

## Braucht es zur Einführung von „New Work“ eigentlich Change Management?

April 2018

Wir leben in einer Zeit, in der unsere bisherigen, durch den Taylorismus geprägten, Management Modelle unter Druck geraten. Die Folge davon sind Suchbewegungen nach neuen Management- und Steuerungskonzepten. „New Work“ ist z. B. ein Schlagwort, das derzeit durch die Managementliteratur geistert. Unter New Work versteht man dabei neue Formen der Arbeitsorganisation.

Kienbaum hat im Mai 2017 einen „New Work Pulse Check“ durchgeführt und 112 Firmen nach den konkreten Maßnahmen gefragt, mit denen sie New Work etablieren:

1. Die beliebteste Maßnahme ist, den Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, von zu Hause aus zu arbeiten.
2. Damit hängt auch eine Maßnahme zusammen, die auf Rang zwei der beliebtesten New Work Instrumente steht: neue mobile Geräte wie Smartphones und Laptops zur Verfügung zu stellen, mit denen man ortunabhängig arbeiten kann.
3. Immerhin die Hälfte der Befragten setzt auf ein offenes und flexibles Bürokonzept mit tätigkeitsbezogenen Arbeitsplätzen, die frei wählbar sind.

Kienbaums Fazit: „Wichtige kulturbezogene Maßnahmen wie etwa Demokratisierung von Entscheidungen oder neue Digital-Leadership-Modelle finden noch zu oft keinen Weg in die neue Arbeitswelt. Wer New Work hier nicht ganzheitlich angeht, läuft Gefahr, dass der Wandel scheitert“.

In unserer Praxis sind wir häufig mit New Work Projekten beschäftigt, die – neben der Einführung von modernstem digitalem Equipment – die bauliche Neu-Gestaltung der Arbeitsumgebung und der Arbeitsplätze beinhalten. Aus der Sicht der Organisationsentwicklung stellt sich hier die Frage, ob erfolgreiche New Work-Projekte „Change Management“ erfordern.

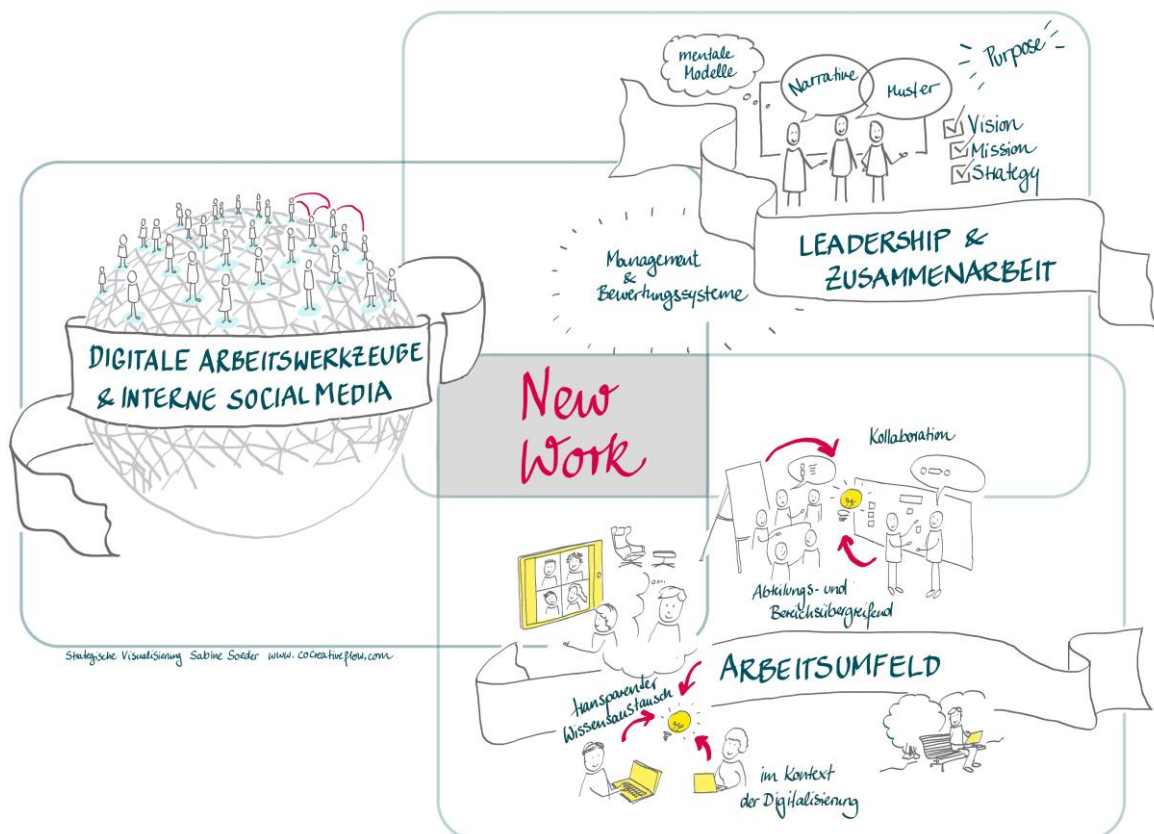
Um diese Frage zu beantworten, zunächst die Kurz-Definition von „Change Management“:

Die Disziplin „Change Management“ bzw. Veränderungsmanagement beschäftigt sich mit der Frage, wie Veränderungs- und Lernprozesse in Organisationen (= Innovationen) erfolgreich gestaltet werden.

Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU),  
Fachverband Change Management, Change-Leitfaden für Entscheider, 2017

Da bei der Einführung von New Work jede Menge Veränderungs- und Lernprozesse erforderlich sind, ist die Frage nach der Notwendigkeit von Change Management Maßnahmen eindeutig mit „JA“ zu beantworten. Besonders wirksam und nützlich sind Change Management Maßnahmen immer dann, wenn sich die Haltung und das Verhalten der betroffenen und beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter verändern müssen, damit die Veränderungsziele erreicht werden. Und auch hier wird klar: Neue

Formen der Arbeitsorganisation werden nur durch veränderte Führungs- und Zusammenarbeits-Muster erreicht. Die stellen sich allerdings nicht von alleine ein. Und die ergeben sich in der Regel auch nicht automatisch in der gewünschten Konsequenz nach einer Neugestaltung der Arbeitsumgebung – obwohl dieses Paradigma noch weit verbreitet ist.



Folgerichtig melden sich auch schon die ersten Stimmen, die New Work Konzepte in Frage stellen. Wir glauben: zu unrecht. Denn die New Work Konzepte enthalten viele Mosaiksteine mit denen Organisationen innovativer und schneller werden können. In der Praxis stellen wir allerdings fest, dass es in den betroffenen Organisationen häufig sich widersprechende Mentale Modelle gibt, zu den Fragen des WAS, WOZU und WIE. **Und das führt dazu, dass die „Wundertüte“ New Work oft nicht das bietet, was sie eigentlich leisten könnte.**

Wir erleben in New Work Projekten häufig folgende Herausforderungen:

- Das Ziel der New Work Initiative ist nicht vergemeinschaftet: Die Bandbreite reicht von „Wir sparen Fläche“ über „Wir digitalisieren“ bis hin zu „Wir arbeiten in Zukunft crossfunktional zusammen“
- Es gibt wenig Bewusstsein, dass zur erfolgreichen Projektbewältigung eine enge Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber, Linien Management, HR, IT, Innenarchitekten, Change Management, Facility Management und Betriebsrat notwendig ist.

- Viele Organisationen verfügen nicht über die modernen Change Konzepte zur Gestaltung der erforderlichen „Kernwandlung“ der Organisation – wenn es denn im Zuge eines Neu- oder Umbaus von Gebäuden gleichzeitig auch wirklich um neue Formen der Zusammenarbeit geben soll.

In der Praxis begegnen uns häufig Open Space Projekte mit völlig anderer Überschrift. In Open Space Projekten geht es darum, das Bürokonzept von einer Klein-Raumstruktur (Einzel- oder Doppelbüros) hin zu einer Team- oder Projektstruktur zu verändern. Die Überschriften lauten aber z. B. „Crossfunktionale Zusammenarbeit etablieren“, „Activity Based Working einführen“, „Agiles Projektmanagement umsetzen“ oder eben „New Work“. Mit diesen Überschriften werden natürlich entsprechende Erwartungen verbunden. Die daraus entstehenden Widersprüche und Unklarheiten führen dazu, dass die Projekte häufig nicht die gesteckten Ziele erreichen – und dass Führungskräfte und Mitarbeiter\_innen frustriert werden.

In der folgenden Gegenüberstellung beschreiben wir am Beispiel eines New Work Projektes, wie ein Veränderungsvorhaben so strukturiert werden kann, dass die Erfolgchancen zur Zielerreichung maximiert werden:

Projekt	„Open Space“	„New Work“
Neues Arbeitsumfeld	Auslöser für Veränderungen	Enabler für Paradigmenwechsel in der Arbeitsorganisation
Auslöser	Standortveränderung (Reaktion auf veränderte Mitarbeiterzahlen)	Standortveränderung (Reaktion auf veränderte Mitarbeiterzahlen)
	(Energetische) Sanierung, Instandhaltungsmaßnahmen	(Energetische) Sanierung, Instandhaltungsmaßnahmen
	Betriebskostensenkung	Betriebskostensenkung
	Arbeitsumfeld zeitgemäß gestalten (Employer of Choice)	Arbeitsumfeld zeitgemäß gestalten (Employer of Choice)
	Bürostruktur unflexibel für organisatorische Veränderungen	Bürostruktur unflexibel für organisatorische Veränderungen
		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Arbeitsformen haben sich verändert (Projektarbeit, abteilungsübergreifende und cross-funktionale Zusammenarbeit, ...)</li> <li>+ Kürzere Reaktionszeit auf Veränderungen im Marktumfeld</li> <li>+ Entwicklungszeiten sind zu lang</li> <li>+ Die Organisation ist nicht (mehr) so innovativ wie die Mitbewerber</li> </ul>

Projekt	„Open Space“	„New Work“
Zielsetzung	Wirtschaftlichkeit erhöhen	Wirtschaftlichkeit erhöhen
	Aktuelle Flächenbedarfe abbilden	Aktuelle Flächenbedarfe abbilden
	Mitarbeiter_innen eine attraktive Arbeitsumgebung bieten	Mitarbeiter_innen eine attraktive Arbeitsumgebung bieten
		Die Organisation agiler gestalten
		Die Organisation innovativer gestalten
		Die Zukunftsfähigkeit der Organisation sicherstellen.
Vorgehen	1. Definition der Projektziele und Rahmenvorgaben im Management	1. Definition der Projektziele und Rahmenvorgaben im Management
		2. Initiierung von organisationalen co-creation Entwicklungsprozessen durch das Linienmanagement
		3. Ableitung von Anforderungen an zukünftige Arbeitsprozesse formulieren
	4. Architektur- und Bürokonzept erarbeiten	4. Übersetzung der Anforderung an den Arbeitsprozess in ein Architektur- und Bürokonzept unter Einbezug der Nutzer
	5. Ausstattung Möblierung und Innenarchitektur (CI / CD) festlegen	5. Ausstattung Möblierung und Innenarchitektur (CI / CD) auf Nutzerebene entscheiden
	6. Bauliche Umsetzung und Beschaffung	6. Bauliche Umsetzung und Beschaffung
		7. In der Regel sind parallel zu diesen Veränderungen auch Anpassungen der Aufbaustruktur, der Prozesse, der Ressourcen und der Management- und Bewertungssysteme notwendig
		8. Integrierte Umsetzung der organisationalen und der räumlichen Veränderungen mit Förderung der Nutzung der neuen räumlichen Möglichkeiten
	9. Umzug	9. Umzug
		10. Hypercare auf Team und leitungsebene

Projekt	„Open Space“	„New Work“
<b>Komplexität</b>	Mittel – Anpassung an neue Räumlichkeiten	Sehr hoch – Kernwandel
<b>Change-Management</b>	Projektkommunikation und Trainings zur Unterstützung bei der Bewältigung der Anpassungsprozesse	Gestaltung und Begleitung der co-creativen Veränderungs- und Lernprozesse auf allen Hierarchieebenen
<b>Musterwechsel</b>	Reduktion / Entfall von Status- und Hierarchiesymbolen führt zu flacheren Hierarchien	Reduktion / Entfall von Status- und Hierarchiesymbolen führt zu flacheren Hierarchien → Von Besitzen hin zu Nutzen
	Organisation von vertraulichen Gesprächen	Organisation von vertraulichen Gesprächen
	Veränderung der Meeting-Kultur und Reduktion der Besprechungszeiten	Veränderung der Meeting-Kultur und Reduktion der Besprechungszeiten
	Transparenz führt zu besserem Verständnis und Wissen über Prozesse, Abläufe, Inhalte und Unternehmen	Transparenz führt zu besserem Verständnis und Wissen über Prozesse, Abläufe, Inhalte und Unternehmen
		Kompetenz und räumliche Angebote für cross-funktionalen, interdisziplinären Zusammenarbeit
		Mehr Selbstorganisation, Eigeninitiative und schnellere Entscheidungen
		Von Wissen ist Macht hin zur vernetztem Wissensaustausch (z.B. auch über Intranet Social Media Angebote)
		Von Führen über Kontrolle hin zu Leadership und mehr Umgang mit Ambiguitäten und Dilemmata (= Paradigmenwechsel)
		Geübter Umgang mit Ambiguitäten und Dilemmata
	In der Regel sind parallel zu diesen Veränderungen auch Anpassungen der Aufbaustruktur, der Prozesse, der Ressourcen und der Management- und Bewertungssysteme notwendig.	

Projekt	„Open Space“	„New Work“
Projektteam intern	Management, Facility Management, IT, BR	Management, Linien Management, Personalabteilung, Organisationsentwicklung, Strategieabteilung, Facility Management, IT, BR
Change-Management	Projektkommunikation und Trainings zur Unterstützung bei der Bewältigung der Anpassungsprozesse	Gestaltung und Begleitung der co-creativen Veränderungs- und Lernprozesse auf allen Hierarchieebenen
Erfolgsfaktoren	Die frühzeitige Einbindung aller Beteiligten – auch des Managements	Die frühzeitige Einbindung aller Beteiligten – auch des Managements
	Enge Zusammenarbeit zwischen Facility Management, den internen Fachabteilungen, Architekten, Büroplanern und Möbelhändler	Enge Zusammenarbeit zwischen dem Management, dem betroffenen Linien Management, dem Change Management Verantwortlichen, internen Fachabteilungen und den externen Experten
		Die Erkenntnis, dass die Einführung eines ganzheitlichen New-Work-Konzeptes für die Organisation einen Kernwandel bedeutet, der sowohl verschiedene betriebswirtschaftliche Strukturmerkmale betrifft als auch Paradigmenwechsel für Führungskräfte und Mitarbeiter_innen

Die hier diskutierten organisationalen Veränderungsprozesse haben aus Sicht der Organisationsentwicklung nur dann eine Chance, wenn sie auf der individuellen Situation der bestehenden Organisation basieren und deren aktuellen Change Reifegrad berücksichtigen.

Auf den Punkt gebracht: Nach einer der heute obligatorischen Besichtigungstouren im Silicon Valley zu beschließen „Die Arbeitsplatzgestaltung bei Google wird zu unserem Benchmark“ klappt so nicht!

Fazit: New Work Projekte sind Veränderungsprojekte. Von den Veränderungsprojekten, die nach den herkömmlichen Methoden organisiert werden, erreichen 30% ihre Ziele. D. h. 70% der Projekte dauern länger oder kosten mehr als geplant oder erreichen die angestrebten inhaltlichen Ziele nicht<sup>2</sup>. Durch State of the Art Change Management Maßnahmen können die Erfolgsquote signifikant erhöht und die Investitionen in New Work Projekte geschützt werden.

### Andrea Maurer-Schlangen

CMMaurer GmbH, Oberursel  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
Architektin und Systemische Organisationsberaterin

### Hans-Werner Bormann

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden  
Vorstandsvorsitzender BDU-Fachverband Change Management  
Lehrauftrag an der Hochschule Karlsruhe „Die innovierende Organisation“

### Quellen:

- <sup>1</sup>Kienbaum New Work Pulse Check 2017, 22.06.2017 - New Work
- <sup>2</sup>Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU),  
Fachverband Change Management, Change-Leitfaden für Entscheider, 2017

### Film:

- Erklärfilm zu Activity based working:  
<https://www.youtube.com/watch?v=GptmPZqNAu4>

### Literatur:

- New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, SpringerGabler, 2017
- Raum für Wandel, diverse Beiträge, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 2/2016
- Arbeitsplatz der Zukunft, Martin Klaffke, SpringerGabler, 2016