

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# New Work

---

Rosemarie Thiedmann

**GABAL**

**30 Minuten**  
**New Work**

---

Rosemarie Thiedmann

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-173-2

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Autorenfoto: Thomas Dreier, München  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

Vorwort .....	6
<b>1. Was man unter New Work versteht .....</b>	<b>9</b>
Ursprung: „Arbeiten, wie ich wirklich, wirklich will“ .....	10
Weiterentwicklung: Wo New Work heute steht .....	11
VUCA: Der Grund, warum wir New Work brauchen...	16
Unterscheidung: Toolbox ist nicht gleich Haltung .....	21
<b>2. New Work und agiles Arbeiten.....</b>	<b>27</b>
Das Agile Manifest .....	28
Scrum, Sprints, Kanban & Co. kurz erklärt .....	30
Agiles Arbeiten allein ist noch kein New Work .....	35
<b>3. Die Hierarchie auf dem Prüfstand .....</b>	<b>39</b>
Top-down-Hierarchie als Flaschenhals .....	40
Hierarchie vs. evolutionäre Zusammenarbeit .....	43
Organigramm: Rollen statt Kästchen .....	45
<b>4. Drei wirksame Stellhebel für New Work.....</b>	<b>53</b>
Ganzheit: Psychologische Sicherheit als Basis .....	54
Selbststeuerung: Beratungsprozess als Schlüssel.....	58
Sinn: Werte, Vision und Mission als Leitstern .....	64

<b>5. New Work in der Praxis .....</b>	<b>71</b>
Ziele und Monitoring mit OKRs .....	72
Barcamps und Open Friday.....	76
Top-down oder Graswurzelbewegung.....	80
 <b>Auf dem Weg zu New Work: Wo Unternehmen am     besten anfangen .....</b>	 <b>86</b>
 <b>Fast Reader .....</b>	 <b>89</b>
Die Autorin .....	93
Weiterführende Literatur .....	94
Register .....	95

# Vorwort

Kennen Sie das Gefühl, ganz aufzugehen in einer Tätigkeit? Sie konzentrieren sich mit spielerischer Leichtigkeit, Sie versinken in Ihrer Arbeit und sind begeistert vom Ergebnis. Kostbare Flow-Momente, die jeder Mensch in jeder Generation genießt. Menschen wollen Flow erleben und Leistung bringen. Wenn Arbeitsumgebungen uns diese wertvollen Momente ermöglichen, gehen wir gerne zur Arbeit.

Doch oft sieht unser Arbeitsalltag ganz anders aus. Seit dem Zeitalter der Industrialisierung haben wir uns an die hierarchische Organisation von Unternehmen und Organisationen gewöhnt. Es gibt Abteilungen, Arbeitsteilung, Produktions- und Verwaltungsbereiche. Dies bringt Silodenken und Begrenzung der Entfaltungsmöglichkeiten für den Einzelnen mit sich. Wir akzeptieren, dass manche nicht nur von ihrer Arbeitsleistung, sondern als ganzer Mensch mehr wert zu sein scheinen und besser behandelt werden als andere. Es ist für Führungskräfte zwar frustrierend, aber doch normal, dass sie schier in der Fülle an Meetings ertrinken. Betriebswirtschaftliche Gedanken dominieren die Handlungen im Unternehmen und manchmal ist Profitorientierung der einzige Unternehmenszweck.

Gleichzeitig steigen die Burn-out-Raten. Fehlzeiten durch psychische Erkrankungen gehen durch die Decke. Die alten Arbeitssysteme kommen in der Vielschichtigkeit der globalisierten Welt an die Grenzen ihrer Wendigkeit und

können kaum Schritt halten mit den rasanten Veränderungen der Märkte.

Dann gibt es jedoch Unternehmen, die anders denken und handeln. Sie stellen die in die Jahre gekommenen Systeme auf den Kopf und sind damit außergewöhnlich erfolgreich. Sie arbeiten nach den Prinzipien von New Work, wo Menschlichkeit und Zusammenarbeit auf Augenhöhe gelebt und große wirtschaftliche Erfolge gefeiert werden. Sie üben eine magische Anziehung auf neue Arbeitskräfte aus. Sie sind flexibel und passen sich durch die Verteilung der Verantwortung auf viele Menschen rasant an große Veränderungen an.

Es gibt nicht das eine, richtige New Work.

New Work ist ein Weg, den jedes Unternehmen nur individuell beschreiten kann.

Ich glaube daran, dass erfüllende Zusammenarbeit im Arbeitsleben möglich ist. Lassen Sie sich inspirieren, wie Sie dazu beitragen können, eine New-Work-Arbeitsumgebung zu gestalten und Flow für alle zu ermöglichen.

*Ihre*

*Rosemarie Thiedmann*

## **Wie kam der Begriff New Work in die Welt?**

Seite 10

---

## **Wie stellen sich Unternehmen auf eine Welt im rasanten Wandel ein?**

Seite 16

---

## **Welche Tools können nützliche Helfer sein?**

Seite 21

# 1. Was man unter New Work versteht

Unternehmen und Organisationen mit einer New-Work-Kultur sind geprägt von Menschlichkeit und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Sie bieten Rahmenbedingungen, in denen der Flow, also das erfüllte Aufgehen in einer Tätigkeit, für alle Menschen Teil ihrer täglichen Arbeit ist. In einigen Unternehmen sind formale Hierarchien gar nicht mehr vorhanden. Dort, wo es noch Führungskräfte gibt, dienen diese als Wegweiser und Unterstützer für ihre Teammitglieder, damit diese Entscheidungen in Eigenverantwortung treffen können. Da Verantwortung auf viele Schultern verteilt wird, können sie schnell und flexibel auf Krisen und Veränderungen der Märkte reagieren, was ihre Wirtschafts- und Innovationskraft stärkt. Ihre Kultur übt eine starke Anziehung auf Bewerberinnen und Bewerber aus, da sie den Bedürfnissen des Einzelnen Rechnung trägt.

## **1.1 Ursprung: „Arbeiten, wie ich wirklich, wirklich will“**

Wer sich mit den Anfängen von New Work befasst, stößt unweigerlich auf den Sozialphilosophen Prof. Frithjof Bergmann. Er gilt als Begründer der New-Work-Kultur und hat mit seinem Zentrum für Neue Arbeit den Weg für eine neue Arbeitskultur bereitet.

### **Zentrum für Neue Arbeit**

Wie kann man die Welt besser machen? Diese Frage trieb Frithjof Bergmann um, als er in jungen Jahren nach schwerer Kriegs-Kindheit aus Österreich in die USA übersiedelte. In den 1980er-Jahren litt die Automobilindustrie in den USA unter einer schweren Krise und es kam zu großen Entlassungswellen. Bergmann gründete in dieser Zeit in Flint/Michigan sein Zentrum für Neue Arbeit. Dort unterstützte er Menschen, die vor der Herausforderung einer beruflichen Umorientierung standen, zu einer neuen beruflichen Sinnerfüllung zu finden. Unterstützt wurde er dabei von zahlreichen Mentoren.

### **Neue Fragestellung**

Es war ein Paradigmenwechsel, Arbeiter, die von der Fließbandarbeit kamen, zu fragen: „Wie willst du wirklich, wirklich arbeiten?“ Bergmann, der 1930 in Sachsen geboren wurde und 2021 in Ann Arbor, Michigan, verstarb, sagte dazu, es sei damals ein „unerhörter Gedanke“ gewesen,

Menschen danach zu fragen, wie sie sich ihr künftiges Arbeitsleben wünschen würden.

### **Suche nach dem tieferen Sinn**

Leitend waren für Bergmann die Gedanken, wie Menschen zu mehr Entscheidungsfreiheit sowie Handlungsfreiheit in ihrer täglichen Arbeit kommen. Dabei ging es ihm jedoch nicht in erster Linie darum, diese Prinzipien innerhalb von Organisationen umzusetzen. Gerade die Frage „Wie willst du wirklich, wirklich arbeiten?“ verstand er eher als eine tiefere Sinnsuche, die sich nur außerhalb von Lohnarbeit verwirklichen lässt.

**Frithjof Bergmann gilt als Begründer der New-Work-Kultur. In seinem Zentrum für Neue Arbeit in Flint/Michigan half er Menschen dabei, zu einer neuen beruflichen Sinnerfüllung zu finden. Sein damals völlig innovativer Ansatz bestand darin, Arbeiter mit der zuvor noch nie gestellten Frage zu konfrontieren: „Wie willst du wirklich, wirklich arbeiten?“**

## **1.2 Weiterentwicklung: Wo New Work heute steht**

Wenn es für den Einzelnen wichtig ist, sich zu fragen: „Wie will ich wirklich, wirklich arbeiten?“, ist es für die Lenker von Organisationen wichtig, sich zu fragen: „Welche Rahmenbedingungen wollen wir schaffen, damit neue, zeitgemäße Formen der Arbeit entstehen können?“

## **Evolutionäre Organisationen**

Frederic Laloux ist es mit seinem Buch *Reinventing Organizations* gelungen, die Philosophie von Frithjof Bergmann in die Gegenwart heutiger Organisationen zu übertragen. Er hat sich auf die Suche nach Unternehmen gemacht, in welchen eine „evolutionäre“ Kultur der Zusammenarbeit gepflegt wird. Evolutionäre Organisationen ticken anders, als wir es seit dem Taylorismus, der die Steigerung von Produktivität durch Arbeitsteilung zum Ziel hat, gewöhnt sind. Sie haben häufig das starre Korsett der Hierarchie-Pyramide hinter sich gelassen. Dadurch sind sie nicht mehr davon geprägt, dass einige wenige die Macht besitzen, alle Entscheidungen zu treffen, sowohl über wirtschaftliche Belange als auch über die Arbeitsbedingungen anderer Menschen.

## **Entscheidungsfindung im Kollektiv**

Evolutionäre Organisationen sind davon geprägt, im Kollektiv die besten Entscheidungen zu treffen, die dem gesamten Unternehmen und seinen Kunden, Mitarbeitenden und Stakeholdern dienen. Demokratische Mehrheitsentscheidungen würden eine Organisation dabei eher lähmen als beflügeln. Daher gilt es, Entscheidungsprozesse zu vereinbaren, die der Mehrheitsentscheidung in der Qualität der Ergebnisse überlegen sind.

## **Drei Kernelemente**

Laloux beschreibt anhand von zwölf Unternehmensbeispielen drei Kernelemente, die evolutionäre Organisationen

kennzeichnen (hier finden Sie eine Kurzbeschreibung, ausführlicher geht es dann in Kapitel 4 weiter):

- 1. Ganzheit:** Menschen können sich mit all ihren Bedürfnissen, frei von Maskerade, im Unternehmen zeigen. Psychologische Sicherheit spielt eine zentrale Rolle. Eine gesunde Fehlerkultur macht kollektives Lernen möglich. Persönliche Bedürfnisse haben einen hohen Stellenwert. Schwäche zu zeigen ist in Ordnung. Kollegiale Hilfsbereitschaft und Unterstützung werden großgeschrieben.
- 2. Selbststeuerung:** Sowohl die Freiheit als auch die Verantwortung dafür, Entscheidungen zu treffen, werden auf alle Köpfe im Unternehmen verteilt und liegen nicht mehr bei den Führungskräften. Damit dies funktioniert, nutzen die Menschen innerhalb der Organisationen einen verbindlichen Beratungsprozess, bei dem sowohl Experten als auch alle von einer Entscheidung betroffenen Personen einbezogen werden.
- 3. Sinn:** Evolutionär handeln Menschen in Unternehmen auch dann, wenn sie ein übergeordneter Sinn leitet. Dieser „Purpose“, der mehr beinhaltet als Gewinnmaximierung, strahlt auf die Menschen in der Organisation aus. Der Wunsch, mit dem Unternehmenszweck einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, schweißt Menschen zusammen und aktiviert ihre intrinsische Motivation. Dadurch entstehen Einklang und der Wunsch,

gemeinsam Ziele zu erreichen, die bei den Menschen in der Organisation ein tieferes Gefühl der inneren Zufriedenheit hinterlassen.

### **On the Way to New Work**

Swantje Allmers, Michael Trautmann und Christoph Magnussen, die deutschen Autoren des Buches *On the Way to New Work*, gehen der Frage nach, wie Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt.

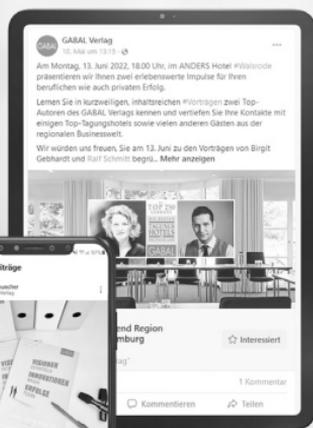
In ihrem gleichnamigen Podcast ließen Magnussen und Trautmann seit 2017 bereits mehrere Hundert Menschen zu Wort kommen. Sie geben mit ihrer Arbeit einen facettenreichen Einblick in Unternehmen und Lebensläufe von Gestaltern der New-Work-Bewegung.

### **Gespräche mit Bergmann & Laloux**

Für Folge 100 sind sie in die USA gereist, um ausführlich mit dem inzwischen verstorbenen Frithjof Bergmann zu sprechen und den wertvollen ursprünglichen Kern von New Work greifbar zu machen und in die Gegenwart zu transportieren.

In Folge 261 sprechen sie mit Frederic Laloux. Der Belgier, der durch seine deutsche Mutter ein sehr gutes Deutsch spricht, engagiert sich inzwischen sehr für das Thema Nachhaltigkeit bzw. Regeneration, worum sich ein Teil der Folge dreht. Laloux erzählt von seinem Leben in einem ökologischen Dorf und seinem Weg, mehr Bewusstsein für ein ökologisch bewusstes Leben zu schaffen.

# WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



## → Im GABAL MAGAZIN

Aktuelle Themen und Trends aus  
Wirtschaft, Business & Karriere sowie  
persönliche Weiterentwicklung



Schauen Sie vorbei!  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

## → Auf Social Media

Alle Infos rund um unsere neuen  
Bücher und unsere AutorInnen  
sowie spannende Einblicke in das  
Verlagsleben



Folgen Sie uns auf  
unseren Social-Media-Kanälen!