

# „New Work“ – Revolution der Arbeitswelt?

**Auch wenn der Begriff „New Work“ derzeit in aller Munde ist – gänzlich neu ist er nicht. Bereits vor 30 Jahren entwickelte der Sozialphilosoph Fritjof Bergmann sein „New Work“-Konzept und definierte Handlungsfreiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe als zentrale Werte einer neuen Art der Arbeit. Was jedoch ist New Work denn nun genau – und wie kann es in der Praxis aussehen?**

Bergmanns Ideen zielten darauf ab, die Menschen aus der „Knechtschaft der Lohnarbeit“ zu befreien und den Weg in eine freiheitliche und sinnerfüllte Arbeitswelt zu ebnet. Er wählte damit einen vor allem durch die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen getriebenen Ansatz. Doch New Work als philanthropischer Selbstzweck kann in einer auf Wertschöpfung ausgerichteten Arbeitswelt nicht funktionieren.

## **New Work ist kein Selbstzweck, sondern muss der Wertschöpfung dienen**

Nun jedoch kommt in der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ein zweiter Einfluss hinzu, der New Work in die Karten spielen und zum Durchbruch verhelfen könnte. Getrieben durch externe Einflüsse, wie bspw. die technologische Entwicklung, sehen sich Unternehmen gezwungen, in viel kürzerer Zeit Lösungen für immer komplexere Herausforderungen zu finden. Agilität ist gefragt – lange und komplizierte Entscheidungsprozesse bedrohen plötzlich die langfristige Existenz von Unternehmen. Eine schnelle und flexible Reaktion auf externe Anforderungen kann jedoch nur gelingen, wenn die Mitarbeiter mit der größtmöglichen Eigenverantwortung handeln können. Daher kommt es für Unternehmen zunehmend darauf an, alle Hürden aus dem Weg zu räumen, die die Mitarbeiter von ihrer eigentlichen Arbeit abhalten. Diese besteht vor allem darin, einen Beitrag zur kundenbezogenen Wertschöpfung zu leisten.

## **New Work ist eher Haltung und Einstellung als ein starres Konzept**

Somit stehen sich – zumindest vordergründig – zwei New-Work-Ansätze gegenüber: Auf der einen Seite steht New Work für die Einführung konkreter Praktiken, die darauf abzielen, die bestehenden Arbeitsbedingungen zu verbessern. Hierzu zählen nicht nur Duz-Kultur und Kickertisch im Pausenraum, sondern auch Instrumente wie bspw. das „Feelgood Management“, wo sich Beauftragte im engen Dialog mit den Beschäftigten um eine gute Arbeitsatmosphäre und optimale Arbeitsbedingungen in Unternehmen kümmern. Dem gegenüber steht New Work ebenso für einen Ansatz, der stärker vom Kunden her gedacht wird und darum bemüht ist, in einem dynamischen Marktumfeld schnell und flexibel Lösungen für oftmals komplexe Probleme zu finden, um einen Wert für den Kunden und somit auch für das Unternehmen zu schaffen – und sich dadurch hof-



fentlich auch positiv auf die Zufriedenheit aller Beteiligten auszuwirken.

## **„A Fool with a (New Work) Tool is still a Fool“ – für New Work gibt es kein Patentrezept**

Gerade deshalb ist es aus unserer Sicht notwendig, beide Perspektiven sinnvoll in Einklang zu bringen. New Work beschreibt demnach alle Bemühungen in der Organisation, den Status quo der täglichen Arbeit im Hinblick auf die kundenbezogene Wertschöpfung zu verbessern. Demnach entspricht New Work eher einer inneren Haltung zur Gestaltung von Arbeit als einem fertigen Konzept oder Maßnahmenkatalog. Wie auch? Die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen ist in hohem Maße vom jeweiligen Unternehmen abhängig, sodass eine Auswahl „passender“ Praktiken immer nur für den Einzelfall erfolgen kann.

Ein plakatives Beispiel für die Wirkungslosigkeit einer übertriebenen Maßnahmen- oder Tool-Gläubigkeit sind sogenannte „Cargo-Kulte“. Davon spricht man, wenn ein sichtbares Verhalten nachgeahmt wird, ohne die dahinterliegenden Zusammenhänge zu kennen. Der Begriff geht auf das Verhalten von Inselvölkern zurück, die während des 2. Weltkriegs von der Materialversorgung amerikanischer Soldaten aus der Luft profitierten. Nicht wissend, woher Kleidung, Konserven und andere Waren kamen, schrieben sie ihnen eine göttliche Herkunft zu und ahmten selbst nach dem Abzug der Soldaten deren Prak-

tiken (wie bspw. Signalfeuer und Fahnenstangen) nach. Ein ähnliches Phänomen aus der heutigen Zeit: Nur weil es erfolgreiche Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern gibt, die sich duzen, bedeutet das nicht, dass eine Duz-Kultur eine hinreichende Bedingung für Erfolg ist.

Nachdem wir darauf eingegangen sind, aus welchen Gründen eine neue Art von Arbeit notwendig ist und was unter New Work verstanden werden kann, wollen wir auch Anregungen dafür geben, wie New Work in der Praxis aussehen kann. Hierfür möchten wir einige Beispiele und Prinzipien nennen, die funktionieren können – aber nicht müssen! New Work entsteht häufig dadurch, dass Sie durch Experimente herausfinden, was Sie als Unternehmen erfolgreich macht – das kann dabei sowohl durch die Einführung neuer Praktiken als auch durch das Hinterfragen bestehender Praktiken erfolgen.

### New Work ist oft das Resultat erfolgreicher Experimente

Auch wenn wir zuvor mit Feelgood Management, Duz-Kultur und einer modernen Office-Gestaltung hart ins Gericht gegangen sind, so sind diese Praktiken nicht generell abzulehnen. Zumindest dann, wenn solche Maßnahmen kein Selbstzweck sind, sondern erste kleine Schritte auf dem Weg zu einer modernen Arbeitskultur. Dann jedoch dürfen sie nicht losgelöst von den kundenbezogenen Wertschöpfungsprozessen sein, sondern müssen diese unterstützen.

Ein weiterer Hebel auf dem Weg in die neue Arbeitswelt liegt – wo immer möglich – in der Flexibilisierung der Arbeit. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit für Homeoffice und mobiles Arbeiten und ermöglichen Sie flexible Arbeitszeiten sowie ggf. Sabbaticals. Eine zentrale Voraussetzung, um ein mobiles, aber vor allem auch effizienteres Arbeiten zu ermöglichen, besteht in der Nutzung neuer Technologien und Tools. Enterprise Social Networks fördern die Vernetzung und damit den Austausch und die kreative Lösungssuche, um Kundenprobleme best- und schnellstmöglich zu lösen. Aber auch Tools wie Slack, Trello oder Microsoft Teams ermöglichen eine moderne und effiziente Form der Zusammenarbeit.

Viele Unternehmen wünschen sich heutzutage mehr Agilität statt starrer Planungs- und Steuerungsprozesse. Diese jedoch gleich ganz abzuschaffen, hieße, das Kind mit dem Bade aus-

zuschütten. Denn dort, wo die Ergebnisse bestehender Prozesse mit hoher Wahrscheinlichkeit zu bestimmen sind, sind diese Verfahren ja auch wertstiftend – nur leider ist dies immer seltener der Fall. Stellen Sie sich (und vor allem Ihren Mitarbeitern) daher eher einmal die Frage, wo Sie auf derart komplexe Probleme stoßen, dass Sie durch Ihre bisherigen Prozesse eher behindert werden – und ändern Sie diese. Stellen Sie solche Fragen z.B. im Rahmen einer internen „Unkonferenz“ oder Open-Space-Veranstaltung, bei der die Mitarbeiter eigenständig Themen einbringen und diskutieren können, um so z.B. Projekte anzustoßen.

Setzen Sie bei der Zielsetzung zudem eher auf flexible Ziele, z.B. nach der „OKR-Methode“ (Objectives and Key Results), statt „SMARTe“ Ziele zu formulieren, die zwei Wochen später bereits überholt sind. Im Rahmen der Zusammenarbeit erfordert New Work jedoch New Cooperation und New Leadership. Arbeiten Sie daher vor allem an den Hebeln Führung und Zusammenarbeit. Schaffen Sie die Umgebung für eine „Freude am Kontrollverlust“, bei der Vertrauen misstrauensbasiertes Mikro-Management ersetzt, und machen Sie eine Kommunikation auf Augenhöhe statt einem „Command-and-Control“-Stil zur Grundlage Ihrer Führungskultur.

Auch wenn wir Ihnen kein „New-Work-Kochrezept“ liefern können und wollen, haben Sie durch diesen Artikel hoffentlich einige Impulse erhalten, wie New Work in Ihrem Unternehmen gelingen kann. Dabei kommt es vor allem darauf an, New Work ganzheitlich zu denken. Dennoch können einzelne Maßnahmen und Experimente sinnvolle erste Schritte auf dem Weg in die Transformation sein. Starten Sie daher Ihr persönliches Experiment für mehr Handlungsfreiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe bei, in und an der Neuen Arbeit – mit dem Ziel einer erhöhten Wertschöpfung für die Kunden und damit auch im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens und der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter.

### Links zur Vertiefung

„The New Worker“ – Der Hub zu Neuer Wirtschaft, Digitalisierung und der Zukunft der Arbeit: [www.the-new-worker.com](http://www.the-new-worker.com)  
 Erläuterung der OKR-Methode am Beispiel von Google (t3n): [bit.ly/okr-ziele](https://bit.ly/okr-ziele)  
 Erläuterung des Veranstaltungsformats „Unkonferenz“/Barcamp am Beispiel des HR BarCamps (SlideShare): [bit.ly/hr-barcamp](https://bit.ly/hr-barcamp)  
 Interview mit dem „New Work Award“-Gewinner Sven Franke: [bit.ly/tnw-sven-franke](https://bit.ly/tnw-sven-franke)



Autor:  
**SEBASTIAN HOLLMANN**  
 arbeitet im Bereich HR-Strategie eines Konzerns. Er bloggt unter [www.hrstrategie.blog](http://www.hrstrategie.blog) und ist Podcaster („Nachhaltig Führen“) sowie Autor bei [the-new-worker.com](http://the-new-worker.com).  
 Twitter: @bastihollmann



Autor:  
**BASTIAN WILKAT**  
 ist Herausgeber des Medienformats [the-new-worker.com](http://the-new-worker.com) und Digitalstrategie in einem Energiekonzern. Daneben ist er begeisterter Podcaster („Der Flaneur“).