

# N3W WORK

## VON WOLKE 7 ZURÜCK AUF DEN BODEN DER TATSACHEN

Drei Perspektiven zur neuen Arbeitsumgebung



**Miriam Stuhlmacher**  
Consultant bei ORBIT

Sie ist ITIL-Expertin und spezialisiert auf das Themenfeld „New Work“ – also alles rund um Modern Workplace und Change-Management.

[Miriam.Stuhlmacher@orbit.de](mailto:Miriam.Stuhlmacher@orbit.de)  
[www.orbit.de](http://www.orbit.de)

**G**lobalisierung und Digitalisierung haben erhebliche Auswirkungen auf unsere Arbeit und Arbeitsumgebung. Bereiche, die gestern „nur“ digitalisiert werden mussten, gehören jetzt in Modern-Work-Strukturen integriert oder laufen vollautomatisiert.

Der Umgang mit Informationen jeglicher Form bestimmt unsere **technologischen und organisatorischen Entwicklungen**. Technologische Veränderungen erfolgen im rasanten Tempo mit erheblichen Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Produktzyklen und Innovationskraft. Durch den **demografischen Wandel** sind Unternehmen einem verschärften Wettbewerb um gut ausgebildetes Personal ausgesetzt. Diverse Generationen von Arbeitnehmern – von Babyboomer bis Generation Z – arbeiten mit unterschiedlichen Vorstellungen einer Arbeitsumgebung zusammen.

Die Komplexität, mit der wir umgehen, hat einen neuen Höhepunkt erreicht. Sie braucht neues Denken und neue Arbeitsmodelle.

### Trending „New Work“ – von Bergmann zu google

Die ursprüngliche Idee „New Work“ ist von dem Sozialphilosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann entwickelt worden. Bei der **philosophischen Frage** nach der Freiheit der Menschen kam er zu der Erkenntnis, dass nichts den Menschen unfreier macht als die Arbeit. Daraus entwickelte sich das New-Work-Projekt, welches im Kern davon ausgeht, dass das bisherige Job-System am Ende ist. Das und neue Technologien führen uns zu einer Konfrontation mit der Frage, **was wir wirklich, wirklich wollen**. Die Persönlichkeit, Freiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe an der Gemeinschaft stehen im Vordergrund.



Befragt man heute google zu New Work erhält man etwa 10.990.000.000 Ergebnisse. 10.990.000 Ergebnisse, die meist Definitionen und Beschreibungen zum „**All-heimmittel**“ **New Work** enthalten. Selbstverständlich stets verknüpft mit der Bewerbung sogenannter Experten, die unsere Organisationen ins „gelobte Land“ der neuen Arbeit, Agilität und zu riesen Umsätzen führen. Diskussionen, Meinungen, Empfehlungen, Kritiken, welche unzählige (mehr oder weniger) sinnvolle Informationen enthalten. Ganz offensichtlich handelt es sich also um die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird. Schlussendlich muss sich jedes Unternehmen fragen: „**Wie gehen wir mit diesem Trend um?**“.

## Die Hauptdarsteller der neuen Arbeitswelt

### Der Mitarbeiter

Der Knechtschaft der Lohnarbeit entfliehen! Selbstbestimmt! Kreativ sein! Statt Hierarchien zählt der Gemeinschaftsspirit, das Team! Der **Mitarbeiter** im New-Work-Kontext ist glücklich, selbstbestimmt, kreativ und übernimmt selbstständig Verantwortung. Ein Teamplayer, affin im Umgang mit neuen Technologien, ergebnisorientiert und frei.

Er versprüht eine Menge Spirit, wenn er mittags um 13:00 Uhr ganz selbstbestimmt und ausgeruht mit Hund zum Co-Working-Space kommt. Position bezieht im durchgestylten Besprechungsraum mit Wohnzimmer-Ambiente, eine Menge bunter Post-its im Gepäck, die nach der gemeinsamen Yoga-Stunde darauf warten, mittels agiler Methoden in innovativen **Produktideen** ihre Bestimmung zu finden.

Diese werden dann absolut **eigenverantwortlich**, aus dem Team heraus, gemeinsam ausgewählt und in einem schwindelerregenden Tempo auf den Markt geschossen. Sie generieren einen dicken Batzen Umsatz ... oder auch einen dicken Batzen Miese ... aber auf jeden Fall Erfahrung.

Es gibt eine **Erfahrungs- und Feedbackkultur** mit deren Hilfe das Team und jeder Einzelne selbstreflektiert Chancen identifiziert. Und dazu gibt es einen Coach, der zu allem Möglichen „enablen“ kann.

### Die Realität

In der **Realität** leben viele Mitarbeiter in einer **Kultur des Managements** – manche schon jahrelang, sehr erfolgreich. Ihre Arbeitsweisen, Kenntnisse und Qualifikationen sind für die traditionelle Welt geformt. Auch die Ausbildung ist noch vielfach darauf ausgerichtet. Der





Schüler der Generation Z, der gefühlte 100 Jahre überwiegend Frontalunterricht hinter sich hat, könnte der Erste sein, der nach dem verantwortlichen Leithammel schreit. Sicher gibt es **individuelle Unterschiede** im Umgang mit neuen Möglichkeiten, bedingt durch den Reifegrad der Organisation, den persönlichen Werdegang oder die Persönlichkeit. Doch für viele ist das „Mehr an Freiraum“ der neuen Art zu Arbeiten und die Aufforderung zu mehr Eigenständigkeit, Selbstverantwortung und Produktentwicklung zunächst eine Überforderung. Eine **mobile, selbstorganisierte** und **eigenverantwortliche** Arbeitsumgebung erfordert vom Mitarbeiter ein hohes Maß an Disziplin. Es braucht mächtig viel Übung, um interdisziplinär mit agilen Methoden selbstorganisiert zu arbeiten, eine offene Fehlerkultur zu leben und statt Silodenken das große Ganze zu sehen.

In der Realität gibt es nicht nur die dynamischen aufgeschlossenen Vorzeige-New-Work-Mitarbeiter, sondern auch Kollegen, die das **hierarchische und leistungsorientierte Werte- und Handlungssystem** sehr schätzen. Die womöglich nichts anderes kennen und wollen. Eine Welt, die eine gewisse Sicherheit bedeutet. Da braucht es mehr als bunte Post-its und Wohnzimmer-Besprechungsräume.

## Der Coach

In der neuen Arbeitswelt hat der klassische **Vorgesetzte** eine Evolution durchlaufen – von der Führungskraft zum Coach. Der Arbeitsalltag besteht nicht mehr aus dem **Management** von Teams, Ergebnissen und Messbarkeit. Es geht nicht mehr darum, Themen, die schlecht laufen, zu optimieren. Führungskultur und Leadership bedeuten, an Themen, die optimal laufen, heftig zu rütteln – das eigene Business zu entwickeln. Es herrscht eine „Duz-Kultur“ mit Fokus auf die Individuen im Team. Verantwortung wird nicht allein getragen, sondern über ein Pull-Prinzip im Team verteilt.

Die Ingredienzien der Macht Anzug/Smartphone/Laptop und das ständige Vermitteln von Zeitdruck und Perfektion verlieren ihre Wirkung. Ein Coach gibt maximal noch Leitplanken vor: Rahmenbedingungen, die es dem Einzelnen ermöglichen, seine Fähigkeiten zu entwickeln und Potenziale auszuschöpfen. Kommunikation passiert auf Augenhöhe. Der Coach ist vor allem **ein Vorbild**. Er nimmt alle Mitarbeiter mit. Nicht mehr Tonangeber und Erfolgsbringer sein, sondern im Hintergrund befähigen. Die Kernelemente ablegen, an denen vorher der persönliche Erfolg gemessen wurde. Managementkompetenzen vergessen, in stetiger Impulskontrolle Scheitern zulassen und es nicht als solches zu bewerten, sondern

als Chance. Für eine Führungskraft der Managementwelt eine kolossale Wertveränderung. Das, was daraus entsteht, ist der Verlust von bekannter Sicherheit. Führungskräfte stehen nicht nur vor der Herausforderung, selbst „**Möglichmacher**“ und „**Katalysator**“ zu werden. Sie stehen auch vor der Aufgabe, ein Team mit in die neue Welt zu nehmen.

## Unternehmen tragen Verantwortung

Der Wettbewerb hat sich für Unternehmen durch neue Technologien maßgeblich verschärft. Neben Herausforderungen wie steigender Kosten- und Zeitdruck in der Geschäftserbringung, Innovationsdruck, dynamische Marktentwicklungen oder Fachkräftemangel, gibt es eine starke und maßgeblich konträre Notwendigkeit, ganze Organisationen auf den Prüfstand zu stellen. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, **zukunftsfähige Arbeitsumgebungen** zu schaffen – als Reaktion auf das sich verändernde Umfeld.

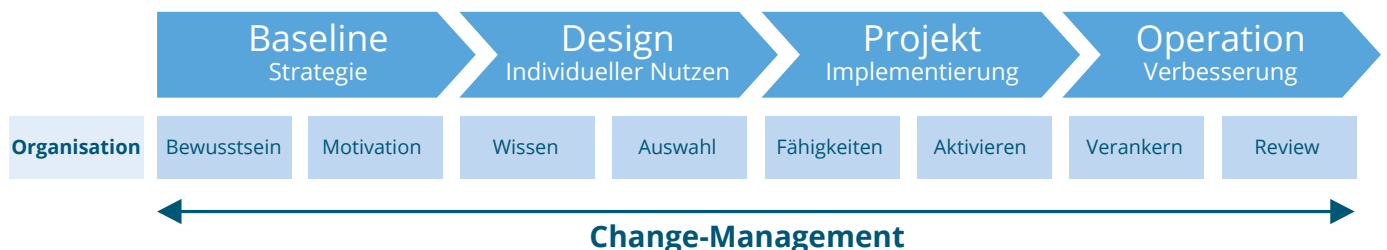
Der Verantwortungsbereich gegenüber den eigenen Mitarbeitern hat sich um eine starke emotionale Komponente erweitert: den **Wohlfühlfaktor**. Ein häufiger Ansatzpunkt für Unternehmen in Richtung New Work sind neue Arbeitsmodelle. Organisationen trennen sich von konservativen Grundsätzen wie strikter Anwesenheitspflicht und rücken näher an mobile Arbeitskonzepte. Doch es wird kritisiert, dass Unternehmen den Wohlfühlfaktor zu wenig beachten oder New-Work-Methoden „missbrauchen“, um Gewinne zu erzielen. Demgegenüber steht, dass Unternehmen die Verantwortung für ihre Mitarbeiter tragen. In diesem Kontext muss es den Ehrgeiz geben, Gewinne zu machen. Es muss ein **Zusammenhang** zwischen **New Work** und **Businesserfolgen** hergestellt werden. Investitionen innerhalb der Organisation müssen bewertet werden. Ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn es die Erwartungen von Kunden erfüllt und Gewinne erzielt. Gerät dies in Vergessenheit, sind Mitarbeiter dank New Work zwar glücklich, für das Unternehmen aber sind die Konsequenzen unter Umständen verheerend.

## Eine New Work Governance entwickeln

Es gibt nicht das „**eine Vorgehen**“ mit Erfolgsgarantie, mit dem wir unsere Organisationen transformieren und für die Zukunft stark aufstellen. Die eine Anleitung für New Work. Genauso wenig gibt es die „**perfekte Arbeitsumgebung**“ für jeden Mitarbeiter. Aber es existieren Methoden und Tools, die hilfreich sein können, eine Kultur zu entwickeln. Echtes New Work kann technologisch unterstützt werden, ist im Kern aber eine Frage der **persönlichen Haltung**. Von erlebbaren Verhalten, im Spagat zwischen ökonomischen Erfolg und persönlichen Werten. Jede neue Arbeitsumgebung beziehungsweise Arbeitskultur ist das Ergebnis eines langen, begleitenden **Prozesses**, der mit der Frage beginnt, welche Arbeitsumgebung wir wirklich wollen. Wichtig ist für Organisationen zu verstehen, dass Agilität, Freiraum und Eigenverantwortung ein hohes Maß an Disziplin erfordern. Kernbestandteil jeder zukunftsfähigen Arbeitsumgebung ist die Fähigkeit im Umgang mit Veränderungen.

## Unternehmen brauchen eine solide Basis – eine Baseline, auf deren Säulen sie Veränderungen tragen können

Einbezogen werden müssen die Organisation und ihre Unternehmensphilosophie, die Entscheidungsträger und die Mitarbeiter, die von dieser Veränderung betroffen sind. Es ist von elementarer Bedeutung, Veränderungen im Unternehmen zu planen und sich eines geeigneten **Change-Managements** zu bedienen. Für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmenswandels muss das Vorhaben detailliert und rechtzeitig konzipiert werden. **Bewusstsein** und **Motivation** müssen in der gesamten Organisation entfacht werden. Unsere Jobs werden sich verändern. Es wird neue Geschäftsfelder geben. Und Dinge, die wir einfach nicht mehr tun. Wie lange fahren wir noch selbst Auto? Was passiert mit Taxifahrern oder Fahrschulen? Wie werden diese Jobs aussehen?



Es geht nicht darum, alles zu verändern, zu erneuern. Es geht darum, die **Balance zwischen Bewährtem**, unserer Unternehmens-DNA, und **Neuem** zu finden. Wir werden von Rasanzen und Schnelllebigkeit dominiert. Veränderungen halten Einzug in all unsere Lebensbereiche, sowohl in privater als auch in beruflicher Hinsicht. Die digitale Transformation wirft aber nicht nur neue Fragestellungen auf, sie liefert auch **Veränderungsimpulse** in die Ausgestaltung unserer Arbeitsumgebungen. Es liegt an Unternehmen, ein Design für diese neue Arbeitsumgebung zu entwickeln. Hierbei ist Enthusiasmus gut, aber kleine Schritte und kleine Erfolge wichtig, um nicht zu überfordern.

## Mit dem Wissen um die Möglichkeiten die richtigen auswählen

Neue innovative **technologische Entwicklungen**, wie Messenger oder Cloud-Dienste, ermöglichen flexible Arbeitsmodelle. Sie suchen dabei bewusst die Konfrontation mit altgedienten Prinzipien und Grundstrukturen. Die Einführung von mobilen Arbeitskonzepten bringt den persönlichen Arbeitsplatz an jeden beliebigen Ort auf dieser Welt. Desk-Sharing und Co-Working-Spaces fordern Mitarbeiter auf, täglich in neuen Konstellationen zu kollaborieren. Kommunikation und Interaktion zwischen den Mitarbeitern werden damit gestärkt.

Diese Form des Wandels kann in einem Unternehmen nicht von heute auf morgen erfolgen. Es betrifft alle Bereiche einer Organisation. Dabei wird der **richtigen Kommunikationsstrategie** eine für das Gelingen essenzielle Rolle eingeräumt. Die Implementierung von Veränderungen ist ein Projekt. Veränderungen der Arbeitsumgebung in Richtung New Work passieren immer auf zwei Ebenen – **technologisch und kulturell**. Technologisch bedeutet das in der Regel die Einführung neuer Infrastrukturen und Tools. Die Steuerung im Projektkontext schafft Strukturen und Rahmenbedingungen, Erfolge zu messen.

## Kulturell gilt es in diesem Kontext, Fähigkeiten zu entwickeln und zu aktivieren

Weiter ist der Einsatz zielführender Change-Management-Instrumente in einem Veränderungsvorhaben hilfreich, um auftretende Widerstände und Herausforderungen, vor allem auf **psychologisch-emotionaler Ebene**, nachhaltig zu überwinden. Für New Work ist die Etablierung eines **gemeinsamen Wertesystems** zwischen dem etabliert Bewährtem und dem neuen System unabdingbar. Die Verbindung beider Welten löst im Veränderungsprozess das natürliche Spannungssystem und damit einhergehende Konflikte auf und führt zu einer **konstruktiven Balance**. Um neue Werte und Arbeitsumgebungen nachhaltig zu etablieren, in Routinen zu überführen, braucht es vor allem Zeit, Konsequenz und Reflexion.

## Verankern und hinterfragen, um Neues operativ leben zu können

Kulturelle Veränderungen, wie auch immer diese geartet sind, bedürfen einer großen Portion **Selbstdisziplin**, um nicht in gewohnte „alte“ Muster zu verfallen. Auch nach der „Einführung“ der neuen Arbeit beziehungsweise Arbeitsumgebung ist eine Begleitung des Changes nötig – und zwar gerade dann! Leider häufig vernachlässigt, weil wir unterschätzen, wie langwierig ein solcher Prozess wirklich ist. Auch oft unterschätzt: Disziplin, Planung, Verlässlichkeit und Effizienz. Jetzt entscheidet sich, ob wir weiter auf Wolke 7 schweben oder wirklich auf den harten Boden der Tatsachen aufschlagen. In Form von einem riesen Invest monetär und kulturell.

Denn: **Wer etwas ankündigt, erzeugt Hoffnung. Wer es umsetzt, handelt integer und verschafft Vertrauen in die Veränderung. ■**

## New Work dran schreiben reicht nicht!

Ein Erfahrungsbericht von Miriam Stuhlmacher

04.12.2019 - itSMF-Jahreskongress

[www.itsmf.de/jahreskongress/jk19](http://www.itsmf.de/jahreskongress/jk19)