlich. Die positiven Begleiterscheinungen, wenn Unternehmen statt auf klassisches Projektmanagement auf agile Arbeitsweisen setzen, sprechen für sich: gemeinsam getragene Verantwortung, experimentieren und anpassen, Fortschritte in kurzen Zyklen. Verantwortung wird in agilen Teams weder nach oben noch nach unten abgegeben, denn für das Vorankommen sind alle verantwortlich. Agile Methoden brechen starre Planungen auf und machen Unternehmenskulturen möglich, die offen sind für Veränderungen. Die agile Haltung bringt mit sich, dass Abteilungsgrenzen eingerissen werden, dass hierarchisches Denken abnimmt.

Das klingt gut und plausibel. Und das ist es auch – sofern die Methoden zu den Erfordernissen passen, sorgsam und frei von Dogmatismus eingeführt werden. «Agil» wird leider oft falsch verstanden und mit Erwartungen überfrachtet. Es klingt ja auch zu verlockend! Agil – wer wäre nicht gern so. Wendig, flexibel, flink. Agile Methoden bedeuten aber nicht, dass nun nicht mehr geplant wird, dass jederzeit alles umgeworfen werden darf, nach dem Motto «Wir sind doch jetzt flexibel!» Tatsächlich ist agiles Arbeiten nämlich alles andere als «locker vom Hocker», ist viel strukturierter als das Wort auf den ersten Blick vermuten lässt. Es macht nicht plötzlich jeder, was er will und es reden auch nicht alle überall mit. Rollen sind definiert, Aufgaben werden klar verteilt, Abläufe werden aufeinander abgestimmt.

Für das Gelingen ist es deshalb wichtig, sich ernsthaft und fundiert damit auseinanderzusetzen, welche Werte agiles Arbeiten ausmachen, wie agile Methoden funktionieren und was sie bewirken.

So hat Uwe Raschke, Mitglied der Bosch Geschäftsführung, der im Unternehmensbereich Consumer Goods den Bereich Bosch Powertools umgebaut hat, der Beschäftigung mit New Work-Ansätzen umfangreiche Zeit eingeräumt. Grundlegende Marktveränderungen, die eine sehr viel höhere Innovationskraft erfordern, machten einen Umbau notwendig. Bevor interne Veränderungen und Anpassungen jedoch umgesetzt wurden, hat sich die Geschäftsführung intensiv mit Erfordernissen für die Zukunft, Fragen nach Motivatoren und mit agilen Herangehensweisen auseinandergesetzt. Die neue Organisationsstruktur wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden in zahlreichen Gesprächen und Workshops entwickelt, Anpassungen kontinuierlich im laufenden Prozess vorgenommen. Natürlich tauchten Herausforderungen auf, Unsicherheiten über die neuen Rollen und die Gestaltung der Zusammenarbeit. Dafür sei es besonders wichtig zu verdeutlichen, «dass es sich nicht um eine x-beliebige organisatorische Veränderung handelt, sondern dass wir vor einem tiefgreifenden Wandel in der Zusammenarbeit stehen.» Dass der Sinn im Vordergrund stehe, das Verständnis dafür, dass derart grundlegende Veränderungen Zeit und kontinuierliche Anpassung brauchen und das Commitment der obersten Führungskräfte zu spüren, sei ausschlaggebend für den Erfolg.

Den Sinn dahinter, das Warum deutlich zu machen, ist entscheidend.

Im Kommunikationsbereich der comdirect bank kam die klassische Aufteilung getrennter Bereiche bei der wachsenden Fülle an Themen an ihre Grenzen, erzählt Annette Siragusano, Leiterin der Unternehmenskommunikation. Deshalb hat sie ihre Abteilung auf agile Arbeitsweisen umgestellt. Dass dies nicht von heute auf morgen funktioniert, verstehe sie von selbst: «Es ist nicht so, dass man das 'bestellt' und dann läuft das sofort. Das muss man sich erarbeiten, gemeinsam mit dem Team». Unter anderem war die Transparenz am agilen Board, auf dem alle Themen und Aufgaben sichtbar werden, zunächst eine Umstellung: «Wieso diese Karten? Will die uns jetzt kontrollieren?» Die positiven Effekte wurden aber schnell spürbar, zum Beispiel das Wissen um Engpässe und die gegenseitige Unterstützung. Themen würden nun nicht mehr «von oben reingekippt». Sondern: Je nach Kapazitäten ziehen die Mitarbeitenden sich ihre Themen selbst, mit flexiblen Rollen. Mal ist man Product Owner, im nächsten Projekt arbeitet man mit seiner Fachexpertise an einem Thema mit. Bis hin zur Arbeit mit dem Vorstand hat die gewonnene Transparenz durch die Sichtbarkeit aller Themen zahlreiche positive Effekte, es wird vertrauensvoll und effektiv gearbeitet. Je nach Ressour-

cen können Themen unpriorisiert oder zurückgestellt werden. «Man ist auf einer ganz anderen Ebene des Austauschs. Wir sind näher dran an der Arbeit mit dem Vorstand und produzieren weniger für die Mülltonne. Es gibt nicht dieses: 'Kannst Du mal, mach mal!', sondern wir treffen die Entscheidungen direkt gemeinsam. Ich vertraue auf diese gemeinsam getroffenen Entscheidungen – und dann arbeiten wir los. Das ist einfach ein ganz anderes Miteinander.»

Uwe Raschke von Bosch bekräftigt, wie wichtig es sei, den Sinn der eigenen Arbeit zu kennen, «zu wissen, warum es sich lohnt, sich engagiert für ehrgeizige Ziele einzusetzen» und ebenso zu wissen «für wen verändere ich in der Welt etwas zum Positiven», welchen konkreten Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität der Kunden man leiste.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

