



Was Ihr wirklich, wirklich wollt*

Thomas Vehmeier
InternetEconomics
Köln/Cologne, Germany
t.vehmeier@vehmeier.com

Version 1.0
4. Juni 2017

1. Einleitung

Neue Arbeit ohne den Kunden macht keinen Sinn. Nur aus dem ständigen und emphatischen Kundendialog kann eine neue Wertschöpfung entstehen, die auch "Neue Arbeit" ermöglicht. Es geht darum, herauszufinden, was wir wirklich, wirklich wollen. Als Kunde, Mitarbeiter und als Mensch.

Im Spielfilm „Mammuth“ spielt Gérard Depardieu einen Metzger, der am ersten Tag seines Rentnerlebens bemerkt, dass er in seinem ganzen Arbeitsleben noch keine Rentenbescheide gesammelt hat. Keine Bescheide, keine Rente. Es war einfach keine Zeit. Nur Arbeit! Also

macht er sich auf den Weg und entdeckt ganz nebenbei das echte Leben.

So wie im Film dürfte sich das Leben der meisten Menschen wohl anfühlen: wenig Stromschnellen, eher wie ein langer ruhiger Fluss. Montag bis Freitag in die Fabrik und am Wochenende Schrebergarten und Fußball. Was soll man da noch darüber nachdenken, was man sonst noch so will? Frithjof Bergmann, der den Begriff der "Neuen Arbeit" in den 1970er Jahren geprägt hat, bezeichnete das als "Armut der Begierde". Die meisten Menschen wissen nicht, was sie wirklich, wirklich wollen.

Genau wie im Film, möchte auch Bergmann, dass wir Freiheit nutzen. Der Wandel der Arbeitswelt macht zwar einerseits Arbeit überflüssig, schenkt andererseits aber Zeit. Eine Gelegenheit, um herauszufinden, was wir "wirklich, wirklich wollen" und wie wir damit Geld verdienen können.

Aber was ist es, was wir wirklich, wirklich wollen? Hängt davon ab. In jedem Fall sollte es Sinn machen. Damit ist klar, dass es etwas anderes ist, je nachdem aus welcher Perspektive wir es betrachten.

Die Erlaubnis, digitale oder gedruckte Kopien aller oder eines Teils dieser Arbeit für den persönlichen Gebrauch oder für Unterrichtszwecke zu erstellen, wird ohne Gebühr gewährt, vorausgesetzt, die Kopien werden nicht zu kommerziellen oder gewinnbringenden Zwecken genutzt oder verbreitet und die Kopien tragen diesen Hinweis und das vollständige Zitat auf der ersten Seite. Die Urheberrechte für Teile dieses Werkes, die anderen als dem Autor gehören, müssen beachtet werden. Zusammenfassungen mit Nennung des Autors sind erlaubt. Um etwas anderes zu kopieren oder erneut zu veröffentlichen, auf Servern zu posten oder an Listen weiterzugeben, ist eine vorherige Genehmigung und/ oder eine Gebühr erforderlich. Fordern Sie Berechtigungen an unter der oben angegebenen Email-Adresse des Autors.

<https://www.linkedin.com/pulse/mimimi-die-neue-realität-der-kunden-thomas-vehmeier/>

2. Intelligente Arbeit diesseits und jenseits der Festanstellung

Die kreativen Wissensarbeiter haben die neuen Freiheiten der Digitalen Welt intuitiv genutzt, um sich aus dem Hamsterrad zu befreien und sich auf das zu konzentrieren, was sie wirklich, wirklich wollen – in Ruhe und ohne Gängelung an interessanten Projekten arbeiten. Gefühlter Mittelpunkt der persönlichen und beruflichen Lebensführung: das Café Sankt Oberholz in Berlin. Das ikonische Buch von Sascha Lobo und Holm Friebe "Wir nennen es Arbeit – Die digitale Bohème oder intelligentes Leben jenseits der Festanstellung" bringt das Mantra auf den Punkt: "Bloß keine Fremdbestimmung!"

Was damals half, der Mutter zu erklären, warum man überall arbeiten könne und warum die Festanstellung unnötig sei, ist heute zu einem Schlager der Personalwirtschaftler geworden. Heute soll sich New Work angeblich auch innerhalb sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungen abspielen können. In den Konzernen geht es jetzt offensichtlich genauso locker zu wie im Sankt Oberholz. Die besten Talente sollen erkennen: Festanstellung, agile Methoden und freie Arbeitskultur - das alles kann heute auch innerhalb der Burgmauern stattfinden. War es in der Freelancer- und Startup-Szene pure Not, die Dinge geregelt zu kriegen (quasi ‚lean by nature‘) soll es aus die Konzerne aus der Trägheit befreien und Wendigkeit ermöglichen. Im Zentrum der Neuen Arbeit von heute steht nicht mehr die Selbstbefreiung des Arbeiters, sondern der Organisation.

3. Die Märkte übernehmen

Dieser Sinneswandel kommt nicht aus dem Nichts. Mit dem Internet - seit etwa zwanzig Jahren - können wir eine Drift von Hierarchien zu Märkten beobachten. Diese Bewegung hat ihre Ursache in den dramatisch gesunkenen Transaktionskosten der Kommunikation, die das Internet ermöglicht hat. Immer mehr Services werden vernetzt über Plattformen koordiniert als innerhalb geschlossener Werteketten. Immer größere Anteile der Wertschöpfung werden in kollaborativen Netzwerken erledigt.

Wenn wir uns die Kontinentaldrift auf den Märkten ansehen und in Betracht ziehen, wie sehr sich Transakti-

onskosten ändern, dann muss sich die Institution des Unternehmens radikal ändern, ja vielleicht sogar auflösen. Arbeit findet auch in Zukunft statt, aber die Organisationen, die wir für die alten Pipelines gebaut haben, passen aber nicht mehr.

Der Megatrend des Zerfalls alter Strukturen aus der Industrie-Ära wird weitergehen, schon allein weil weitere Grundlagentechnologien wie Blockchain vor der Tür stehen. Dem Kontroll-Prinzip aus der alten Welt geschlossener und planbarer Prozessketten tritt in den verteilten Strukturen der Blockchain über gegenseitige Versicherungen im Netzwerk erledigt, dies wäre prinzipiell auch in Unternehmen möglich. Eine Aufgabe muss nicht notwendig durch einen Vorgesetzten abgenommen, freigegeben und weitergeleitet werden. Dies könnte das vernetzte Unternehmen prinzipiell auch durch den "Distributed Consensus". Die Blockchain wird völlig neue Prozesse ermöglichen, die Organisationen verändern werden.

Wir sollten es im Blick haben und uns fragen, welche Prozessschritte und Tätigkeiten wirklich noch im Unternehmen erledigt werden sollten und welche nicht.

4. Lernen statt Verkaufen

Die neue Services können sich heute die meisten heute weder vorstellen und folglich auch noch nicht wünschen aber werden sie in Zukunft vielleicht nutzen werden. Agile Methoden wie Design Thinking, Lean Startup oder Scrum sind dazu da, dem Kunden aufmerksamer zuhören zu können. Der mit Social Media untereinander vernetzte Kunde hat heutzutage genügend Möglichkeiten Ihnen weh zu tun oder anderen sein Leid mit Ihnen zu schildern.

Kundendialog auf Augenhöhe stellt das Lernen in das Zentrum der Kommunikation. Diese Co-Creation sieht den Kunden nicht mehr nur als passiven Empfänger einer eigenständig vom Unternehmen geleisteten Wertschöpfung, sondern sieht ihn als Partner im Wertschöpfungsprozess.

Die New-Work-Bewegung ist daher als Positionierungsversuch der Unternehmen zu verstehen, um ihre Rolle in einer ohnehin kollaborativ vernetzten Wirtschaft neu zu finden. Erst die Ausrichtung auf den Kunden erklärt den

tieferen Sinn der Veränderungsprozesse. Warum wollen wir agil werden? Warum wollen wir Hierarchien einreißen? Weil wir kompatibel bleiben müssen zu einer sich stärker vernetzenden Welt. Weil wir besser mit Komplexität umgehen müssen. Weil wir wendig werden müssen, damit Geschäftsmodelle und Prozesse schneller angepasst werden können. Eine Weiterentwicklung der Organisation in einem Trial-and-Error-Verfahren ist allerdings nur schwer denkbar, wenn am Ende aller Versuche doch der Chef entscheidet. Das schwerwiegendste Problem besteht im Failure-from-the-Top, also darin, dass innovative Pfade nicht oder zu spät erkannt werden, weil sich die Pyramide zuspitzt. Eine Art digitales Peter-Prinzip - die Innovation wird so lange gepitcht, bis sich jemand findet, der sie nicht versteht und die Idee ablehnt. Jede Ebene und jede Stufe des Prozesses benötigt den Kundendialog, damit die Realität immer wieder einzieht.

5. Wertschöpfung beginnt beim Kunden

New Work muss also in all seinen Aspekten vom Kunden her gedacht werden. Ja noch mehr: Wertschöpfung kann nicht mehr für den Kunden, sondern überhaupt nur gemeinsam mit dem Kunden erzeugt werden. Das Thema New Work muss vom Markt und seiner neuen Komplexität gedacht werden. Wer da autistische Prozesse ohne Feedback vom Kunden betreibt, wird den Wandel nicht richtig begreifen.

Dialog, Transparenz, offener Zugang und Vertrauen sind Voraussetzungen, um in den offenen Kollaborationsnetzen gemeinsam mit dem Kunden Werte zu schaffen. Unternehmen müssen also vom Push zum Pull kommen. New Work kann in diesem Veränderungsprozess eine Schlüsselrolle einnehmen, wenn sie das Unternehmen kompatibler und flexibler macht und damit eine Co-Creation, eine Kollaboration mit Kunden und Lieferanten fördert.

Arbeit an sich ist kein Selbstzweck, sie ist mehr als nur die Erledigung von Aufgaben. Der Sinn liegt in der Erstellung von Produkten und Services, die vom Kunden genutzt werden. Damit Arbeit Sinn macht, muss sie also auf den Kunden ausgerichtet sein, mehr noch: muss sie auf seine Wertschöpfung durch die Nutzung konzentriert sein.

Nur aus dem ständigen und emphatischen Kundendialog kann eine neue Wertschöpfung entstehen, die auch "Neue Arbeit" ermöglicht.

Der Arbeit gibt das Bedeutung. Im Besten Sinn ist es vielleicht auch das was wir wirklich, wirklich wollen. Ob als Mensch, als Teil einer Organisation oder als Kunde. Neue Arbeit, die auch Sinn macht, hat diese drei Dimensionen. Denn das, was wir wirklich, wirklich wollen, unterscheidet sich, je nachdem aus welcher Perspektive wir auf die Arbeit schauen.

Anmerkung

Der Artikel ist Teil der von Winfried Felser angeregten Blogparade zum Thema New Work und wurde zuerst auf <http://www.vehmeier.com/was-ihr-wirklich-wirklich-wollt/> veröffentlicht.

Quellen:

1. Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2000) "Co-Opting Customer Competence". Harvard Business Review.
2. Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004) "Co-creating value with customers", in: Strategy and Leadership, Vol. 32, pp 4-9.
3. Sascha Lobo und Holm Friebe (2006), "Wir nennen es Arbeit – Die digitale Bohème oder intelligentes Leben jenseits der Festanstellung"
4. Vehmeier, Thomas (2016), "Willkommen in der Realität - Transformation muss dem Kunden schmecken, nicht dem Chef", <https://www.linkedin.com/pulse/willkommen-der-realit%C3%A4t-transformation-muss-dem-kunden-vehmeier>
5. YouTube, MAMMUTH (Gérard Depardieu) | Trailer deutsch german [HD], <http://www.youtube.com/watch?v=2AYUrQwK8aY>