QUEB EXECUTIVE ROUND TABLE

#02

NEW WORK – WIE DER MENSCH DIE ARBEIT NEU ERFINDET.

Queb Bundesverband

Employer Branding
Personalmarketing
Recruiting e.V.

NEW WORK: WAS ZU TUN IST, BEVOR DIE ARBEIT BEGINNEN KANN.

VERBESSERUNGEN SIND IMMER AUCH VERÄNDERUNGEN.

Unsere Arbeit wandelt sich grundlegend. Darum muss sie neu definiert und organisiert werden, damit sie auch dann noch einen Beitrag zu Unternehmensstrategie und Wertschöpfung leisten kann, wenn qualifizierte Mitarbeiter ein knappes Gut sind. Bei New Work – also dem **zukunftsweisenden und sinnstiftenden Arbeiten –** geht es nicht nur um das Gewinnen, sondern vor allem auch um das Halten von Talenten im Unternehmen. Durch eine moderne Führung mit Wertschätzung und auf Augenhöhe, durch mehr Coaching und weniger Kontrolle.

JOBS MIT SINN UND ZUKUNFT.

New Work propagiert weder das Home Office als flexibles Arbeitsplatzkonzept noch die Abschaffung der Einzel- zugunsten von Großraumbüros. New Work beschreibt vielmehr **mobiles Arbeiten unter einer neuen Art von Führung – mit flachen Hierarchien, klaren Zielvorgaben und großen Entscheidungsspielräumen.** New Work bedeutet eine maximale Fokussierung auf den Mitarbeiter und die Gleichgewichtung unterschiedlicher Interessen.

Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter für die Geschäftsstrategie Verantwortung übernimmt und der Arbeitgeber im Gegenzug die persönlichen Interessen und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter respektiert.

QUEB EXECUTIVE ROUND TABLE: WO ERGEBNISSE ENTSCHEIDEN.

Dieses neue Selbstverständnis von Arbeit und seine Umsetzung in die Praxis wurde beim dritten Queb Executive Round Table intensiv diskutiert. Die Ergebnisse der Gespräche haben wir in dieser Publikation in Form von Thesen und den daraus resultierenden Voraussetzungen zusammengefasst.

THESE 1

EINE NEUE ARBEITSWELT MUSS DURCH FLEXIBLERE RAHMENBE-DINGUNGEN UNTERSTÜTZT WERDEN.

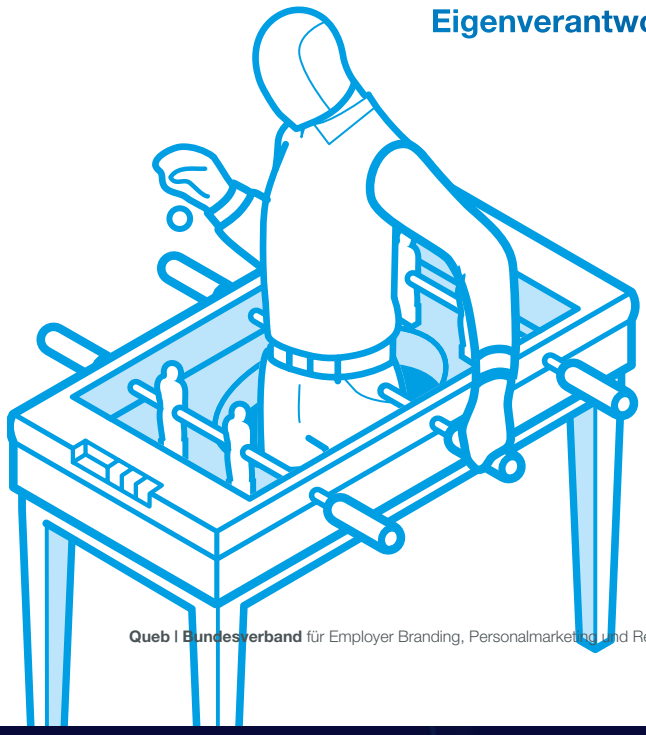
⟷ DIE GESETZGEBUNG MUSS SICH NACH DEN AKTUELLEN REALITÄTEN DER ARBEITSWELT RICHTEN – NICHT UMGEKEHRT.

Christina Marpe, Queb-Vorstand

Wir definieren Arbeit immer noch auf Basis der starren Rahmenbedingungen der 1960iger Jahre. HEUTE SIND ABER IM RAHMEN VON NEW WORK WESENTLICH FLEXIBLERE MODELLE GEFRAGT.

Die derzeitigen Gesetze, Regelungen und Prozesse für die betriebliche Verfassung, für Arbeitsplatz, Arbeitsschutz und Arbeitszeit stammen aus der längst vergangenen Epoche der Industrialisierung, einer Zeit des Vereinheitlichens.

Die Digitalisierung ist aber geprägt von **Individualität, Eigenverantwortung und mündiger Selbstbestimmung.**

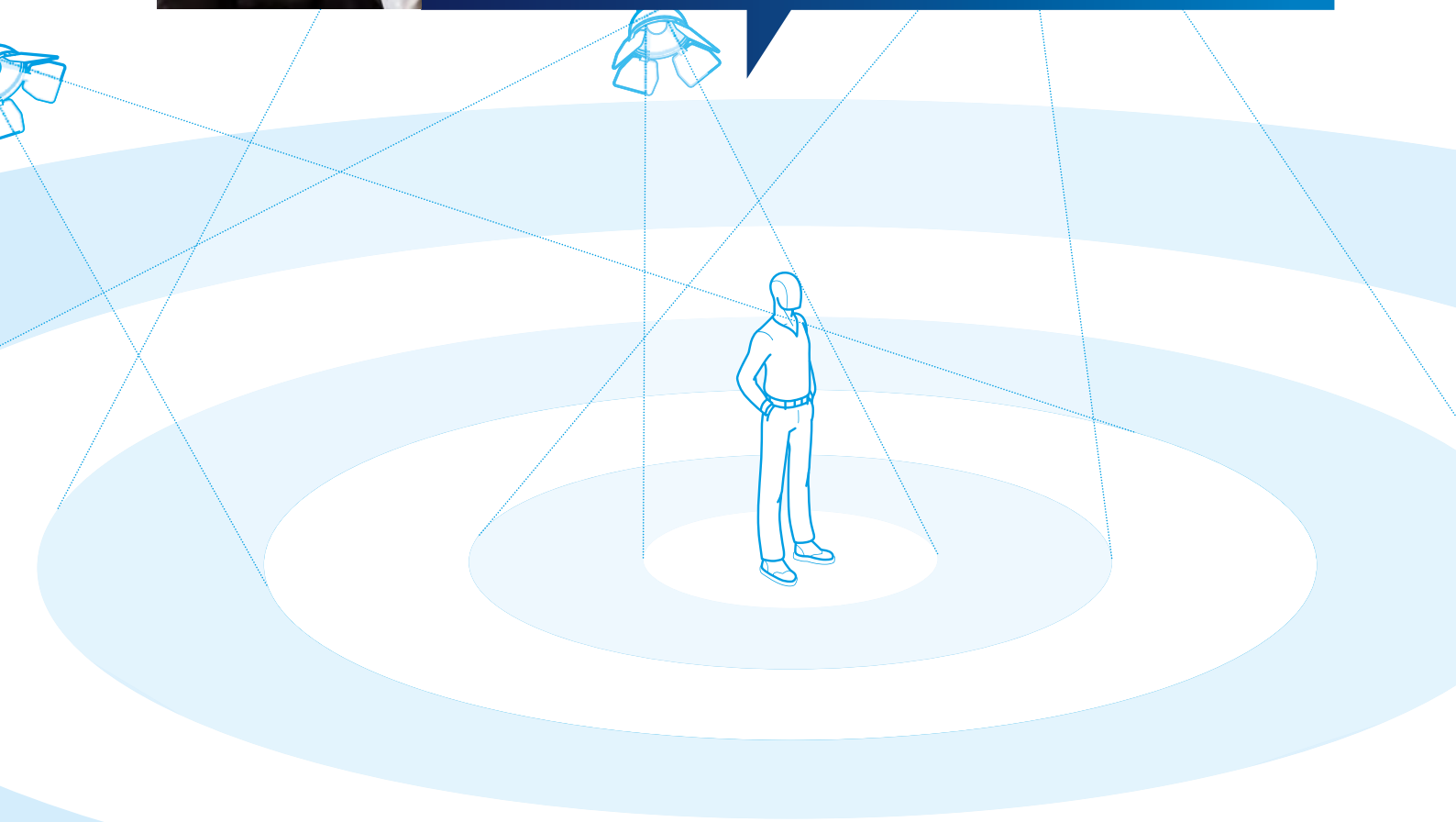


Während Gewerkschaften, Betriebsräte und Politiker früher Vorteile für Arbeitnehmer erkämpft haben, stehen sie New Work heute oft im Weg, weil sie nicht flexibel genug für die dynamischen digitalen Prozesse sind.

Sie müssen verstehen, dass neue Generationen auch eine neue Einstellung zu ihrer Arbeit mitbringen: **Wenn der Job Spaß macht und beruflicher Erfolg zu einem Teil der Entlohnung wird, dann wird auch Mehrarbeit in Kauf genommen.** Dieses Entgegenkommen kann aber nicht einseitig sein, sondern muss für alle Beteiligten gelten.

Barbara Texter, Continental, Head of Employer Branding Germany

Die Gesetzgebung sollte nicht das Kollektiv, sondern das Individuum adressieren. Arbeitnehmer wollen Arbeitszeit und -orte individuell und flexibel gestalten.



Dirk Feldhaus, Bundeswehr, Head of Marketing

New Work – das bedeutet Arbeit mit Sinn und Zukunft. Beim Wandel unserer Arbeitswelt geht es vor allem um die Frage, wie innovativ wir die Arbeit definieren und wie flexibel wir sie organisieren, um wirtschaftlichen und menschlichen Interessen gleichermaßen gerecht zu werden.

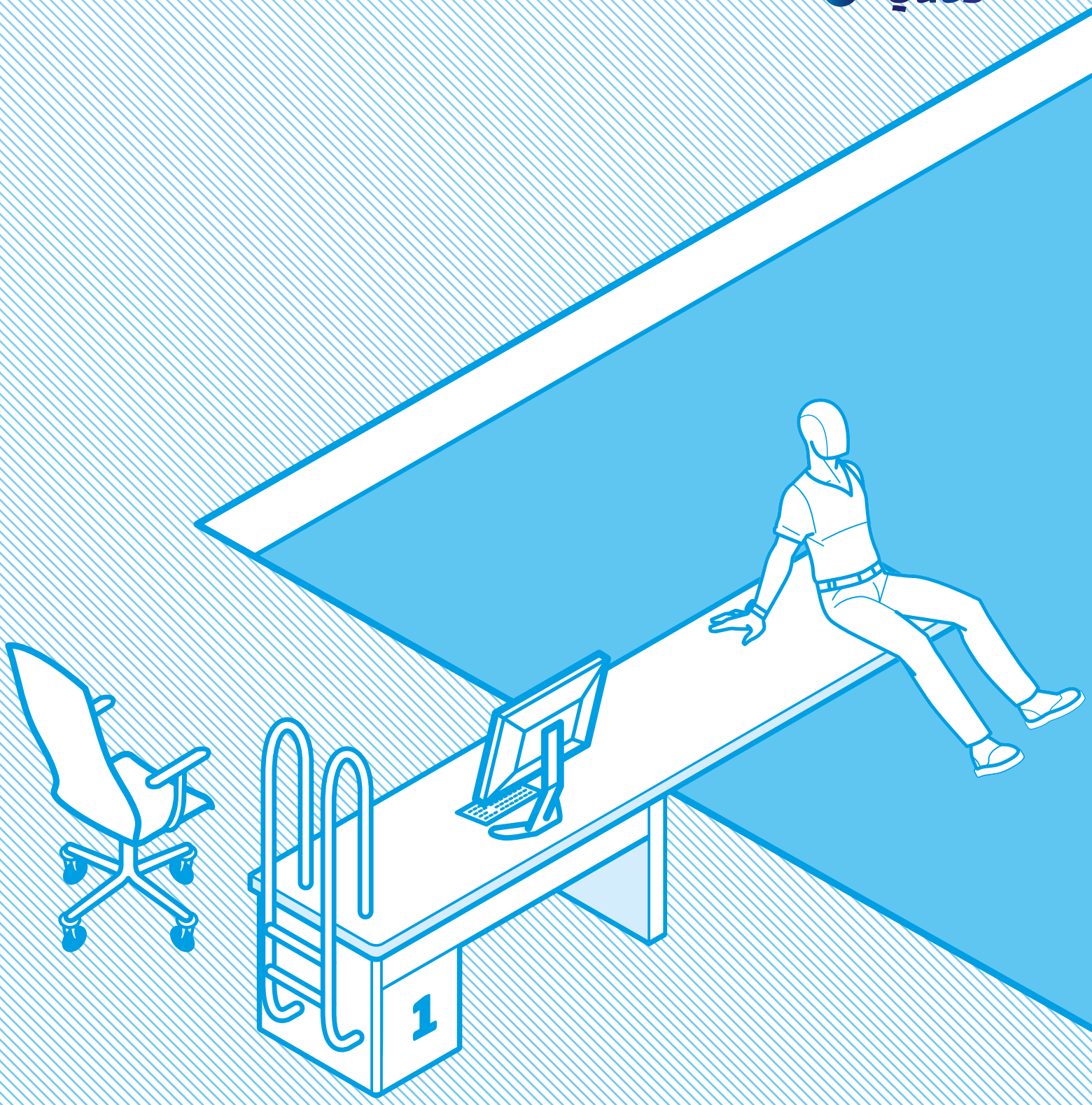
TALENTE BRAUCHEN FREIHEIT – AUCH BEI DEN DATEN.

Derzeit herrscht in Deutschland in vielen Wirtschaftsbereichen nahezu Vollbeschäftigung. Nur wenige qualifizierte Bewerber sind aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle.

Das wichtigste Instrument der Personalgewinnung ist daher die aktive Ansprache potenzieller neuer Mitarbeiter (Active Sourcing). Dabei hat die Nutzung sozialer Medien die traditionelle Stellenanzeige längst abgelöst.

Sollte nach den EU-Trilog-Verhandlungen die **E-Privacy-Verordnung** wie geplant in Kraft treten, würde sie die aktive Ansprache potenzieller Kandidaten unmöglich machen. Nach dem hier festgeschriebenen Double-Opt-In-Verfahren muss der Bewerber schon im Vorfeld der Kontaktaufnahme seine Einwilligung für die aktive Kontaktierung erteilen.

Der ohnehin herrschende Fachkräftemangel würde sich dadurch weiter zuspitzen – mit allen negativen Folgen für die Wirtschaft.


1

DIE VORAUSSETZUNGEN:

⟼ *Die Gesetzgebung muss die* ***Souveränität und Autorität der Arbeitnehmer stärken – zum Beispiel bei der Wahl von Arbeitszeit und -ort.*** *In den Niederlanden etwa gibt es bereits einen Rechtsanspruch aufs Homeoffice.*

⟼ *Ähnlich wie Sonderwirtschaftszonen die Entwicklung moderner Industrien fördern, müssen auch Betriebe ihr Arbeitskonzept nach New Work-Prinzipien gestalten können.*

⟼ *Bestehende Gesetze müssen grundlegend überarbeitet werden und sollten eher* ***einen flexiblen Rahmen setzen, als jeden Einzelfall regeln zu wollen.***

⟼ *Gesetzliche Regelungen, die dogmatisch von einem Arbeitsbereich oder einer Branche auf andere übertragen werden, müssen durch flexible Regelungen ersetzt werden, um* ***neue Freiräume und Experimentierfelder zu eröffnen.***

⟼ *Auch* ***Betriebsräte und Gewerkschaften brauchen –*** *ähnlich den Arbeitgebern –* ***ein neues Selbstverständnis,*** *um ihre Arbeit auf die Anforderungen der Digitalisierung auszurichten.*

⟼ *Datenschutz muss* ***nicht den Normalfall regeln, sondern Missbrauch vermeiden –*** *für mehr Datenfreiheit zum Wohl des Individuums und der Wirtschaft.*

⟼ *Die* ***Dokumentationspflichten müssen auf das Nötigste minimiert werden,*** *wobei das Opt-out-Prinzip – also der jederzeit mögliche Widerruf – erhalten bleiben muss. Datenschützer sollten hier eher Empfehlungen als Verbote aussprechen.*

⟼ *Das* ***aktive Einverständnis*** *potenzieller, externer Kandidaten muss ausreichen, um relevante Kontakt- und Profildaten länger speichern zu können als derzeit vorgesehen.*

THESE 2

MODERNES LEADERSHIP MUSS DEM INDIVIDUUM MEHR FREIHEITEN LASSEN.

⟼ FÜHRUNG – DAS WAR ÜBER JAHRZEHNTE HINWEG VOR ALLEM WEISUNG, KONTROLLE UND PRÄSENZ.

Bisher zielen Regelungen darauf ab, Führungskräfte zu unterstützen und deren Kompetenzlücken auszugleichen. Die Arbeit im Bereich Human Resources ist davon geprägt, hierarchisch angelegte Instrumente für eine professionelle Führung zur Verfügung zu stellen. **Diese alten Strukturen der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften lösen sich aber mehr und mehr auf.**

NEUE WERTE ZEIGEN DEN WEG, EINE NEUE FÜHRUNG MACHT IHN FREI.

Hierarchien werden heute durch Individualisierung, Teilhabe und Eigenverantwortung ersetzt. Darum kann Führung heute nicht mehr nur in bestimmten Techniken bestehen, die durch bestimmte Instrumente gewährleistet wird. Die **umfassende Integration des Faktors Mensch** wird immer wichtiger. Nachfolgende Generationen haben andere Werte und brauchen daher neue Instrumente und Kompetenzen.

DIE VORAUSSETZUNGEN:

⟼ *Das **Vertrauen in Führungsbeziehungen** muss gestärkt werden. New Work braucht einen neuen Führungsstil, der auf Vertrauen, Befähigung und der Nutzung von Freiräumen basiert.*

⟼ *Führungskräfte sind heute weniger „Chef", sondern **Coach, Mentor und Koordinator.** Dazu braucht es Fähigkeiten, die Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu unterstützen.*

⟼ ***Führungsinstrumente** müssen heute weniger input- und mehr **output-orientiert** sein.*

⟼ *Karrieren verlaufen heute individueller und nicht mehr nach vorgegebenen Laufbahnen. Die **Mosaikkarriere** ist der neue Lebenslauf.*

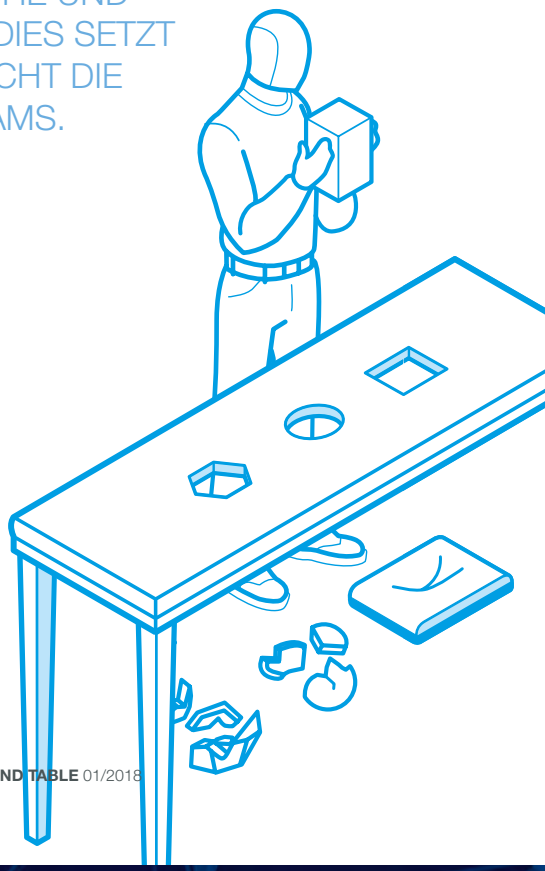
⟼ *Human Resources muss **neue Kompetenzmodelle** schaffen sowie Rollen- und Laufbahnmodelle zielgruppengerecht definieren.*

⟼ *Human Resources muss der Wegbereiter für die **Abkehr von fraktalen, monolithischen Unternehmensstrukturen** sein.*

⟼ *Die Personalabteilung muss diese **soziale Transformation** von Anforderungen und Aufgaben organisieren.*

THESE 3
DIE UNTER-NEHMENSKULTUR MUSS SICH GRUNDLEGEND WANDELN.

⟼ DIE DIGITALISIERUNG ERLAUBT RÄUMLICHE UND ZEITLICHE DISTANZ IN DER ZUSAMMENARBEIT. DIES SETZT VERTRAUEN VORAUS – UND VERTRAUEN BRAUCHT DIE NÄHE ZWISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN UND TEAMS.



Die Digitalisierung ermöglicht diese Nähe und die Führungskraft wird zum Moderator, der das Team zusammenführt und der gemeinsamen Arbeit eine Richtung gibt.

Ein traditioneller Führungsstil aus Nähe, Präsenz und Kontrolle (Managen) muss daher mittelfristig einem neuen Umgang mit Distanz (Leaden) weichen. Auch die **Fähigkeit, Fehler zu machen und mit ihnen umzugehen** ist entscheidend für den Erfolg von Unternehmen, die nach New Work-Aspekten organisiert sind und nach agilen Methoden arbeiten.

NEUE FÜHRUNG ZEIGT DEN WEG, EINE NEUE BILDUNG GEHT IHN MIT.

Eine entscheidende Rolle bei New Work spielen **Bildung und Bildungspolitik,** um die Grundlagen und die nötigen Kompetenzen für New Work sicherzustellen. Dabei geht es nicht nur um eine bessere Orientierung in einer dynamischen digitalen Welt, sondern auch um den großen Bedarf an bestimmten digitalen und sozialen Kompetenzen. Und es geht nicht zuletzt auch um die zukunftsweisende Vision einer Gesellschaft, die nicht in digitale Gewinner und Verlierer zerfallen darf.

DIE VORAUSSETZUNGEN:

⟼ *Führungskräfte müssen das **Community-Building** im Team und im Unternehmen fördern.*

⟼ ***Führung muss wertschätzender sein;** toxische Führungsstrukturen müssen abgebaut werden.*

⟼ *Die Führungskraft muss nicht mehr der größte fachliche Experte im Team sein. Wichtig sind vielmehr **soziale Kompetenz und Leadership.***

⟼ *Bildungspolitik und Bildungsträger müssen Lerninhalte und -instrumente neu entwickeln. Dabei müssen **Schlüsselqualifikationen wie Datenkompetenz** im Vordergrund stehen.*

⟼ *Sekundärtugenden für eigenverantwortliches Arbeiten wie **Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Disziplin, Eigenmotivation und Selbstverantwortung** müssen bei Schulabgängern wieder etabliert werden.*

⟼ *Eine neue **Fehlerkultur** muss falsche Entscheidungen ausdrücklich als Lern- und Lebenserfahrung begrüßen.*

THESE 4 FÜHRUNGS-KRÄFTE MÜSSEN ZU ENABLERN WERDEN.

⟼ DIE DIGITALISIERUNG RUFT BEI ALLEN STAKEHOLDERN IN DER GESELLSCHAFT AUCH VERLUSTÄNGSTE, INNERE WIDERSTÄNDE UND EMOTIONALE ABLEHNUNG HERVOR.

Marcus K. Reif, Queb-Beirat

New Work erfordert transparente Zielvorgaben, große Entscheidungsspielräume, mobile Arbeitsmodelle und Mitarbeiterführung auf Augenhöhe bei flachen Hierarchien.

Diese innere Gegenwehr wirkt lähmend und **behindert wichtige Entwicklungen innerhalb des Unternehmens, der Wirtschaft und der Gesellschaft.**

NEW WORK ALS UNTERNEHMENSZIEL.

Der Steuerungs- und Kontrollwahn überkommener Management-Stile muss **flachen Hierarchien, einer hohen Entscheidungsfreiheit und konsequentem Enablement** weichen. New Work und Digital Leadership können gefördert werden, wenn die Unternehmensziele darauf ausgerichtet sind.

DIE VORAUSSETZUNGEN:

⟼ *Ein Konsens aller Stakeholder ist bei New Work-Strukturen wichtig. Dafür müssen die Menschen die Chance bekommen, sich mit einer neuen Entwicklung vertraut zu machen.*

⟼ *Führungskräfte müssen ihr Wissen teilen und nicht mehr durch Informationsherrschaft leiten.*

⟼ *Überholte pyramidale Kontrollsysteme müssen durch gemeinschaftliche Teamarbeit mit starker Vernetzung ersetzt werden.*

⟼ *Das (Top-)Management muss die neue Arbeitsrealität anerkennen, fördern und nutzen.*

⟼ *HR-Ziele müssen stärker mit Unternehmenszielen verknüpft werden. So sollte zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit nicht nur zentraler Bestandteil der Unternehmensziele und -strategie sein, sondern auch in die Performance-Beurteilung der Führungskräfte einfließen.*

Queb | Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e. V.
Queb ist der Verband namhafter Arbeitgeber zu Exzellenz und Innovationen in den Bereichen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting. Der Verband repräsentiert über 50 namhafte Unternehmen mit mehr als 7 Millionen Arbeitnehmern aller Branchen.

2016 rief der Queb eine exklusive Veranstaltungsreihe für erfahrene Führungskräfte und namhafte Experten aus dem Personalbereich ins Leben: ***den Executive Round Table.*** *Im Mittelpunkt dieses innovativen Think Thanks steht der praxisnahe Dialog und Erfahrungsaustausch – auf höchster Ebene und auf Augenhöhe. Ziel ist es, belastbare und zukunftsfähige Antworten auf aktuelle, zentrale Fragen zu finden, um HR-Funktionen, -Personal und -Prozesse fit für kommende Herausforderungen zu machen.* **Alle Informationen finden Sie unter www.queb.org/presse.**

Queb Bundesverband
Employer Branding
Personalmarketing
Recruiting e.V.

Postfach 41, 61131 Schöneck
Telefon 06187 9020766
info@queb.org
www.queb.org