

Götz Piwinger

New Work für Praktiker

Das unverzichtbare Handbuch für die
Personal- und Organisationsentwicklung

*mit Beiträgen von Matthias Gouthier, Hans-Günter Lindner, Petra Richard,
Roman Sauter, Werner Sauter und Niklas Zilles*



SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Editorial](#)

[Abbildungsverzeichnis](#)

[1 Was ist New Work?](#)

[Götz Piwinger](#)

[2 Die Bedeutung von Werten](#)

[Götz Piwinger, Petra Richard, Roman Sauter,
Werner Sauter](#)

[2.1 Wertemanagement am Beispiel KODE® W](#)

[2.2 Werteerfassung mit KODE® W](#)

[2.3 Organisationales Wertemanagement,
Entwicklung und Kommunikation](#)

[2.4 Himmelsblick der Führung auf die
individuelle Wertebetrachtung](#)

[3 Ein strategischer Anker namens Kompetenz](#)

[Götz Piwinger, Roman Sauter, Werner Sauter](#)

[3.1 Kompetenzmanagement mit KODE® und
KODE® X](#)

[3.2 Wie werden Kompetenzen gemessen?](#)

[3.3 Gezielte Kompetenzentwicklung](#)

[4 Lernen als Teil der Arbeit](#)

[Hans-Günter Lindner, Götz Piwinger, Roman
Sauter, Werner Sauter](#)

[4.1 Führungskräfte als Mentoren und
Entwicklungspartner](#)

[4.2 Vom Trainer zum Lernbegleiter](#)

[4.3 Hochschule und New Learning - ein
Widerspruch?](#)

5 Information-/Knowledge Management: Workflow und Fundament

Götz Piwinger

5.1 Knowledge Management, das gemeinsame Gedächtnis

5.2 Der Knowledge Management Action Plan

6 Service Excellence

Matthias Gouthier, Götz Piwinger, Niklas Zilles

6.1 Interne Service Excellence - Reifegradmodell für Fachabteilungen

7 Beyond Personalentwicklung

Götz Piwinger

7.1 Mitarbeitergespräche

7.2 Betriebswirtschaftliche Betrachtung

8 Unternehmenskultur - das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Götz Piwinger, Petra Richard

8.1 Das Gehirn als Vorbild für die Unternehmenskultur

9 Der Masterplan

Götz Piwinger

9.1 Die drei Module des New Work Management Action Plan

9.2 Knowledge Sharing, Unternehmenskultur und Dokumentenmanagement

9.3 Motivation für die New-Work-Transformation

Begriffe und Definitionen

Literaturverzeichnis

Über die Autoren

Arbeitshilfen Online

Hinweis zum Urheberrecht

Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung
von Kopien ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung
des Verlages gestattet.

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht
GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [http://dnb.dnb.de/](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-7910-5119-2	Bestell-Nr. 10595-0001
ePub:	ISBN 978-3-7910-5120-8	Bestell-Nr. 10595-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-5121-5	Bestell-Nr. 10595-0150

Götz Piwinger

New Work für Praktiker

1. Auflage, November 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Pixel-Shot, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Editorial

New Work hat sich als Inbegriff des digital geprägten Arbeitens etabliert. Mit der Verfügbarkeit des mobilen Internets und cloudbasierter Anwendungen kann sich das Rudelverhalten und das Verhalten jedes Einzelnen ändern – und tut es auch. Im Vordergrund stehen neue Wertesysteme und kompetenzorientiertes Handeln.

Das eigenverantwortliche Handeln auf Basis von Werten fügt die Zahnräder eines Unternehmensuhrwerks in jedem Projekt neu zusammen. Mit zunehmender Übung gelangen diese Kulturelemente in den Arbeitsalltag und die Unternehmen werden agiler; damit meine ich, dass Veränderungen leichter bewältigt werden können. Die Reaktion in Krisensituationen, wie sie bisher war, wird zur Aktion und Wachstumschancen können schneller erkannt und genutzt werden.

Vor allem aber steht die Förderung der Teams im Vordergrund. Genauso wie die Kundenzufriedenheit schonungslos zu messen ist, so gilt dies auch für die 360-Grad-Messung der Teamzufriedenheit. Die Konsequenz aus »New Work« ist die »lernende Organisation«.

Dabei müssen wir tatsächlich feinsinnig unterscheiden, dass Lernen die aktive Schwester von Lernfähigkeit (Organisationsintelligenz) ist, denn die reine Lernfähigkeit, ohne Aktivierung, bringt nicht zwangsläufig Innovationen als Resultat. Genau wie wir bei Kompetenz nicht von »Verhalten«, sondern von »Handeln« sprechen müssen, gilt dies gleichermaßen für das zentrale Thema Lernen. Um im Unternehmen eigenverantwortlich handeln zu können und auch zu dürfen, müssen passende Rahmenbedingungen

geschaffen werden. Dazu werden Methoden und Systeme in Einklang gebracht. Das digitale Merkmal »Sharing« soll Einzug in die Unternehmenskultur finden. Es muss uns gelingen, dass »Wissen zu teilen« als positive Empfindung erlebt wird.

In diesem Praxishandbuch geht es darum, diese Ziele mit überschaubarem Aufwand nachhaltig in die Praxis umzusetzen. Erstmals wird hier der New Work Action Plan als Handlungswerkzeug für die Praxis vorgestellt. New Work ist eine spannende und motivierende Gemeinschaftsaufgabe, ein Spiel für beliebig viele Spieler jeden Alters, wobei jeder Einzelne und auch das Ganze täglich mit Freude besser wird.

Im Übrigen haben wir uns bei der Genderfrage aufgrund nichtexistierender einheitlicher Regelungen für die Schreibweise »Mitarbeiter« entschieden. Damit beschreiben wir der Vereinfachung halber stellvertretend alle Geschlechertypen und distanzieren uns ausdrücklich von jeder Diskriminierung.

New Work ist ein vielschichtiges Thema. Um es ganzheitlich zu verstehen und umsetzen zu können, ist es sinnvoll, dieses Buch auch komplett zu lesen. So können Sie den Masterplan am Ende der Ausführungen nachvollziehen und in der Praxis anwenden. Wir haben versucht, so ausführlich wie nötig und so kompakt wie möglich zu sein. Der Lohn dafür ist, dass Sie, liebe Leser, dann zur Gruppe der wahren New Work People gehören werden.

Ich danke meinen Co-Autoren Petra Richard, Prof. Dr. Hans-Günter Lindner, Prof. Dr. Matthias Gouthier und Niklas Zilles sowie Prof. Dr. Werner Sauter und Roman Sauter für ihre »Herzblut-Beiträge«, denn es ist an der Zeit, Konventionen und Tabus hinter uns zu lassen und in einer klaren Sprache zu überzeugen. Außerdem danke ich meiner Assistentin

Janina Krein für die Bearbeitung der Texte und Sarah Runkel
für die Erstellung der Grafiken.

Lassen Sie uns mutig sein!

Götz Piwinger

Abbildungsverzeichnis

Abb. [Werteatlas nach Sauter](#)

1:

Abb. [Auswertung im Vergleich Ist- zu Wunsch-Werten auf Organisationsebene mit Kode®W \(Quelle Kode GmbH\)](#)

2:

Abb. [Entwicklung eines Soll-Werteprofiles auf Basis einer organisationsweiten Erhebung der Ist- und Wunsch-Werte](#)

3:

Abb. [Der Competence Management Action Plan \(C-MAP\) von Orgabrain – Teil des New Work Masterplans](#)

4:

Abb. [Vom Wissen zur Kompetenz](#)

5:

Abb. [Strategieorientiertes Kompetenzmodell und Anwendungsbereiche](#)

6:

Abb. [Kompetenz-Grunddimensionen](#)

7:

Abb. [KODE® Kompetenzatlas \(Quelle: KODE GmbH 2007\)](#)

8:

Abb. [Entwicklungsprozess eines Kompetenzmodells](#)

9:

Abb. [Von der Kompetenzmessung zum individuellen Lernprozess](#)

10:

Abb. [Beispiel der Analyse eines Kompetenzprofils](#)

11:

Abb. [Praxisbeispiel: Abgleich Soll-Ist-Kompetenzprofil mit Selbst- und](#)

12: [Fremdeinschätzung \(Quelle: KODE GmbH\)](#)

Abb. [Bildungsziele und Methoden](#)

13:

Abb. [Learning Management Action Plan \(L-MAP\) \(Quelle: Orgabrain GmbH &](#)

14: [Co. KG\)](#)

Abb. [Das KOPING-Konzept](#)

15:

Abb. [Von Lehren zum Lernen](#)

16:

Abb. [Werte- und Kompetenzentwicklung im »Doppeldecker-Prinzip« auf Basis](#)

17: [des Soll-Ist-Kompetenzprofils](#)

Abb. [Student Journey Map](#)

18:

Abb. Zyklisches Lernen

19:

Abb. Knowledge Management Action Plan (K-MAP) (Quelle: Orgabrain GmbH & Co. KG).

Abb. Dimensionen der internen Service Excellence

21:

Abb. Unternehmensabteilungen vernetzen sich durch informellen

22: Wissensaustausch

Abb. Employee Experience Journey (EXJ) – basierend auf dem NW-MAP

23: (Quelle: Orgabrain GmbH & Co. KG).

Abb. New Work Management Action Plan (NW-MAP) (Quelle: Orgabrain GmbH

24: & Co. KG).

1 Was ist New Work?

Götz Piwinger

Der Begriff erobert Konferenzen und die Fachpresse im Sturm. Er verkörpert so viele Dimensionen und Sichtweisen des Arbeitslebens, dass es hilfreich ist, hier den Versuch einer Strukturierung zu wagen. Scharen europäischer Manager pilgern nach Silicon Valley, von wo aus man versuchte, die dort oberflächlich sichtbare Arbeitskultur in die Heimat zu importieren. Diese Aufenthalte dauern selten länger als eine Woche und die Unternehmen im Silicon Valley haben sich längst auf die professionell organisierte Show für das europäische Publikum eingestellt. Inspiriert von einer offenen, lockeren Unternehmenskultur mit offenen Räumen, gesunder Ernährung und Sport, schwappte der Begriff New Work nach Europa.

Der ursprüngliche Begriff New Work stammt aber eigentlich von dem Philosophen Frithjof Bergmann und ist Teil von Bergmanns Theorie aus dem Jahr 1984. Allerdings reduzierte sich sein Ansatz im Wesentlichen darauf, die Erwerbsarbeit zu reduzieren, um mehr Zeit für »gute Arbeit« zu haben. Das passt also nicht so recht in die heutige Zeit. Doch zurück zu unseren Silicon-Valley-Pilgern: In der Heimat angekommen, setzte man sich zunächst mit der HR zusammen und beriet, was nun zu tun sei. In Windeseile entstanden neue Raumkonzepte, das Marketing wurde aufgepeppt, man versuchte in Stellenanzeigen die Sprache der Zielgruppe zu finden und dem Unternehmen insgesamt etwas von dem New Work Spirit einzuhauchen.

Wenn sich Führungskräfte unterhalten, stehen meistens zwei Themen im Vordergrund: Personal und

Unternehmenskultur. In unserer Analyse gehen wir von europäischen Unternehmen, den typischen Branchen und Größenordnungen aus. Die demografische Herausforderung und vor allem der Generationswechsel bei den Führungskräften sind die Treiber zum Wandel. New Work bedeutet eine neue Arbeits- und Unternehmenskultur. Diese entsteht im Zusammenspiel von Werten und Kompetenzen. Sie forciert eigenverantwortliches Handeln. Nur wenige Kompetenzen sind auf den üblichen Wegen erlernbar, denn sie setzen immer praktische Übung voraus. Deshalb benötigt die Umsetzung ganz besondere Ansätze und Anreize. Dabei stehen das permanente Lernen und die Fähigkeit, Wissen zu teilen, im Kern unserer Bemühungen. Warum ist das so?

Der Mensch kommt auf die Welt und ist gerade einmal in der Lage, an der Mutterbrust zu saugen. Im Vergleich dazu wächst das Schwarzwild (auch Wildschwein genannt) von frühester Kindheit an in Rotten, die von erfahrenen Bachen geführt werden, auf, die ihrerseits so gut vernetzt sind, dass die kleinen Frischlinge schon sehr bald wissen, dass es bei Vollmond auf einer Lichtung gefährlich werden könnte, weil dort der Jäger lauert. Ein Paradebeispiel für neuronal wachsendes Schwarmwissen. Erblickt man als Fisch das Licht der Welt, kann man sofort schwimmen, kennt seine natürliche Umgebung, kann jagen und selbstständig fressen.

Weil uns Menschen diese Schwarmintelligenz fehlt, brauchen wir digitale Krücken! Ergo benötigen wir zur Umsetzung von New Work einerseits digitale Werkzeuge, mit denen wir im Unternehmensalltag unser Wissen zielgenau im Team produzieren und teilen können.

Aber wenn aktives Lernen und das Teilen von Wissen die neuen Kernkompetenzen moderner Unternehmen sind, müssen Systeme und Methoden im Einklang stehen! Deshalb brauchen wir neben mitwachsenden Systemlösungen andererseits auch Methoden und

Strategien – kurzum einen Masterplan. In diesem Buch wollen wir diesen Weg so ausführlich wie nötig, aber vor allem so praxistauglich wie möglich beschreiben.

Im Kontext von New Work vernehmen wir üblicherweise die gängigen Buzzwords; hier ist insbesondere »Agilität« zu nennen. Gemeint sind mit dem Begriff aber eigentlich der Wunsch nach einem Ausweg aus historisch gewachsenen, unglaublich starren Verwaltungsstrukturen, das Aufbrechen klassischer Statusprivilegien und der Traum von eigenmotivierter Selbstheilung von innen heraus. Und das ist genau richtig so, denn diese Wünsche helfen uns dabei, Ziele zu beschreiben und zu definieren. Das ist der Beginn.

Merkmale von New Work

Um New Work zu beschreiben, beginnen wir mit den Merkmalen, die wir an dieser Stelle ausführlich darlegen, weil sich nur so ein Gesamtbild zum Verständnis ergeben kann.

Andere Räume. New Work bezieht sich primär auf die White Collars, weniger auf die gewerblichen Kollegen in der Produktion (Blue Collars). Die Erkenntnis, dass andere, veränderte Räume auch das Denken verändern, spiegelt sich zunächst in den Seminar- und Konferenzräumen wider. Klassische Hoteltagungen sind out, man ist dagegen auf der Suche nach pseudoschönen Locations, um dem Attribut »cool« möglichst nahe zu kommen. Bei der Auswahl von Tagungsräumen empfiehlt sich ein Modell, das zusätzlich über mehrere kleine Gruppenräume verfügt, um die aktuell modernen Moderationstechniken, wie »Vivid Pulse«, einsetzen zu können. Das geschieht aber immer nur dort, wo persönliches Zusammentreffen einen Mehrwert bringt.

Mobiles Arbeiten. Die Coronakrise 2020 hat auch hartnäckige Digitalmuffel plötzlich gezwungen, Remote-

Technologien zu nutzen. Mobiles Arbeiten erfordert allerdings mehr als nur Videokonferenzen oder Remote-Zugriff auf ERP-Software. Vor allem die Workflows in der Organisationsentwicklung und in der Personalentwicklung müssen von Anfang an auf ortsunabhängiges Arbeiten ausgerichtet sein. Das betrifft die Teamkommunikation, die sichere Versionierung von Informationen zur Fehlervermeidung und die Kompetenzentwicklung.

Interdisziplinäres Arbeiten. Auch wenn es so scheint: New Work bedeutet nicht »New People«, obwohl sich die Jobangebote mit Hipster-Fotos schmücken. Hierbei sind allerdings von 34 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Stand 30.09.2019, Statistisches Bundesamt) nur 6,7 Millionen unter 35 Jahre alt. In der Konsequenz sollte es gelingen, Rahmenbedingungen für die Teamarbeit aller Altersgruppen und aller Stellen/Rollen zu schaffen. Ein typisches Beispiel sind digitale Wissensräume, die Grundlage der organisationalen Schwarmintelligenz.

Ganzheitliches Denken. Eigentlich ist schon seit dem Turmbau zu Babel bekannt: Gemeinsame Ziele und Werte in einer Sprache zu teilen, erfordert die Schaffung von transparenten Entscheidungen, beispielsweise durch den Einsatz von Information Management, das Veränderungen nachvollziehbar werden lässt und die Förderung persönlicher Kompetenzen ermöglicht. Eine moderne Organisation verkörpert klar definierte, verständliche Werte und Ziele. Nicht jeder Beschäftigte will und kann den Masterplan kennen und fördern. Manche – die zurückhaltenden, ängstlichen, schüchternen Menschen – brauchen einen »Facilitator«, einen Ermöglicher. Diese Rolle kann je nach Unternehmensgröße auf Teamleiterebene und/oder zentral installiert werden. Neben der Methode kompetenzorientierter Mitarbeitergespräche braucht es Kommunikationsformate, die auch die Funktion der digitalen Kaffeeküche übernehmen.

Flache Hierarchien. Beim Thema Hierarchie denken wir zunächst an einen bestimmten Anti-Typ, eine sogenannte »Position«, die mit aller Macht die bestehenden Privilegien verteidigt und Vorschläge des Teams nach eigenem Ermessen steuert. Der Grund für das Vorhandensein solcher Führungskräfte liegt darin, dass man bisher meistens die besten Fachkräfte zu Führungskräften werden ließ. Was wir heute dagegen verlangen, sind schlanke, transparente, zielführende Entscheidungsprozesse. Die Führungskraft unterstützt diese Prozesse, indem sie die Rahmenbedingungen dafür schafft und unterstützt. »Flach« ist also eher im Sinne von »schnell« und »transparent« zu verstehen. Die Führungskraft wird als Moderator und Ermöglicher (Facilitator) Teil des Teams.

Vernetztes Handeln. Ein Mensch oder ein Unternehmen im Alleingang hat es schwer, gute Lösungen zu entwickeln. Demzufolge empfiehlt sich eine Vernetzung mit »externen« Partnern. Das klassische Arbeitsverhältnis, so wie wir es heute kennen, ändert sich gerade hin zu temporären Teams, die bei Bedarf einbezogen werden. Der Austausch mit Kunden und Lieferanten muss gestaltet werden, aber immer so, dass eigene Daten und Assets geschützt bleiben. Das Zusammenspiel aus einem gemeinsamen Werteverständnis und digitalen Wissensräumen ist eine mögliche Lösung dafür.

KI-gestützte Prozesse. In der täglichen Arbeit geht enorm viel Zeit durch das Suchen von Informationen, Ansprechpartnern und Fehlerbehebungen verloren. Viele Projektteile werden zu allem Überfluss doppelt oder mehrfach in verschiedenen Fachabteilungen oder global erarbeitet. Der Performanceverlust ist kaum zu beziffern. Abhilfe könnten eine KI-gestützte, hochpersonalisierte Suchfunktion und eine sauber versionierte Wissensentwicklung bringen.

Zeitgemäße IT-Umgebung. Wenn wir über die begehrten neuen Arbeitskräfte nachdenken, sollten auch die technischen Rahmenbedingungen stimmen! Leider sitzen heute die früheren Enabler moderner, ERP-gestützter Geschäftsprozesse im »Bremserhäuschen«, wenn es um die Nutzung von 360-Grad-Prozessen geht. Wenn »alte« Softwarelösungen beispielsweise noch nicht abgeschrieben sind, kommt auch keine Veränderung in Frage. Heerscharen von Support-Teams in der IT leben von permanenten Anpassungsarbeiten, um die alte Welt am Leben zu erhalten. Das missverstandene Narrativ der agilen Bewegung »Fail fast, fail cheap« ist auch hier fehl am Platz. Wenn ein System nicht mehr passt, soll es gegen ein besseres ausgetauscht werden. Diese Fähigkeit, Altes gegen Besseres auszutauschen, ist die eigentliche Kompetenz einer IT-Abteilung.

Gute Bezahlung. Durch den Run der Unternehmen auf Software-Entwickler haben sich die internen Gehaltsstrukturen verschoben. Durch digital gestützte und kompetenzorientierte Mitarbeitergespräche sind wir heute in der Lage, eine Vielzahl von Parametern zur Berechnung der Vergütung zu nutzen. Vielleicht werden Führungskräfte zukünftig auch danach bewertet, wie viel Wissen sie im Unternehmen geteilt haben?

Freie Arbeitszeit. Work-Life-Balance ist als Begriff irreführend, wenn der Beruf kein reiner Broterwerb, sondern Berufung ist, also wenn er auf Werten beruht und die Individualität schützt. In der Neuropsychologie weiß man, dass Glücksgefühl durch Zugehörigkeit (nicht ausgeschlossen sein) sowie dadurch, anderen Hilfe zu leisten, entsteht. Im Zentrum unseres beruflichen Handelns steht der Kunde. Er ist der externe Taktgeber unserer täglichen Projekte. Frei planbare Tätigkeiten sollten aber frei bleiben.

Vertrauen. Immer besser werden zu wollen, liegt in der Natur des Menschen und der Unternehmen. Um besser zu werden, müssen Fehler erkannt werden. Zukünftig werden Einzelne nur im Team besser und deshalb ist eine »Fehlerkultur« so wichtig. Fehler entdecken, zugeben, offen darüber sprechen und zum Positiven weiterentwickeln, ohne dafür abgestraft zu werden, ist der theoretisch vielversprechende Weg dahin. Die Erkenntnisse über entstandene Fehler mit anderen zu teilen, ist ein Baustein der New-Work-Unternehmenskultur.

Anerkennung, Motivation. Dort, wo der typische Chef fehlt, weil man flache Hierarchien lebt, stellt sich die Frage, woher Lob und Ansporn kommen. Auch hier hilft uns die Neurowissenschaft weiter. Das gute Gefühl entsteht durch vielfältige Community-Feedbacks, sei es in Diskussionsforen (Daumen hoch), Digi-Barcamps (zuhören), durch Trainingserfolge (Badges) und durch die Teambelohnung für gute Ergebnisse.

Selbstbestimmte Weiterbildung. Wer eine Fortbildung auf Kosten des Arbeitgebers will, muss dieses Vorhaben in der Gegenwart mancherorts als strategisches Projekt planen, um es durchsetzen zu können! Weiterbildung sollte aber ad hoc in Echtzeit möglich sein. Genau dann, wenn wir das Wissen für unser aktuelles Projekt brauchen, muss es abrufbar sein und zwar genau in dem Format, das am besten zu mir passt, sei es E-Learning, Webinar, Podcast oder Präsenztraining. Moderne Lernstrategien und -systeme ermöglichen das. Lernen muss ein Teil der Arbeit werden.

Nun haben wir uns einen Überblick über einzelne Faktoren von New Work verschafft. In der Folge geht es darum, dieses Puzzle zu strukturieren und so aufzuarbeiten, dass die neue Unternehmenskultur »New Work« mit Freude im Unternehmen umgesetzt werden kann. Ein Team aus Wissenschaftlern und erfahrenen Praktikern hat sich

zusammengeschlossen, um die besten Lösungsansätze systematisch zu beschreiben.

2 Die Bedeutung von Werten

Götz Piwinger

Was haben Werte mit der Produktqualität zu tun? Welche Auswirkung haben Werte auf den Vertriebserfolg? Wie beeinflussen Werte die Schwarmintelligenz? Manche Zeitgenossen verwechseln Werte auch mit Vision, Mission oder Statement.

Das Thema »Werte« im Unternehmen ist bei Weitem nicht mit Esoterik zu verwechseln und ist kein schöngeistiger Luxus. Werte sind ein knallharter Businessfaktor, mehr sogar: ein Asset!

Dieses Kapitel finden Sie in diesem Handbuch so weit vorn angesiedelt, weil es von zentraler Bedeutung für New Work ist. Das Arbeiten mit und die Umsetzung von Werten setzt voraus, dass deren Management systematisch erfolgen kann. Wir brauchen also ein Wertesystem – oder besser: einen agilen Workflow mit System. Im Kontext von New Work geht es bei Werten um eigenverantwortliches Handeln. Handeln wiederum steht im Fokus von Kompetenzen. Dafür habe ich eine stark vereinfachte Grundformel entwickelt, die später noch verfeinert werden wird:

$\text{Kompetenz} = \text{Qualifikation} + \text{Werte}$

Wenn wir die Bereitschaft zu eigenverantwortlichem, qualifiziertem Handeln in etwa mit Kompetenz übersetzen, wird klar, dass weder Qualifikation noch Werte allein ein Unternehmensasset darstellen. Qualifikationen können durch altbackenes Lernen nach der längst überholten 70-

20-10-Methode (Lombardo/Eichinger, 1996) erworben werden. Das geht mit Werten nur bedingt.

Bei Werten unterscheiden wir zwischen den Werten einer Organisation und individuellen Werten, wie es in [Abschnitt 2.2](#) von Sauter/Sauter am Beispiel von KODE®W beschrieben wird. Anders als Kompetenzen sind Werte nicht messbar, aber erfassbar. Wenn es möglich sein soll, dass Mitarbeiter eigenverantwortliche Entscheidungen – sei es im Team oder in der Rolle – in aktives Handeln umsetzen, dann darf auch die Komponente »dürfen« nicht fehlen. Und schon ahnen wir, wohin die Reise geht. Denn New Work ist Unternehmens- und Führungskultur, die in ihre Einzelteile zerlegt werden muss, um einen beweglichen Organismus zu schaffen, dessen Schwarmintelligenz auf Werten und Vertrauen basiert. Dazu ist es erforderlich, einen systematischen Werterahmen anzuwenden. Anwenden bedeutet, Wertemanagement zu leben.

Im Unternehmensalltag spiegelt sich dies beispielsweise als Bestandteil der Mitarbeitergespräche wider. Werte können sich verändern. Dies kann durch externe Veränderungen geschehen, wie im Fall der Coronakrise 2020, oder durch Veränderungen einer Rolle oder einer persönlichen Situation. Entscheidend ist, dass sich die Veränderungen im Werterahmen darstellen lassen. Das Format »Jahresgespräch« taugt nicht, um moderne New-Work-Prozesse leben zu können. Es muss möglich sein, Mitarbeitergespräche nach Bedarf führen zu können. Deshalb empfehlen wir den Einsatz agiler Softwaresysteme, die bedarfsorientierte, asynchrone Interviews, Einschätzungen und Messungen ermöglichen. Wenn beispielsweise ein neues Projekt ansteht, steht und fällt dessen Qualität mit dem Projektteam.

Deshalb sollten die Werte- und Kompetenzmatrizen im Projekt stimmig sein. Das bedeutet auch, dass wir in größeren Organisationen nach Werten und Kompetenzen

suchen können müssen, was wiederum schlaue Systeme für uns übernehmen. Das macht den 360-Grad-Ansatz für den New Work Flow aus: Methoden und Systeme müssen in Einklang stehen!

Auf diesem Sektor existieren verschiedene Wertesysteme und -definitionen. Alle vereint der Versuch, Ordnung ins Wertemanagement zu bringen.

Für ein Praxishandbuch kommen allerdings weitere Kriterien hinzu – und das ist neu! Wie können Werte- und auch Kompetenzmanagement technisch in den Alltags-Workflow integriert werden? Wir gehen davon aus, dass PE und OE ohnehin verschmelzen werden. Spätestens, seit Dave Ulrich 1997 in »Human Resource Champions« den Ansatz des HR-Business-Partners veröffentlichte, ist dieser Trend klar erkennbar. Die Parallele des HR-Business-Partner-Ansatzes zum Werte- und Kompetenzmanagement liegt seit der Digitalisierung – insbesondere durch Cloudlösungen und KI – in der systemischen Umsetzbarkeit. Die aktuellen Technologien ermöglichen sogar neue Methodenmodelle! Bei allem, was in diesem Buch gezeigt wird, ist die technische Umsetzbarkeit in 360-Grad-Workflows erprobt. Eine wahre »Seuche« ist der Flickenteppich aus vielen Apps (oh, wie trendy!) und On-Premise-Programmen. Aus diesem Grund haben wir uns bei den nachfolgenden Beiträgen für eine tiefergehende Betrachtung von KODE®W und der Auslegung von Prof. Dr. Werner Sauter entschieden, aber auch für einen Beitrag von Petra Richard, der sich nicht so sehr mit organisationalem Wertemanagement beschäftigt, dafür aber mit viel Individualität für Führungskräfte in Sachen Lebensmotive und Merkmale des Bewusstseins.

2.1 Wertemanagement am Beispiel KODE®W

Roman Sauter/Werner Sauter

Worte sind nicht ganz unnütz, aber sie allein bewirken nichts, sondern immer nur mit bewussten Emotionen und noch besser mit unbewussten Emotionen.

Gerhard Roth (vgl. Roth, 2014)

Im Zuge der digitalen Transformation, aber auch der wachsenden Zahl von Skandalen – wie Dieselgate, Zins- und Devisenkursmanipulationen oder Korruption im Bereich der Transplantationsmedizin – wird das Thema Werte immer wichtiger. Unsere Welt wird unberechenbarer und die Unsicherheit sowie die Komplexität nehmen zu. Die Digitalisierung unserer Arbeitswelt schreitet voran. Arbeits- und Lernprozesse verändern sich dadurch zunehmend. Manche Unternehmen haben schon auf diesen Trend reagiert und neue, agile Arbeits- und Lernmethoden eingeführt. Im Arbeitsprozess setzen sich deshalb zunehmend vor allem selbstorganisierte Methoden durch. Diese setzen jedoch dringend einen Kulturwandel voraus.

Eine global angelegte Studie der Strategieberatung Capgemini Consulting (2017) hat ergeben, dass 62 Prozent der Teilnehmer einer weltweit durchgeführten Umfrage die etablierte Unternehmenskultur als eines der größten Hindernisse auf dem Weg zu einer digitalen Organisation sehen. In Deutschland liege der Wert mit 72 Prozent sogar leicht darüber.

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Umfragen von den Unternehmensberatungen Etventure (2018) und Bearing Point (2016). Auch hier wurde die aktuelle Unternehmenskultur, die durch die Verteidigung von bestehenden Strukturen geprägt ist, als größte Hürde für die Umsetzung der Digitalisierung genannt.

Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in den immer höheren Anforderungen an die Selbstorganisationskompetenzen der Mitarbeiter, die mit der digitalen Transformation und den

damit verbundenen agilen Arbeitsmethoden einhergehen. Da die Mehrheit der Mitarbeiter noch in traditionellen Arbeits- und Lernsystemen, die durch Fremdsteuerung geprägt waren, sozialisiert wurde, fehlt ihnen oftmals die notwendige Orientierung für bedarfsgerechtes, eigenständiges Handeln.

Als Konsequenz aus der zunehmenden Digitalisierung benötigen die Mitarbeiter für die Bewältigung ihrer Herausforderungen in digitalisierten Arbeitsprozessen zunehmend Ordner – also Werte –, die sie selbstorganisiert aufbauen müssen.

Was sind Werte?

Werte sind Ordner, die das selbstorganisierte Handeln bestimmen.

Jedes absichtsvolle menschliche Handeln ist auf Werten gegründet. Erst Werte ermöglichen Handeln unter Unsicherheit, sie überbrücken oder ersetzen fehlendes Wissen, schließen die Lücke zwischen Wissen einerseits und Handeln andererseits. Ohne Werte gibt es keine Kompetenzen, also keine Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln.

Werte als Ordner machen selbstorganisiertes Handeln erst möglich. Werte sind Kerne von Kompetenzen (vgl. Fischer, 2019). Dementsprechend kommt den Werten und dem Wertemanagement eine wachsende Bedeutung zu. Gemeinsame Werte und deren unternehmensweite Verinnerlichung verschaffen Unternehmen, nach innen und außen, einen Wettbewerbsvorteil und sichern das Überleben.

Unternehmen müssen sich darüber klar werden, welchen Werten sie folgen, was ihre Unternehmenskultur real ausmacht und wie sie ihre Werte angesichts zukünftiger Aufgaben und strategischer Ausrichtungen entwickeln wollen. Wie können die entwickelten Werte von den Mitarbeitern zu eigenen Emotionen und Motivationen im Arbeitsalltag verinnerlicht werden, sodass diese dann im Interesse des Unternehmens denken und handeln? (vgl. Erpenbeck/Sauter, 2020c)

Werteerfassung und Werteentwicklung gehören deshalb heute zum Kerngeschäft der Unternehmen.

Wie werden Werte wirksam?

»Werte«, die in Hochglanzbroschüren verbreitet werden, sind zunächst ausschließlich für das Topmanagement als normative Leitlinien, Visionen und Grundsätze angesiedelt. Sie erscheinen als etwas Edles, Entrücktes, aber auch als etwas, was schnellen Änderungen unterworfen ist. Also scheinen Werte in dieser Form etwas zu sein, worauf normale Beschäftigte bis hin zu den »Blue Collars« in der täglichen Arbeitspraxis nicht unbedingt achten müssen. Deshalb ist auch die Vielzahl der Skandale, die wir in den vergangenen Jahren in der Wirtschaft erlebt haben, nicht weiter verwunderlich.

Werte sind nicht wahr oder falsch, sondern sie sind in einer Situation mehr oder weniger angemessen (adäquat). Sie überbrücken fehlendes Wissen und ermöglichen somit trotzdem verantwortungsvolles Handeln. Dazu müssen sie emotional tief verankert – interiorisiert sein – um wirksam zu werden.

Menschen eignen sich Werte durch geistiges oder tatsächliches Handeln an, was somit unmittelbar zu Erlebnissen dieser Menschen wird. Das den Werten zugrundeliegende Wissen lässt sich zwar in Form von Kenntnissen weitergeben, aber eben nicht als Werte per se.

Werte können nur selbsthandelnd, selbstorganisiert angeeignet werden. Eben dieser Aneignungsprozess wird psychologisch als Interiorisation (oft auch als Internalisation) bezeichnet (vgl. Erpenbeck/Sauter, 2007).

Das Bewusstsein, auch in Unsicherheit handeln zu können, benötigt eine sogenannte »emotionale Imprägnierung«. Diese kann nur durch emotionale (labilisierende) Erfahrungen entstehen. Dies können alltägliche, aber auch massive Konflikte, Transferaufgaben, Forschungsaufträge, Praxisprojekte und andere Herausforderungen im Berufsalltag sein. Werte können wir also durch ausgewählte Praxisprojekte entwickeln.

Wo keine emotionale Berührung, keine emotionale »Labilisierung« stattfindet, entwickeln sich keine Werte.

Ermöglichungsraum für das Lernen

Nicht immer kann man in der Praxis Situationen finden, die Werteentwicklung ermöglichen, doch sichern häufig auch Coaching- oder Trainingsmethoden in realitätsnahen Herausforderungen die notwendige emotionale Berührung und Labilisierung (siehe auch [Abschnitt 3.3](#) – Kompetenzentwicklung nur mit Emotionen). Die Aufgabe

des Coaches ist dabei nicht die Wissensweitergabe, sondern die Vermittlung einer positiven, kreativen Einstellung zum Wissen. Trainings, die auch die emotionale Durchdringung des Wissens und Handelns fördern, erzeugen eine echte Werteentwicklung. Praxis – Coaching – Training – Workshop – Unterrichtsstunde, in dieser Reihenfolge (in abnehmender Wirksamkeit) werden Maßnahmen zur Werteentwicklung wirksam.

Eine gezielte Werteentwicklung der Mitarbeiter ist dann möglich, wenn die Führungskräfte selbstorganisierte Werteentwicklungsprozesse ermöglichen. Das Format der Wertebildung ist primär selbstorganisiert. Dieses individuelle, teambezogene beziehungsweise organisationale Handeln kann durch die Führungskräfte initiiert und begleitet werden.

Die Orientierung auf Werte bedeutet einen Paradigmenwechsel für jedes Corporate Learning. Es ist der Wechsel von vorgegebenen Wissens- und Qualifikationszielen in Curricula hin zu bedarfsgerechten, individuellen Werte- und Kompetenzzielen.

Alle Mitarbeiter und Führungskräfte können ihren individuellen Lernweg gehen, ihre personalisierte »Learning Journey« durchführen. Jedes Team kann seine eigenen Entwicklungsprozesse zur gezielten Werte- und Kompetenzentwicklung gestalten.

Unternehmen benötigen deshalb anstelle der zentralistischen Personalentwicklung ein Werte- und Kompetenzmanagement, das den Mitarbeitern gezielt ermöglicht, die erforderlichen Kompetenzen selbstorganisiert und kreativ im Arbeitsprozess aufzubauen. Arbeiten und Lernen wachsen dabei zusammen. Lernen wird zu einem Teil der Arbeit. Lernen am Arbeitsplatz setzt veränderte Arbeitsmethoden und Lernrahmen für individuelle Werte- und Kompetenzentwicklungsprozesse im

Arbeitsprozess voraus. Dieser sogenannte Ermöglichungsraum ist die Basis für teamorientiertes Arbeitslernen und zielgerichtetes Changemanagement zur Selbstorganisation. Die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung erfordert damit einen maßgeschneiderten Lernrahmen, den die Mitarbeiter selbstorganisiert nutzen können. Die Umsetzung dazu kann nur schrittweise erfolgen.

Es geht auch um die Bereitstellung unterschiedlicher Lernformate. So könnte ein und dasselbe Thema, beispielsweise »Teambuilding«, in unterschiedlichen Lernformaten für verschiedene Zielgruppen (Führungskräfte, »Blue Collars« etc.) angeboten werden: Lernvideos, Podcasts, Webinare, E-Learnings, Online-Rollenspiele, Barcamps etc. Erst das Zusammenwirken von Theorie, Sensibilisierung und emotionaler Praxis schafft auch Werteerfahrung.

Werteorientierte Unternehmen

Jede Organisation, jedes Unternehmen ist von Werten gelenkt. Selbst die wertevergessenste Unternehmung ist zumindest vom Nutzenwert, also einem Basiswert getrieben. Andere mögen am Wohlgefühl der Kunden oder an einem guten Betriebsklima, also an Genusswerten, interessiert sein. Viele fühlen sich ethisch-moralischen Zielen verpflichtet. Sie sind nicht nur durch rechtliche, finanzielle und infrastrukturelle Fäden mit dem Staat und seinen politischen Institutionen verbunden, sondern sind auch überzeugt, eigene Beiträge zum Gemeinwohl, also zu einem sozial-weltanschaulichen Wert zu liefern (vgl. Papier/Meynhardt, 2016).

Für große Unternehmen ist es zwischenzeitlich fast eine Selbstverständlichkeit, sich zum nachhaltigen Handeln und der sozialen Verantwortung zu bekennen. Der Wertebegriff

der »Corporate Social Responsibility – CSR«, der gesellschaftlichen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft, die Unternehmen mit ihrem Handeln übernehmen, wurde mittlerweile in die Unternehmenssprachen integriert und wird global immer häufiger verwendet (vgl. Mast, 2019). Die Gesellschaft insgesamt fordert zunehmend, dass Unternehmen nicht nur ihre ökonomische Wertschöpfung im Blick haben, sondern dass sie auch einem gesellschaftlich bedeutsamen Zweck dienen müssen. Es geht also in erster Linie darum, einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen und dabei gleichzeitig weiterhin innovativ und unternehmerisch erfolgreich zu sein (vgl. Buchholz et al., 2019).

Die Wertekategorie des »Gemeinwohls« wird zu einem wichtigen Ziel modernen Wirtschaftens. Damit soll vor allem die Wichtigkeit der Wertegesellschaft im Vergleich zur Wissensgesellschaft hervorgehoben werden (vgl. Felber, 2008; vgl. Meynhardt/Gomez, 2015).

Internationale Studien zeigen, dass nachhaltiges Wirtschaften die Mitarbeitermotivation steigert, kompetente Mitarbeiter anzieht und hält, die Reputation des Unternehmens verbessert, Kundenbeziehungen festigt und die Kosteneffizienz beim Einsatz von Energie und Materialien erhöht, sodass die Wettbewerbsfähigkeit steigt. So gaben beispielsweise zwei Drittel der 30.000 Teilnehmer einer weltweiten Befragung an, dass sie lieber für ein Unternehmen mit einer nachhaltigen Unternehmensstrategie arbeiten, 55 Prozent der Verbraucher sind bereit, für Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen, die sich für positive soziale und ökologische Auswirkungen engagieren, einen Aufpreis zu zahlen (vgl. Nielsen, 2014).

Deshalb verwundert es nicht, dass der »Business Roundtable«, der Dachverband der führenden Unternehmen in den USA, wie Apple, Pepsi oder Walmart, mit fast 200