



NEW WORK

SCHLÜSSEL ZUR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

AUSGABE SEPTEMBER 2021

INSURLAB GERMANY WHITEPAPER

DER TOPIC GROUP „NEW WORK“
DES INSURLAB GERMANY E.V.



TABLE OF CONTENTS

- 01 Vorwort**
- 02 Relevanz von New Work**
„New Work“ in den 20er Jahren ist tatsächlich etwas Neues
- 03 Leadership**
Leader fördern Eigenverantwortung ihrer Teams
- 04 New Leadership**
Neue Rollen, neues Selbstverständnis
- 05 Kultur im Wandel**
Unternehmenskultur rückt ins Zentrum der Business Strategie
- 06 Behaviour**
Soziale Interaktion ist Klebstoff für Zusammenarbeit
- 07 Betrieb & Prozesse**
Weiterbildung (der Teams) und Weiterbildung (von Betrieb und Prozessen) begünstigen sich gegenseitig
- 08 Bytes & Tools**
Die Zukunft des Arbeitens ist hybrid und agil
- 09 Bricks**
Die Gestaltung des Arbeitsplatzes bestimmt Art und Inhalt von Arbeit und Ergebnis
- 10 Gesundheit**
Topmotiviert aber gestresst: Arbeitsbedingungen rücken in den Fokus
- 11 Hürden**
Typische Anfängerfehler von New Work
- 12 Blick in die Zukunft**
„Work“ im Jahr 2025 - den Ausblick wagen
- 13 Fazit**
Unsere 10 Learnings zu New Work
- 14 Literaturverzeichnis**

TABLE OF AUTORS

Dr. Philipp Nolte
ROLAND Rechtsschutz

Stefan Schmid
InsurLab Germany

Felicia Arndt
DearEmployee

Dr. Amelie Wiedemann
DearEmployee

Nadine Ibel
Provinzial Konzern

Prof. Dr. Gunther Schwarz
Bernotat&Cie

Jacqueline Leist
Inter

Dr. Markus Meudt
ALH-Gruppe

Regina Bürgermann
SCOR

Kai Zimmermann
R+V

Eva Wilgenbus
LVM

Philipp Hoffmeister
HDI

01 VORWORT

Liebe Mitglieder des InsurLab Germany,
Liebe Freund:innen und Partner:innen aus dem InsurLab Germany Netzwerk,

„New Work“ – kaum ein Thema war in den Jahren 2020 und 2021 so relevant in einer sich rapide verändernden Arbeitswelt. Das Thema ist mittlerweile essentieller Bestandteil der Planungsprojekte von Flächen und Raumnutzung, Tools-Technik-Ausstattung, Methoden und Zusammenarbeitsweisen. Wir werden sehen, dass New Work sich auch in den nächsten Jahren kontinuierlich weiterentwickeln wird. Viele sind mit Covid-19 eher plötzlich in den Transformationsprozess hineingestolpert. Wer nun darauf hofft, dass diese Entwicklung mit Ende der Pandemie wieder pausiert und daher einen Gang zurückschaltet, wird wichtigen Schwung verlieren und wohl schon sehr bald wieder aufholen müssen. Denn New Work ist kein statischer Zustand, der einmal und für alle Zeiten erreicht wird. Vielmehr steckt hinter dem Begriff eine offene Haltung für neue Ansätze zur Gestaltung von Arbeit in Organisationen. Diese hilft dabei, Antworten auf die zunehmende Dynamik zu finden und damit wettbewerbsfähig zu bleiben.

Vor dem Hintergrund der Relevanz haben die Mitglieder des InsurLab Germany das Thema New Work sehr bewusst zum Kern der InsurLab Journey des 1. Halbjahres 2021 gewählt. In fünf Netzwerk-Events berichteten Expert:innen von ihren Herausforderungen und Erkenntnissen – eine Möglichkeit für die ganze InsurLab Community zu verstehen, wie die Branche New Work angeht. In unserer gleichnamigen Topic Group leben wir New Work, es werden

virtuell Erfahrungen ausgetauscht, Fragen diskutiert und Ideen entwickelt. Das Ergebnis der intensiven Arbeit möchten wir euch nicht vorenthalten. Zum ersten Mal entstand daher ein gemeinsames Whitepaper aus einer das Halbjahresthema begleitenden Topic Group. Wir möchten uns herzlich bei allen Autor:innen, darüber hinaus Beteiligten und aktiv Mitdiskutierenden bedanken!

Das Thema New Work ist groß und facettenreich. Das Whitepaper konzentriert sich daher auf einige ausgewählte Aspekte, welche die Topic Group zum Zeitpunkt der Entstehung als besonders wesentlich für Unternehmen in der Versicherungsbranche erachtet. Der Aufbau des Whitepapers folgt der inhaltlichen Struktur unserer Workshops:

- Los geht es mit der Relevanz von New Work und der damit zentralen Frage: Was ist eigentlich unsere Sicht auf New Work?
- Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur für und bei New Work? Geht New Work ohne einen kulturellen Wandel?
- Klar ist: Die Rolle von Leadership ändert sich und wird damit noch wichtiger
- Die drei „B“s (Bricks, Bytes, Behaviour) bilden die Umsetzungsdimensionen ab, die sich gegenseitig bedingen und die sich jeweils fast unendlich stark vertiefen lassen
- Unternehmenskultur und Gesundheit rücken nun endlich ins Zentrum der Betrachtungen

Als Zusammenfassung geben wir einen Überblick über Hürden bei der Einführung und wagen den Blick in die Zukunft der Arbeit. Wir sind gespannt, wie wir in zehn Jahren auf diese Zeilen blicken. Unsere wenig gewagte These: Vieles was uns heute noch neu vorkommt wird sehr bald Alltag sein. Wir werden uns wundern, warum uns der Wandel manchmal so schwergefallen ist und wir nicht viel früher die neuen Arbeitsformen begrüßt haben. Kommt bei Fragen oder Anmerkungen gerne auf uns oder die jeweiligen Autor:innen zu. Wir wünschen viel Inspiration, hoffentlich etwas Unterstützung bei der Orientierung bei diesem breiten wie auch tiefen Thema, und vor allem Spaß bei der Lektüre!

Eure Topic Group „Digitale Transformation – New Work“ und das Team des InsurLab Germany e.V.



Philipp Nolte
Leiter Topic Group
ROLAND Rechtsschutz



Stefan Schmid
Kordinator Topic Group
InsurLab Germany e.V.



Mathias Bühring-Uhle
Vorstand InsurLab Germany
Gothaer Versicherung



Sebastian Pitzler
Geschäftsführer
InsurLab Germany e.V.

02 RELEVANZ VON NEW WORK

„NEW WORK“ IN DEN 20ER JAHREN IST TATSÄCHLICH ETWAS NEUES

Die Welt hat sich schon immer geändert. Damit einhergehend ist auch die Art und Weise, wie wir Menschen arbeiten und über Arbeit denken, einem stetigen Wandel ausgesetzt. Was ist also neu an New Work? Und warum wollen wir Arbeit immer noch weiter verbessern, wenn wir doch im Vergleich zu den allermeisten Menschen in der Menschheitsgeschichte bereits richtig gute Arbeitsbedingungen haben? Optimieren wir also in der Wohlfühlzone?

Eine Antwort: Es lohnt sich sowohl für Arbeitnehmende als auch für Unternehmen „gute Arbeit“ als Ziel zu setzen. Arbeit nimmt mit ca. 1750 Stunden pro Jahr bei einem Vollbeschäftigten einen erheblichen Teil seiner wachen Zeit ein. Häufig kommen Pendelzeiten, Überstunden und der Austausch über Arbeit in der Freizeit hinzu. Für Arbeitnehmende stehen das eigene Wohlbefinden und die Zufriedenheit auf dem Spiel, für Arbeitgebende das Commitment zufriedener Mitarbeitender. Wird Arbeit als Belastung empfunden, schadet dies letztlich Mitarbeitenden und Arbeitgebenden zugleich.

New Work in den 2020er Jahren ist folglich tatsächlich etwas Neues. Die Entwicklung wirkt radikal, indem sie alte Systeme sprengt und zu neuen zusammensetzt. New Work erfolgt selbstgesteuert und räumt mit den klassischen BWL-Träumen auf, dass man Kultur auftauen und wieder einfrieren kann. Ganz im Sinne einer der bekanntesten Vordenker von New Work, Frithjof Bergmann, geht es um ein ganz neues Arbeitsverständnis: Menschen befreien

sich sukzessive aus ihren eigenen Grenzen und gewinnen mehr Zeit für persönliches Wachstum durch Teilhabe an der Gemeinschaft. Plakativ weitergeformt hat diesen Gedanken unter anderem Frédéric Laloux, der mit seinem viel beachteten Werk „Reinventing Organizations“ bereits Anfang der 2010er Jahre auf Basis von Fallstudien prognostizierte, dass sich unser Verständnis von Arbeit stark verändert und sich die Menschheit auf die nächste evolutionäre Bewusstseinsstufe zubewegt.

Neu deshalb, weil der evolutionäre Weg den Menschen in seiner Ganzheit wahrnimmt, seine Stärken und Eigenheiten im beruflichen Kontext nutzt und ihn nicht mehr nur als Teil einer Maschinerie wahrnimmt. Obstkörbe aufstellen oder Turnschuhe anziehen greift deshalb deutlich zu kurz, wenn es darum geht, die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden zu steigern. Ohnehin konnten solche Maßnahmen nie die wirklichen Bedürfnisse und Probleme der Arbeitswelt adressieren.

Der wesentliche Grund für eine umfassende Beschäftigung mit New Work ist allerdings die Veränderungsdynamik, welche mittlerweile durch Megatrends ausgelöst wird. Ein paar Schlagwörter genügen als Erklärung: Digitalisierung, demografischer Wandel, Ökologie, Wissenszuwachs, Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und natürlich auch Globalisierung. Wir müssen also an die Wurzel der Probleme und Bedürfnisse gehen. Dort sehen wir den Bedarf von Unternehmen, schnellere und bessere Antworten auf die Herausforderungen einer höheren Wettbewerbsdynamik in der sogenannten VUCA-Welt zu finden. Mitarbeitende streben verstärkt nach Möglichkeiten zur Mitgestaltung

durch Entfaltung eigener Potentiale. Es geht mittlerweile also nicht mehr nur um Work-Life Balance, sondern um vier Facetten, die psychologisches Empowerment ausmachen. Diese sind Einfluss, Selbstbestimmung, Bedeutsamkeit und das Erleben von Kompetenz.

Das Streben nach Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Entfaltung steht mit dem „Bedürfnis nach Selbstverwirklichung“ ganz oben in der Bedürfnispyramide¹ und spiegelt das Wachstumsmotiv des Menschen wider. Welche Arbeitsbedingungen hierbei für Beschäftigte besonders relevant sind, zeigt z.B. die Corporate Health Plattform DearEmployee auf: In dem Datensatz von rund 26.000 Beschäftigten aus über 200 Unternehmen werden die 46 wichtigsten Arbeitsbedingungen für das Wohlbefinden der Beschäftigten evaluiert.

Die Arbeitsbedingungen, die hierbei einen hohen Zusammenhang (i.e. Korrelation) zur Motivation der Beschäftigten aufweisen, sind: Bedeutsamkeit (einen persönlichen Sinn in der Tätigkeit sehen), Vielseitigkeit der Tätigkeit (abwechslungsreich arbeiten) und Talent (eigene Stärken einbringen).² Diese drei Arbeitsbedingungen spiegeln die Werte wider, welche in New Work und dem Wachstumsmotiv verwurzelt sind.

New Work kann sich also an der Schnittstelle der Unternehmensbedarfe und der Mitarbeitendenbedürfnisse entwickeln. Eine ideale Vorlage für das Schmieden von Win-Win-Konstellationen, weshalb manche Betriebsräte und Gewerkschafter:innen bereits intensiv nach neuen Rollenbildern in einer Post-Arbeitskampfepoche suchen.

Doch blicken wir noch einmal genauer hin: Gibt es eine einheitliche Definition für New Work? Leider nicht. Somit werden wir den Begriff auch zukünftig interpretieren und vermitteln müssen. Dabei bewegen wir uns auch weiterhin im Spannungsfeld zwischen Utopie und Ökonomie. Laut Frithjof Bergmann ist New Work die Bezeichnung für ein neues Verständnis von Arbeit in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung. Die zentralen Werte von New Work sind Freiheit, Selbständigkeit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Die Organisationsberatung **Humanfy** baut darauf auf und nimmt fünf Prinzipien in eine New Work Chart auf. Diese sind Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung, Soziale Verantwortung. Die Resonanz ist groß: Ein guter Teil neu gegründeter Organisationen sehen sich mittlerweile als Purpose Driven Organizations und nähern sich damit den Zielen der New Work Charta an. Größere Bestandorganisationen hingegen arbeiten zumeist mit weitaus pragmatischeren Ansätzen. New Work ist für sie letztlich Arbeit in der digital transformierten Welt, welche die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit den Bedarfen dynamischer Unternehmen vereint. Zentrale Aspekte sind für sie ortsungebundenes Arbeiten und die Einbindung modernster Technologien in den Arbeitsalltag. Darüber hinaus stehen moderne Antworten auf die zunehmende Komplexität in Unternehmen und im Privatleben der Mitarbeitenden sowie die Befriedigung der Ansprüche einer zunehmend verknappten Anzahl gut ausgebildeter Arbeitskräfte im Fokus. Schauen wir auf die gegenwärtige Lage: Covid-19 war der Brandbeschleuniger in einer ohnehin stattfindenden Modernisierungsentwicklung. Viele

Unternehmen wurden fünf oder mehr Jahre in die Zukunft katapultiert. Das ist objektiv betrachtet eine sehr positive Entwicklung und doch haben Unternehmen damit wesentliche Stufen einer gesunden bzw. nachhaltigen Evolution übersprungen. Nie zuvor hat sich die Notwendigkeit der Veränderung schneller und umfassender über Beharrungskräfte hinweggesetzt. Was jetzt unbedingt nachfolgen muss, sind die Erkenntnis und auch Überzeugung, dass New Work Maßnahmen nicht allein dem Notfall geschuldet waren, sondern auch ohne die Bedrohung durch einen Virus die Unternehmenswelt bereichern. Zudem gilt es den Blick zu weiten und eine neue Balance zu finden, in welcher auch Antworten auf die negativen Begleiterscheinungen unserer aktuellen Covid-19-bedingten Interpretation von New Work gefunden werden.

Digitale Mitarbeitende sind das eine. Selbstverwirklichung und die Maximierung der Motivation lassen sich jedoch nicht erreichen, wenn nicht im Vorfeld auch die Belastungen, also die täglichen Stressoren bei der Arbeit, identifiziert und gelöst wurden. Und auch das ist nicht allein im Sinne der Mitarbeitenden. Für zahlreiche Unternehmen gilt der wachsende Anteil an psychisch belasteten Beschäftigten bereits heute als zentrale Herausforderung. Die Arbeitsunfähigkeitstage und -fälle aufgrund psychischer Erkrankungen weisen ein deutliches Wachstum³ auf. Unternehmen müssen daher sowohl Motivation als auch Mitarbeitenden-Gesundheit im Blick behalten, um optimale Arbeitsbedingungen für ihre Beschäftigten zu schaffen und New Work zeitgemäß – also zum Vorteil von Mitarbeitenden und Unternehmen – zu leben.

ZENTRALE WERTE - NEW WORK



FREIHEIT



SELBSTSTÄNDIGKEIT



GEMEINSCHAFT

03 LEADERSHIP

LEADER FÖRDERN EIGENVERANTWORTUNG IHRER TEAMS

New Work verändert die Arbeitswelt fundamental: Sie wird digital, remote, hybrid und agil. Es ergeben sich veränderte Anforderungen an Führungskräfte in vielen Dimensionen: strategisches Denken, Leader-as-a-Coach, die Gestaltung der Unternehmenskultur und das Vorleben der neuen Werte.

Die intensivste Transformation durchlaufen solche Unternehmen, die ihre siloartigen hierarchischen Aufbauorganisationen gänzlich oder in Teilen in projektartige „agile“ Einheiten umbauen. In allen sich transformierenden Unternehmen sind die Anforderungen an das Leadership enorm, da hier auch die fundamentalsten Veränderungen wirken: klassische Top-Down-Führung wird aufgegeben und durch eigenständige Bottom-Up-Lösungskultur der Teams umkehrt. Dieser Mindset-Change beginnt im Kopf und ist in seiner Tragweite erheblich.

Oftmals finden diese Herausforderungen in einem Umfeld statt, das durch Präsenz-Kultur, eingeschränkte technische Unterstützung und traditionelles Führungsverständnis gekennzeichnet ist. Regulatorik und Unternehmenshistorie machen Transformation in der Versicherungsindustrie zudem komplexer als in der stets idealisierten Welt von Spotify & Co.

Damit Veränderung dennoch erfolgreich geschehen kann, sollten zwei Rahmenparameter geklärt werden: erstens die Rolle des Leadership als Mandatgeber:in und Sponsor für Veränderungen mit und durch New Work und, zweitens, ein Zielbild des Vorstands für zukünftiges Leadership und Arbeitsweisen bevor Veränderungen angestoßen werden. Beobachter von Top-Leadership, die entsprechende Transformationen aktuell vorantreiben, berichten von **zwei zentralen Eigenschaften, für eine erfolgreiche Transformation: Mut und Durchhaltevermögen**. Mut Entscheidungen zu treffen, die eine große und nachhaltige Transformation des gesamten Unternehmens nach sich ziehen, um diese durchzuhalten.

Wie verändert sich Top-Leadership in Zeiten von New Work?

Auf der Vorstandsebene erfolgt ein stärkerer Fokus auf strategische Themen (weg von operativer Ressort-Führung) sowie auf das Empowerment der Führungskräfte, Teams und Mitarbeitenden. Ein Beispiel hierfür: weitgehende Autonomie von Tribes in der Planung ihrer Initiativen sowie der Priorisierung und Organisation von Backlogs. **Die Rolle des Vorstands wird zum ‚Leader-as-a-Coach‘**. Vorstände leben ein Idealbild vor, indem ‚wie können wir helfen‘ anstatt ‚Vorgabe von Lösungswegen‘ in den Fokus rückt. Ultimativ wird der Vorstand immer noch die Entscheidungen fällen – aber auf Basis der Vorschläge der agilen Teams und der eigenständigen Koordination unter den Tribes (z.B. via Big Room Plannings) und deren Leader.

Wie funktionieren neue, agil arbeitende Einheiten?

Zentrale Leadership-Aufgabe ist die Vorbereitung der Organisation auf neue, agil arbeitende Einheiten und deren Führung: In New Work entstehen zahlreiche neue Führungspositionen wie zum Beispiel Tribe Leads, IT Leads, Product Owner und Chapter Leads. Die multifunktionalen Einheiten sollen weitgehend eigenständig arbeiten und Lösungen konzipieren. Interne Probleme sollen dort adressiert und gelöst werden.

Übergreifende Themen werden in neuen Formaten wie Big Room Plannings diskutiert und möglichst gelöst oder zumindest mit Lösungsalternativen versehen, die dann final im Quarterly Business Review besprochen und auf Vorschlag der Tribe Leads und des Transformation Office dort entschieden werden. Hier kommt den Vorständen mit ihrer Entscheidungskompetenz wieder eine zentrale Rolle zu, aber auf Initiative und Vorschlag der agilen Organisationseinheiten.

Wie steuert das Top-Leadership eigenständig arbeitende, agile Teams?

Zur Steuerung der Organisation müssen strategische Ziele auf KPIs & OKRs herunter gebrochen und in einzelne Initiativen umgesetzt werden. Die traditionellen Management-Methoden von Zielvereinbarung und Performance-Management tauchen hier im neuen Gewand auf. Die Führungsaufgabe entfällt nicht, sie wird vielmehr in ein komplexeres und dynamischeres Umfeld eingebettet – betreut durch das Top-Leadership als Coaches anstatt als Top Down-Entscheidungsgremium. Dabei gilt es einen Spagat zu vermeiden, denn im Versicherungsumfeld bleibt das Top-Leadership nach wie vor die ultimative und verantwortliche Entscheidungsinstanz.

Was sind die wesentlichen Veränderungen für das Leadership durch New Work?

- Veränderte Rollenverteilung zwischen Vorständen, Tribe Leads, Bereichsleitungen und anderen Rollen im Direct Report
- Einführung neuer Rollen in der Organisation wie Tribe Leads, Product Owner und Chapter Leads mit häufig cross-funktionalen Führungsaufgaben
- Etablierung neuer Führungsmethoden und Technologien wie Jira, Miro, MS Teams
- Umsetzung neuer räumlicher Konstellationen wie Big Room Plannings, Chapter Rooms, ...
- Vorleben einer neuen Führungsphilosophie und Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit: Leaders-as-a Coach vor dem Hintergrund regulatorischer und aufsichtsrechtlicher Verantwortung

Was bleibt auch mit New Work bestehen:

- Die regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen sowie die Spezifika des Risikomanagements von Versicherungen müssen berücksichtigt werden. Sie führen zu einer versicherungs-spezifischen Interpretation von New Ways of Working
- Face-to-Face Führungsgespräche bleiben relevant und werden ergänzt durch Performance-Management auf Team-Ebene; Zielvereinbarungen und Feedback werden nicht ersetzt, sondern in eine neue Organisationsform mit neuen Rollen eingebettet.



DUALE FÜHRUNG - FÜHRUNG IM TANDEM

Erfahrungsbericht: wenn zwei Führungskräfte ihren Job teilen
Basierend auf einem Vortrag von Julio Schuback (AUDI AG) am 16.
Juli 2021 bei ROLAND Rechtsschutz

Welche Vorteile bietet duale Führung (Top-Sharing)?

- Freiheit und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeitende
- Unternehmen können Führungspositionen doppelt besetzen, z.B. um Mitarbeitenden eine Rückkehrperspektive nach Familienzeiten zu geben
- Gute Führungskräfte können auch in Teilzeit beschäftigt werden
- Top-Sharing Teams mit jungen und erfahrenen Führungskräften können den Wissensaustausch zwischen Generationen fördern

Wie läuft duale Führung konkret bei Julio & Melanie in der Audi AG?

- Beide arbeiten zu 60%, mittwochs ist der gemeinsame Tag
- Ziel: Möglichst wenige gemeinsame Meetings (max. 1 / 10)
- Zentrale Erfolgsfaktoren sind:
 - gemeinsame Notizen (nicht in Excell!)
 - gegenseitige Wertschätzung
 - Begleitung durch einen Coach
 - gemeinsame Wertebasis und guter persönlicher Fit
 - klare Absprachen untereinander und mit dem Team

Auf was sollten Unternehmen bei der Einführung von dualer Führung achten?

- Top Sharing sollte durch Coaching der Führungsteams begleitet werden
- Auswahl der Tandem-Führungskräfte identisch zu ‚normalen‘ Kriterien, zusätzlich sollte ein besonderer Schwerpunkt auf Teamfähigkeit und Kommunikation liegen
- Tandem-Positionen sollten sowohl für sich gemeinsam bewerbende Führungsteams wie auch für Personen möglich sein, die sich erst im Bewerbungsprozess kennenlernen
- Das Unternehmen sollte Flexibilität im Worksplit zulassen, z.B. 60/40, 100/100 oder 50/100; Den Split gilt es situativ zu definieren
- Unterschiedliche Sichtweisen der Tandem-Partner können vorkommen – und sind wichtiger Bestandteil der Lösungskompetenz cross-funktional arbeitender Teams

Ein Modell für die Zukunft?

- Ja! Duale Führung passt gut zu den Zielen von New Work
- Top-Sharing wird ein relevantes Sondermodell werden: 5% aller Führungspositionen im Tandem zu besetzen erscheint realistisch

04 NEW LEADERSHIP

NEUE ROLLEN, NEUES SELBSTVERSTÄNDNIS

In Diskussionen über agiles Arbeiten höre ich immer wieder die Aussage, dass es in Unternehmen viel zu viele Führungskräfte gibt. Häufig in Verbindung mit der Ansicht, Führungskräfte seien in einer agilen Welt doch eigentlich nicht mehr notwendig. Dieser Position schließe ich mich nicht an. Ich sehe weiterhin den Sinn von Führungskräften – und zwar in Kombination mit einem motivierenden Purpose und überzeugenden Werten als Richtungs- und Rahmengerber für selbstorganisierte Mitarbeitende. Und dennoch stimme ich der ersten Aussage bedingt zu: Es gibt viel zu viele Führungskräfte, die nicht wirklich führen! Warum ist das so? Ein Grund liegt sicher in der Geschichte vieler Unternehmen: In der Vergangenheit wurde in Ermangelung anderer Karrierepfade häufig der beste Spezialist bzw. die beste Spezialistin irgendwann zur Führungskraft befördert. In der Führungsposition angelangt war er oder sie weiterhin in der Expertenrolle gefragt. Häufig so sehr, dass für Führung keine Zeit mehr blieb. Die Abwesenheit von Führung bzw. Laissez-Faire Führung fiel in der alten Welt nicht wirklich ins Gewicht. Die Unternehmensleitungen der Command & Control Welt hatten ohnehin sehr klare Vorstellungen davon, was getan werden musste. Sie zogen einen relativ kleinen Kreis in strategische Entscheidungen ein. Teamleitungen blieb im Wesentlichen die Aufgabe, Informationen zu verteilen und Mitarbeitende zu administrieren. In der New Work Welt ist nun Mitdenken, Dialog auf Augenhöhe und Sinnvermittlung auf allen Ebenen gefordert. Zusätzlich werden neue Rollen Anforderungen für Führungs-

kräfte definiert. Folglich entstehen Fragen: Muss der neue Leader nur noch Sinn und Inspiration bieten und Mitarbeitende entwickeln? Spielt die fachliche Leistung plötzlich keine Rolle mehr? Ganz so ist es nicht. Moderne Leader müssen weiterhin eine fachlich gute Leistung bieten, sie müssen auf diesem Feld aber nicht brillieren. **Ihr Fokus ist die Stärkung des Teams. Das schaffen Sie durch den Aufbau von Vertrauen zu den Geführten und im Team.** Im Idealfall kombinieren sie dabei die zwei Komponenten von Vertrauen, nämlich charakterbasiertes Vertrauen mit kompetenzbasiertem Vertrauen. Charakterbasiertes Vertrauen führt laut einer Studie⁵ der EBS Universität zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, während kompetenzbasiertes Vertrauen in höherer Leistung resultiert. Die Zusammenhänge lassen sich in etwas überspitzter Form in eine nachfolgend kurz erläuterte Abbildung übertragen. Sie machen deutlich, dass New Work Leadership auf die langfristige Balance und nicht auf Kurzstrecken-Optimierung setzen sollte. Der nachhaltig

vorteilhafte ‚Sweet Spot‘ ist eine Führungskraft, die starkes Vertrauen schafft und fachlich verständig ist: „Der Leader.“ Den Fokus auf die Führung zu legen zahlt sich dann zumeist durch eine insgesamt bessere Teamperformance und -bindung aus. Alle anderen Kombinationen von Vertrauen und Performance haben kurz- bis mittelfristig Nachteile. Führungskräfte, die sowohl die beste fachliche Performance anstreben wie auch Top-Leader sein möchten, beuten sich langfristig häufig zu sehr aus („Gottgleiche“). Ist hingegen das Vertrauen hoch, aber die Leistung niedrig, können Führungskräfte keine wirklichen Vorbilder sein („Entertainer“). Kurzfristige Motivation funktioniert, eine Entwicklung bleibt jedoch aus. Wollen Führungskräfte immer durch Bestleistung imponieren, besteht die Gefahr der Profilierung zulasten des Vertrauens („Narzissen...“). Das widerspricht New Work Grundsätzen und kann nicht gutgehen, denn Vertrauen ist die Leit-Währung von New Work.

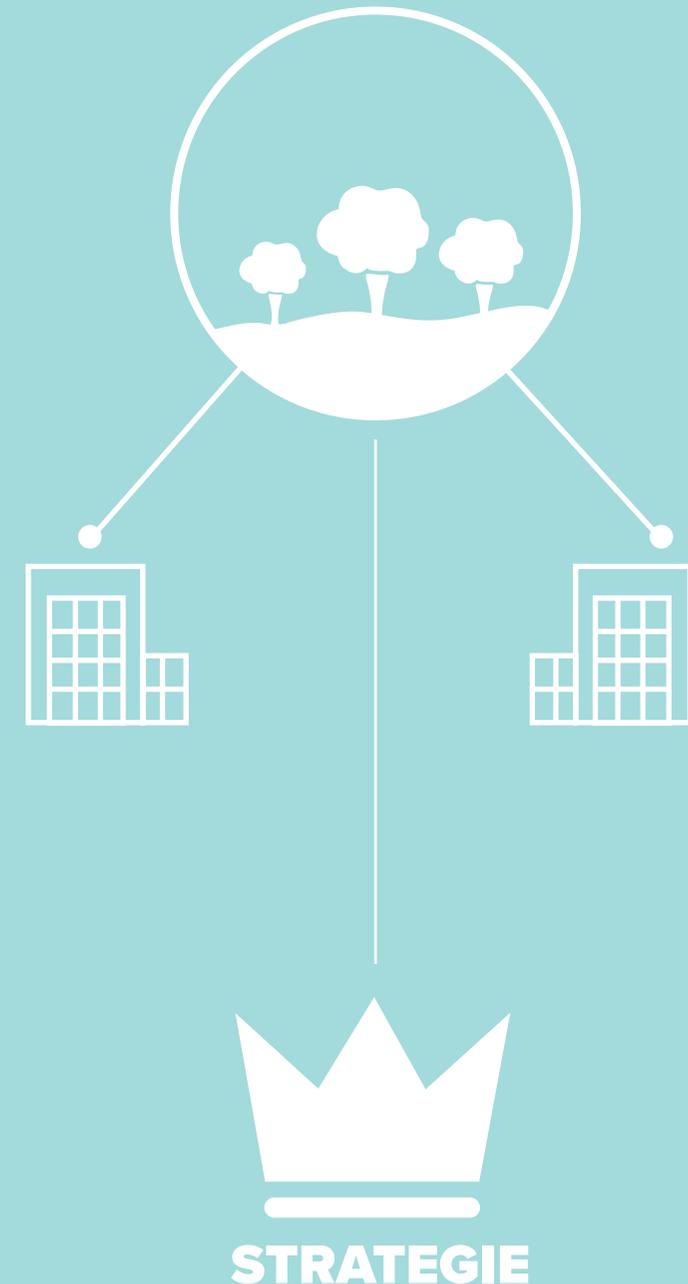


05 KULTUR IM WANDEL

UNTERNEHMENSKULTUR RÜCKT INS ZENTRUM DER BUSINESS STRATEGIE

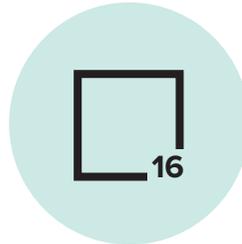
Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre gilt die Strategieplanung noch immer als Königsdisziplin, dient sie doch dazu, jedes Unternehmen mit einem Nordstern auszustatten, welcher die gesamte Organisation durch die Betriebstätigkeit leitet. Wie verhält sich eine Organisation gegenüber ihrer Umwelt? Welcher individuelle Fokus grenzt sie von Mitbewerbern ab, und welche Ressourcenallokationen bringen Wettbewerbsvorteile hervor? Auf alle diese Fragestellungen hält die Strategie klassischerweise eine Antwort für die Dauer von fünf bis zehn Jahren bereit – doch wie passt diese Herangehensweise noch zu einer Welt, die seit geraumer Zeit über VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) definiert wird?

Eine inhaltliche wie auch prozessuale Anpassung der Strategieplanung scheint von Nöten, um mit der rasanten Geschwindigkeit der sich verändernden Umwelt und den Konsequenzen Schritt halten zu können. Kontinuierliche Veränderung ist zu einem konstanten Teil der Unternehmensrealität geworden; es bedarf somit auch einer anpassungsfähigen Strategie, um eine resiliente Unternehmensführung zu ermöglichen. Wie kann dieser Kurswechsel gelingen? Durch Methoden, derer sich das Innovationsmanagement bereits bedient: Schwarmintelligenz und Adaptionsschleifen. Ersteres stellt sicher, dass mehr Perspektiven – und somit Chancen und Risiken – im Strategieprozess berücksichtigt und die Herausforderungen der Unternehmensumwelt besser beantwortet werden können. Letzteres schafft Raum für kurzfristige Anpassungen, die sich aus unvorhersehbaren Ereignissen wie der Covid 19-Pandemie ergeben können. Diese dem agilen Werteverständnis entlehnte Herangehensweise erfordert ein angepasstes Führungsverhalten, das der Belegschaft Raum gibt, einen Beitrag zur Definition des Unternehmenssinns, oder auch Purpose, zu liefern. *Führungskräfte wandeln sich von Controllern zu transformativen Begleiter:innen*, die durch ihre Arbeit den ihnen anvertrauten Menschen und in der Konsequenz dem gesamten Unternehmen eine zielgerichtete Veränderung ermöglichen.



Den kulturellen Wandel ins Zentrum der Business Strategie zu rücken zahlt unter Berücksichtigung der vorgenannten Perspektiven auf die folgenden Ziele ein ^{4,5}:

Resilienz ist das Herzstück der Auswirkungen von Kultur als Treiber der Business Strategie. Organisationsstrukturen, die schneller, effektiver und effizienter auf eine immer komplexere und volatilere Umwelt reagieren können, schaffen Sicherheit im Sinne klassischer Unternehmensziele. Für heutige Strategieplaner:innen hat sich der Auftrag somit nicht verändert, der Weg zum Ziel bedarf jedoch einer dringenden Adjustierung.



Wird die Kultur aus dem starren gestrigen Korsett befreit und wird ihr eine gewisse Fluidität zugestanden, kann der Ressourcenabfluss für Overhead-Prozesse reduziert werden. Das Fördern und Zulassen von Selbst-Organisation entlastet die Führungskräfte und schafft Raum für die Arbeit an Zukunftsthemen. Mitarbeitende können ihre eigene Wirksamkeit auf Basis angepasster Kennzahlen (z. B. zur Förderung von Interaktions- und Entscheidungsprozessen) direkter erleben, was die Zufriedenheit steigern kann.



Eine Flexibilisierung von Arbeits- und Unternehmenskultur kann sich positiv auf das Skill-Set der Belegschaft auswirken. Mit standortunabhängigen Tätigkeiten können Mitarbeitende gewonnen werden, die sich unter klassischen Bedingungen nicht beworben hätten. Dabei gilt es das Risiko der Talentflucht zu berücksichtigen: Ist die Flexibilisierung nur ein Lippenbekenntnis und bleibt die wertbasierte Anpassung der Unternehmenskultur aus, muss von einer erschweren Retention ausgegangen werden.



Das Recruitment von diversen Fach- und Führungskräften, deren Berufswege das Wissen der Organisation anreichern wird vereinfacht. Der Zugewinn an Vielfalt kann auf Themen wie die Steigerung der Innovationskraft und Produktivität einzahlen. Um die Wirksamkeit zu erhöhen werden neue Karrierewege benötigt, die „Fachführungsrollen“ und kreative Entlohnungssysteme fernab der klassischen Tarifgruppen zulassen.



Mit angemessenen Rahmenbedingungen wie z. B. voreingestellten „besprechungsfreien“ Zeiträumen im Kalender, kann sich das „Blended Working“ positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken. Durch die Flexibilisierung können Pausen- oder Sporteinheiten individueller gewählt werden, so dass sie förderlicher für den Einzelnen und in der Folge für die Resilienz des Unternehmens sind.

06 BEHAVIOUR

SOZIALE INTERAKTION IST KLEBSTOFF FÜR ZUSAMMENARBEIT

In den vergangenen Jahren haben Unternehmen zunehmend intensiv daran gearbeitet, vormals hierarchische Strukturen und Silos aufzubrechen und Vernetzung zu fördern. Die grundlegende Erkenntnis: Zunehmender Wettbewerbsdynamik und Komplexität kann zumeist nur durch ein Mehr an abteilungs- und auch unternehmensübergreifender Zusammenarbeit begegnet werden.

Für eine gut funktionierende Zusammenarbeit braucht es u.a. diese Voraussetzungen:

- sich kennenlernen können und einen Nutzen in Austausch oder Kooperation erkennen
- in Verbindung bleiben und sich austauschen können und wollen
- sich vertrauen bzw. aufeinander verlassen
- die Grundfertigkeiten für eine effektive Zusammenarbeit beherrschen

Idealerweise entsteht durch Auflösung der Anonymität gegenseitiges Interesse und Empathie, wodurch die Wahrscheinlichkeit für einen Zuwachs an Wertschöpfung aufgrund von Vernetzung steigt. Die Vorteile guter Vernetzung gehen dabei weit über höhere Produktivität oder Innovationskraft hinaus, denn es wird Beziehungskapital aufgebaut. Dieses Beziehungskapital wiederum wirkt sich positiv auf das psychische Wohlbefinden, die Empfindung von Stress und insbesondere die empfundene psychologische Sicherheit ⁶ aus. Zudem steigen die Zufriedenheit und die Stärke der Bindung an ein Unternehmen ⁷. Beziehungsqualität in Organisationen beugt in der Folge einem Anstieg an Fluktuation vor. **Wer verlässt schon gerne ein Unternehmen, in dem er oder sie gerne mit anderen Menschen zusammenarbeitet?**

Soziale Interaktion wirkt somit für Unternehmen mit einer intakten, offenen Unternehmenskultur als "Klebstoff." Es stellt sich also die Frage wie dieser Klebstoff seine Wirkung entfalten kann, wenn in einer hybriden Arbeitswelt die Wahrscheinlichkeit zufälliger Interaktionen in der Kantine oder auf dem Flur abnehmen. Eines ist klar: Arbeitgebende sollten es nicht dem Zufall überlassen, ob die Mitarbeitenden in Beziehung treten können.



Es gilt aktiv die Möglichkeiten entlang der leitenden drei Gestaltungsfelder Behaviour, Bricks und Bytes zu schaffen. Nachfolgend daher Herausforderungen und Ideen für mehr soziale Interaktion in den drei Fokusfeldern:

Gebäude (Bricks)

- Gestaltung attraktiver Standorte, welche Mitarbeitende anziehen („Onsite ist das neue Offsite“) und die Identität des Unternehmens verkörpern.
- Schaffung von Flächen für soziale Interaktion im Tagesverlauf oder nach Feierabend.
- Klare Zonierung entsprechend der Arbeitsformen Kommunikation, Kollaboration und Konzentration inkl. einer begleitenden Definition von „Spielregeln“ für ein gutes Miteinander auf den entsprechenden Arbeitsflächen.

Tools & Technik (Bytes)

- Beseitigung aller bislang noch vorhandenen technischen Komplikationen (z.B. veraltete Hardware, instabile Netzverbindungen), welche eine Nutzung der Kamera in Meetings oder den Einsatz von interaktionsfördernden Tools behindern. Insbesondere die Nutzung einer Kamera ermöglicht auch im digitalen Raum den Aufbau zwischenmenschlichen Vertrauens.
- Schaffung neuer Optionen für wirksame hybride Interaktion (Hardware, Software, Meeting-Formate).

Zusammenarbeit und Führung (Behaviour):

- Stärkung des Bewusstseins der Führungskräfte für eine gesunde Balance von Produktivität und sozialer Interaktion.
- Planung gemeinsamer Interaktionszeiten, z.B. durch feste Teamtage.
- Erarbeitung gemeinsam festgelegter Spielregeln für die Zusammenarbeit im Team (z.B. Team-Kodex), aufbauend auf einer unternehmensweiten Werte-Basis.
- Anwendung und Vorleben von Ritualen für die Teaminteraktion (z.B. Check-In & Check-Out).
- Neuordnung der Meeting-Formate mit jeweils klar unterscheidbaren Zielen und Agenda-Inhalten. (Eher remote/digital: Regelmäßige Check-Ins, Lagebesprechungen / Eher in Anwesenheit der Teilnehmenden: Strategiekonferenzen, Manöverkritik/Retrospektiven)
- Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen und Bedürfnisse einzelner Mitarbeitenden und entsprechende Adaption von Führungsstil und Anwesenheitserwartung, insbesondere z.B. bei Mitarbeitenden in der Onboarding-Phase.
- Schaffung von Interaktionsanlässen (z.B. durch Events und Feierlichkeiten) und Setzung von Anreizen für die gemeinsame Anwesenheit an einzelnen Tagen (z.B. durch Sportangebote, Kantinenspecials, Qualifizierungsangebote).



FÜR WELCHE AKTIVITÄTEN KOMME ICH INS BÜRO

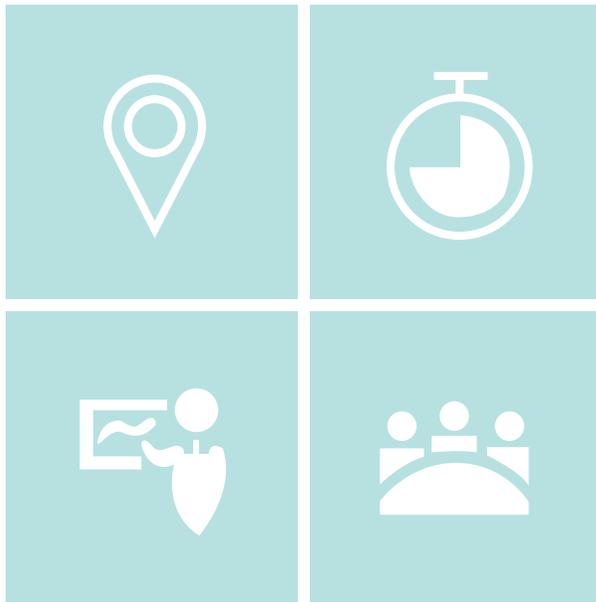
HDI Leitfaden

| REMOTE | HYBRID | BÜRO KOLLEKTIV | BÜRO INDIVIDUELL |
|---|--|--|---|
| <p>Abarbeiten standardisierter Aufgaben</p> <p>Unterlagen inhaltlich prüfen</p> <p>Analysen, konzentrierte Arbeiten</p> <p>Reflektieren von Themen</p> <p>Konferieren über Standorte hinweg</p> | <p>Gemeinsame Entwicklung</p> <p>Präsentationen</p> <p>Gegenseitig updaten</p> <p>Feedbacks und Lernen</p> <p>Austausch und Plaudern</p> <p>Kennen lernen & Onboarding</p> <p>Spaß haben</p> <p>Hybrid ist sehr ähnlich zu Anlässen im Büro, da die meisten Events hybrid sein werden</p> | <p>Gemeinsames Essen gehen (Team / Silo-Übergreifend)</p> <p>Kreativ-Workshops (bessere Technik, gleicher Beitrag)</p> <p>Soziale Interaktion & Vernetzung</p> <p>Projektteam Review / Ausblick</p> <p>Team-WS / - Training / Kick-Offs</p> <p>Coffee Duos</p> <p>Retrospektiven</p> | <p>Individuelle? MA-Gespräche (Check-Ins, Reflektion, ...)</p> <p>Zielvereinbarungen, Feedback</p> <p>Bessere Büroausstattung & Technik-Nutzung</p> <p>Konfliktgespräche</p> <p>Onboarding neuer Kollegen</p> |

07 BETRIEB & PROZESSE

WEITERBILDUNG (DER TEAMS) UND WEITERENTWICKLUNG (VON BETRIEB UND PROZESSEN) BEGÜNSTIGEN SICH GEGENSEITIG

Dieser Abschnitt befasst sich mit den Auswirkungen des New Work auf den Betrieb und die Prozesse, insbesondere auf Fragestellungen rund um Arbeitsorte, -zeiten, Fortbildungsmöglichkeiten und Gremieneinbeziehung.



Die VUCA-Welt: Volatil, unsicher, komplex und ambivalent – so wird das insbesondere digital geprägte Arbeitsumfeld beschrieben, in dem wir uns heute befinden. In diesem Umfeld müssen wir uns mit unseren Mitarbeitenden zurechtfinden, bewähren und Mehrwerte für unsere Kund:innen schaffen.

Dabei ist das Thema Digitalisierung in der Arbeitswelt nicht neu, aber Covid-19 hat aus einem kleinen (Digitalisierungs-) Rinnsal einen reißenden Strom gemacht. Es sind also die Geschwindigkeit und die Menge, mit der sich alles ändert, die für eine eher tradierte Branche neu sind und die wir in unseren Unternehmen bewältigen müssen.

Hinzu kommt, dass Leistungen immer öfter losgelöst von festen Produktionsorten erbracht werden. Das trifft auf das immaterielle Gut der Versicherung, das Leistungsversprechen und alle damit verbundenen Schritte der Wertschöpfung, ganz besonders zu. Das Büro wird daher künftig mehr als Begegnungsstätte fungieren und in seiner Funktion als Produktionsstätte ergänzt, oder sogar gänzlich abgelöst, durch das mobile Arbeiten von anderen Orten, an denen wir uns aufhalten (wollen). Zeitgleich macht die Digitalisierung auch vor den Kund:innen nicht halt. Informationen werden über Netzwerke, soziale Medien, etc. immer schneller und transparenter zur Verfügung gestellt. Die Kund:innen werden mündiger und informierter - sie fordern maßgeschneiderte Produkte und Lösungen für ihre individuellen Bedürfnisse. Um diese Erwartungen erfüllen zu können, tritt der Mensch als Produktionsfaktor immer mehr in den Vordergrund und wird in seiner kreativen Wertschöpfung von digitalen Werkzeugen unterstützt, bzw. durch diese von einfachen,

repetitiven Tätigkeiten entlastet.

Auf den Betrieb und die Prozesse in unseren Unternehmen haben diese Entwicklungen massive Auswirkungen. Von Menschen (durch-)geführte Prozesse rücken in den Hintergrund, dagegen werden kreative und emotionale Fähigkeiten der Menschen von zentraler Bedeutung. **Der digitale Wandel erfordert die Bereitschaft, permanent dazuzulernen, schnelle Entscheidungsprozesse und Freude am Experimentieren.** Dies bedeutet, dass wir neben unserem technologischen Know-how insbesondere folgende Fähigkeiten benötigen: Empathie und Leidenschaft, Intuition und Kreativität, Flexibilität und Offenheit. Diese Fähigkeiten sollten idealerweise in einem experimentierfreudigen und fehlertoleranten Umfeld entwickelt werden.

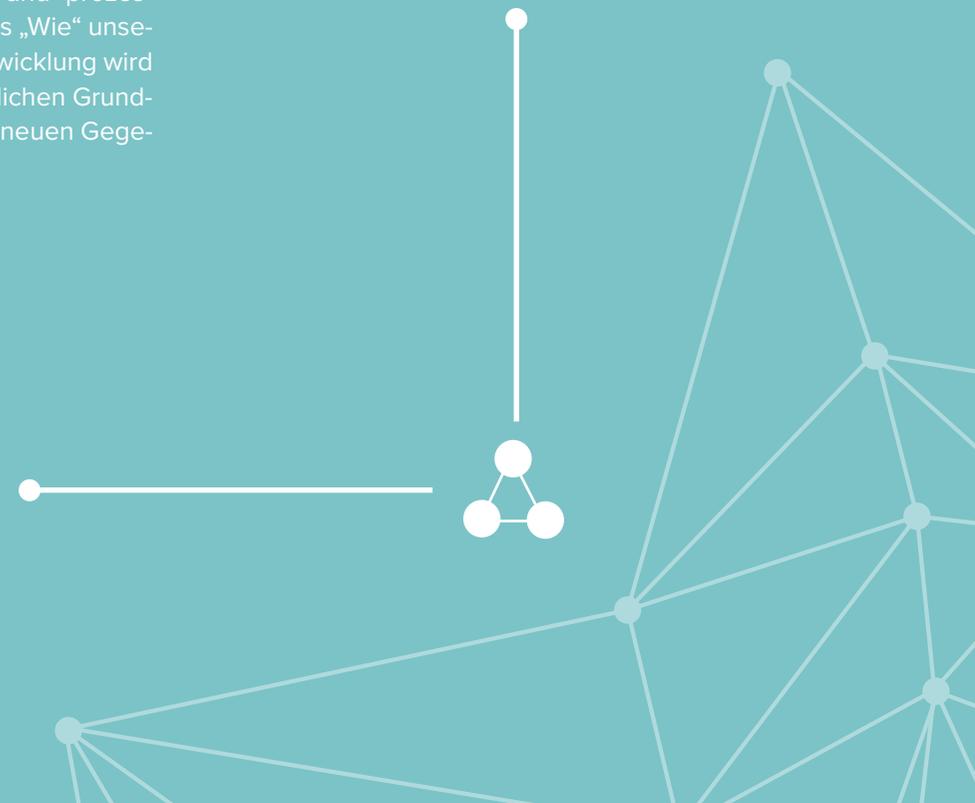
Nimmt man die beschriebenen Entwicklungen für das eigene Unternehmen an, dann hat das zur Folge, dass wir uns beispielsweise von der Präsenzkultur hin zu einer Ergebniskultur entwickeln. Dass wir bereit sind, Verantwortung und Vertrauen an die Menschen zu übertragen, die direkt an der Kundenchnittstelle agieren. Dazu müssen die Mitarbeitenden befähigt werden. Sie benötigen eine Grundausstattung an digitalen Fähigkeiten und ganz besonders ein Umfeld, in dem Fehler als Chance zur Weiterentwicklung begriffen werden. Ein breit angelegtes Change- und Coaching-Angebot an die gesamte Belegschaft ist dabei als wichtiger Erfolgsfaktor zu sehen. Um einen breiten Konsens zu erreichen, muss dieses Angebot gemeinsam von allen Akteur:innen, quer über alle Hierarchiestufen, entwickelt werden. Die Unternehmensangehörigen entscheiden idealerweise selbst, wann sie sich mit

welchen Inhalten fortbilden. Die Lerninhalte stehen orts- und zeitunabhängig, dauerhaft zur Verfügung. Arbeits- und Lernzeiten, sowie Arbeits- und Lernorte variieren und werden somit individualisiert genutzt.

Ein zentrales Element wird künftig das sogenannte hybride Arbeiten darstellen. Dieses wird im Wesentlichen gekennzeichnet durch die orts- und zeitunabhängige Arbeit. Es ergeben sich Arbeitssituationen, in denen Menschen im Büro zeitgleich mit Menschen an anderen Orten zusammenarbeiten. Mitarbeitende haben jederzeit vollen Zugriff auf arbeitsrelevante Informationen und Daten. Es muss nicht mehr festgelegt werden, wo und wann ein Arbeitsauftrag erledigt wird. Die Aufgabenerfüllung muss lediglich zu einem vereinbarten Zeitpunkt in der vereinbarten Qualität durchgeführt worden sein („in time & in quality“). Das Prinzip der Agilität ist dabei von hoher Bedeutung: also die Fähigkeit sich flexibel und schnell (=wendig) an neue Situationen anpassen zu können. Diese Wendigkeit setzt voraus, dass wir uns in kleinen iterativen Schritten (Sprints) unserem Hauptziel nähern. Im Übrigen greift hier wieder das kulturelle Thema der Fehler-toleranz und der Chance aus Fehlern zu lernen. Die Implikationen auf Arbeitsverhältnisse und -verträge sind enorm. Faktisch kommt es der Abschaffung von Arbeitszeiten gleich; natürlich immer unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen und Auflagen. Leider kollidieren diese heute oftmals noch mit solchen progressiven Ansätzen, da sie ihren Ursprung in der industriellen Revolution haben. Arbeitnehmervertretende müssen aktiv und auf Augenhöhe in solche Prozesse eingebunden

werden. Die direkte Beteiligung auf operativer/entwickelnder Ebene zeigt dabei die beste Aussicht auf gemeinsamen Erfolg. Dazu muss ein Unternehmen einen klaren Sinn für die eigene Existenz vermitteln; und zwar so, dass alle Unternehmensangehörigen diesen Sinn auch verstehen und für sich annehmen. Es wird also eine Art Leitstern entwickelt. Alle Beteiligten müssen sich dann konsequent am Leitstern der Sinnvermittlung orientieren. Nur so können Motive und Bedürfnisse zunehmend informierter und damit mündiger Mitarbeitenden Rechnung getragen werden.

Schlussendlich wird deutlich, dass die Implikationen des „New Work“ auf Geschäftsbetrieb und -prozesse erheblich sein werden. Nicht nur das „Wie“ unserer Arbeit und unserer (fachlichen) Entwicklung wird sich ändern, sondern auch die vertraglichen Grundlagen unserer Arbeit werden sich den neuen Gegebenheiten anpassen müssen.



08 BYTES & TOOLS

DIE ZUKUNFT DES ARBEITENS IST HYBRID UND AGIL

Hybrides Arbeiten – wie es der Name vermuten lässt, ist mit hybridem Arbeiten eine Mischung aus dem Arbeiten aus dem Homeoffice und dem Arbeiten im Büro gemeint, um die Vorteile aus beiden Welten zu kombinieren, beispielsweise ungestörtes Arbeiten von zuhause sowie Kollaboration im Büro⁸. Dass das jedoch kein Selbstläufer ist, zeigen die ersten Erfahrungen. Die Planung, Organisation und die Zusammenarbeit stellen dabei sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden vor große Herausforderungen⁹.

Diese Herausforderungen basieren unter anderem auf einer menschlichen Tendenz: dem Proximity Bias. Im Kontext hybriden Arbeitens beschreibt dieser Bias, die Tendenz, physisch nähere Personen (Mitarbeitende im Office) als produktiver einzuschätzen als physisch weiter entfernte Personen (Mitarbeitende im Homeoffice). Das kann zum Beispiel darin resultieren, dass Mitarbeitende im Büro eher berücksichtigt und informiert werden als Kolleg:innen im Homeoffice, die oftmals vom Informationsfluss abgeschnitten sind⁹.

Hybrides Arbeiten ist daher nicht nur eine Frage von Tools und Technik, sondern genauso eine Frage von genutzten Methoden und gelebten Verhaltensweisen. Da es kein Entkommen aus kulturellem Wandel gibt, muss sich eine neue Kultur der hybriden Zusammenarbeit etablieren. Dies vergleicht

Organisationsforscher Geert Hofstede¹⁰ mit dem Bild von Gestrandeten auf einer unbekanntem Insel. Sie müssen sich neu organisieren, mit Führungskräften und Kollegen:innen verhandeln, um einen angepassten das Überleben sichernden Umgang in der neuen Umgebung zu etablieren. Um bei Geert Hofstede zu bleiben: Wir steigen gerade erst aus dem Laptop-Rettungsboot und betreten die neue Insel, wo der Prozess einer kollektiven Vereinbarung der hybriden Zusammenarbeit erst beginnt.¹¹ Im Alltag ergeben sich ganz praktische Herausforderungen: Neben räumlichen und technischen Rahmenbedingungen ist der hybride Umgang mit bisher physischen Hilfsmitteln zu klären: Verzichten wir hybrid auf physische Elemente? Sind digitale Whiteboards unabdingbar? Oder nutzen in hybriden Meetings alle Teilnehmenden ein digitales Tool wie Miro, Mural, etc.? Eine Perspektive: Um die in hybriden Meetings entstehende methodische Asymmetrie aufzulösen gilt es die digitalen Meetingtools wie z.B. digitale Whiteboards in die physischen Räume zu integrieren. Optimal kann diese durch Touchscreen als Schnittstelle zwischen Präsenz und Homeoffice aufgelöst werden, bei dem sowohl im Meetingraum durch Touch als auch aus dem Homeoffice vom Laptop gemeinsame Kollaboration möglich ist. Generell empfiehlt es sich, im Vorhinein zu erfassen, wie viele Teilnehmende von wo am Meeting teilnehmen, um z.B. anhand der Mehrheit festzulegen welches Tool genutzt werden kann. Wichtig ist, darüber im Vorfeld zu informieren, um allen die Möglichkeit zu geben, zu entscheiden wie und von wo sie teil-

nehmen möchten. **Neben der Technik ist die Verhaltenskomponente in hybriden Meetings elementar.** Unterschiedliche Etiketten prallen aufeinander: Während im Präsenzmeeting Mimik und Gestik eine wichtige Rolle spielen und mit schnellen Zeichen oder kurzen Wortbeiträgen aufeinander reagiert wird, wird im digitalen Meeting zumeist die Hand gehoben und einer sehr klaren Struktur gefolgt. Wie also im hybriden Meeting den eingangs erwähnten Proximity Bias überwinden? Disziplin ist gefragt. Klare Moderation durch eine remote zugeschaltete Person hat die Aufgabe, alle Teilnehmenden im Blick zu halten und z.B. durch Nachfragen auch Personen im Homeoffice mit einzubeziehen. Ein weiterer Aspekt ist das Befolgen einer Agenda / Struktur und vorher festgelegte Meetingregeln.

Allen Teilnehmenden müssen die Herausforderungen hybrider Meetings bewusst sein, um gezielt auf die eigenen Verhaltensweisen zu achten. Wichtig ist, dass auch mit hybriden Meetings zunächst einmal Lernerfahrungen gemacht werden müssen. So mag es sein, dass die ersten Meetings noch etwas holprig laufen. Der Erfolg wird sich aber mit gemeinsam gesammelter Erfahrung einstellen.

Bereits 2017 stellte das Magazin brand eins auf einem seiner Titel treffend fest: „Neue Arbeit... ist mehr als alte Arbeit mit Internetanschluss¹². Wie recht brand eins damals hatte, haben wir alle erfahren. An der Ausgestaltung der hybriden Arbeitswelt müssen wir nun gemeinsam arbeiten.

GOOD PRACTICES ZU HYBRIDEM ARBEITEN AM BEISPIEL HDI

Ansprechpartner Philipp Hoffmeister

Raumkonzept



Mehr Kollaborationsfläche als Fläche für stationäre Arbeitsplätze

Keine Einzelbüros



Verschiedene Raummodule für die Bedarfe des New Normal

**50 %
Desk Sharing**

Mehrere inhaltlich zusammenarbeitende Einheit bilden sog. Homebases

Hybrides Arbeiten (bisherige Good Practices)

Meetings enden 5 bzw. 10 Min. vor dem regulären Ende, um pausenlose Meeting-Sequenzen zu unterbrechen

Möglichst keine Meetings in der Mittagszeit ansetzen



Möglichst alle physischen Teilnehmenden eines hybriden Termins nehmen ihren Laptop mit in den Meeting-Raum, damit die mobil arbeitenden Personen jeden sprechenden Kollegen gut sehen können

Aktuell: Ausgestaltung einer Abfrage von Best Practices dazu im Konzern, Sammlung der praktischen TOP-Methoden und Kommunikation

Moderator:in eines hybriden Termins ist immer eine Person, die remote zugeschaltet ist, um die Personen im mobilen Arbeiten nicht abzuhängen

09 BRICKS

DIE GESTALTUNG DES ARBEITSPLATZES BESTIMMT ART UND INHALT VON ARBEIT UND ERGEBNIS

Die Erkenntnis, wo und wie wir arbeiten, ist nicht erst durch die Verlagerung ins Homeoffice bedingt durch die Covid 19-Pandemie ein allgegenwärtiges Thema geworden. Vielmehr zeigte diese neue Situation, dass das Arbeiten, wie wir es bisher gekannt haben, nicht an fünf Tagen in der Woche ausschließlich an einem festen Arbeitsplatz im Büro stattfinden muss um effizient zu sein. Im Gegenteil: die Wahl des Arbeitsplatzes wird zunehmend danach ausgerichtet, was Mitarbeitende für ihre momentanen Aufgaben benötigen und welche Umgebung sie brauchen, um diese Aufgaben bestmöglich erfüllen zu können. Ein Beispiel könnte folgendermaßen aussehen: Eine Mitarbeiterin bevorzugt für eine Phase des konzentrierten Arbeitens die Ruhe und ablenkungsarme Umgebung ihres Homeoffice. Hier findet sie Ruhe und kann Aufgaben, für die eine hohe Konzentration nötig sind, effizient erledigen. Gleichzeitig entfallen Wegzeiten, da sich nicht zur Arbeit pendeln muss, was ihrem Arbeitstag wiederum zusätzliche Erleichterung verschafft. Für ihre Aufgaben innerhalb eines Projektes profitiert sie jedoch vom kreativen Austausch mit ihren Kollegen und Kolleginnen und trifft sich daher bewusst an bestimmten Tagen in der Woche mit ihrem Team in den Büros, wo sie Meeting- und Kreativräume nutzen, um gemeinsam an Themen zu arbeiten und zusammen Ideen entwickeln, diskutieren und gemeinsame Lösungsvorschläge erarbeiten. Schnell wird klar, dass sich ein solches „kreatives“ Umfeld im Homeoffice oder in der Alleinarbeit nicht aufbauen ließe und dies aber gleichzeitig für den sozialen Austausch und die Interaktion nicht nur für die Aufgaben, sondern auch für den einzelnen Menschen von großer Bedeutung ist. Im Folgenden werden zahlreiche Beispiele und Erkenntnisse benannt, die sich in der Vergangenheit anhand der verstärkten Homeoffice-Situation beobachten ließen. Gleichzeitig untersuchen Unternehmen basierend auf dieser Erkenntnis weitere Arbeitsmodelle und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsplätze und Büros für ihre Mitarbeitenden, um das Erlernte auch in den Raumkonzepten, die künftig benötigt werden, aufzugreifen und umzusetzen. Die Ansprüche der Unternehmen sind dabei, die Organisation so zu transformieren, um ihren Mitarbeitenden modernste und attraktivste Bedingungen zu bieten. Der Fokus liegt dabei neben bedarfsorientierten und nachhaltigen Raumkonzepten ebenso auf flexiblen Arbeitsmodellen, einer modernen Zusammenarbeits- und Führungskultur sowie state-of-the-art Technologien. Ziel dieser Transformation ist es, den Fokus neben den Unternehmensanforderungen auch auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Kunden zu legen. Das Büro, wie wir es bisher kannten, wird es in Zukunft in dieser Form nicht mehr geben. Vielmehr wird die Arbeit im Büro sich so gestalten, dass die Präsenz danach ausgerichtet wird, wie diese den größten Mehrwert für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bietet. Im Folgenden werden einige Gründe für die (Präsenz-)Arbeit im Büro aufgeführt.



Gründe, warum wir zukünftig ins Büro gehen werden

- um aktivitätsbasiert und kollaborativ zu arbeiten
- um Know-how-Transfer und persönlichen Austausch zu fördern
- um agil zu arbeiten
- für soziale Interaktion über den eigenen Arbeitsbereich hinaus im Tagesverlauf oder nach Feierabend
- zur Förderung des individuellen Wohlfühlens und um die Identifikation mit dem Unternehmen aufrecht zu erhalten

Gestaltung der People Experience

- der Mensch und sein „Well-Being“- Faktor rückt in den Fokus
- die neue und moderne Office-Umgebung/Landschaft muss den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden (kreativ, kollaborativ, attraktiv, flexibel)
- klare Zonierungen und sinnvolle Ergänzungen wie Silent Rooms (Konzentration), Kommunikation und Kollaboration sowie Hybrid-Technik, um beide Welten zu vereinen
- einladende Treffpunkte für das soziale Miteinander
- Kantine mit einem gesunden, abwechslungsreichen Angebot oder etwas vergleichbares wo Kantinen nicht möglich sind
- Office-Themen-Tage die Anreize schaffen ins Büro zu gehen
- Mental Health- oder Fitnessräume

Wie werden wir post-Corona arbeiten? Was sind Planungsannahmen?

- Unternehmen müssen Mut und Bereitschaft zeigen, die Zukunft aktiv zu gestalten
- Verschiedene Arbeitsmodelle gilt es jetzt auszuprobieren
- Pilotprojekte werden helfen herauszufinden, was für welchen Bereich gut oder schlecht funktioniert
- Die passenden Modelle werden sich iterativ (agil) finden und etablieren
- Führungskräfte werden zu Coaches, die unterstützen, motivieren, inspirieren und entwickeln
- Moderne Führung ist achtsam, ganzheitlich und findet auf Augenhöhe in einem sicheren Raum statt

WELCHE FLÄCHEN FINDEN WIR IM BÜRO

Moderne Arbeitswelten am Beispiel der Funktionsbereiche im aktuellen Projekt der R+V

KREATIV-/ BESPRECHUNGS- BEREICHE

Zusammenarbeitsräume für Teamarbeit, Workshops und / oder Besprechungen
in offenen oder geschlossenen Bereichen möglich
flexible Gruppengrößen
bedarfsgerechte Ausstattung

KOMMUNIKATIONS- BEREICHE

zentrale oder dezentrale Begegnungsflächen
soziales Miteinander
Zusammenkommen nach Geschmack & Bedarf
Cafeteria, Kantine

RÜCKZUGSBEREICHE

temporäre Arbeitsmöglichkeiten zum konzentrierten Arbeiten oder für diskrete Gespräche
in offen oder geschlossenen Flächen
temporäre Arbeitsmöglichkeiten für Zeiten zwischen Besprechungen und Meetings
für kleine, spontane Besprechungen
für Entspannungspausen

ARBEITSBEREICHE

vollwertige Arbeitsplätze nach Arbeitsstättenrichtlinien (ASR)
temporäre Arbeitsmöglichkeiten
in offenen und geschlossenen Flächen möglich
Anzahl nach ermitteltem Bedarf

FUNKTIONSBEREICHE

zentrale Flächen für Technik, Archiv, Garderobe
Lockerschränke für jeden Mitarbeiter
Bereichsinterner Stauraum
Garderoben
Kopierstationen



RAUMMODULE AM BEISPIEL DER HDI

Welche **DynamicModule** passen zu den Arbeitsweisen in Ihrer Homepage? Sie haben die Wahl!

| Module |  erarbeiten |  präsentieren |  brainstormen |  konzentrieren |  networken |  einzeln |  gemeinsam |  offen |  geschlossen |  kurz |  länger |  ohne Reservierung |  mit Reservierung |
|---------------|--|--|--|---|--|---|---|---|---|--|--|---|--|
| Lounge | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● | |
| StandUpRoom | | ● | ● | | | | ● | | ● | ● | | ● | |
| ProjectCube | ● | ● | ● | | | | ● | | ● | | ● | | ● |
| MeetingCube | ● | ● | | ● | | | ● | | ● | | ● | | ● |
| FocusDesk | ● | | | ● | | ● | | ● | | ● | ● | ● | |
| SpeedDesk | ● | | | | | ● | | ● | | ● | | ● | |
| CoworkingDesk | ● | ● | ● | | | | ● | ● | | ● | ● | ● | |
| Collab | | ● | ● | | ● | | ● | ● | | ● | | ● | |
| FlexDesk | ● | | | ● | | ● | | ● | | | ● | | ● |
| PhoneBox | | | | ● | | ● | | | ● | ● | | ● | |
| TeamBase | | | ● | | ● | | ● | ● | | ● | | ● | |

Acoustic Elements

Module zur Optimierung der Raumakustik

10 GESUNDHEIT

TOPMOTIVIERT ABER GESTRESST: ARBEITSBEDINGUNGEN RÜCKEN IN DEN FOKUS

Unsere Arbeitswelt ist komplex und im stetigen Wandel. Um die damit einhergehenden Herausforderungen erfolgreich zu meistern, braucht es vor allem ein Arbeitsumfeld, das es den Beschäftigten ermöglicht, die entsprechende Leistung abzurufen. Es ist daher im Interesse von Unternehmen, **die Bedürfnisse der Beschäftigten zu verstehen und sie durch optimale Arbeitsbedingungen zu unterstützen - mit dem betrieblichen Mehrwert einer gesteigerten Motivation und Performance.**

Doch während zahlreiche Unternehmen in Hinblick auf unsere komplexe Arbeitswelt vor allem mit New Work-Maßnahmen zur Selbstverwirklichung auf die Motivation der Beschäftigten abzielen, vergessen sie das wichtigste Gut des Menschen: die Gesundheit. Der ständige Wandel und die neuen, herausfordernden Arbeitsbedingungen können schnell zu Fehlbelastungen mit schwerwiegenden Beanspruchungsfolgen führen. Ein bekanntes Beispiel ist das Burnout. Burnout wird in der neuen Ausgabe der „Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme“ (ICD) der Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert als Syndrom aufgrund von „Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet werden kann“¹³. Diese Definition stellt klar: Burnout bezieht sich speziell auf Krankheitssymptome, die ihre Ursache im Arbeitskontext haben. Hierzu zeigen beispielsweise die Daten der Corporate Health Plattform¹⁴ von DearEmployee, dass im Durchschnitt rund 13% der Beschäftigten überdurchschnittlich beansprucht sind, d.h. ihre psychische Gesundheit als „gering“ oder „sehr gering“ einstufen (Abbildung 1). Werden keine Maßnahmen ergriffen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Beschäftigten ein Burnout erleiden. Dass allgemein die psychische Beanspruchung eine stetig wachsende Rolle spielt, zeigt sich für Unternehmen auch in den seit Jahren zunehmenden Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen. Der DAK Gesundheitsreport¹⁵ beispielsweise hebt hervor, dass im Jahr 2019 psychische Leiden auf dem Höchststand waren, mit einem Anstieg um zehn Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Zudem gehen psychische Leiden oft mit körperlichen Beschwerden einher und können so für weitere Arbeitsunfähigkeitstage und -fälle sorgen. Es ist somit nur folgerichtig, dass Unternehmen laut Arbeitsschutzgesetz¹⁶ dazu verpflichtet sind, über die psychische Gefährdungsbeurteilung¹⁶ potenzielle betriebliche Risikofaktoren für die psychische Gesundheit zu analysieren, entsprechende Maßnahmen zu gestalten und diese zu evaluieren.



Abbildung 1

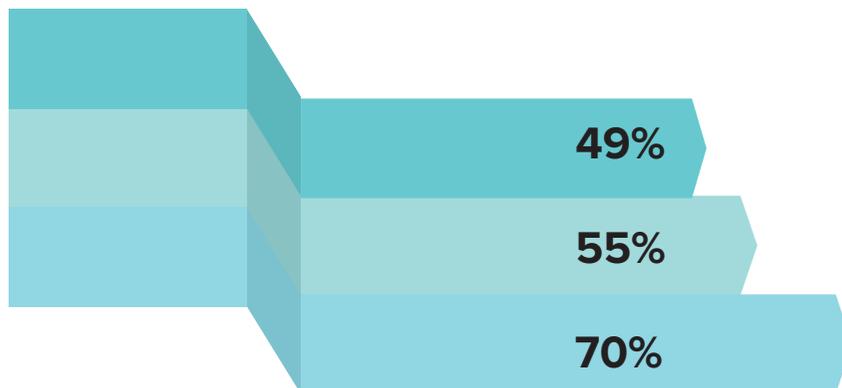
- 13 % überdurchschnittlich psychisch beansprucht
- 22 % moderat
- 65 % gering psychisch beansprucht

WELCHE ARBEITSBEDINGUNGEN WEISEN SICH ALS BELASTUNG FÜR BESCHÄFTIGTE AUS?

Eine optimale Herangehensweise zur Beantwortung dieser Frage nimmt Arbeitsbedingungen in den Fokus, die zum einen von den Beschäftigten negativ bewertet wurden („Ich habe hohen Zeitdruck“) und zum anderen einen nachgewiesenen, negativen Einfluss auf die Gesundheit haben: Aktuelle Daten¹⁴ weisen darauf hin, dass insbesondere eine „hohe Arbeitsintensität“, „fehlende Entwicklungschancen“ und „viele Arbeitsunterbrechungen“ solche Stressoren sind. Eine ungünstige Ausprägung dieser Arbeitsbedingungen reduziert somit die psychische Gesundheit der Beschäftigten.

Schon gewusst?

So häufig kommen diese Arbeitsbedingungen in Unternehmen vor¹⁴:



viele Arbeitsunterbrechungen: in 49% aller Unternehmen
fehlende Entwicklungschancen: in 55% aller Unternehmen
hohe Arbeitsintensität: in 70% aller Unternehmen

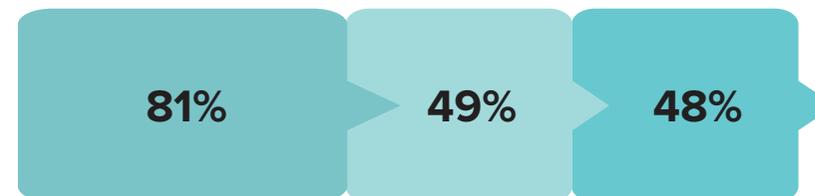
UND WELCHE RESSOURCEN FINDEN SICH IN DEN UNTERNEHMEN?

Neben den Risikofaktoren gibt es in den meisten Unternehmen auch Ressourcen, also Schutzfaktoren für die psychische Gesundheit. Die Arbeitsbedingungen, die in den Unternehmen am häufigsten von den Beschäftigten positiv bewertet wurden und die einen positiven Zusammenhang zur psychischen Gesundheit aufzeigen, sind: „gutes Rollenverständnis“, „hohe Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit“ und „gute Austauschmöglichkeiten“.

Je günstiger diese Arbeitsbedingungen ausfallen, desto höher die psychische Gesundheit der Beschäftigten.

Schon gewusst?

So häufig kommen diese Schutzfaktoren in Unternehmen vor¹⁴:



gute Austauschmöglichkeiten: in 48% aller Unternehmen
hohe Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit: in 49% aller Unternehmen
gutes Rollenverständnis: in 81% aller Unternehmen

Besonders spannend ist hierbei auch die Veränderung von Arbeitsbedingungen: Vor Corona, waren „gute Austauschmöglichkeiten“ eine der Top 3-Ressourcen für Unternehmen. Der Wechsel zu rein digitalen (auch persönlichen) Austauschmöglichkeiten während der Corona-Krise musste zunächst in Unternehmen mit Hilfe von z.B. „digitalen Coffee-breaks“ erlernt werden. Doch die Erfahrung zeigt: der persönliche Kontakt für einen vertraulichen Austausch wird nach wie vor als wertvoller wahrgenommen als der virtuelle Austausch.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die besonderen Bedingungen unserer Arbeitswelt können einen weitreichenden Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Die Frage nach einer neuen Gestaltung der Arbeitswelt sollte somit gesunde Arbeitsbedingungen und die psychische Gesundheit von Beschäftigten in den Fokus rücken. Vor allem aber braucht es eine gute Datenbasis, um Herausforderungen im Unternehmen aufzuzeigen und Bedarfe von Beschäftigten zu erkennen. Für Beschäftigte sind bedarfsorientierte Maßnahmen zur Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen ein Zugewinn für Wohlbefinden, Motivation und Lebensqualität. Für Unternehmen ist die Gesundheit von Beschäftigten ein entscheidender Erfolgsfaktor für Organisationen: Sie beeinflusst Produktivität, Innovation und schafft so Wettbewerbsvorteile. Der Aufruf für unsere neue Arbeitswelt sollte daher heißen: **Let's make work a better place!**

11 HÜRDEN

TYPISCHE ANFÄNGERFEHLER VON NEW WORK

Die Einführung von New Work ist im Kern ein kontinuierlicher und sehr grundsätzlicher Change Prozess, der große Teile der Unternehmen betrifft. Es greift daher zu kurz, New Work eindimensional als Implementierung moderner Technik, den Umbau von Gebäudeteilen oder die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen zu betrachten. Der Change Prozess betrifft die Bereiche Bricks, Bytes, Behaviour & Prozesse und vor allem Leadership. Welche typischen Fehler beobachten wir?

Ein Klassiker: Kommunikation in das Unternehmen, dass alles Vorherige schlecht war und daher schnellstmöglich geändert werden muss. Klar: die Dringlichkeit für Veränderung gilt es aufzuzeigen. Doch radikale Brüche ohne einen Dialog mit der Belegschaft sorgen in der Regel für heftige und auch berechtigte Widerstände. Zumeist führen derartige Kommunikation und Alleingänge auch nicht zum langfristig gewünschten Ziel. Damit der Change dauerhaft gelingen kann sind hingegen Akzeptanz und Verständnis für die Veränderungen unabdingbar.

Ein weiterer typischer „Anfängerfehler“ ist es, die Veränderung mit der Re-Organisation von Arbeitsplätzen zu beginnen. **Auch wenn neue Möbel und eine futuristische Gestaltung den Anschein von New Work wecken, liegt der Kern neuer Arbeitsformen in der Unternehmenskultur.** Fängt man am falschen Ende an, entsteht schnell der Schein einer modernen Kultur – die Haltung der Menschen ändert sich jedoch nicht. Eine vertane Chance, die

sich im Nachgang nur mühsam heilen lässt.

Auch wenn sich die Fehler vermeiden lassen, gilt es bei der Einführung von New Work viele Hürden zu meistern. Es lohnt sich ausreichend Zeit und Geduld mitzubringen, denn New Work nachhaltig im Unternehmen zu verankern gleicht einem Marathon. Die erste Hürde für die Einführung von New Work liegt oft darin, den Grund für neue Arbeitsformen zu kommunizieren und die Teams als Mitstreiter zu gewinnen. Man setzt besser nicht auf New Work, weil es gerade im Trend ist. Gründe für New Work sollten offen kommuniziert werden. Zumeist gibt es auch Forderungen aus dem Kreis der Belegschaft, die attraktiv sind und aufgegriffen werden können. Dies erleichtert die Erzielung eines gemeinschaftlichen Commitments für die Umsetzung.

Eine weitere Hürde ist, den Mitarbeitenden Raum zum eigenen Ausprobieren zu lassen und dadurch Eigenverantwortung erlebbar zu machen. Ist Command & Control noch sehr verinnerlicht, fällt es Führungskräften schwer Verantwortung abzugeben. Ehemals Geführte vermissen hingegen die vermeintliche Klarheit hierarchischer Anweisungen. Empowerment und Selbstorganisation müssen schrittweise erlernt werden. Bei einem übermäßig harten Umschwung vom Micro-Management zur Eigenverantwortung der Mitarbeitenden kann sonst Überforderung und Ablehnung entstehen. Besonders ist hier Rücksicht auf ältere Generationen zu nehmen, da diese häufig seit vielen Jahren an die bisherige Arbeitsform gewöhnt sind. Rücksicht heißt allerdings nicht, Ausnahmen zu formulieren. Vielmehr sind Führungskräfte gefordert, bei der

Suche nach geeigneten unterstützenden Maßnahmen nicht bereits beim ersten oder zweiten Versuch aufzugeben. Des Weiteren ist für eine nachhaltige Veränderung wichtig, Grundlagenarbeit vorab zu leisten und nicht nur auftauchende Symptome zu bekämpfen. Es müssen weiterhin geregelte Rahmenbedingungen aufgezeigt werden. Diese ersetzen vormals starre Regeln und beugen möglichen negativen Begleiterscheinungen vor. Ein Beispiel hierfür ist die Entgrenzung des Arbeitsalltags. New Work einzuführen ist eine kollektive Lernerfahrung: Die Problematik durchgemachter Mittagspausen oder das Gefühl notwendiger durchgehender Erreichbarkeit wird immer wieder auftreten. Wichtig ist daher ein kontinuierlicher gemeinsamer Reflexionsprozess, um die individuell richtigen Antworten für die Menschen und die Organisation zu finden. Hierbei kann der gezielte Einsatz von Coaching auf allen Ebenen der Belegschaft den nötigen Raum zum Innehalten und Lernen schaffen.

New Work als Change Prozess zu begreifen, der im Kopf der Führenden und Mitarbeitenden beginnt, ist eines der wichtigsten Elemente, um Hindernisse zu vermeiden. Gleichfalls gehören Hürden zu jeder Veränderung dazu und sind wichtiger Bestandteil des agilen und iterativen Lernprozesses. Anfängliche Fehler können mit etwas Vorarbeit, Geduld und Vertrauen in das eigene Team wie auch in sich selbst vermieden und geheilt werden.

12 BLICK IN DIE ZUKUNFT

„WORK“ IM JAHR 2025 - DEN AUSBLICK WAGEN

Es ist Montagmorgen und du betrittst dein Unternehmen. Während du an den vielen verschiedenen Flächen zum agilen und kreativen Arbeiten vorbeiläufst, gehst du innerlich durch deinen Kalender. Meetings stehen auf dem Plan, schließlich sind sie der Hauptgrund, um heute ins Unternehmen zu kommen. Der Fokus eines Bürotages liegt auf Networking, Schulungen & Events, kreativer Erarbeitung in Workshops aber auch zur Entscheidung von kritischen Fragestellungen. Stillarbeit hingegen findet im Homeoffice statt, weshalb es auch keine klassischen Büros mehr gibt. Neue Technologien wie Robotics und KI helfen an jeder Ecke dabei, die Arbeit so unkompliziert wie möglich zu machen. Meine Dokumente und Arbeitsmittel liegen sowieso in der Cloud – die mittlerweile alle Versicherer nutzen. Weil viele Tätigkeiten durch kleine digitale Helfer (Robotics & AI) ersetzt wurden, nutzt du die gewonnene Zeit vor allem für deine Sabbatical-Tage, in denen du in Bereichen oder Branchen arbeitest, für die du früher keine Zeit hattest. Nächste Woche moderierst du deshalb einen Workshop für eine NGO – und freust dich schon jetzt darauf.



Der Blick auf die Arbeitswelt 2025 ff. benötigt vor allem eines: Den Mut, bereits heute mit den notwendigen Veränderungen zu beginnen. Die Auswirkungen der Covid-Pandemie auf die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt sollten vor allem innerhalb Deutschlands – im internationalen Vergleich führend hinsichtlich eher traditionell organisierter Mittelständler – als einmalige Chance zur nachhaltigen und zukunftsgerichteten Veränderung verstanden werden. Die Perspektive auf die Arbeitswelt 2025 darf und kann kein Zurückdrehen auf den Pre-Covid-19-Zustand beinhalten. Wieso bedarf es einer so klaren Haltung beim Blick auf die Arbeitswelt von morgen?

- Das Weltwirtschaftsforum hat es in seinem „Future of Jobs Report 2020“ plakativ beantwortet: Bis 2025 wird die Hälfte aller Angestellten aufgrund der Auswirkungen der Digitalisierung und weiter voranschreitenden Internationalisierung ein „Re-Skilling“, also das Erlernen neuer Fähigkeiten, benötigen. Die Expertisen der Mitarbeitenden verlieren in einem sich immer schneller verändernden Umfeld rapide an Wirksamkeit und so letztlich an (Unternehmens-) Wert. Versicherer tun deshalb gut daran, die Sinnsuche und den Gestaltungsdrang ihrer Mitarbeitenden zu fördern und herauszufordern, um sie bestmöglich für die Arbeitswelt von morgen aufzustellen. Flexible Arbeitszeit- und -raummodelle, die ein Work-Life-Blending ermöglichen, welches Arbeits-, Lern- und Erholungsphasen besser miteinander vereinbar macht, werden zum Herzstück einer neuen Unternehmenskultur. Das Weltwirtschaftsforum geht davon aus, dass Mitarbeitende rund ein halbes Jahr benötigen werden, um relevante neue Fähigkeiten zu erlernen. Eine explizite Förderung und Integration in die Arbeitszeitmodelle sollte von Unternehmen daher in den nächsten zwölf Monaten erarbeitet werden.

- Die voranschreitende Digitalisierung heutiger Tätigkeiten wird Stellen teilweise oder ganz abschaffen, so dass Unternehmen nicht nur in der Verantwortung stehen, ihre Belegschaften mit dem notwendigen Wissen zur Interaktion mit digitalen Anwendungen vertraut zu machen, sondern auch an dieser Stelle tradierte Arbeitszeitmodelle überdenken sollten. Eine veränderte Nutzung der 40-Stunden-Woche zugunsten einer 4+1-Regelung, die neben operativer Arbeit gezielt Raum für persönliches Wachstum schafft, sollte in einer zukünftigen Arbeitswelt zum Standard geworden sein.

- Der Erwerb Technologie-bezogener Fähigkeiten wird für den Großteil der Belegschaft von Unternehmen zu einem Teil des Tagesgeschäfts werden und keinen Endpunkt mehr kennen. Der „Future of Jobs Report 2020“ stellt daher vor allem auch Fähigkeiten für die Arbeitswelt 2025 in den Fokus, die die Anwendung technologischer Skills beflügeln und das Unternehmen zu einem resilienteren System werden lassen: analytisches Denken und Innovation, aktives Lernen und Lernstrategien, komplexes Problemlösen, kritisches Denken und Analytik, Kreativität gepaart mit Originalität und Eigeninitiative. Gerade diese Fähigkeiten entstehen nicht über Nacht und sind von essenziellem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit in der Zukunft. Versicherer sollten sich daher nicht zur Etablierung eines Gegentrends zur im Rahmen der Covid-19--Pandemie aufgeflackerten Selbstorganisation von Individuen und Teams hinreißen lassen, da besonders solche Freiräume die vorgenannten Skills schulen und schärfen.

Wer sich an dieser Stelle von der Prognose überfahren oder überfordert fühlt, empfindet den positiven Schmerz der Veränderung. Es gilt ungewohnte Maßnahmen zu ergreifen, damit alle Mitarbeitenden ihren persönlichen Weg in die Arbeitswelt 2025 beschreiten können. Anstelle der hundertsten Variante von Operating Models lebendige, einander unterstützende Netzwerke zu schaffen und diese allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen wird zur Königsdisziplin für Führungskräfte. Miteinander Lücken schließen, Erkenntnisse gewinnen und Wachstum schaffen – das ist der Auftrag, den die Arbeitswelt 2025 bereits heute an alle stellt. ¹⁷⁻¹⁸⁻¹⁹⁻²⁰⁻²¹



13 FAZIT

Unsere 10 Learnings zu New Work

Wir haben in der Topic Group sehr viel gelernt. In den Artikeln des Whitepapers teilen wir einen Ausschnitt der Erkenntnisse mit euch. Einige der Learnings erscheinen uns so zentral, dass wir sie an dieser Stelle noch einmal zusammentragen. Wir erheben damit keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr möchten wir euch abschließend einen kompakten Einblick in Diskussionen und Fragestellungen geben, mit den sich Unternehmen vor dem Hintergrund von New Work befassen und euch zur weiteren Diskussion einladen.

1. New Work ist der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit.

- Mit New Work stellt sich die Versicherungsbranche dem **globalen Kampf um Talent** und wird auch für solche Talente attraktiv, die ihren Lebensmittelpunkt nicht für einen Job verändern wollen oder können.
- **Nur der Zugang zu zeitgemäßem Talent** stellt die erforderliche **Resilienz** bzw. **Anpassungsfähigkeit** der Organisation an veränderliche Kundenbedürfnisse, Technologien und sonstige Marktbedingungen dauerhaft sicher. Das Nachholen von aktuell auch in der Versicherungsbranche entstehenden Entwicklungsvorsprüngen ist ab einem gewissen Punkt rein budgetär nicht mehr möglich.

2. New Work ist kein Selbstzweck – Unternehmen müssen ein New Work-Zielbild verfolgen.

- Die Suche nach dem „Warum“ von New Work bietet Unternehmen die Gelegenheit, Dringlichkeit, Zielvision und Commitment zu finden und zu formulieren. Geeignete Zielvisionen wirken auf New Work beschleunigend und dadurch stark betriebswirtschaftlich, indem sie Entscheidungen vereinfachen und Kräfte bündeln.

3. New Work ist in erster Linie Mensch-zentriert.

- Flächeneffizienz und Technikfragen sind der falsche Startpunkt.
- Ziel sind Arbeitsbedingungen, die **Gesundheit, Motivation, Inspiration, Zufriedenheit und Bindung** der Beschäftigten sichern und stärken.

4. New Work hat Konsequenzen, denn die damit verbundenen Veränderungen sind nachhaltig.

- New Work bedeutet einen fundamentalen „Change“ in der Organisation.
- Der Wandel ist herausfordernd und erfordert Durchhaltevermögen.

5. New Work ist niemals abgeschlossen, sondern erfordert eine stetige Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens sowie jedes Einzelnen.

- Nachhaltige Veränderungen erfolgen zumeist in kleinen iterativen Schritten bzw. Loops.
- Die Unternehmen steuern auf das Moving Target einer **flexiblen Zielvision** zu, die sich durch die Reflexion von Erfahrungen verändern kann und soll. Die Organisation mit ihrer Belegschaft muss darauf vorbereitet werden, dass es keinen Re-Freeze geben kann.

6. New Work ist zunächst eine Frage der Haltung (Mindset), Methoden wirken lediglich ergänzend.

- New Work erfordert ein **modernes Menschenbild**. Eines, in dem Führungskräfte Mitarbeitenden vertrauen, loslassen können und Micro-Management gegen eine fürsorgliche Offenheit gegenüber ihren Mitarbeitenden tauschen.
- Mitarbeitende müssen lernen, Verantwortung anzunehmen, um Selbstorganisation zu leben. New Work erfordert **proaktive Mitwirkung** auf allen Entscheidungsebenen.

7. New Work muss Mitarbeitende und Führungskräfte zur Handlung befähigen.

- Prozesse und Strukturen müssen flexible Verantwortungsübernahme zulassen und dezentrale Entscheidungen erlauben.
- Sofern dies (noch) nicht der Fall ist, muss die Organisation nachziehen, um einer modernen Haltung und dem damit einhergehenden Change-Prozess nicht durch eine überholte Aufbau- und Ablauforganisation im Weg zu stehen.

8. New Work erfordert neue Fähigkeiten des Leadership und damit die Änderung der Rolle von Führungskräften.

- Führungskräfte müssen in neue Rollen finden. Eine zentrale Rollenausprägung ist die des **Leader-as-a-Coach**. Hier steht die Mitarbeiterbefähigung im Sinne eines den Anforderungen von New Work dienlichen Empowerments im Mittelpunkt.
- Ausgangspunkt ist eine tradierte Leadership Legacy in der Versicherungswelt. Führungskräfte müssen für ihre neuen Rollen daher ebenfalls befähigt werden (Coaching-for-Change). Viele Führungskräfte von heute werden allerdings die Entwicklung nicht mitgehen können oder wollen.

9. New Work ist nichts für Unentschlossene – es braucht Mut, Zuversicht und stetige Reflexion.

- Commitment und Vorbilder aus den Vorstandsebenen machen den Mut der Organisation für die Belegschaft sichtbar – in alle Richtungen. Choose wisely.
- Kritische Reflexion ist Voraussetzung für kontinuierliche Weiterentwicklung von Organisation und Mitarbeitenden. Einmaliger Aktivismus versandet schnell, stures Festhalten an einmal getroffenen Entscheidungen führt in eine Sackgasse.

10. New Work verursacht auch Schmerzen – Weiterentwicklung findet immer außerhalb der Komfortzone statt.

Danksagung

Ein besonderer Dank gilt unseren Autoren, die sich aktiv einbrachten und für den fachlichen Austausch und Erkenntnisgewinn die Extrameile gingen, Inhalte in Worte fassten und Texte redigierten. Besonders nennen wollen wir daher Felicia Arndt, Regina Bürgermann, Philipp Hoffmeister, Nadine Ibel, Jaqueline Leist, Markus Meudt, Philipp Nolte, Stefan Schmid, Gunther Schwarz, Amelie Wiedemann, Eva Wilgenbus und Kai Zimmermann. Darüber hinaus unterstützten die Diskussion mit Scharfsinn und Erfahrungsschatz Elena Albrecht, Alexander Huth, Ethel Keusen, Simone Kortenjann, Iris Lategahn, Daniel Leon, Martin Link, Valentin Pfeffer, Nicole Regnery, Thomas Schmerling, Julio Schuback, das Team des InsurLab Germany.



14 LITERATURVERZEICHNIS

- 01 <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/beduerfnishierarchie>
- 02 DearEmployee (Juli 2021) mit 207 befragten Unternehmen an über 26.000 Mitarbeitern.
- 03 Arbeitsunfähigkeitstage und -fälle aufgrund psychischer Erkrankungen (Deutschland, 1997 – 2019), Quelle: DAK Gesundheitsreport 2020
- 04 Sinek, S. (2021): The FUTURE of Remote Work, <https://youtu.be/sK263xjkaFY>
- 05 Sinek, S. (2021): How to Make a Cultural Transformation, <https://www.youtube.com/watch?v=N9d0NqSztWA>
- 06 Edmondson, Amy C. (2020): Die angstfreie Organisation, Vahlen
- 07 Schwermuly, Carsten C. (2021): New Work – Gute Arbeit gestalten, 3. Aufl.
- 08 Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work.
- 09 Knight, R. (2020). How to manage a hybrid team. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybridteam>.
- 10 Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov, M. (2010): Cultures and Organizations – Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, McGraw Hill, New York.
- 11 Laloux, F. (2016): Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, München.
- 12 <https://kiosk.brandeins.de/products/brand-eins-03-2017>
- 13 <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>
- 14 DearEmployee Datensatz (Juli 2021) mit 207 Befragungen an über 26.000 Beschäftigten.
- 15 <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/gesundheitsreport-2020-2371690.html>
- 16 https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/___4.html
- 17 Weltwirtschaftsforum (2020), <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- 18 PwC (Pre-Covid-19, 2017), https://www.pwc.ch/en/publications/2017/the-way-we-work-hr-today_pwc-en_2017.pdf
- 19 Schimmelbusch, Alexander (2018): Hochdeutschland
- 20 Ostermann, Marie-Christine; Willers, Céline Flores; Wohlfarth, Miriam; Krauss, Daniel; Rickert, Andreas M. (2021): Zukunftsrepublik, 80 Vorausdenker*innen springen in das Jahr 2030
- 21 Dopheide, Frank (2021): Gott ist ein Kreativer – kein Controller

Glossar:

| | |
|------|--|
| KPIs | Key Performance Indicators |
| OKRs | Objectives and Key Results |
| VUCA | Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity |

