



# New Work mit System

## Wie New Work Management mit Fokus auf die Mitarbeiter gewinnt

Der Fachkräftemangel und die Ansprüche zukünftiger Generationen, die sich nicht mehr ausschließlich durch monetäre Faktoren motivieren lassen, führen zu neuen Herausforderungen. Unternehmen müssen gute Mitarbeitende auf eine andere Art rekrutieren und langfristig binden. Es gilt, bessere Arbeitsangebote zu entwickeln, die ihnen Glück und Erfolg im Beruf versprechen. Diese Herausforderungen führen zu New Work-Konzepten, die in der Praxis bestehen.

Martin Mantz

**D**abei zeichnet sich eine Entwicklung ab, die den Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Managementsystems stellt. Während bis ca. 1980 die Interessen der Eigentümer eines Unternehmens im Mittelpunkt standen, stellte die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen die Kundenbedürfnisse ins Zentrum unternehmerischen Handelns. Diese dürften nun durch die Wünsche der Mitarbeiter abgelöst werden, in der Erkenntnis, dass zufriedene bzw. glückliche Mitarbeiter im Sinne der Kunden bzw. Unternehmen leistungsfähiger sind.

Die Entwicklung des New Work-Managementsystems ist der konsequente Schritt zum nachhaltigen Aufbau einer

menschenzentrierten New Work-Unternehmenskultur mit der Vision „Glück und Erfolg im Beruf“. Der Mitarbeiter der Zukunft ist intrinsisch motiviert und arbeitet überwiegend selbstorganisiert. Die neue Führung gibt den Mitarbeitern Orientierung. Die New Work-Prozesse sorgen für ein neues Verständnis von Führung und schaffen klare Strukturen. Nach der bekannten „High Level Structure“ für ISO-Normen mit dem einfach zu vermittelnden Prinzip *Plan-Do-Check-Act* sind die einzelnen Meilensteine aufeinander aufgebaut.

### Die Säulen des New Work-Managementsystems

Die Säulen des New Work-Management-

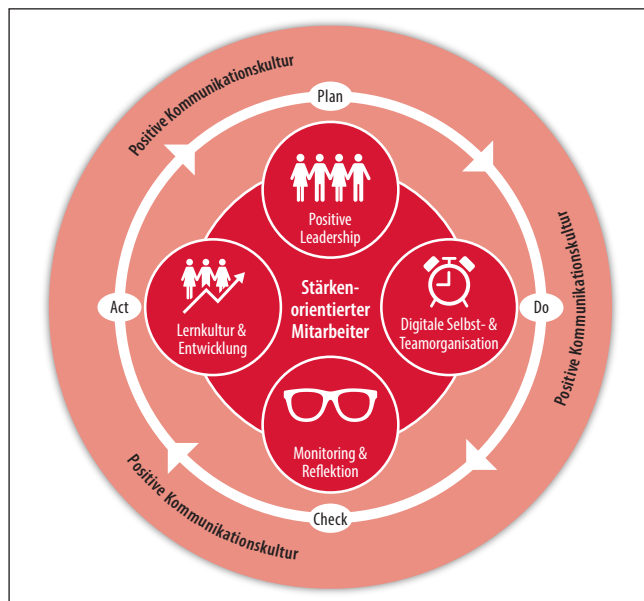
systems verbinden die zahlreichen New Work-Einzelemente wie positive Kommunikation, Stärkenorientierung, Team- und Selbstorganisation, Monitoring und Reflektion sowie Lernkultur und Entwicklung. Selbstorganisierte Mitarbeiter, die die eingeräumten Freiheiten für ihre Arbeit, Team- und Persönlichkeitsentwicklung in Eigenverantwortung nutzen, stehen im Mittelpunkt des Unternehmens.

### Positive Kommunikationskultur

Das Fundament für stärkenorientierte Mitarbeiter ist die positive Kommunikationskultur. In einem positiven Klima der Kommunikation können Mitarbeiter ihre Talente entfalten, kann Kritik leichter geäu- >>>

Bild 1. Positive Kommunikation fördert die Entwicklung der Mitarbeiter. Quelle: Martin

Mantz © Hanser



ßert, können Konflikte leichter gelöst und Krisen vermieden werden (3K-Modell). Wenn wir wissen, was wir sagen, können wir unsere Beziehungen positiv gestalten und vermeiden Worte, die andere unbeabsichtigt irritieren oder sogar verletzen. In einer guten Kommunikationskultur entsteht Wertschätzung und Dankbarkeit. Gezielte und regelmäßig organisierte Sprachtrainings helfen, die Wirkung der Worte zu reflektieren und Sprachalternativen zu finden. In der Sprache zeigt sich die individuelle Sichtweise, ob ein Glas halb voll oder halb leer ist (Bild 1).

### Stärkenorientierte Mitarbeiter

Das System „New Work“ konzentriert sich auf die Fähigkeiten und Talente der New Workers und deren emotionales Empfinden. Die Stärken der Mitarbeiter im Sinne der Kunden zu nutzen, ist produktiv und hat unmittelbaren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie tragen das Unternehmen, liefern die Produkte und Dienstleistungen und sind die Garanten für den (wirtschaftlichen) Unternehmenserfolg. So entsteht für das Unternehmen eine Win-Win-Situation. Sie stehen daher im Zentrum des New Work-Managementsystems.

Jeder Mitarbeiter muss zur Kultur des Unternehmens passen, genauso wie andersherum das Unternehmen zum Mitarbeiter oder zur Mitarbeiterin passen muss. Im Auswahlverfahren wendet das Unternehmen die Leistungsformel bestehend aus den Faktoren Kompetenz, Charakter

und Wohlbefinden an. Ausgebildete Coaches hinterfragen diese Faktoren fortlaufend in individuellen Stärken-Coachings und passen sie der Entwicklung des Unternehmens oder der Mitarbeiter individuell an. Mitarbeiter, die den Wert eigener Stärken erkennen und anerkennen:

- haben einen höheren Selbstwert,
- haben mehr Ausstrahlung,
- sind resilienter im Umgang mit herausfordernden Situationen,
- erleben die psychologischen Grundbedürfnissen (Autonomie, Verbindung, Selbstwirksamkeit),
- arbeiten engagierter,
- sind produktiver,
- sind zuversichtlicher in Bezug auf neue Herausforderungen,
- gehen mit Wandel offener und flexibler um,
- arbeiten kooperativer und teamorientierter,
- verfügen über positive Energie,
- sind glücklicher.

Zu den Stärken-Coachings kommen weitere Instrumente wie Stärken-Resilienz-Trainings. Alle Maßnahmen haben einen wohlthuenden Einfluss auf das Betriebsklima. Gerade bei Dienstleistungsunternehmen mit intensiven Kontakten zu Kunden oder Lieferanten tragen stärkenorientierte Mitarbeiter maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei.

### Positive Leadership (PLAN)

Positive Leadership zeichnet eine positive

Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitern aus. Es ist eine Entscheidung für New Work und für „Glück und Erfolg“ aller Mitarbeiter. In New Work-Unternehmen bedeutet Führung die Rahmenbedingungen (PLAN) dafür zu schaffen, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter ihre Talente entfalten und entwickeln können. Die Rahmenbedingungen

- geben Orientierung und die Strategie des Unternehmens vor,
- schaffen den organisatorischen Rahmen,
- bestimmen die Teams und deren Zusammensetzung und
- stellen die erforderlichen Ressourcen zur Persönlichkeitsentwicklung zur Verfügung.

Aufgabe der Führungskräfte ist sicherzustellen, dass sich erfolgreiche Spitzenteams entwickeln können. Dazu gehört die Fähigkeit, die eigenen Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen. Das bedeutet, alle Verantwortungsbereiche nicht selbst, sondern professionell zu führen. Sie arbeiten mehr an der Organisation als in der Organisation. Sie achten bei ihren Entscheidungen stets auf die Auswirkungen auf das Wohlbefinden bzw. Glück der Mitarbeiter. Das bedeutet etwa den Einsatz ausgebildeter Coaches für die Begleitung der Mitarbeiter in fachlicher Hinsicht und bei der Entwicklung der individuellen Persönlichkeit. Und die fortlaufende Reflektion der Leistungsfähigkeit der Teams. Hierzu trägt das New Work-Managementsystem maßgeblich bei.

### Selbst- und Teamorganisation (DO)

Die Selbst- und Teamorganisation (DO) ist eine anspruchsvolle Organisationsform und gleichzeitig wesentliches Merkmal von New Work. Sie verlangt vom einzelnen Mitarbeiter ein hohes Maß an Selbstführung, Selbststeuerung, Teamfähigkeit sowie großes Engagement für das gesamte Unternehmen. Die für jedes Team ausgearbeitete Team-Charta bildet die Grundlage der Ziele und Tätigkeiten des Teams und seiner Mitarbeiter. Hierbei geht es um ein Dokument, welches beschreibt, wofür ein Team steht. Es gibt Orientierung für das gesamte Team und dient der innerbetrieblichen Kommunikation. So bekommt auch ein neues Teammitglied schnell einen Überblick, woran und wie gearbeitet wird. In der Team-Charta sind enthalten:

## Das New Work Managementsystem

New Work steht für neues Arbeiten und beschreibt einen epochalen Umbruch, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf neugestaltet wird. Die aktuelle Gallup-Studie (2021) belegt, dass 68 % der Mitarbeiter eine geringe und 15 % gar keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben. Dabei geht es zukünftig um eine höhere arbeits- und damit Lebensqualität. Auf Basis der Strukturen der für alle ISO-

Managementsysteme geltenden High Level Structure (HLS) hat die zur Dumont-Gruppe gehörende Martin Mantz GmbH New Work Managementsystem entwickelt. Die mehrmalige Auszeichnung zu den besten Arbeitgebern (Great Place to Work) unterstreicht den Erfolg. Der folgende Beitrag beschreibt den strukturellen Aufbau des New Work Managementsystems.

- die Mission des Teams,
- die Erwartungshaltung an das Team,
- die Teamziele und Kennzahlen,
- die Teamzusammensetzung und der Organisationsstatus (Organisationsdisziplin)
- die Kernaufgaben und Prioritäten der Mitarbeiter sowie
- die SWOT-Analyse.

Die Team-Charta wird dem gesamten Unternehmen in den halbjährlich stattfindenden Tagungen zu den Fortschrittsberichten präsentiert. Hierin stellen alle Teams allen anderen Teams ihre Team-Charta und die Fortschritte der letzten 6 Monate sowie die zukünftigen Ziele etc. vor.

### Monitoring und Reflektion (CHECK)

Die Check-Phase beinhaltet die (Selbst-)Bewertung der Leistung der Teams. Die Ergebnisse stellt jedes Team monatlich dem ge-

samten Unternehmen vor. Hier werden Trends für alle anderen Teams und Mitarbeiter transparent dargestellt. Die Ergebnis-Meetings dienen der internen Kommunikation, der Darstellung der gegenseitigen Abhängigkeiten und dem Abgleich der Erwartungen. Gleichzeitig können Fragen gestellt und Prognosen für die Zukunft erstellt werden. Ein systematisch über alle Bereiche erstelltes Auditprogramm ist Grundlage für die internen Prozess- und Systemaudits. Sie dienen der Begutachtung, inwieweit die internen Regelungen zu New Work von den Mitarbeitern angenommen und umgesetzt werden und welche Entwicklungspotenziale die internen Prozesse haben. Als Grundlage für die internen Audits dient ISO 19011.

### Lernkultur und Entwicklung (ACT)

Ein weiteres, wesentliches Element von New Work ist die Einbeziehung der intrin-

## Fernstudien QM

Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!

FERNSCHULE WEBER  
Tel. 0 44 87 / 263 - Abt: 868

[www.fernschule-weber.de](http://www.fernschule-weber.de)

sich-motivierten Mitarbeiter in den Lern- und Entwicklungsprozess des Unternehmens. Ihre Situationskompetenz und Vor-Ort-Wissen der immer komplexer werdenden Prozesse ist auch für die Martin Mantz GmbH unverzichtbar. Hierbei sind die Mitarbeiter darauf angewiesen, in Sicherheit agieren zu können. Dies bedeutet, dass sie mit Mut und Überzeugung experimentieren und sich gefahrlos einbringen können. ■

## INFORMATION & SERVICE

### AUTOR

Dipl.-Ing. Martin Mantz war nach dem Studium des Maschinenbaus und der Rechtswissenschaften Auditor für verschiedene Managementsysteme. Seit 2000 ist er Geschäftsführer der Martin Mantz GmbH Compliance Solutions. Diese ist spezialisiert auf Organisationsentwicklung und den Aufbau von Compliance-Management-Systemen.

### KONTAKT

Martin Mantz  
[m.mantz@martin-mantz.de](mailto:m.mantz@martin-mantz.de)



Mit der Statistiksoftware **Minitab** Ihre Messdaten erfolgreich analysieren und so Ihre Produktqualität steigern.



Mit dem **Minitab Workspace** Ihre Qualitätsverbesserungsprozesse erfolgreich durchführen und so Ihre Produktqualität steigern.



Der **Salford Predictive Modeler** ist die patentierte Software für Machine Learning, Predictive Analytics & Big-Data-Analysen

# Quality

Six Sigma

Erleben Sie Minitab in der Praxis:  
[www.additive-minitab.de/anwendertage](http://www.additive-minitab.de/anwendertage)

**ADDITIVE**  
SOFT- & HARDWARE FÜR TECHNIK & WISSENSCHAFT

ADDITIVE  
Wissenstransfertour 2022

Minitab Anwendertage  
Montag 14.11.2022 - Berlin  
Dienstag 15.11.2022 - Nürnberg  
Mittwoch 16.11.2022 - Stuttgart

