



PRO VERBUM

Institut für Kommunikation,
Organisations- und Konfliktmanagement

MANAGEMENT ACTIVE TRAINING



NEW WORK

FÜHRUNGSALLTAG IN ZEITEN RASANT WECHSELNDER HERAUSFORDERUNGEN

PRO VERBUM

Institut für Kommunikation, Organisations- und Konfliktmanagement

&

Die Berater – Zukunftswerkstatt für Organisationen

Fichtestraße 3
52078 Aachen



+49-241-9979181



+49-170-3804248



mail@proverbum.de



www.proverbum.de

NEW WORK

FÜHRUNGSALLTAG IN ZEITEN RASANT WECHSELNDER HERAUSFORDERUNGEN

VON DR. HANS SAVELSBURG

Frithjof Bergmann formulierte den englischen Begriff „New Work“ als Ausdruck seines Verständnisses einer Sozialutopie.

Bergmann, geprägt durch seine Kindheit im Nationalsozialismus, der späteren Auseinandersetzung mit dem Sozialismus auf seinen Reisen in den Ostblockländern (1976-1979) und dem Studium der Philosophie in den USA, entwickelte neue Denkansätze zu Fragen, wie die Arbeit in Zukunft aussehen sollte.

Nach seinem Studienjahr in den USA blieb er dort und arbeitete in verschiedenen Gelegenheitsjobs und als Landarbeiter.

Vielleicht führten diese starken Prägungen durch die prosperierende Wirtschaft in den USA nach dem II. Weltkrieg dazu, dass er zugleich ein intensives (körperlich bewusst erlebt) und distanzierendes Verhältnis (Arbeit als wissenschaftlicher Aspekt) zur Arbeit aufbaute.

Bergmann wurde am 24. Dezember 1930 in Weickelsdorf (Sachsen) geboren und verstarb am 21. Mai 2021 in Ann Arbor (Michigan)¹. In diesem Kontext entwickelte *Bergmann* seine Thesen zu NEW WORK.

„Den Begriff der Freiheit kritisierend verstand *Bergmann* darunter nicht nur Entscheidungsfreiheit zwischen Alternativen, sondern Handlungsfreiheit. Da das „Job-System“ an seinem Ende sei, habe die Menschheit die Chance, sich von der Knechtschaft der Lohnarbeit zu befreien. Zentrale Werte der „Neuen Arbeit“ seien Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft. Diese solle aus drei etwa gleichen Teilen bestehen: Erwerbsarbeit, „smart consumption“ und „High-Tech-Self-Providing“ (Selbstversorgung auf höchstem technischem Niveau) sowie „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“:

- Dagegen solle die durch fortschreitende Automatisierung in allen Wirtschaftsbereichen abnehmende Erwerbsarbeit der Industriegesellschaft für jeden gekürzt und die finanzielle Basis für Dinge geschaffen wer-

¹ Quelle: [wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann#cite_ref-DignityMemorial-20210523_2-0](https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann#cite_ref-DignityMemorial-20210523_2-0)
Zugriff am 24.12.2021

den, die nicht durch Eigenarbeit oder nachbarschaftliche Netzwerke produzierbar sind.

- Doch könnten in naher Zukunft kooperativ betriebene *Fabber*² die Eigenproduktion von Gütern übernehmen. Außerdem sollten sich die Menschen Gedanken darüber machen, was sie brauchen. So seien viele Produkte wenig sinnvoll, da ihr Gebrauch eher mehr Arbeit mache als einspare, etwa viele Knoblauchpressen, deren Reinigungsaufwand ihren Nutzen aufwiegen.
- Wenn ein revolutionärer Prozess abgelehnt werde, könne die Veränderung nur nach und nach durch Menschen erfolgen, die sich an dem orientieren, „was sie wirklich, wirklich wollen“, und sich so allmählich unabhängiger machen. In so genannten *Zentren für Neue Arbeit* sollen Menschen gemeinsam mit den Mentoren ihre „Selbstunkenntnis“ überwinden und auf die Suche nach einer Arbeit in Übereinstimmung mit eigenen Wünschen, Hoffnungen, Träumen und Begabungen begeben. Diese soll schließlich das eigene Leben so verändern, dass man sich „lebendig(er)“ fühle³.

New Work stellt somit ein neues Arbeitskonzept dar, bei dem der Fokus auf **Selbstbestimmung** und **Selbstverwirklichung** liegt. Es umfasst alle modernen und flexiblen Formen der Arbeitsorganisation bezüglich Arbeitszeit und -ort aber auch grundsätzlicher Unternehmensstrukturen und zukunftsgerichteter Denkmuster.

Nicht zuletzt der Fachkräftemangel und die Digitalisierung tragen dazu bei, dass Unternehmen im Wettbewerb um hervorragende Arbeitskräfte mit einem gewissen Innovationsdruck konfrontiert werden. New Work ermöglicht die effiziente Zusammenarbeit und Vernetzung der Mitarbeiter, sie schafft mehr Zeit, mehr Flexibilität und mehr Freiraum⁴.

*Markus Väth*⁵ entwickelte Bergmanns Theorie später fort und skizzierte seine Vorstellung zur Verwirklichung von „New Work“ in der Arbeitswelt der Zukunft.

New Work darf nicht auf Tools und Prozesse reduziert werden. Seit seinen Anfängen entwickelt sich der New-Work-Begriff laufend weiter und wird heute ganz unter-

² Quelle: Ein **Digital Fabricator** (kurz *Fabber*) ist allgemein ein Gerät, das materielle, 3-dimensionale Gegenstände aus auf Computern generierten **CAD**-Daten erzeugt. https://de.wikipedia.org/wiki/Digital_Fabricator. Zugriff am 24.06.2022

³ Quelle: [wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann#cite_ref-DignityMemorial-20210523_2-0](https://www.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann#cite_ref-DignityMemorial-20210523_2-0)
Zugriff am 24.12.2021

⁴ Quelle: https://www.lufthansa-industry-solutions.com/de-de/studien/whitepaper-new-work-digitale-tools-und-prozesse-fuer-unternehmen/?gclid=EAIaIQobChMIwq6ZkvTY9AIVDpBoCR110AMSEAAAYASAAEgJogD_BwE,
Zugriff am 10.12.2021

⁵ Seit 2020 ist Väth Co-Founder und Geschäftsführender Gesellschafter der auf New Work und Organisationscoaching spezialisierten humanfy GmbH. Außerdem hat er einen Lehrauftrag für New Work und Organisationsentwicklung an der Technischen Hochschule Nürnberg.

schiedlich interpretiert. Häufig werden moderne Arbeitsformen und Methoden wie *Scrum* oder *Design Thinking* in den Mittelpunkt der Diskussion gestellt – eine rein technische Sicht auf New Work, die der Psychologe Markus Väth kritisiert:

In erster Linie gehe es bei New Work um eine kulturelle Revolution, die auf den drei Ebenen Mensch, Organisation und Gesellschaft stattfindet.

„Für mich bedeutet New Work, dass man diese drei Ziele bearbeitet und gleich gewichtet. Aber die heutige Situation sieht so aus: Den Menschen hat man vergessen, die Gesellschaft auch und jetzt stürzt man sich auf die Organisation“, so Väth. „Das werfe ich der New-Work-Bewegung vor, sagt Väth. „Sie reduziert alles auf Werkzeuge und Prozesse.“⁶

Was heute häufig unter dem Begriff „New Work“ verstanden wird, hat mit Frithjof Bergmanns Kapitalismus-kritischem Ansatz allerdings nicht mehr viel zu tun. Die vielfältigen, teils „die ersten Erfolge der New-Work Debatte sehe ich darin, dass in den Unternehmen ein Veränderungsbewusstsein entstanden ist.“

„Neue Arbeit, die die Menschen nicht auslaugt, sondern ihnen Vitalität und Kraft verleiht, sinnvolle Arbeit, die den Menschen die Überzeugung von einem wirklich gelebten Leben gibt: Arbeit, die die Menschen als ihre Berufung erfahren“, so formuliert der New-Work-Initiator Frithjof Bergmann die Vision einer neuen Arbeitswelt. Und bis heute wird die These „Arbeit soll sinnstiftend sein“ in der New-Work-Szene am stärksten propagiert⁷.

1. New Work ist was?

New Work⁸ beschreibt den strukturellen Wandel in unserer Arbeitswelt – bedingt durch die Digitalisierung und die veränderten Anforderungen und Bedürfnisse nachfolgenden Generationen, wie z.B. der Generation Y.

Für viele Unternehmen bedeutet New Work ein vollkommen neues Mindset. Faktoren wie Potenzialentfaltung der Mitarbeiter, Work-Life-Balance, flexible Arbeitsgestaltung (Vertrauensarbeitszeit und -orte) sowie das Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungen gewinnen immer mehr an Bedeutung.

⁶ Quelle: [personalmagazin-ausgabe-092018-personalmagazin-465346.pdf](#), Zugriff am 10.12.2021

⁷ Ebenda

⁸ <https://www.haufe-akademie.de/new-work>, Zugriff am 24.06.2022

Unternehmen, die zukunftsfähig bleiben wollen, sollten sich jetzt mit dem Thema New Work beschäftigen, da sie nur so langfristig gute Mitarbeiter finden und binden können und damit sowohl die Produktivität als auch Innovationskraft steigern.

New Work Arbeitsplätze bieten viel Freiraum für kreatives, aber auch konzentriertes Arbeiten. Homeoffice, Co-Working-Spaces und digitales Nomadentum sind ebenso selbstverständlich wie Meetingräume mit Post-Its, Tafeln zum Bemalen etc., um die Kreativität voll ausleben zu können.

Digitale Tools ermöglichen eine effiziente Zusammenarbeit der Mitarbeiter, egal wo sie sich gerade befinden.

Agile Arbeitsmethoden beschleunigen die Umsetzung von Projekten und fördern die Entwicklung innovativer Ideen.

New Work bedeutet auch New Leadership: Streng hierarchische Führungsstile werden ersetzt durch eine Vertrauenskultur und Empathie. Hauptaufgabe der neuen Führungskräfte ist es, die Mitarbeiter zur Eigenverantwortung zu befähigen und deren Stärken zu fördern.

2. Worum geht es?

Mit New Work werden betriebliche Phänomene bezeichnet, die in die Arbeitswelt Neues einführen und bislang in Betrieben Gelebtes auf den Prüfstand stellen.

Ausgehend von Neuerungen durch Digitalisierung und Automatisierung, von der Zusammenarbeit mit künstlicher Intelligenz und von flexiblen, schrankenlosen Formen der Kommunikation, hat sich das gesellschaftliche Verständnis davon geändert, wie gearbeitet werden sollte.

New Work vereint als Sammelbegriff mehrere Ansätze, die in ihrer Summe den gemeinsamen Nenner haben, zur althergebrachten und bekannten Arbeitsstruktur einen innovativen Gegenentwurf zu bieten. Dieser Ansatz basiert auf fünf Prinzipien⁹:

1. Freiheit

In einer angstfreien Kultur eine Fehlerkultur aufzubauen, die auch die Möglichkeit des Ausprobierens eröffnet und die Grundlage für eine starke Vernetzung ermöglicht.

⁹Quelle: www.managerseminare.de Markus Väth, humanfy.

2. Selbstverantwortung

Die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen und damit Beteiligungsmodelle auch als Merkmal der Organisation hervorheben.

3. Sinn

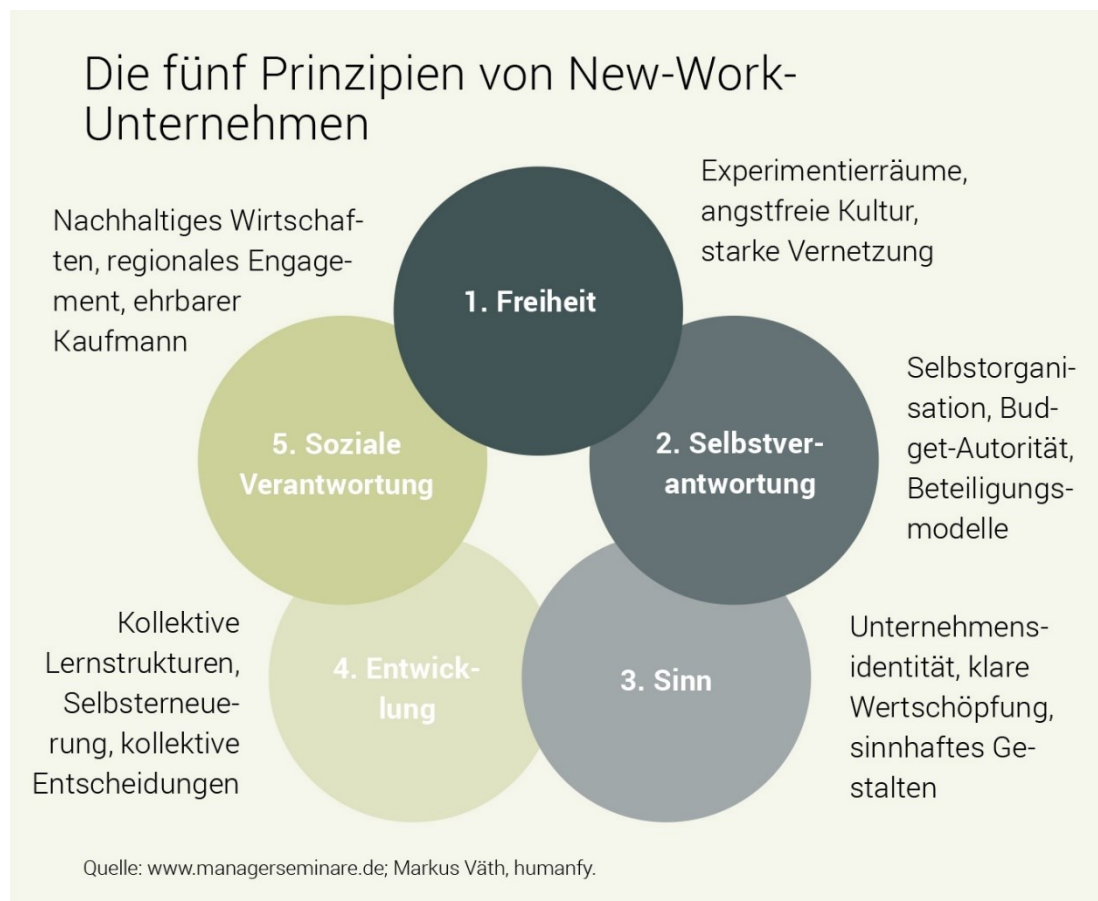
Transparenz im Arbeitsprozess führt für die Mitarbeiter zu nachvollziehbaren Entwicklungen und macht die Sinnhaftigkeit der Arbeit aus. Gleichzeitig verstärkt sich die Identität mit dem Unternehmen.

4. Entwicklung

Durch die Partizipation an der Organisationsentwicklung wird ein erster Schritt in Richtung Lernende Organisation gemacht und der Prozess der kontinuierlichen Veränderungsprozesse (KVP) eingeläutet.

5. Soziale Verantwortung

Die Verantwortung des Mitarbeiters für das Unternehmen spiegelt sich auch in der sozialen Verantwortung wider, welches das Unternehmen im Umfeld durch nachhaltiges Wirtschaften und lokales Engagement zeigt.



Auf dieser Basis stellt sich dann die Frage, was mit einer Veränderung der Organisation erreicht werden soll. Dazu werden sechs Erfolgsfaktoren genannt:

1. Flexibilität
Flexible Arbeitszeiten, -orte und -plätze ermöglichen effektives und an verschiedene Situationen angepasstes Arbeiten.
2. Flache Hierarchien
Eine moderne, demokratische Führungskultur ermöglicht die Zusammenarbeit auf Augenhöhe bei kurzen Entscheidungswegen.
3. Agilität
Strukturen und Prozesse werden so gestaltet, dass sie auf unvorhergesehene Ereignisse oder neue Anforderungen angepasst werden können.
4. Digitalisierung
Dank digitalisierter Arbeitsprozesse und -umgebungen wird Arbeit effektiver und transparenter
5. Individualität
Mitarbeiter legen Leistungs- und Lernziele sowie Arbeitszeiten selbstständig fest und werden in die Strategieentwicklung eingebunden.
6. Neue Bürokonzepte
Arbeitsumgebungen sind flexibel und kreativitätsfördernd.

New Work ist ein neuer (alter) Denkansatz, der aus der humanistischen Organisationslehre der 1960er Jahre weiterentwickelt wurde. Damals kam er aufgrund der technischen Entwicklung nicht zur Beachtung, was in der heutigen Zeit hoffentlich nicht wiederum der Fall ist.

Der humanistische Ansatz stellt den Menschen in den Mittelpunkt der Überlegungen, ohne die technischen Neuerungen abzulehnen. Im Gegenteil, solange die Technik dazu dient die Arbeitsprozesse für den Menschen zu erleichtern, werden Freiräume geschaffen, in denen die Menschen ein sinnerfülltes und freies (Arbeits-)Leben führen können.

Dr. Hans Savelsberg

Bei Nachfragen oder Interesse an einem Seminar für Ihre Führungskräfte wenden Sie sich bitte an unser *Institut PRO VERBUM – Die Berater*, wir helfen Ihnen gerne weiter.

Gerne weisen wir auch auf unsere Homepage www.proverbum.de hin, auf der Sie ebenfalls weitere Seminarangebote finden können, wie z.B. in den aktuellen Seminarangeboten.

Vielen Dank für Interesse an den Dienstleistungen unseres Institutes.

Dr. Hans Savelsberg

PRO VERBUM

Institut für Kommunikation, Organisations- und Konfliktmanagement

&

Die Berater – Zukunftswerkstatt für Organisationen

Fichtestraße 3
52078 Aachen



+49-241-9979181



+49-170-3804248



mail@proverbum.de



www.proverbum.de