

New Work - So sieht die Zukunft der Arbeit aus

New Work ist ein Sammelbegriff für alle Prinzipien, Methoden und Denkweisen, die eine moderne und neue Arbeitswelt begründen. Statt formalen Rangordnungen, top-down Vorgaben und statischen Organigrammen setzen Arbeitswelten der Zukunft auf einen neuen Rahmen. Zum Beispiel einen starken Purpose, neue Organisationsprinzipien, viel Eigenverantwortung und ein starkes Fundament aus allgemeingültigen und vor allem transparenten Spielregeln.

In diesem Artikel stelle ich Dir die wichtigsten Aspekte von New Work vor. Dabei zeige ich Dir, wie es Dir gelingen kann dein Unternehmen in die Zukunft der Arbeit zu führen.

Purpose - Warum und wofür braucht es dein Unternehmen?

New Work bedeutet den Zweck eines Unternehmens ganzheitlich auch weit über die Grenzen monetärer Interessen und des heutigen Geschäftsmodells zu definieren. Dieser Purpose speist sich aus einer inspirierenden Vision oder einer starken Identität im Hier und Jetzt. Dabei ist der Purpose jedoch nicht nur ein Marketing Slogan oder die Umformulierung einer langweiligen Vision. Sondern der Purpose ist ein Statement darüber, welche positive Veränderung das Unternehmen langfristig herbeiführen möchte.

Beispiele eines gut formulierten Purpose

- Make the world healthier and more sustainable. - [Phillips](#)
- Create a better everyday life for people. - [IKEA](#)
- Accelerate the world's transition to sustainable energy. - [Tesla](#)
- Organize the world's information. - Google
- Music for everyone. - Spotify

Damit sprechen Arbeitswelten der Zukunft eine Einladung an Menschen aus, sich diesem Purpose anzuschließen. Denn für viele Menschen geht es bei der Arbeit schon lange nicht mehr nur um die Erfüllung finanzieller Interessen. Die monetäre Entlohnung war der prägende Zweck der Arbeit vieler Generationen vor uns. Heute geht es für viele Menschen vor allem darum, ihre Energie und Leidenschaft einem Unternehmen zu schenken, das ihrer Meinung nach einen starken Sinn hat. Damit ist ein Purpose immer auch ein Wettbewerbsfaktor im Kampf um moderne Wissensarbeiter. Zudem belegen Untersuchungen, dass Unternehmen mit einem starken Purpose auch [wirtschaftlich erfolgreicher sind](#).

Neue Organisationsprinzipien - Interdisziplinär und dezentral statt funktional und zentral

New Work bedeutet die Organisation deines Unternehmens neu zu denken. Während traditionelle Organisationen funktional strukturiert sind, basieren moderne Organisationsformen auf crossfunktionalen Netzwerken.

Funktional organisierte Unternehmen sind optimiert für Effizienzen, vorhersagbare Umwelten und die fehlerfreie Durchführung eines bekannten Geschäftsmodells. Allerdings entstehen dadurch Silos mit hohen Reibungsverlusten an den Übergabepunkten zu anderen funktionalen Bereichen. Damit sind solche Strukturen zu statisch, um mit [hoher Dynamik, sich schnell verändernden Rahmenbedingungen](#) und neuen Kundenanforderungen umzugehen.

Neue Arbeitswelten setzen dagegen auf crossfunktionale Teams. Das heißt, kleine Einheiten, die einen ausgewählten Leistungsaspekt end-to-end umsetzen. Die Synchronisation und Kommunikation der Teams erfolgt über strukturierte Formate. Dabei liefern Frameworks wie die Holakratie, [Scrum](#) (of Scrums), [OKR](#), SAFe oder das [Spotify Modell](#) Spielregeln für die Organisation vieler crossfunktionalen Teams. Wenn Du mit New Work in deinem Unternehmen starten willst, dann musst Du deine Organisation jedoch nicht morgen komplett auf links drehen. Stattdessen kannst Du die Organisationsprinzipien der neuen Arbeitswelt auf auf einzelne Bereiche oder in deiner Projektorganisation etablieren, um so deine ersten Erfahrungen mit New Work zu sammeln.

Communities fördern fachliche Exzellenz

Die Organisation in crossfunktionalen Teams hat zur Konsequenz, dass der fachliche Austausch einen neuen Rahmen braucht. Schließlich braucht es auch in der neuen Arbeitswelt Spezialisten und nicht nur eine große Ansammlung von Generalisten. Deswegen setzt New Work auf Communities, um innerhalb freiwilliger Zusammenkünfte den fachlichen Austausch zu fördern. In diesen Communities versammeln sich die Kollegen mit den gleichen fachlichen Interessen, um zu lernen und auch gemeinsame Standards für das Unternehmen zu definieren. So wird eine hohe fachliche Exzellenz auch über die Grenzen crossfunktionaler Teams gewährleistet.

Dezentrale Entscheidungsfindung statt top-down Vorgaben

Eine Organisation in dezentralen Einheiten ist nur dann wirksam, wenn diese Teams eigene Entscheidungen treffen. Statt also auf top-down Vorgaben und eine zentrale Steuerung zu setzen, basiert New Work auf einer hohen Autonomie und dezentralen Entscheidungsfindung. Das heißt, Entscheidungen werden an der Peripherie von den Personen getroffen, die "mitten im Geschehen" sind. Denn zentral gesteuerte Systeme,

die zudem oft noch auf vollständige Informationen setzen, sind zu träge und zu langsam, um mit schnellen Marktveränderungen klar zu kommen.

Dabei sind Entscheidungen dezentraler Teams durch Formate wie z.B. gemeinsamen Planungs- und Review-Meetings transparent. Zusätzlich setzt die neue Arbeitswelt auf explizite Formate zur Entscheidungsfindung wie z.B. der [Konsent-Moderation](#) oder dem Beraterprinzip. Das Beraterprinzip verlangt von Dir, Dich vor dem Treffen einer Entscheidung mit einer unterschiedlich Anzahl von Kollegen zu beraten. Je größer die Entscheidung, desto mehr Kollegen. So werden egozentrische Alleingänge trotz dezentraler Entscheidungsfindung komplett vermieden.

Voraussetzung für dezentrale Entscheidungen schaffen: Ziele und Ambitionslevel für deine Organisation entwickeln

Damit dezentrale Entscheidungsfindung nicht in Chaos endet, brauchen Unternehmen klare und verständliche Ziele und Leitbilder im Einklang mit dem Purpose. Diese Ziele dürfen "angreifbar", inspirierend und wegweisend für deine Mitarbeiter sein. Denn dann können Teams der neuen Arbeitswelt ihre Entscheidung am "big picture" ausrichten und kalibrieren. Je unklarer deine Ambitionen sind, desto größer die Gefahr im Chaos zu versinken. Oder dann doch wieder als Gegenmittel zu traditionellen Kontrollmechanismen zurück zu kehren.

Gute Ziele zu formulieren ist eine sehr herausfordernde Aufgabe für das Leitungsteam eines Unternehmens. Denn es reicht nicht mehr luftige Visionen und Strategien und Powerpoint oder Hochglanzbroschüren zu drucken. Der Purpose, Ziele, Strategien müssen für die Mitarbeiter greifbar und verständlich sein, damit sie einer Organisation Klarheit und eine Richtung geben. Das heißt, Du solltest deine Mitarbeiter befragen, wie klar und aktivierend die Ziele deines Unternehmens sind.

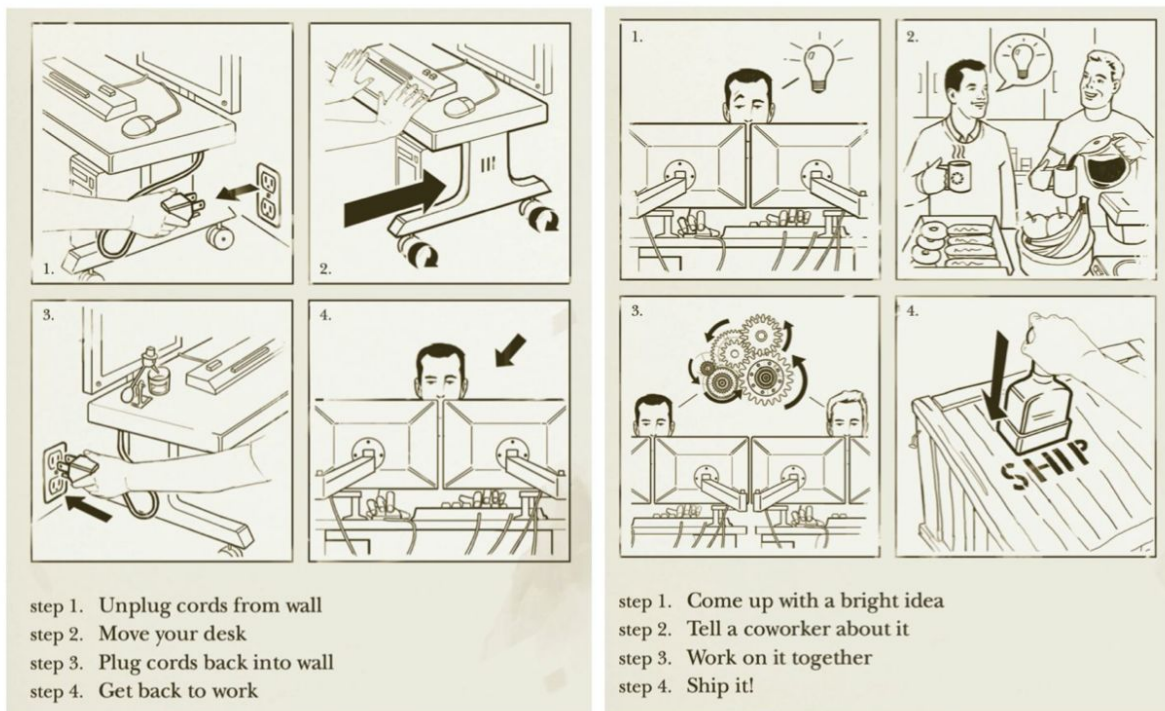
New Work beginnt bei Dir - Das Prinzip der zwei Füße

New Work setzt auf Autonomie und Selbstorganisation. Damit sind neue Arbeitswelten nicht mehr nur eine Bringschuld deines Arbeitgebers. Sondern die Verantwortung für das Gelingen von New Work liegt schlussendlich (auch) bei Dir.

Dabei geht New Work von der grundlegenden Annahme aus, dass auch Du freiwillig zur Arbeit kommst und Dich aus freien Stücken den Zielen der Organisation anschließt. Ergänzt wird dieser etwas waghalsige Gedanke von der Annahme, dass jeder Einzelne nach bestem Wissen und Gewissen handelt. Basierend auf diesen Annahmen wird Dir in der neuen Arbeitswelt eine hohe Autonomie zugestanden, die nur durch die höheren Ziele der Organisation eingeschränkt wird. Wenn Du dieser Annahme folgst, dann werden alle Kontroll-Rituale, (Über)Regulierungen und Verwaltungsakte mit New Work überflüssig. Eine kennzeichnende persönliche Haltung der Zukunft der Arbeit ist z.B. das [Servant-Leadership Prinzip](#).

Selbstorganisation beginnt mit Selbstführung

Selbstorganisation ist die Rückseite der Autonomie-Medaille. Denn wer Autonomie fordert, der übernimmt auch Verantwortung für die Erreichung von Zielen und die Erledigung von Aufgaben. Dabei startet Selbstorganisation mit der Bereitschaft, Verantwortung für sich und das eigene Handeln zu übernehmen. Eine sehr anschauliche Metapher dafür findest Du im Valve Handbuch für neue Mitarbeiter.



Anleitung zur Selbstorganisation - © Quelle: [Valve Handbook for New Employees](#)

Neue Mitarbeiter werden darauf aufmerksam gemacht, dass ihr Schreibtisch Rollen hat. Sie sind eingeladen, sich ihre Arbeit selbst zu suchen. Statt also darauf zu warten, dass Dir jemand sagt was zu tun ist, schreitest Du selbstorganisiert und -geführt voran und suchst Dir eine sinnvolle Betätigung bei deinem Arbeitgeber.

Stolpersteine - Führungskräfte die nicht loslassen wollen und überforderte Mitarbeiter

Autonomie zu gewähren, scheitert sehr oft an Führungskräften, die nicht loslassen wollen und gewohnt sind alles vorzugeben. Mit der Einführung von New Work wird mitunter das komplette Selbstverständnis dieser Kollegen torpediert. Ein zweiter Stolperstein sind Mitarbeiter, die mit der neu gewonnen Autonomie überfordert sind. Denn wenn die bisherige Kultur davon geprägt war, dass Führungskräfte das Denken übernehmen, dann kann die Einladung zur Selbstorganisation schnell zur Bürde werden. Das heißt, bevor Du neue Arbeitswelten in deinem Unternehmen einführst,

solltest Du dir Gedanken über Stolpersteine in deinem Unternehmen machen, damit Du den Weg in die neue Arbeitswelt moderieren kannst.

Kommunikation - Viel, visuell und persönlich

New Work heißt visuell und vor allem von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren. Denn damit gelingt es Mehrdeutigkeiten der neuen Arbeitswelt im wahrsten Sinn des Wortes besser begreifbar zu machen, ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten und das große Ganze auch über den eigenen Tellerrand hinaus zu entdecken. Dabei sind visuelle und vor allem persönliche Kommunikation nicht nur ein geeignetes Stilmittel, um komplexe Sachverhalte zu erfassen, sondern auch die Basis für eine lernende Organisation.

Strukturierter Raum für persönliche Kommunikation schaffen

New Work bedeutet den Raum für persönlichen Austausch zu schaffen und zu fördern. Das bedeutet jedoch nicht einfach noch mehr [unproduktive Meetings abzuhalten](#), sondern einen strukturierten Raum und Prozess für den persönlichen Austausch zu schaffen. Deswegen haben Meetings in Frameworks wie [Scrum](#) oder [OKR](#) ein fest definiertes Ziel, eine vorgegebene Struktur und ein klares Protokoll. In den Meetings ist die persönliche Kommunikation geprägt von Offenheit, einem Miteinander auf Augenhöhe und der Einsicht, dass jeder als autonomes Wesen freiwillig dabei ist. Jeder wird gehört, alles darf gesagt werden, es gibt kein Richtig und kein Falsch. Damit Kommunikation auf Augenhöhe gelingt, gibt es zwei einfache Grundregeln: Erstens in der Ich Perspektive sprechen und zweitens auf Bewertungen verzichten. Statt also zu sagen "das ist so" ist es für andere deutlich einladender und weniger konfrontierend, wenn Du stattdessen sagst "ich nehme das so und so wahr".

Visual Thinking und viele Post It's

Wer neue Arbeitswelten und New Work erlebt, der findet sich oft in Räumen mit vielen Postern und bunten Post it's wieder. Denn Post it's lassen sich schnell beschreiben, gruppieren oder schnell entfernen, wenn der Gedanke nicht brauchbar war. Damit sind sie das perfekte Stilmittel der visuellen Kommunikation in der neuen Arbeitswelt. Dabei sind Visualisierungen nichts Neues und schon ein [fester Bestandteil der Lean Philosophie](#). Auch Methoden wie [Kanban](#) basieren im Kern auf der Idee, visuell zu arbeiten. Der Grund warum Visualisierungen bzw. die Arbeit mit visuellen Hilfsmitteln im Rahmen von New Work einen zweiten Frühling erlebt, ist relativ simpel. Denn Sprache ist abstrakt und wenig geeignet, komplexe Sachverhalte zu beschreiben. Bilder und visuelle Repräsentationen werden dagegen besser erfasst und fördern die Kommunikation auch auf einer [unterbewussten Ebene](#). Damit gelingt es sprichwörtlich, gemeinsame Bilder zu entwickeln, denen sich dann jeder anschließt und die das gemeinsame Verständnis fördern.

Hierarchien, Titel und Rollen neu gedacht

Die Arbeitswelt der Zukunft setzt auf ein differenziertes und flexibles Verständnis von Rollen, Titeln und Hierarchien. Dabei bezeichnet eine Rolle die Aufgaben und Kompetenzbereiche einer Person in einem gewissen Kontext. Eine Hierarchie trifft eine Aussage darüber, wer in welchem Kontext "in Führung" ist. Dagegen ist ein Titel eine statische Titulierung, aus dem fälschlicherweise oft auch eine pauschale und implizite Aussage über eine Hierarchie getroffen wird.

So kommt es in traditionellen Unternehmenskulturen oft zu sogenannten HIPPO Entscheidungen (highest paid person's opinion). Also Entscheidungen bei dem es nicht um gute Argumente oder Fakten geht, sondern bei der einfach die Meinung des höchsten Titelträgers gewinnt. Deswegen verzichten moderne Unternehmen wie [sipgate](#) auch ganz auf die Vergabe solcher Titel. Denn in New Work sind Hierarchien nicht statisch, sondern ergeben sich aus dem jeweiligen Kontext. So hat der Geschäftsführer eines Unternehmens in seiner Rolle als Organ der Gesellschaft gewisse Verantwortungen und Pflichten. Gleichzeitig kann er aber auch in einem Team mitarbeiten, in dem andere Kollegen den Takt angeben, in dem also eine andere Hierarchie herrscht. Mit diesem differenzierten Verständnis für Rollen, Titel und Hierarchien sind neue Arbeitswelten deutlich anpassungsfähiger und vitaler.

Neue Rollen - Coaches und Facilitator

Wenn Du Dich auf einer methodischen Ebene mit New Work beschäftigst, dann findest Du dort auch andere bzw. neue Rollen. Ob Scrum Master in einem Scrum Team, der OKR Master im OKR Framework oder ein [Design Thinking Facilitator](#). Diese differenzierte Rollenverteilung und die strikte Trennung zwischen Inhalt und Prozess ist ein wesentliches Element der neuen Arbeitswelt. Wie schwierig eine Doppelrolle ist, merkst Du schnell in jedem Meeting zu dem Du eingeladen hast. Du bist Moderator, Agenda- und Taktgeber zugleich und willst auch inhaltlich mitarbeiten. Anspruchsvoll und selten wirksam. In der neuen Arbeitswelt gibt es deswegen Personen, die sich nur auf den Prozess konzentrieren. Sie geben dem Team oder einer Arbeitsgruppe einen Rahmen, um wirksam und effektiv miteinander zu kommunizieren und arbeiten. In meinem Verständnis haben Arbeitswelten der Zukunft einen festen Pool an Coaches und Moderatoren, die eine Organisation auf einer methodischen und prozessualen Ebene begleiten.

Digitaler Arbeitsplatz - Home Office, offene Büros und "remote" Unternehmen

Schließlich verändert New Work auch deine Arbeitsumgebung. Büros sind räumlich offener, auf Kommunikation und Zusammenarbeit ausgerichtet, statt Kollegen in kleinen Büros voneinander zu separieren. Zudem sind Arbeitsplätze auch zunehmend digitaler und damit flexibler. Durch moderne Software- und Cloud-Anwendungen ist es nicht mehr zwingend erforderlich, dass alle zur gleichen Zeit am gleichen Ort sind. In

einer sehr einfachen Ausprägung sind das einfach Home Office Arbeitsplätze. Extreme Varianten flexibler Arbeitsplatzkonzepte sind "remote first" Unternehmen, bei denen alle Mitarbeiter von unterwegs bzw. von zu Hause aus arbeiten. Damit sparen sich diese Unternehmen nicht einfach Bürokosten, sondern sichern sich im Kampf um die besten Talente eine höhere Flexibilität.

Neues Toolset und (noch) mehr Software

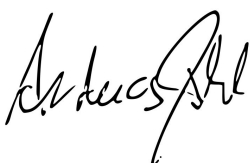
Neue Software-Anwendungen haben jedoch eine viel stärkere Auswirkung als einfach nur ein neues Werkzeug zu sein. Moderne ERP-Systeme oder Projektmanagement-Anwendungen fördern die Vernetzung von Arbeitsschritten und Abläufen. Richtig eingesetzt und angewendet sind Informationen dokumentiert und mitunter frei zugänglich. Manch einem ist das auch zu viel mit der neuen gläsernen Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Deswegen scheitert die Einführung neuer Software-Systemen oft am Beharrungsvermögen und dem Widerstand der Mitarbeiter. Schließlich verändern Video-Lösungen wie Zoom, Kommunikationsplattform wie Slack oder Teams oder auch digitale Whiteboards das tägliche Miteinander. Beschleunigt durch die Covid-Pandemie [finden Workshops und Meetings zunehmend digital statt](#).

Fazit - New Work ist mehr als bunte Sitzsäcke und Kickertische

New Work ist mehr als bunte Sitzsäcke und Kickertische. New Work ist ein Paradigmenwechsel, der die Abläufe in deinem Unternehmen aber vor allem [deine Unternehmens-DNA](#) grundlegend verändert. Angefangen beim Ziel und Sinn deiner Organisation, über neue Prinzipien bis hin zu neuen Werkzeugen, Umweltbedingungen und Arbeitsplätzen. Damit ist die Einführung von New Work ein [tiefgreifender Veränderungsprozess](#), der dein Unternehmen über mehrere Monate wenn nicht sogar Jahre begleitet.

Dabei orientiert sich die neue Arbeitswelt grundlegend an den Bedürfnissen der Menschen. Weg von einer mechanistischen und überregulierten "Command & Control" Kultur, in dem Menschen nur eine "Ressource" sind. Hin zu einem Ort an dem Menschen mit einer hohen Autonomie gemeinsam an Zielen arbeiten, die Ihnen auch persönlich etwas bedeuten.

Viel Erfolg dabei.



Downloads

- eBook ["Rework"](#)

Weiterführende Artikel:

- [Kostenfreie E-Books und Arbeitsmaterialien](#)
- [eLearnings für deine digitale Transformation](#)
- [Was bedeutet Agilität?](#)
- [Agile Organisationen](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [New Work in deinem Unternehmen einführen](#)