

Wissen teilen | NEW WORK



INHALT

New Work: Permanente Veränderung als Chance nutzen	1
New Work bei CONTRACT.....	4
The Human Factor: Digitalisierung in Unternehmen gestalten	7
6 Führungsprinzipien für Führungskräfte in New Work.....	13
New Work: Gar nicht so neu und trotzdem revolutionär	16
New Work: Agiler zusammenarbeiten in Banken	19
New Work – keine schnelle Lösung für die VUCA-Welt!	22

NEW WORK...

... ein Thema, an dem Berater dieser Tage natürlich nicht vorbeikommen.

Wir CONTRACT-Berater haben uns im vergangenen Jahr deshalb intensiv und aus verschiedenen Perspektiven mit New Work auseinandergesetzt. Dann hat jemand von uns seine persönlichen Überlegungen dazu in unserem Blog veröffentlicht. Und andere haben sich davon anregen lassen und ihre Gedanken dazu beigetragen. Insgesamt ist dabei eine kleine Perspektivsammlung entstanden, die wir Ihnen hier gesammelt zur Verfügung stellen.

Klar wird: New Work ist weder ein Muss noch ein Erfolgsrezept. Erst recht kein Blueprint. Wie alle ernst zu nehmenden Entwicklungen ist auch New Work ein Thema, das reflektiert und nur dann adaptiert werden sollte, wenn es gewinnbringend eingesetzt werden kann.

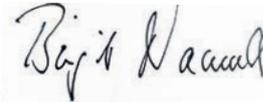
Der Gewinn kann an verschiedenen Stellen liegen – in der Produktqualität oder in den Kennzahlen, in der Arbeitseffizienz oder der Kundenorientierung, in der individuellen Arbeitszufriedenheit oder im allgemeinen Betriebsklima.

Wer auf den folgenden Seiten zum Thema New Work fertige Lösungen erwartet, wird ziemlich sicher enttäuscht. Wer Bedenkenswertes und Impulse sucht, findet beides.

Wir freuen uns, wenn Sie die Texte weitergeben, teilen und dazu in Austausch gehen. Neue Arbeitswelten können wir nur gemeinsam gestalten!

In diesem Sinne wünschen wir viel Spaß beim Lesen – und Diskutieren.

Für das gesamte CONTRACT-Team



Birgit Nawrath



ANNA BIDOWETZ

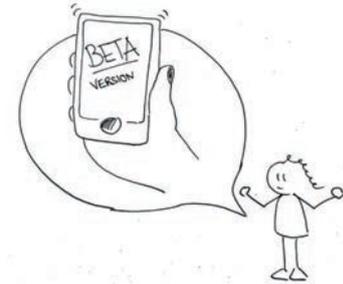
anna.bidowetz@contract-gmbh.com

NEW WORK: PERMANENTE VERÄNDERUNG ALS CHANCE NUTZEN

Sich Veränderungen zu stellen, ihnen mit Neugier immer wieder aufs Neue zu begegnen und sich auszuprobieren, ist keine Reaktion auf eine sich transformierende Welt, sondern (m)eine Haltung sich die Welt anzueignen.

Ja, es ist manchmal echt anstrengend ständig offen und neugierig zu sein. Sich immer wieder neuen Situationen und Herausforderungen zu stellen. Und sich nicht zurücklehnen zu können, um einem festen vorbestimmten Plan zu folgen. Ja, das kostet Kraft. Und doch: in mir weckt genau das immer wieder Energie und Motivation mutig voran zu gehen, die Welt zu erkunden und mein (Berufs-)Leben neu zu gestalten. Dabei ist das Ganze keine strategische Herangehensweise oder eine Reaktion auf eine sich verändernde Welt. In meinen Augen ist es eine Haltung sich die Welt anzueignen.

LÖSUNGEN VON HEUTE SIND SCHON MORGEN NICHT MEHR PASSEND



In der Softwareprogrammierung nennt sich das „permant beta“. Eine Art kontinuierlicher Testmodus, in dem sich stets gefragt wird: „Wie kann ich mein Produkt/die Nutzerfahrung/die Bedienbarkeit verbessern“ – auch, dann wenn es vielleicht sogar schon gut läuft. Es geht dabei nicht um blinden Aktionismus. Sondern viel mehr darum, sich die ständig verändernde Welt und Kundenansprüche vor Augen zu führen und sich klar zu machen, dass die Lösung, die heute perfekt ist, morgen eventuell nicht mehr passend sein könnte. Daher gilt es die jeweilige Umgebung zu beobachten, Fragen zu stellen, Sachverhalte zu überprüfen und auf Basis dieser Erkenntnisse möglicherweise Anpassungen vorzunehmen.



WIR BRAUCHEN IMMER MEHR FLEXIBILITÄT UND EIGENVERANTWORTUNG

Dieser Ansatz lässt sich natürlich auch auf das Arbeitsleben in anderen Bereichen übertragen: Die Welt um uns herum verändert sich. Das war schon immer so, aber seit einigen Jahren haben viele Organisationen, wie auch Mitarbeitende das Gefühl abgehängt zu werden. Kürzere und schnellere Veränderungszyklen, angeheizt durch die fortschreitende Globalisierung, Technisierung und Digitalisierung sind Treiber dieser Entwicklung. Mir erscheint es verständlich, dass sich die jüngere Generation, die z.T. eine Welt ohne Digitalisierung gar nicht kennt, mit dieser Entwicklung etwas leichter tut, als ältere Generationen. Und doch steht auch die junge Generation vor Herausforderungen: vermehrt befristete Verträge oder Zeitarbeit, eine hohe geforderte Flexibilität bei wenig Mitspracherecht, den richtigen, erfolgreichen Weg zu gehen bei all den (vermeintlichen) Möglichkeiten.

HERAUSFORDERUNGEN ALS CHANCE SEHEN – KLINGT ABGEDROSCHEN, FUNKTIONIERT ABER

Man könnte nun den Kopf einziehen und widerwillig auf die Veränderungen reagieren. Oder aber – und das gilt für jede Altersgruppe – man sieht hier eine Chance: Wenn so viel im

Umbruch ist, gestalte ich meinen Handlungsspielraum eben (immer wieder) selbst! Warum nicht wie ein Kind auf Entdeckungsreise beharrlich ein Ziel verfolgen und sich auch durch einen Misserfolg nicht abbringen lassen – auch wenn es anstrengend ist, sich aktiv Herausforderungen zu stellen. Die dadurch gewonnene Selbstwirksamkeit entfaltet sich als Motor für eine zuversichtliche, positive Ausrichtung seiner Selbst und der Umwelt gegenüber. Und selbst, wenn nicht alles gelingt. Auch aus Rückschlägen und Fehlritten lassen sich Motivation und Kraft schöpfen nicht aufzugeben, sondern z.B. eine neue Strategie auszuprobieren.

Wie das konkret aussehen könnte? Wenn in meiner Abteilung neue digitale Tools eingeführt werden, nicht direkt alles zu vertiefeln, sondern mir anzuschauen oder erklären zu lassen, was die Vorteile davon sind. Die Neuerung dann tatsächlich auch anwenden, selbst wenn noch immer Misstrauen dem Neuen gegenüber da ist. Wenn mir eine Aufgabe übertragen wird, die ich am liebsten direkt wieder abgeben würde, auch mal zu überlegen welcher Aspekt dieser Aufgabe für mich und meine Entwicklung dennoch von Interesse sein könnte. Mich so selbst motivieren, die Aufgabe gut zu erledigen und möglicherweise neue Themenfelder/Methoden/Tools kennenzulernen. Nach einem misslungenen Projekt die Probleme und Fehler nicht zu vertuschen, sondern

proaktiv mit Kollegen vertraulich zu sprechen, was man hätte anders machen können. Sich in den aufgedeckten Feldern weiterbilden und zukünftig andere Fehler machen. Aus der eigenen Wohlfühl-ecke heraustreten und sich umschaun, welche Möglichkeiten „da draußen“ auf einen warten. Und auch mal entscheiden, dass eine Methode/Tool/Themenfeld nichts für einen ist, nachdem man etwas ausprobiert hat.

VERÄNDERUNG IST DIE CHANCE, NICHT STECKENZUBLEIBEN

Die Kunst ist es, sich nicht zu verrennen oder den neuesten Trends hinterher zu laufen. Hier kann ein guter Draht zum eigenen Bauchgefühl dienlich sein. Darüber hinaus sollte immer auch genau geprüft werden, ob eine Aktivität Sinn ergibt und Mehrwert stiftet. Sich diese Fragen am Anfang eines Prozesses zu stellen und im weiteren Verlauf als Überprüfung zu nutzen, kann helfen Energien richtig einzusetzen und Enttäuschungen zu verhindern. Offen und neugierig durch die Welt zu gehen und bereit zu sein, sich Wissen und Fertigkeiten anzueignen, sind Bausteine einer inneren Haltung der Welt zu begegnen. Das ist, was ich unter „permanent beta“ verstehe: Motivator und Antrieb Neues kennenzulernen und meinen eigenen Horizont zu erweitern.

**BIRGIT NAWRATH**

birgit.nawrath@contract-gmbh.com

NEW WORK BEI CONTRACT

Schon bei der Gründung 1991 war klar: Wir wollen anders zusammenarbeiten als andere Unternehmen und wir entwickeln die passenden Arbeitsstrukturen, die dieses Anderssein unterstützen. Wir wollen ein hohes Maß an Partizipation, wir wollen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich nicht nur Mit-Unternehmer nennen, sondern die auch unternehmerisch mitdenken, mitentscheiden und handeln. So entstand ganz natürlich New Work bei CONTRACT.

Wir verstehen uns als ein sich selbsttragendes System. Die Funktionsfähigkeit dieses Systems ist von außen an der hohen Professionalität und der fachlichen und menschlichen Expertise jedes einzelnen Mitglieds erkennbar. Nach innen ist sie getragen von Vertrauen, einer lebendigen Feedbackkultur und einer vollständigen Transparenz.

Seit ein paar Jahren ist nun der Begriff “New Work” (wieder) en vogue – und wir merken, dass viele der Aspekte, die New Work ausmachen, von uns schon immer gelebt werden. Ein Blick in unseren Unternehmensalltag wird das deutlich machen. Meine wichtigste Botschaft vorweg: es ist gut und nicht immer leicht.

Es gibt mehrere Attribute von New Work, die wir als Teil unserer DNA verstehen:

TRANSPARENZ – DIE BASIS VON NEW WORK

Von Anfang an haben wir eine vollständige Transparenz unserer Unternehmenszahlen gelebt. Mit wenigen Klicks kann jede/-r die aktuellen Zahlen abrufen, jede/-r weiß, was die anderen – von der Geschäftsführerin bis zum Trainee – verdienen und jede/-r kann die aktuelle Arbeitslast der anderen ablesen. Das führt im Regelfall dazu, dass wir eine gute gemeinsame Ausrichtung darauf haben, was aktuell wichtig ist und wie wir unsere Aktivitäten und Prioritäten steuern müssen. Im schlechteren Fall kann es dazu führen, dass zwischen einzelnen Kollegen ein persönlicher Wettbewerb entsteht. Des Weiteren kann und soll jedes CONTRACT-Mitglied jederzeit wissen, zu welchem Grad wir unsere Ziele erreicht haben. Oft gelingt es, daraus schnell ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, wo wir nachsteuern und wo wir Gas geben

müssen. Manchmal allerdings brauchen wir auch einen intensiven Prozess der Verständigung.

NEW WORK: GETEILTE VERANTWORTUNG FÜR MIT-UNTERNEHMERTUM

Jedes Mitglied des CONTRACT-Beraterteams muss in seinem unmittelbaren Arbeitsfeld eine hohe persönliche Verantwortung leben. Jede/-r von uns ist es gewohnt, sich selbst in den jeweiligen Aufgaben und Aufträgen zu organisieren und die Rahmenbedingungen aktiv zu gestalten.

Als Unternehmen verlassen wir uns auf diese hohe Gestaltungs- und Steuerungskompetenz eines jeden Einzelnen. Bei der Verteilung interner Aufgaben berücksichtigen wir Aspekte wie individuelle Kompetenz, Erfahrung, Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen, aber auch Dinge wie persönliches Interesse, aktuelle Belastung oder einfach Lust am Thema. Viele Aufgaben werden in Teams erledigt. Die Besetzung der Teams erfolgt freiwillig und die meisten Kollegen genießen die unterschiedlichen Besetzungen. Wir entwickeln bspw. unsere Innovationsthemen in zeitlich befristeten und ergebnisorientierten Trios, auch die Entscheidung für den Einsatz passender Software und digitaler



Tools zur kundenorientierten und auch zur internen Nutzung wird durch ein Trio geleistet.

Wir geben uns viel Raum zum Lernen und Experimentieren. Das gilt ebenso für unternehmerische Initiativen wie die Gestaltung von Marketingthemen, Kundenveranstaltungen, methodische und inhaltliche Zugänge wie für Themen zur Stressreduzierung in unserem fordernden Arbeitsfeld oder zu Initiativen zum nachhaltigen und ressourcenschonenden Einsatz unserer Materialien. Von den immer wiederkehrenden und immer wieder wichtigen Diskussionen über unser Selbstverständnis und unsere Werte ganz zu schweigen.

NEW WORK = PARTIZIPATION UND BETEILIGUNG – AUCH IM WACHSTUM BEIBEHALTEN

In den letzten Jahren ist CONTRACT deutlich gewachsen. Wir merken, dass unsere bisher gelebten Formen der Beteiligung stärker formalisiert werden und wir die Beteiligungswege deutlicher kennzeichnen sollten. Und so sitzen wir in diesen Tagen mal wieder zusammen, um gemeinsam darüber zu entscheiden, was dafür das passende Format sein könnte. Viel Kreativität und Reflexion, viel Austausch und Bedenken sind nötig, um die Form zu finden, die uns und unseren Ansprüchen am ehesten

entspricht. Eins ist sicher: auch diese neuen Formen werden keinen Ewigkeitsstatus haben, sondern wir werden regelmäßig prüfen, ob sie noch passen und wo wir nachsteuern müssen.

NEW WORK IST ATTRAKTIV – ABER NICHT FÜR JEDEN

Die von uns gelebte Form der Systemsteuerung als Unternehmen ist sehr attraktiv für Kolleg/-innen, denen es Spaß macht mitzudenken, die bereit sind, (Teil-)Verantwortung zu übernehmen und die die Auseinandersetzung nicht scheuen. Glücklicherweise haben wir Kolleg/-innen, denen das wichtig ist.

Doch auch wenn fast alles, was ich gerade als so glänzend beschrieben habe, in unserem Selbstverständnis auch „Gold“ ist, so erspart uns das nicht den regelmäßigen Einsatz von Polierwerkzeug. Dieses Werkzeug hat bei uns verschiedene Formen: vom hohen Gesprächsbedarf über vielfältige Diskussionen und Austausch sowie offenes und entwicklungsorientiertes Feedback hin zu vielfältigen Beteiligungswegen und hoher Flexibilität hinsichtlich individueller Bedarfe. Die Beiträge, die jede/-r dazu leisten muss, heißen Achtsamkeit, Kritikfähigkeit, Initiative und Toleranz. Wie eine Kollegin neulich sagte: „Dass man hier den eigenen Vorlieben entsprechend arbeiten kann, finde ich toll. Aber die Macken der anderen können ganz schön anstrengend sein.“



SIMON PFERSDORF

simon.pfersdorf@contract-gmbh.com

THE HUMAN FACTOR: DIGITALISIERUNG IN UNTERNEHMEN GESTALTEN

Blockchain, Robotik, Big Data oder KI oder Kryptowährung... Neue Technologien sind längst in allen gesellschaftlichen Bereichen Diskussionsstoff. Anstatt sich davon verrückt machen oder lähmen zu lassen, ist die Antwort auf die Frage, wie mit Digitalisierung umzugehen ist, so einfach wie herausfordernd: sie zu gestalten.

VUCA ERLEBEN UND FÜR UNS GESTALTEN

Digitalisierung ist das Trend- und teilweise auch Sorgenthema. Man muss nicht erst zu den großen Vier – Amazon, Google, Facebook, Apple – schauen, sie treibt sich längst durch alle Branchen und Sektoren. Neue Möglichkeiten, Chancen und Potentiale entstehen genauso wie Risiken und Probleme – und das in hoher Geschwindigkeit, immer wieder unvorhergesehen, ohne

dass ihre vielschichtigen Hebel und Grenzen erkannt werden könnte. Zudem müssen wir uns immer wieder fragen, ob diese und jene Entwicklung nun gut oder schlecht ist. Anders gesagt: Die Digitalisierung ist das Paradebeispiel für die VUCA-Welt. Anstatt sich davon lähmen zu lassen, ist die Antwort auf die Frage, wie mit Digitalisierung umzugehen ist, so einfach wie herausfordernd: sie zu gestalten. Häufig werden dafür zwei große Gestaltungsbereiche genannt: Geschäftsmodellentwicklung und Kulturveränderung.

DIGITALISIERUNG IHRES GESCHÄFTSMODELLS

Zum Umgang mit Digitalisierung gehört zum einen die wiederholte Klärung, wie das eigene Geschäftsmodell Chancen der Digitalisierung aufgreifen könnte – und sich evolutionär oder sogar revolutionär weiterentwickeln kann. Bei der Unübersichtlichkeit der technischen und gesellschaftlichen Entwicklung sind Entscheider heute gefordert, sich immer wieder aufs Neue die Frage der weiteren Entwicklung zu stellen, Entwicklungsrichtungen auszuloten und Neues prototypenhaft auszuprobieren oder auch wieder zu verwerfen. Unternehmen müssen gewissermaßen in einem permanenten Test-Modus sein.

DIGITALISIERUNG HEISST KULTURWANDEL

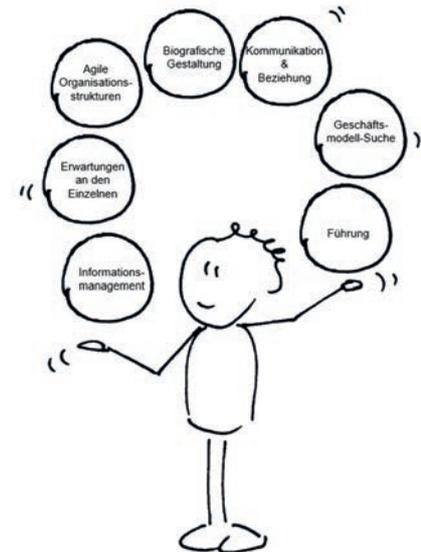
Zum anderen kündigt sich mit der Digitalisierung genauso ein Kulturwandel an. Denn um in der digital beschleunigten VUCA Welt Schritt halten zu können, brauchen Organisationen eine hohe Sensibilität und Übersetzungsfähigkeit für Anforderungen des Marktes, für die Entwicklung des Wettbewerbs und für die Chancen technologischer Innovationen. Dies zu gewährleisten heißt oftmals die Verteilung von Verantwortung auf viele mitunternehmerisch handelnde Mitarbeitende und Teams mit entsprechenden Gestaltungsfreiheiten, flachen Hierarchien und einer offenen, wertschätzenden Fehlerkultur – um nur einige Aspekte zu nennen. Daimlers Leadership 2020 oder Ottos Kulturwandel 4.0 sind gute Beispiele für derartige unternehmensweite Veränderungen.

MUSTER WECHSEL DICH

An diesen beiden Bereichen wird die Krux in der Gestaltung der Digitalisierung deutlich: Nicht nur ändert sich unsere Welt durch die Digitalisierung und viele andere Treiber ständig. Auch Unternehmen sollten sich darauf gefasst machen, sich immer wieder zu verändern. Planstrategien, kontinuierliche Verbesserungsprozesse oder Innovationen aus den bestehenden Kernkompe-

tenzen greifen oftmals zu kurz. Es braucht die lernende Organisation, die in der Gestaltung der Digitalisierung ständig lernbereit, also veränderungsoffen ist: Sie ist in der Lage, gelernte Muster abzulegen und neue zu erlernen.

DIMENSIONEN IN DER GESTALTUNG DER DIGITALISIERUNG



Bei unserer Themenwerkstatt „The human factor: Digitalisierung in Unternehmen gestalten“ sind wir mit unseren Teilnehmenden diesem Anspruch nachgegangen. Dabei haben wir den Rahmen für die 7 inhaltlichen Dimensionen aufgemacht, die aus unserer Erfahrung in der Begleitung des digitalen Wandels immer wieder relevant werden.

Geschäftsmodell-Suche

Manche Organisationen müssen sich neu erfinden, andere weiterentwickeln, was das Portfolio ihrer Geschäftsmodelle betrifft, damit neue Geschäftsfelder erschlossen werden können. Dabei helfen klassische Methoden, wie Business Modell Innovation oder Visions- und Strategieentwicklung etc. Häufig steht dabei eine radikale Kundenorientierung nach dem Motto „Outside in“ im Vordergrund. Eine Annäherung durch kreative Ansätze oder Prototyping in Kombination mit guter Erprobung kann erste Erkenntnisse bringen. Manche Mitarbeiter spüren in solchen Prozessen Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes.

Durch eine frühe Einbindung der Mitarbeiter in den Suchprozess kann dem begegnet werden und gleichzeitig lassen sich so neue Perspektiven und zusätzliche Kompetenzen mit einbeziehen.



Das sorgt für eine Stärkung des Vertrauens mit gleichzeitiger Verteilung der Verantwortung.

Informationsmanagement

Die Digitalisierung von Unternehmen bringt meistens eine immense Datenvielfalt mit sich. Häufig entsteht dabei ein Mehr an Transparenz – was analog nicht auffällt, ist ggf. digital sichtbar. Entscheidungen können mit mehr Daten belastet werden.

Zugleich entsteht nicht selten der berühmte Informationsdschungel, der wiederum den Entscheidungsdruck erhöht. Hat man wirklich alle Informationen für eine Entscheidung oder vielleicht etwas übersehen? Im Ergebnis kann das zu einer Überforderung von Einzelnen führen. Technisch begegnen kann man diesen „Nebenwirkungen“ mit speziellen Systemen zur Informationsbereitstellung und kulturellen Regeln der Informationsbereitstellung. Ebenfalls sind Systeme zur Förderung einer engen Zusammenarbeit und besserer Schnittstellenkommunikation sinnvoll (Slack, MS Teams etc.).

Kommunikations- und Beziehungsgestaltung

Immer mehr zusätzliche Kanäle werden genutzt, was die Erreichbarkeit eines Einzelnen und die Geschwindigkeit der

zielgerichteten Informationsstreuung erhöht. Das soziale Netzwerk der Mitarbeiter wird so ausgebaut, Informationen zu Kompetenzen, Erfahrungen und Arbeitsgebiet leichter geteilt. Teamräume in Messaging- oder Chatdiensten können sowohl für Teams als auch andere Gruppen und für Führungskräfte eingerichtet werden. Zugleich mag bei manchen dadurch eine Flucht in die Anonymität drohen. Die direkte Kommunikation zwischen den Einzelnen kann darunter leiden. Es ist also wichtig neben den Kommunikationsplattformen darauf zu achten, dass Team- und Kulturevents stattfinden, eine gemeinsame Feedbackkultur gepflegt wird und Regeln zur Kommunikation miteinander vereinbart werden. Ein methodischer Ansatz einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken, bietet zudem etwa Working out loud.

Erwartungen an den Einzelnen

Digitalisierung eröffnet dem Einzelnen neue Felder, seinen Alltag und sein Leben zu gestalten. Viele spüren schon seit Jahren, dass mit den Möglichkeiten digitaler Kommunikation die Erwartungen, die an den Einzelnen in Unternehmen gestellt werden, sich verändern. Homeoffice und Arbeit außerhalb der Bürozeit ist häufiger möglich, dazu aber genauso eine ständige Erreichbarkeit gewünscht oder sogar nötig.

Nicht selten sind Mitarbeitende dann always on, um ja nichts zu verpassen. Zum Teil erleben sie die ständige Erreichbarkeit genauso als Kontrolle. Je nach Ausgangslage könnte hier die gemeinsame Vereinbarung eines Teamvertrags, die Einführung einer lebendigen Feedbackkultur genauso wie gegenseitige Unterstützung im Zeitmanagement etc. hilfreich sein.

Biografische Gestaltung

Mit der Digitalisierung können neue Anforderungen an unsere biografische Gestaltung einhergehen. Durch neue Arbeits- und Aufgabenfelder entsteht eine höhere Vielfalt und somit auch die Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln. Der Wandel ganzer Berufsbilder kann einen starken Fortbildungsdruck bei den Mitarbeitenden hervorrufen und zur Überlastung führen.

Durch entsprechende HR-Angebote und der Einladung zum Feedback kann dem begegnet werden. Personal Mastery und die Ermutigung zu disrupt yourself, verbunden mit einem guten Austausch im Kollegenkreis versprechen Stabilität und Perspektive.

Führung

Durch Digitalisierung ändern sich die Anforderungen an Führungskräfte. Eine Vielzahl von digitalen Tools erleichtern

Remote Leadership. Allein die Feedbackmöglichkeiten sind wesentlich umfangreicher als früher.

Viele Mitarbeitende nehmen heute die Möglichkeit der Digitalisierung wahr und arbeiten von zuhause oder einem anderen Ort. Ebenfalls ist die Verteilung von Teams über verschiedene Standorte heute keine Seltenheit mehr. Diese setzt eine hohe innere Transparenz voraus. Für Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden heißt dies mehr Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen. Dazu braucht es eine gute Rollen- und Erwartungskklärung.

Agilität

Für agile Arbeitsstrukturen, die heute in immer mehr Bereichen zum Einsatz kommen, ist eine gute Rollenklärung essenziell. Insgesamt ist der Regelungsgrad bei dieser noch relativ neuen Arbeitsform wesentlich höher als in der klassischen. Gerade durch die Verantwortungsübertragung in Teams ist es relevant, Handlungs- und Entscheidungskompetenzen genau zu definieren und ggf. ein Coaching der Teammitglieder mitzudenken. Denn nicht jeder möchte sofort Verantwortung übernehmen oder so eng in einem Team zusammenarbeiten, auch wenn man die Vorteile wie beispielsweise einer höheren Flexibilität oder das Verfolgen von gemeinsamen Zielen sieht.



Einer teilweise herrschenden Orientierungslosigkeit wirken klare Methodik sowie digitale Tools entgegen. Dafür bedarf es Raum zum Ausprobieren, Erleben und Experimentieren. Damit die Herangehensweisen und die Zusammenarbeit ständig verbessert werden, ist es genauso wichtig, regelmäßige Reflexionsschleifen durchzuführen.

DAS PRINZIP DER BEIDHÄNDIGEN FÜHRUNG

Für die Gestaltung der Digitalisierung hat sich das Bild beidhändigen Führung bewährt (Rosing, Frese und Bausch 2011). Die eine packt neue Themen an, gibt Raum für Autonomie, für Innovation und Fehler(-kultur). Die andere setzt auf Routinen, klare Abläufe, Regeleinhaltung und Risikovermeidung. Nicht selten symbolisiert sich darin die Dynamik der Entwicklung von Unternehmen, die Platz schaffen zum Ausprobieren (sei es die AG Digitalisierung, das agile Team im Co-Working Space oder das Start-Up in Berlin) und zugleich emsig weiterhin das gelernte und etablierte Tagesgeschäft verfolgen. Es sind zwei Hände, die zum gleichen (Unternehmens-) Körper gehören.

Dessen Aufgabe ist es, die Themen der Unternehmensentwicklung aus beiden Bereichen miteinander in Kontakt zu bringen, manchmal auch zu jonglieren und dabei sowohl das Gute zu

bewahren, in beiden Teilen ein angemessenes Maß an Sicherheit und Klarheit zu geben und zugleich das wertvolle Neue schnell und dynamisch in der Gesamtorganisation zu übernehmen.

AUF DEM WEG ZUR LERNENDEN ORGANISATION

Im Grunde sind viele Rezepte zur Gestaltung der Digitalisierung 30 Jahre alt: Um veränderungsoffen und bereit zu sein, also Muster immer wieder auf Neue zu wechseln, braucht es die Lernende Organisation. Peter Senge, der das Konzept geprägt hat dazu 5 Dimensionen identifiziert, die sich alle auf die ein oder andere Weise in den Erfolgsgeschichten der Digitalisierung wiederfinden. Die Quintessenz daraus: Wir können Digitalisierung dann gut gestalten, wenn wir unsere Organisationen und die Menschen darin entwickeln.



GERD KULLMANN

gerd.kullmann@contract-gmbh.com

6 FÜHRUNGSPRINZIPIEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN NEW WORK

New Work, das bedeutet eine Veränderung hin zu einer Arbeitswelt, in welcher Menschen eigenverantwortlich und mit einem hohen Grad an individueller Freiheit arbeiten. Diese neue Arbeitswelt macht auch vor den Führungskräften nicht Halt.

Was bedeutet New Work aber konkret für die Rolle der Führungskraft? Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen zeichnen erfolgreiche Führungskräfte aus?

Für uns sind vor allem sechs Führungsprinzipien im Kontext von New Work besonders bedeutsam:



1. VERANTWORTUNG ABGEBEN:

New Work bedeutet Verantwortungsübernahme durch jeden Einzelnen. Das heißt als ersten und vielleicht wichtigsten Schritt muss ich als Führungskraft lernen, inhaltliche und prozessuale Verantwortung in mein Team abzugeben.

Dazu gehört es auch, Entscheidungsstrukturen aufzubauen, die es den Mitarbeitenden leicht machen, für das Unternehmen Verantwortung zu übernehmen.

2. FOKUS AUF DEN MENSCHEN:

Führung in New Work bedeutet einen Shift von inhaltlicher Verantwortung hin zum Coaching meiner Mitarbeitenden: Der Fokus liegt darauf, meine Teammitglieder zu empowern, ihnen als Sparringspartner zur Verfügung zu stehen und die Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen mein Team erfolgreich sein kann. Führungskräfte im New Work Kontext sollten psychologisch geschult mit ihren Mitarbeitenden umgehen und deren individuelle Potenziale fordern und fördern. Die „weichen Faktoren“ von Führung werden also weiterhin an Bedeutung gewinnen.

3. SINNHAFTHKEIT VERMITTELN:

Der Kerngedanke von New Work ist es, das zu tun, „was ich wirklich, wirklich will“ (Frithjof Bergmann). Dementsprechend ist es eine zentrale Aufgabe der Führungskraft, Sinn und Zweck der Tätigkeit zu vermitteln. Dies gilt im Großen wie im Kleinen: Als Führungskraft bin ich erster Botschafter für den Purpose meiner Organisation und in der Rolle, die Werte meiner Organisation vorzuleben. Darüber hinaus liegt es in meiner Verantwortung aus der Unternehmensvision heraus konkrete Ziele für mein Team abzuleiten.

4. VERÄNDERUNG MITGEHEN – EMBRACE CHANGE:

In Zeiten disruptiver Veränderungen ist nichts so beständig, wie der Wandel. Führungskräfte benötigen daher ein hohes Maß an Veränderungsintelligenz. Dabei reicht es nicht, den Wandel zu begleiten oder zu steuern; elementar ist ein Mindset, welches Veränderung als Chance zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation annimmt, und diese Sichtweise in die Organisation hineinträgt.

5. WEITERENTWICKLUNG:

Um Veränderung zu leben, muss dieser Wandel natürlich auch in mir selbst stattfinden. Die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung sind zentrale Qualitäten in New Work. Als Führungskraft gilt dieser Wunsch nach Weiterentwicklung nicht nur für mich, sondern auch für mein Team und die Organisation als Ganzes. Wie kann ich meine Mitarbeitenden, mein Team, meine Organisation jeden Tag ein kleines Stückchen besser machen?

6. ZUSAMMENARBEIT & KOMMUNIKATION FÖRDERN:

Die Führungskraft fungiert als Befähiger/Enabler von Kommunikation und Kollaboration im Team und über verschiedene



Teams hinweg. Sie ist nicht mehr alleiniger Entscheider, sondern Moderator der internen und externen Kommunikation. Dabei ist sie gewissermaßen Coach, Mediator und Hindernisse-aus-dem-Weg-Räumer in einer Person.

Diese sechs Prinzipien beleuchten natürlich nur einen Teil der vielfältigen Anforderungen an eine Führungskraft und jede*r muss dabei seinen individuellen Führungsstil finden. Für uns bei CONTRACT steht aber fest: Führung in New Work bedeutet post-heroische Führung. Das heißt eine Führungskraft in New Work agiert vor allem als ein servant leader, welcher dem Team dient. Sie trägt weniger inhaltliche Verantwortung und legt ihren Fokus auf die Menschen und ihre Interaktionen. Somit wird Führung in New Work also nicht unwichtiger oder verschwindet ganz, sondern verschiebt ihren Fokus und wird in vielen Facetten bedeutsamer und anspruchsvoller.



GERD KULLMANN

gerd.kullmann@contract-gmbh.com

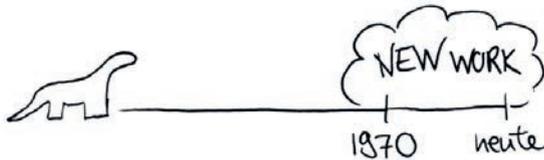
NEW WORK: GAR NICHT SO NEU UND TROTZDEM REVOLUTIONÄR

Was steckt eigentlich hinter diesem Begriff, der aktuell mit Agile Working und Digitalisierung um die Pole-Position im täglichen Buzzword-Battle ringt? Und wie können die Ideen von New Work konkret umgesetzt werden?

Zugegeben, mein erster Gedanke war:

New Work, das bezieht sich primär auf die vielbemühte Generation Y. Menschen, die nicht mehr damit zufrieden sind, fünf Tage die Woche ins Büro zu schlurfen, diese Zeit möglichst gut herumzukriegen, um dann am Wochenende endlich sie selbst sein zu können. Menschen, die vielmehr eine Tätigkeit suchen, die sie erfüllt und die ihnen sinnstiftend erscheint.

Aber ist dieser Wunsch nach einer sinnhaften und selbstverwirklichenden Tätigkeit wirklich so neu? Und ist dieser Wunsch tatsächlich nur bei Menschen verwurzelt, die nach 1980 geboren sind?



NEW WORK – VOM URSPRUNG EINER KULTURBEWEGUNG

Werfen wir einen Blick zurück: Der Begriff New Work entstand zu Beginn der dritten industriellen Revolution in den 1970er Jahren in den USA (ja so lange gibt es den Begriff schon!). Frithjof Bergmann und seine KollegInnen untersuchten, welche Möglichkeiten sich den Menschen in Automobilfabriken boten, die im Zuge der Automatisierung ihren Job verloren hatten. In ihrem Institut für neue Arbeit unterstützten sie die FabrikarbeiterInnen darin, eine Antwort zu finden auf die Frage, was sie eigentlich in ihren Leben erreichen wollen. Die häufigste Antwort war „to make a difference“, also einen sinnstiftenden und bedeutsamen

Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Klassische Arbeitsstrukturen verschwinden zunehmend und schaffen Platz für neuere, flexiblere Vorstellungen von Arbeit.

Was macht den Begriff 50 Jahre nach den ersten Untersuchungen nun wieder so relevant und aktuell? Durch Künstliche Intelligenz und Automatisierung verändern sich die Arbeitsstrukturen von sehr vielen Menschen grundlegend. Von diesen radikalen Umwälzungen werden nicht nur niedrig qualifizierte Fabrikarbeiter/-innen wie in den 1970er und 1980er Jahren betroffen sein, sondern auch Jurist/-innen, Ärzt/-innen und andere „Wissensberufe“. Die klassischen Arbeitsstrukturen verschwinden zunehmend und schaffen Platz für neuere flexiblere Vorstellungen von Arbeit. Hier fallen die Grundgedanken von New Work, wie Sinnhaftigkeit, Eigenverantwortung und Gemeinschaft auf fruchtbaren Boden. Auch weil in unserer VUCA-Welt die alten Sicherheiten nicht mehr existieren, fühlen Menschen sich ermutigt, ihre eigenen Vorstellungen umzusetzen. Um diesen neuen Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen ihrer MitarbeiterInnen gerecht zu werden, müssen sich auch Organisationen und Unternehmen verändern.



DIE IDEEN VON NEW WORK UMZUSETZEN, HEISST FÜR MICH:

- Herauszufinden, was ich wirklich will und wie ich dies in meinem Leben umsetzen kann. Diese Frage zu beantworten gelingt den wenigsten Menschen für sich allein, hier braucht es Unterstützung und jemanden der die richtigen Fragen dazu stellt und den Reflexionsprozess gestaltet (also gewissermaßen ein Coaching Prozess).
- Dieser Prozess darf eigentlich nicht erst im Arbeitsleben beginnen, sondern sollte eigentlich schon in Kita, Schule und in der Erziehung von zentraler Bedeutung sein.
- Arbeitswelten zu gestalten, in denen die Menschen eigenverantwortlich und mit einem hohen Grad an individueller Freiheit arbeiten können. Holacracy und andere selbstorganisierende Systeme bieten hier einen Ansatzpunkt. Jeder Mensch hat jedoch eine individuelle Vorstellung davon, wie er seinen Beitrag ausgestalten möchte, daher kann es hier keine Standardlösung geben.
- Diversität und Vielfalt fördern. Crossfunktionales Arbeiten an gemeinsamen Projekten statt abteilungsspezifischem Fachexpertentum.

- Austausch und Kooperation fördern. Wir Menschen sind soziale Wesen und der Austausch mit anderen ist eines unserer wichtigsten Bedürfnisse. Gerade in einer digitalen Welt ist der menschliche Kontakt ein wichtiges Gut.
- Menschen in ihrer Arbeit Entwicklungsperspektiven geben und Arbeit so gestalten, dass Menschen ihre ganze Persönlichkeit einbringen können und an den Inhalten wachsen und sich weiterentwickeln können.
- Mit New Work verändern sich zudem das Verständnis von Führung und die Aufgaben von Führungskräften.

Viele der Ideen, die hinter dem Begriff New Work stehen, sind gar nicht so neu. Trotzdem oder genau deshalb sind sie heute so wichtig. Der Wunsch nach einer sinngebenden und persönlich bedeutsamen Arbeit macht nicht vor Generationen oder dem Bildungshintergrund Halt. Letztendlich steht New Work für einen optimistischen Blick in die Zukunft mit dem Schlachtruf: Lasst uns gemeinsam eine bessere Arbeitswelt gestalten!



KIERON BÄHR

kieron.baehr.ext@contract-gmbh.com

NEW WORK: AGILER ZUSAMMENARBEITEN IN BANKEN

„Wir müssen agiler werden“, fordern deutsche Konzernlenker landauf und landab. Viele belassen es nicht bei Forderungen oder Parolen, sie setzen sie auch um. Doch wie sieht es bei den Banken und Sparkassen in Deutschland aus? Das besonders für Deutschland so typische System der Universalbanken steht vor großen Herausforderungen. Ist agile Zusammenarbeit auch für deutsche Banken und Sparkassen ein Schlüssel für die Zukunft?

Als ich Anfang der 1980er-Jahre meine Ausbildung bei einer großen Regionalbank in Stuttgart begann, war die Finanzwelt in Europa und insbesondere in Deutschland noch in Ordnung. Wir genossen das Vertrauen unserer Kunden, Geldangelegenheiten wurden fast ausschließlich mit und in Banken erledigt, über Zinsen oder Gebühren wurde nicht verhandelt. Die Grundsatzentscheidung Volksbank oder Sparkasse war in den meisten

Familien schon Generationen vorher gefällt worden. Und warum sollte man was ändern? Schöne Zeiten – vergangene Zeiten.

DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN VON BANKEN

Heute stellen sowohl die Dynamik als auch die Qualität der Veränderungen, denen sich Banken ausgesetzt sehen, eine besondere Herausforderung dar. Dabei hat man sich gerade erst von einer – wenn auch weitgehend selbst verschuldeten – Krise erholt. Doch was genau sind die großen „Challenges“, mit denen sich Bankvorstände und -mitarbeiter auf der einen Seite, aber auch – und das wird gerne vergessen – Kunden auf der anderen Seite auseinandersetzen müssen?

Zunächst sind es drei Themen, die nicht nur die Banken unmittelbar betreffen, sondern vielmehr auch konkrete gesellschaftliche Effekte bewirken:

- Soziodemografischer Wandel
- Digitalisierung
- Niedrig- oder sogar Null-Zins-Politik

Außerdem sehen sich die Banken neben dem traditionellen Wettbewerb heute mit Marktteilnehmern konfrontiert, die es vor Kurzem entweder noch gar nicht gab, sogenannte „Fintechs“,

oder die man hier nicht vermuten würde, wie z.B. Google oder Apple, die vor allem – wen wundert's – an Daten interessiert sind.

AGILITÄT ALS LÖSUNG

Diese tiefgreifenden Veränderungen haben für die Banken und Sparkassen fundamentale Auswirkungen auf Unternehmensstrategie, Filialstruktur und Mitarbeiterqualifikation. Ein Zauberwort, um den mit diesen Veränderungen verbundenen Herausforderungen zu begegnen, heißt: Agilität. Die Einführung und konsequente Umsetzung agiler Arbeitsformen einschließlich eines entsprechenden Umfelds ist jedoch, wie so oft, leichter gesagt als getan. In vielen Unternehmen ist „Agilität“ bereits vom Schlagwort zum Schimpfwort mutiert. Und „wir sind agil“ bedeutet, „jeder macht was er will“. Stimmt natürlich nicht – und Agilität ist viel mehr als nur „eine neue Sau, die durch den Ort getrieben wird“. Vor allem aber ist sie nicht wirklich neu. Versuche mit flexibleren und eigenverantwortlicheren Arbeitsformen hat es auch schon früher gegeben.

WIE KANN DER KULTURWANDEL HIN ZU AGILITÄT FUNKTIONIEREN?

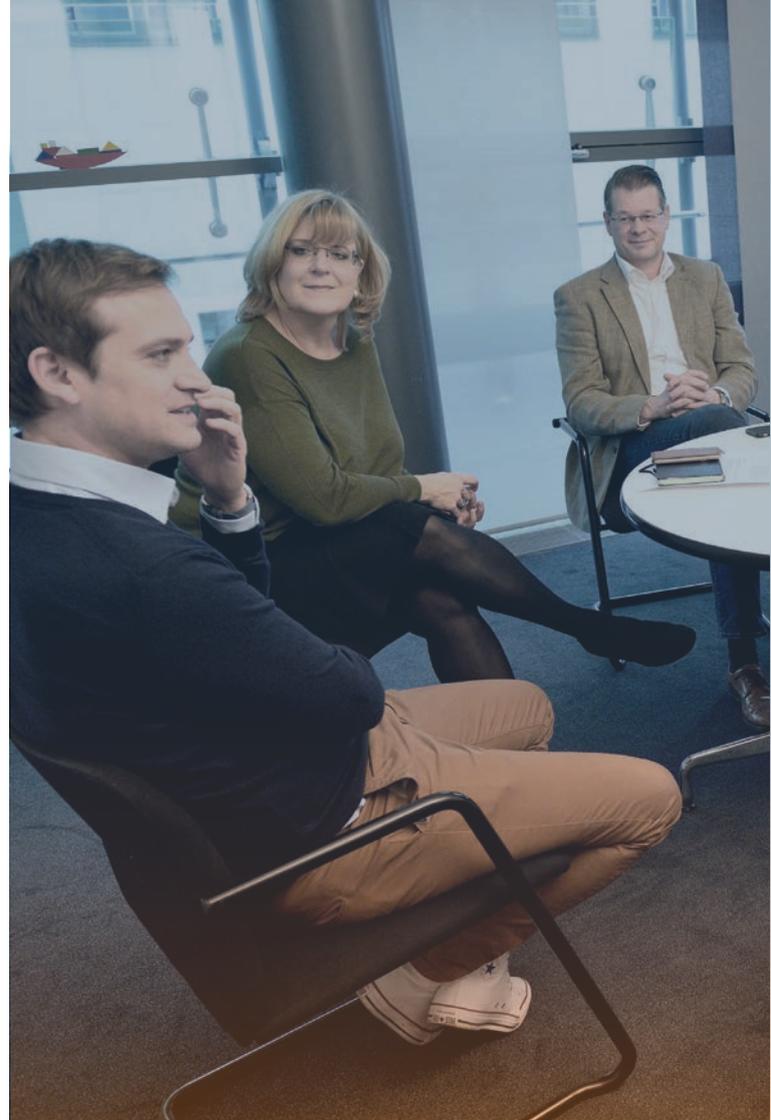
Häufig scheitern Veränderungen an (zu) hohen Erwartungen

einerseits sowie fehlender Geduld und mangelnder Konsequenz andererseits. Und so endet eine angekündigte „Revolution“ häufig mit dem berühmten Berg, der kreißte und eine Maus gebar. Aus eigener Erfahrung weiß ich auch: Die größte Herausforderung stellt der mit der Veränderung verbundene Kulturwandel dar.

Wie kann es funktionieren? In der bereits mehrjährigen Begleitung internationaler Unternehmen mit häufig über Jahrzehnte manifestierten Strukturen zeigt sich: Die erfolgreiche Einführung von agilen Arbeitsformen erfordert bereits in der Vorbereitung die Beachtung agiler Grundsätze. Nicht den einsamen Beschluss im „Elfenbeinturm“ von Vorstand und Aufsichtsrat, sondern Transparenz und insbesondere Vertrauen in die Mitarbeiter. Bilden Sie ebenen- und bereichsübergreifende Teams, die sich mit folgenden Fragen befassen:

- Was erwarten wir von der Einführung agiler Arbeitsformen?
- Was bedeutet Agilität für unser Kreditinstitut?
- Wo und für wen macht sie in unserer Bank Sinn?
- Wie verändern sich dort Rollen und Aufgaben unserer Führungskräfte und Mitarbeiter?

So stellen Sie auch umgekehrt Vertrauen her. Und es wird vielleicht eine Herkulesaufgabe – aber keine Sisyphusarbeit.



**SIMON PFERSDORF**

simon.pfersdorf@contract-gmbh.com

NEW WORK – KEINE SCHNELLE LÖSUNG FÜR DIE VUCA-WELT!

Unser Autor ist der Meinung, dass New Work zu oft als süße Verlockung daherkommt, schnelle Antworten auf eine immer komplexere (Arbeits-)Welt zu liefern. Daher schreibt er gegen ein zu vereinfachtes Verständnis von New Work. Und präsentiert seine New Work-Agenda.

Die Welt des New Work verheißt wunderbare Versprechungen. Ich kann mich dafür entscheiden, was ich wirklich wirklich will, zeitlich und örtlich flexibel arbeiten, im Unternehmen mehr Selbstverantwortung übernehmen und in echtem Teamwork bewusst kreativ sein und dabei mich selbst entfalten. Möglich wird dies unter anderem durch flachere Hierarchien, durch eine wertschätzenden Du- und Feedbackkultur oder durch den Verzicht auf althergebrachten Bürodünkel. Und profitieren können wir alle: ich als Angestellter durch mehr Freiheiten, als Selbstständiger in der

Gig Economy durch noch mehr Freiheiten und noch mehr Sinn- erfahrung und Selbstverwirklichung sowie die Führungskräfte und Unternehmen durch Mitarbeiter/innen, die mitunternehmerisch mit hoher Aufmerksamkeit unterwegs sind und intrinsisch durch den Glauben an Selbstverwirklichung motiviert.

JEDER PACKT SEINEN EIGENEN NEW WORK KOFFER

New Work ist ein Kofferbegriff, also ein Begriff, der unterschiedlich gefüllt werden kann. Mein Eindruck ist aber, es kommt viel Verlockendes hinein, der Zwang dahinter wird aber nicht ausreichend beleuchtet. Und das, obwohl die alten Ideen von Frithjof Bergmann, der den Begriff erstmals prägte, sich längst ja nicht bestätigt haben, aber scheinbar vor allem aus Geschichtskitschgründen immer wieder ausgepackt werden. Der Mensch ist bislang nicht von der Lohnarbeit befreit. Wir arbeiten nicht (nur) aus Spaß und Sinnerfüllungsgründen, sondern vor allem, um unseren Lebensunterhalt zu verdienen – und dabei auch wirtschaftlich ein schönes Leben zu haben.

MEHR FREIHEIT HEISST NICHT IMMER MEHR WAHLFREIHEIT

Ich glaube der Begriff des New Work macht uns etwas vor.

Er verkauft uns die aktuellen und kommenden Freiheiten des Arbeitslebens als eine großartige Errungenschaft. Nicht selten geht mir dabei in der Debatte unter, dass Unternehmen und Organisationen heute oftmals gezwungen sind, diese Freiheiten zu geben, weil sie in der stets beschleunigenden VUCA-Welt um ihr Überleben fürchten müssen. Das heißt genauso, dass ich als Einzelner in Freiheiten geworfen werde, ob ich es will oder nicht.

Und zugleich war die gesellschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte eine, in der der einzelne Mensch immer mehr selbst gestalten musste. So gesehen, kommt New Work als Konzept für eine andere Arbeit doch ziemlich verspätet.

STEHT SELBSTVERWIRKLICHUNG WIRKLICH AN DER SPITZE ALL UNSERES TUNS?

Wenn ich Selbstverwirklichung als eines der großen Stichwörter des New Work höre, denke ich gleich an Abraham Maslow. In seiner Bedürfnispyramide findet sich die Selbstverwirklichung an der schmalen Spitze und darunter reihen sich Individualbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse und körperliche Bedürfnisse, die den Grundstein bilden. Wenn ich damit auf die heutige Zeit blicke, fällt mir nicht unbedingt als Erstes auf, dass Selbstverwirklichung endlich möglich wird. Vielmehr gewinne ich

den Eindruck, dass durch die Pyramide Risse verlaufen – und zwar deswegen, weil die gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung der letzten Jahrzehnte es schwieriger gemacht haben, die darunter liegenden Bedürfnisse zu befriedigen.

WER NICHT TEMPO HÄLT, HAT AUCH IN NEW WORK SCHLECHTE KARTEN

Was der Soziologe Hartmut Rosa seit Jahren in dicken Büchern beschreibt, erleben wir jeden Tag. Die Welt scheint sich immer schneller zu drehen. Und dieses Beschleunigungserlebnis ist mit dem Coffee to go, Power Nap oder Multitasking längst in unsere Sprache eingewandert. Handy und Computer lassen uns per second oder third screen mehrere Wirklichkeiten gleichzeitig erleben. Dabei fällt es uns zunehmend schwerer Entscheidungen zu treffen. Rosa spricht davon, dass wir beginnen zu driften, weil wir uns immer wieder ein Hintertürchen offenlassen. Per WhatsApp ist der Alltag ja vermeintlich schnell umorganisiert. Und zugleich verlieren wir im Galopp durch unsere Social Media Welten, E-Mails und digitalen Arbeitsplattformen tiefe, innige Beziehungen, obwohl wir dank der Glücksforschung ja wissen, dass es gerade auf diese ankommt. Wer dabei im Arbeitsleben auf die Bremse treten will, wird es schwer haben seine New Work-Nische zu finden.

FLEXIBILISIERUNG UND ENTGRENZUNG DER ARBEIT

Apropos Arbeit: Seit Jahrzehnten wachsen befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitverhältnisse, Leiharbeit und Minijobs. Vor 10 Jahren als ich auf den Arbeitsmarkt kam, war die Rede vom "Neuen Prekariat" und der "Generation Praktikum". Douglas Coupland spricht in seinem Buch "Generation X" von 1991 schon davon, was ich knapp 30 Jahre später immer noch höre: „Unsere Eltern hatten mehr“.

Aber nicht nur was die ökonomische Leistungsfähigkeit ausmacht, auch im Hinblick auf die Erwartungen im Job hat der Druck spürbar zugenommen. Change ist im Unternehmensalltag zum geflügelten Wort geworden, wobei zugleich Leistungsanforderungen steigen, Teams selbstverantwortlich Risiken übernehmen sollen, für die früher mit entsprechendem finanziellen Ausgleich Führungskräfte die Verantwortung übernommen haben. Und zugleich ermöglichen Handy, E-Mail, Messenger und Apps eine so dichte Überwachung des Arbeitnehmers, dass das Büro als Disziplinierungsapparat (à la Michel Foucault) heute wirklich nicht mehr nötig ist.

DU KANNST DICH NICHT NICHT ENTSCHEIDEN

„Wenn's dir nicht passt, kannst du ja den Job wechseln“, könnte

man da zurecht einwenden. Vielleicht sollten wir sogar den Job wechseln – und das am besten öfters. Nicht umsonst ist schließlich die Rede von der Multioptiongesellschaft. Wir können uns heute immer wieder neu erfinden; im Gegensatz zu Generationen an Vorfahren, die machen mussten, was vorgegeben war und sich Freiheiten mühsam erkämpft haben.

Das heutige Modell lastet demgegenüber das Risiko von Entscheidungen besonders dem Einzelnen auf, verspricht dabei aber – nicht zu Unrecht – die Chance auf ein verbessertes Leben; wenn man sich nur richtig entscheidet. Entscheiden müssen wir uns heute nicht nur bei unserer Arbeitsbiografie mehr als einmal. Genauso dürfen und müssen wir heute alle Aspekte unseres Lebens von der Einrichtung der Wohnung, über die Freizeit, der Art des Essens oder der Gestaltung des Körpers immer wieder neu entscheiden. Und jede Entscheidung sei wohl überlegt, wird sie doch schnell online, besonders in der Social Media (von Linked-In, über Twitter bis Instagram) mitgeschnitten. Durchschnitt war vorgestern. Wir leben im Zeitalter der Singularität, wie es der Kulturwissenschaftler Andreas Reckwitz pointiert formuliert hat.

Der Einzelne kann sich heute über seine Entscheidungen, die er trifft und die er der Welt wissen lässt, besonders, ja singular,

machen. Daraus lässt sich natürlich wiederum Kapital schlagen, auch wenn es nicht zum Influencer reicht. Denn: Kontakte sind Gold wert, je mehr und umso diverser desto besser, gerade in der New Work. Kein Wunder, dass dies manchen zu viel wird und die „Müdigkeit man selbst zu sein“ (Alain Ehrenberg) bis hin zu Burn-out und Depression vielen direkt oder indirekt bekannt ist.

SINNSUCHE ALS ALLTAGSRITUALE

Natürlich scheint es daher nicht verwunderlich, dass Selbstverwirklichung und Sinnsuche sich immer größerer Beliebtheit erfreuen. Zumal die Zahlen zu Kirchengemeinschaften und Religionsanhängern seit Jahren zurückgehen. Rituale des Sinnsuchens pflegen wir heute in unseren Alltag ein, etwa wenn wir die Besinnlichkeit an Weihnachten zelebrieren, uns im Urlaub endlich mal uns selbst zuwenden oder unserem Inneren im Coaching und der Persönlichkeitsentwicklung richtig auf den Grund gehen. Hier scheint das Selbsterfüllungsversprechen des New Work ein zusätzliches willkommenes Angebot zu sein, das aber das strukturelle Problem, sich selbst in der Welt verorten zu müssen, sowie Hoffnung für das eigene Leben zu gewinnen, nur zum Teil wird lösen können.

NEW WORK ALS EINLADUNG ARBEIT MITEINANDER ZU GESTALTEN

Wenn ich mir all das vor Augen führe, sehe ich, dass der Einzelne mit seinem überbordenden Freiheitserleben zum Teil ziemlich unter Druck ist. Daher möchte ich das Konzept des New Work als die Chance verstehen zum bestmöglichen gegenseitigen Wohlergehen unsere Arbeit miteinander zu gestalten. Wichtig ist dabei den Kontext zu klären, denn je nachdem welche Ansprüche in einem Unternehmen dominieren, können dabei sehr unterschiedliche Ergebnisse herauskommen. Bei dem, was mir persönlich wichtig ist und wie ich Arbeit gestalten möchte, spüre ich meine Herkunft aus einem mittlerweile 81 Jahre alten Familienunternehmen. Gerade was Zeit-, Entwicklungs- und Gewinnperspektive angeht, können Familienunternehmen, Start-Ups, Konzerne oder öffentliche Verwaltungen sich erheblich unterscheiden. Mit dem Konzept des New Work können die Ansprüche des Einzelnen und die der Organisation thematisiert und miteinander geklärt werden.

MEINE AGENDA FÜR NEW WORK ALS CHANCE FÜR LANGFRISTIGE ENTWICKLUNG

In diesem Sinne möchte ich an dieser Stelle meine Agenda für New Work ausformulieren:

- Ich verstehe New Work als die Chance mit meinen KollegInnen, Führungskräften und Shareholdern ein Modell auszuhandeln, wie und wofür wir miteinander arbeiten und eintreten wollen. Dabei vereinbaren wir auch miteinander, welche Freiheiten und Freiheitsgrade wir uns gegenseitig zugestehen wollen. Das Modell ist in einem lebenden sich weiterentwickelnden Organisations- oder Teamvertrag festgeschrieben.
- So wie die Mitarbeitenden nicht die wichtigste Ressource des Unternehmens, sondern das Unternehmen selbst sind, wäre das natürliche Gewinnbedürfnis der Shareholder eine wichtige Referenz für die Organisation des Unternehmens, die genauso mit den Interessen und Freiheiten der anderen Systemmitglieder ausgehandelt werden kann, um den größtmöglichen gemeinsamen Nenner zu finden. Stichwort ist hier miteinander geteilte Transparenz.
- Unter diesen Bedingungen müsste das Mindestmaß an gemeinsamer Struktur klar geregelt werden und auch die gegenseitigen Erwartungen zwischen Mitarbeitenden, KollegInnen und Führungskräften immer wieder miteinander durch Dialog und Feedback geklärt werden.

- In der New-Work-Organisation können die Mitglieder gemeinsame Vereinbarungen über ihre Beziehungsgestaltung miteinander treffen und sind dazu angehalten sich gegenseitig miteinander im Sinne ihrer gemeinsamen Absprachen und des dahinterliegenden Teamvertrags zu steuern. Die Menschen arbeiten nicht nur miteinander, sie verbringen einen Großteil ihrer Lebenszeit miteinander und können es immer wieder zum Thema machen, wie sie sich dabei begegnen wollen.
- Natürlich kann kein New Work-Unternehmen gut überleben, das nur die Innensicht pflegt. Gerade die aktuellen Zeiten sind zurecht geprägt von hoher Kundenorientierung. Deswegen sollten genauso wie die inneren Verhältnisse auch die Qualitätsanforderungen in der Arbeit gegenüber dem Markt und den Kunden miteinander vereinbart und stets weiterentwickelt werden. Für für New Work gilt nichts anderes wie für viele andere Themen: Am Ende macht's der Mensch – und den Anfang macht er auch! In diesem Sinne gehen wir's an und gestalten unsere (neue) Arbeit miteinander!



CONTRACT

Beratungsgesellschaft für Organisations-
und Personalentwicklung mbH

BÜRO KARLSRUHE

Erbprinzenstraße 4-12
D-76133 Karlsruhe
Fon +49 721 92067-0
Fax +49 721 92067-11
karlsruhe@contract-gmbh.com

BÜRO KÖLN

Kranhaus1 / Im Zollhafen 18
D-50678 Köln
Fon +49 221 968194-0
Fax +49 221 968194-11
koeln@contract-gmbh.com

BÜRO KAPSTADT

Ubunye House - 70 Rosmead Avenue
Kenilworth Cape Town 7708
South Africa
Fon +27 21 4182102
info@contract-sa-group.co.za

