

# NEW WORK? AGILE ARBEITSWEISEN?

## Was bedeutet das für die „dicken Dampfer“, für große bürokratische Organisationen?

NEW WORK ist ein von Frithjof Bergmann geprägter Begriff, der zwar in den 70er Jahren entstand, aber mit seinen visionären Ideen genau das beschreibt, was den morgigen Zeitgeist prägen wird. Die Digitalisierung wird massenhaft Arbeitsplätze reduzieren, die auch nicht durch den wachsenden Dienstleistungssektor kompensiert werden können.



**Was passiert mit den Menschen, die der klassischen Erwerbstätigkeit nicht mehr nachgehen können?**

Die Lösung von Bergmann klingt eigentlich ganz simpel: Die Arbeitszeit eines Menschen wird gedrittelt: Ein Drittel der Zeit werden wir mit der bisherigen Lohnarbeit verbringen. Das zweite Drittel gehen wir einer Beschäftigung nach, die wir „wirklich, wirklich wollen“. Und das letzte Drittel unserer Zeit nutzen wir dazu, uns selbst zu versorgen, und zwar durch „smart consumption“ (kluger Konsum) und „High-Tech-Self-Providing“ (Selbstversorgung auf höchstem technischem Niveau).

**NEW Work** bezieht sich somit nicht auf die Arbeitsweisen in Unternehmen, sondern ist eher ein Thema der Lebensgestaltung der Menschen, die durch die Digitalisierung ermöglicht wird.

Gefragt ist ein hohes Maß an Persönlichkeitsentwicklung, wenn wir alle in uns hineinhörchen und erkunden „was wir wirklich, wirklich wollen“, was wir intelligenter konsumieren wollen und uns in dem Drittel Lohnarbeit in einer Arbeitswelt bewegen, die um ihre gesamten Routine-Aufgaben durch die Digitalisierung erleichtert wird. Denn das, was für die Menschen an Arbeit übrig bleibt, sind komplexe Aufgaben, die meist in interdisziplinären Teams erledigt werden.

Das was Bergmann, aber auch Frederic Laloux und andere Autoren beschreiben, ist ein visionäres Bild von Organisationen und Menschen, die eines gemeinsam haben: einen hohen Reifegrad. Denn nur Menschen mit einem hohen Reifegrad können so miteinander arbeiten, dass Selbstbestimmtheit, Freiheit und persönliches Wachstum möglich ist. Genau dafür muss die Führungsriege den Reifegrad besitzen, um die Kontrolle und das Spiel mit der Macht gegen die Abgabe von Verantwortung an die Mitarbeiter abgeben zu können.

Dieser Anspruch wird in meist jungen Firmen mit jungen Mitarbeitern, die aufgrund ihrer Sozialisation mit ganz anderem Selbstverständnis und Anspruch ausgestattet sind, relativ leicht umgesetzt. Das zeigen viele Beschreibungen in der Literatur (vgl. Laloux) oder auch auf NEW WORK Events (z. B. NWExperience von XING SE).

Wenn man allerdings tiefer in die Organisationen einsteigt und sich dabei nicht auf Vorzeige-

Teams beschränkt, wird schnell sichtbar, wie endlich die Reifegrade in Unternehmen sind und welche Auswirkungen das auf die Verhinderung von neuen Arbeitsweisen hat.

Es zeigt sich immer wieder eine (viel zu) hohe Anzahl von Führungskräften, die sich als alleinige Entscheidungsträger und „Wissens-Barone“ in streng abgeriegelten Führungskreisen bewegen. Sie schnüren den Mitarbeitern Aufgabenpakete zur Abarbeitung, während sie sich in, meist durch Vorstände ausgelöst, „Agiliäts-Initiativen“ oder „NEW WORK-Programmen“ (scheinbar) auf neue Arbeitsweisen und vor allem Haltungen committen.

Diese Symptome, die auf eine vermeintliche Schizophrenie Rückschlüsse zulassen könnten, werden bei genauerer Auseinandersetzung schnell als Überforderungs-Merkmale enttarnt. Die Überforderung, den Ansprüchen der Unternehmensleitung zu genügen, dem eigenen Ego gerecht zu werden und gleichzeitig die Mitarbeiter zu anderem Verhalten zu bewegen.

Und schon wieder sind wir bei dem Reifegrad-Phänomen: Wie sollen Menschen aus meist sehr bürokratischen Organisationen, die es gelernt haben ihre gestellten Aufgaben gut zu erfüllen, die stets durch exakt definierte Prozesse messerscharf vom Handeln anderer Mitarbeiter, Teams und Abteilungen abgegrenzt waren und sind, deren Überschreitungen mit Sanktionen verbunden sind, so plötzlich dieses, meist über Jahrzehnte erlernte, Verhalten so schnell ablegen?

Wie sollen Führungskräfte, die oft wie einsame Kojoten oder meist über Jahrzehnte von Vorständen durch Schüren von Konkurrenzdruck zu Silodenken „gezwungen“ und für Einzel-Leistungen gelobt wurden, plötzlich ein „Agiles Mindset“ zeigen und Kooperation als oberstes Prinzip verfolgen?



### **der MitarbeiterInnen werden den Weg nicht mitgehen**

Als Organisationsentwicklerin mit über 25 Jahren Erfahrung in Unternehmen, selbst begeistert von Agilität und dem „obersten Gebot“ des wirklich, wirklich Wollens, ist meine Schätzung, dass wir 20-50 % der MitarbeiterInnen - und da schließe ich Führungskräfte ein - nicht mit auf den Weg bekommen. Anders gesagt: Wir

werden im Schnitt bei ca. 40 % der Mitarbeiter die Unterstützung zur Anpassung des Reifegrades nicht erfolgreich leisten können. Wir werden diese Menschen nicht dazu bewegen können zu überlegen, was sie wirklich, wirklich (arbeiten) wollen und eine neue, ganz anders konstituierte Rolle im Unternehmen anbieten können, wenn wir uns nicht intelligente Transitionskonzepte überlegen.

Und – ganz wichtig – das haben die Unternehmen selbst „verbockt“. Sie haben ihre Mitarbeiter seit der industriellen Revolution systematisch nach dem Tayloristischen Prinzip qualifiziert und sozialisiert. Dadurch wurde jeder Gestaltungs- und Entfaltungsimpuls aus der Arbeitswirklichkeit extrahiert und damit die in jedem Menschen innewohnende Lebendigkeit weitestgehend verboten. Erschwerend kommt hinzu, dass die vielen Rechte aus langer Betriebszugehörigkeit und Betriebsvereinbarungen großer Unternehmen, die meist Unkündbarkeiten bedeuten, sich zu hohem Anspruchsdenken und in Bewegungsunlust manifestierten.

### **Motivierte Mitarbeiter verbrennen**

Mitarbeiter, die motiviert sind, Leistung zeigen wollen, sich den Kunden und Stakeholdern gegenüber engagieren und sich für Ziele und Ergebnisse einsetzen, verbrennen zunehmend. Sie stoßen mit ihrem Engagement immer wieder auf Gummiwände und politische

Netzwerke in den Unternehmen, die so bleiben wollen wie sie sind. Dies geschieht zumeist nicht offensichtlich, aber, wenn man nicht mehr darauf achtet, was inhaltlich verabredet, sondern was wirklich umgesetzt wird, man also die tatsächlichen Handlungen ins Visier nimmt, werden die unternehmensfeindlichen Strukturen schnell sichtbar.

Also werden viele „agilisierenden“ Maßnahmen, die nach dem Top-Down-Prinzip in Unternehmen ausgerollt werden, scheitern. Sie misslingen deshalb, weil die Mitarbeiter es einfach nicht umsetzen werden oder nur so umsetzen, dass es dem dahinterliegenden Anspruch nicht genügt.

Die Mitarbeiter, die die neue Arbeitswelt wollen, werden sich an denen kaputt reiben, die genau das nicht wollen. Das wird wirklich, wirklich viel Unmut erzeugen, Motivation und Dynamik ersticken. Wir werden an Werte-Systemen, an Haltungen scheitern und nicht an Dummheit. Somit können wir die besten Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen dieser Welt erfinden: Lernen wird nur derjenige, der lernen will. Wenn wir NEW WORK bzw. deren kleine Schwester, die selbstverantwortliche Arbeit in interdisziplinären Teams, verordnen, werden wir genau das gleiche System bedienen, was dafür gesorgt hat, dass die Mitarbeiter die Anpassungsleistung zu der Arbeit, die es künftig kaum noch geben wird, vollbracht haben. Das wäre „mehr des Gleichen“ in einem anderen Gewand.

## >> Wie kommen wir heraus aus dem Schlamassel?

**Klar ist:**

**Das Rollout neuer Arbeitsweisen über die klassische Hierarchie ist als Ansatz vergeblich, oder wenn es versucht wird, „begräbt“ es auch die letzten Motivierten.**

Wie können wir die Gestalter- und Entdecker-Anteile, wie sie von Gerald Hüther benannt werden, wieder reanimieren? Wie können wir es schaffen, dass wir Menschen in der Organisation erneut zum Leben erwecken und genau die natürliche Begeisterung und Entwicklungsfreude wachküssen, die schon so viele Jahrzehnte im Dornröschenschlaf verharret?

## >> Die Lösung ist der Unterschied, die den Unterschied ausmacht.

Es geht, wie eben bereits beschrieben, darum, dass Gestalter- und Entdecker-Anteile der Mitarbeiter reanimiert und nützlich ins Unternehmen eingebracht werden können, sodass Lösungen entstehen, die begeistern und natürlich der Weg dorthin auch motiviert und Lust darauf macht, mehr davon zu erleben.

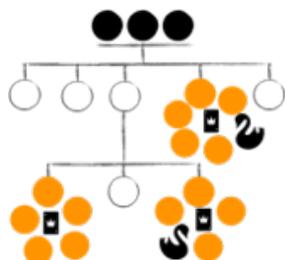
Wenn wir solche Ziele verfolgen, dann ist es zwar nicht unmöglich, aber ziemlich unwahrscheinlich, wenn wir andere Arbeitsweisen im Unternehmen ausrufen, vielleicht auch durch Trainings und Workshops unterstützen, damit diese die o.g. Effekte hervorbringen. Die hohe Anzahl wenig offener Kollegen wird die neuen Impulse schnell verschwinden lassen. Deswegen arbeiten wir ausschließlich mit dem Aufbau von Strukturen, die parallel zur Organisation aufgestellt werden und mit der Hierarchie nicht groß kollidieren.

Der Aufbau von netzwerkartigen Systemen, als parallele Organisation, ist von John Kotter 2014 in seinem Buch „Accelerate“ beschrieben worden.

In der Praxis werden diese und weitere Ideen der parallelen Organisationen und Impulsgebungen für agile Arbeitsweisen in verschiedenen Gestaltungsformen gelebt.

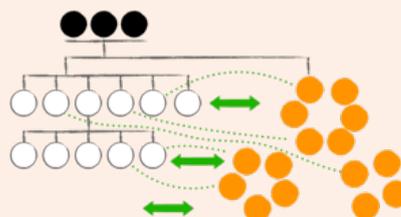
Hier eine Übersicht:

1



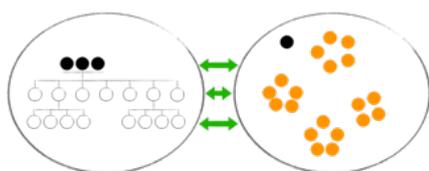
Wild Cards für Mitarbeiter, die sich freiwillig gemeldet haben und häufig Erfolge durch „Black Swans“ erzeugen

Organisationseinheiten, die organisatorisch und räumlich aus der Organisation herausgelöst werden und agil und autark arbeiten



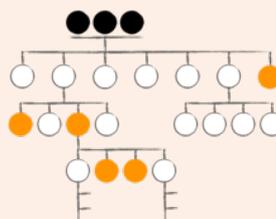
2

3



Nach agilen Prinzipien neu gestaltete Organisationseinheiten mit neuen bzw. anderen inhaltlichen Themen außerhalb der eigentlichen Organisation

Agil arbeitende Netzwerke als temporäre Netzwerke für spezielle Themen



4

# 1 | **Wild Cards für Mitarbeiter, die sich freiwillig gemeldet haben und häufig Erfolge durch „Black Swans“ erzeugen**

Es wird die Idee ausgeschrieben, Mitarbeiter bewerben sich mit einem Motivations-Schreiben, ausgewählte Bewerber erhalten ein Budget und können innerhalb der Gruppe bestimmen, wofür es ausgegeben wird. In der Regel wird das Geld für Kongresse, Trainings, Gestaltung eines agilen Arbeitsumfeldes/evtl. neue Räume, investiert. Die Mitarbeiter verpflichten sich, erlangtes Wissen mit den Kollegen und via Vorträgen im Unternehmen zu teilen. Dafür erhalten sie Wild Cards, mit denen sie das Recht haben, laufende Prozesse, Besprechungen, Meetings etc. zu stoppen, Reflexionsfragen zu stellen und ggf. Input zu geben. Die Mitarbeiter treffen sich regelmäßig, reflektieren eigene Erfahrungen und besprechen Ideen, was sie für das Unternehmen tun können. Über die Vorträge und Wild Cards und mögliche Maßnahmen kann es zu wertvollen Impulsen kommen. Die Erfahrung zeigt, dass solche Gruppen gut funktionieren, wenn sie aus starken Treibern und einflussreichen Mitarbeitern bestehen, die für die Ideen brennen. Der geringe (vorgegebene) Organisationsgrad und die hohen Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bieten hohe Chancen, dass Selbstorganisation gelebt und innovative Ideen entstehen können. Das Risiko, dass die Effekte nicht eintreten, sind immer dann hoch, wenn die beschriebenen Treiber fehlen oder die Mitarbeiter aufgrund ihrer originären Aufgaben eine Überlast erleben.

# 2 | **Organisationseinheiten, die organisatorisch und räumlich aus der Organisation herausgelöst werden und agil und autark arbeiten**

Meist digitale Organisationseinheiten verlassen die gewohnte Umgebung und ziehen in ein Umfeld, das inspirierend und innovativ ist. Häufig werden Coworking-Spaces für solche Vorhaben ausgewählt. Aufgrund der räumlichen und inhaltlichen Distanz und der Tatsache, dass meist nur die „willigen“ Mitarbeiter dafür vorgesehen sind, können hier neue Arbeitsweisen schnell Fuß fassen. Andere Vorgaben und Einflüsse der „neuen Welt“ können gelebt werden und ein inhaltlich störungsfreier Arbeitsablauf ist möglich. Diese Organisationsform ist relativ schnell und leicht darstellbar und bringt meist die gewünschten inhaltlichen Effekte. Schwierigkeiten treten dann auf, wenn diese Ergebnisse in der eigentlichen Organisation umgesetzt und gelebt werden müssen, weil dann das kulturelle Gap „zuschlägt“ und ein Machtspiel beginnt. Die eigentliche Organisation gewinnt durch diese Vorgehensweise auch wenig kulturelle Impulse, sondern neigt dazu, den „ausgewanderten Teil“ als nicht mehr zugehörig zu markieren und auszugrenzen. Deswegen ist diese Form eine gute Wahl, wenn schnelle, inhaltliche Erfolge unabhängig von der Umsetzung in der „Stammorganisation“ gewünscht sind und der kulturelle Wandel durch andere Maßnahmen initiiert wird.

# 3

## Nach agilen Prinzipien neu gestaltete Organisationseinheiten mit neuen bzw. anderen inhaltlichen Themen außerhalb der eigentlichen Organisation

Einige Organisationen benötigen auch gänzlich andere Geschäftsmodelle, die bislang aufgrund von nicht vorhandenen Kernkompetenzen oder Widerstand nicht umgesetzt wurden. Es wird dann ein neuer Geschäftsbereich außerhalb der Organisation aufgebaut, bis auf wenige wichtige Mitarbeiter der Kern-Organisation neue Mitarbeiter eingestellt und gleich mit agilen Arbeitsweisen „from the scratch“ gestartet. Diese Vorgehensweise ist einfach umsetzbar, wird aber auch keine positiven und nachhaltigen kulturellen Effekte für die eigentliche Organisation ermöglichen. Häufig werden in solchen neuen Geschäftsbereichen sukzessive Mitarbeiter der alten Geschäftsbereiche übernommen, insbesondere dann, wenn das alte Geschäftsmodell ein „Auslaufmodell“ ist. Wenn dieser Eindruck bei den Mitarbeitern ankommt, kann starke Unruhe und ungewollte Fluktuation im alten Geschäftsbereich entstehen. Diese Lösung wird häufig als Notwehr, unter starkem Druck als Sofortmaßnahme initiiert. Sie ist dann ratsam, wenn die alten Geschäftsmodelle „Auslaufmodelle“ sind. Ansonsten kann es sein, dass zu wenig „normaler Veränderungsdruck“ auf die Organisation der alten Geschäftsmodelle wirkt, weil die Veränderung ausgelagert wurde.

# 4

## Agil arbeitende Netzwerke als temporäre Netzwerke für spezielle Themen

Dieses netzwerkartige System besteht aus agilen Netzwerken von Menschen, die sich für drei Monate für ein Thema beworben haben und um dieses zu lösen.

Die Mitarbeiter arbeiten eine begrenzte Anzahl von Stunden in dem Netzwerk, werden in Micro-Trainings mit der neuen, agilen Arbeitsweise vertraut gemacht und üben diese dann sogleich in der Praxis. Sie erleben die agile Arbeit, den Gestaltungsfreiraum, die Dynamik und bekommen ein Gefühl dafür, wie Themen in kurzer Zeit lösungsorientiert, effizient und effektiv gelöst werden können. Gerade auf leistungsbereite Mitarbeiter, die durch die bestehenden Arbeitsweisen im Unternehmen bereits genervt sind, wirkt diese Art des Arbeitens wie ein Befreiungsschlag und Bestätigung ihrer Stresspunkte.

Über unterschiedliche Hebel werden diese Netzwerke so inszeniert, dass die Aufmerksamkeit der Organisation auf die Erfolge dieser Netzwerke gerichtet wird. Die Mitarbeiter erleben mit Hilfe dieser parallelen Arbeitswelt den „Unterschied, der den Unterschied ausmacht“. Es entsteht ein doppelter Sog-Effekt, der einen starken Effekt auf die Unternehmenskultur hat. Zum einen wollen immer mehr Mitarbeiter in dem Netzwerk arbeiten, dass so viel Aufmerksamkeit in der Unternehmung genießt und in dem sie viele neue Dinge lernen und erleben können. Zum anderen erlernen immer mehr Mitarbeiter in den Netzwerken agile Arbeitsweisen und wünschen sich diese in der Organisation. Immer mehr Netzwerker fordern diese Arbeitsweisen auch in der bestehenden Hierarchie so stark ein, dass ein Bottom up-Veränderungsdruck auf die bestehenden Arbeitsweisen entsteht.

## >> "Agile Arbeitsweisen" werden somit nicht gepredigt, sondern von innen heraus erarbeitet, umgesetzt und multipliziert.

Das Ziel besteht darin, dass sowohl Arbeitsweisen (Arbeitsprinzipien) als auch die innere Haltung der Mitarbeiter durch die Arbeit im Netzwerk eine Veränderung erfährt. Damit werden zur Arbeit, wie sie bisher geschieht, deutliche Unterschiede kreiert, ohne diese abzuwerten. Dieser Ansatz wird mit einer klaren und transparenten Struktur (Dauer, Bewerbungsverfahren, Micro-Trainings etc.) in den Unternehmen gestartet.

Auf der inhaltlichen Ebene ist es bei den meisten Unternehmen möglich, dass die Mitarbeiter neue Themen stellen, von denen sie sich erhoffen, dass sie die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung verbessern. Gerade in dieses Vorgehensmodell sind viele Details einbaubar, die es ermöglichen, dass neue Verhaltensmuster entstehen können und somit gerade auf der Ebene der Kultur erlebbare Veränderungen möglich werden. Je mehr Mitarbeiter diese Arbeitsweisen kennenlernen und ihre Vorteile erleben, desto weniger Befürchtungen und Ängste werden zu einem späteren Zeitpunkt ausgelöst, wenn flachere Hierarchien, selbstorganisierte Arbeit und Rollen-Konzepte die heutigen Rangfolgen ablösen.

Daneben profitieren die Unternehmen von den umgesetzten Themen, die, allein gesehen, den Aufwand bereits rechtfertigen. Deswegen ist dieser Ansatz unser klarer Favorit.

Zusammenfassend bin ich davon überzeugt, dass die Vision „New Work“ nur dann gelingen kann, wenn wir die Mitarbeiter für neue Arbeitsweisen und Organisationsmodelle gewinnen können. Das werden wir nur erreichen, indem wir Freiheitsgrade ermöglichen und Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Deswegen benötigen wir Konzepte in Form von parallel zur Organisation angedockten netzwerkartigen Systemen, die zunächst synchron zur Hierarchie aufgestellt werden, in denen die Keimzelle für das Neue wachsen und gedeihen kann, bis sie eines Tages zur alleinigen Organisationsform wird. Dann haben wir einen Prozess ermöglicht, den wir zu Recht „evolutionär“ nennen können und der allen Mitarbeitern die Chance gegeben hat sich daran zu beteiligen, der Möglichkeiten beinhaltet, in einem geschützten Rahmen zu lernen und zu experimentieren. Die Mitarbeiter werden sich „von selbst“ mit der Arbeit in den Netzwerken persönlich und beruflich weiterentwickeln, ihren Horizont erweitern und das Reifegrad-Niveau ihres Unternehmens steigern. Alles das sind unverzichtbare Schritte, damit Konzepte wie „New Work“ auch in den bürokratischen Organisationen umgesetzt werden können.

## CHANGE - MIT UND AUS ÜBERZEUGUNG

Sie suchen eine Beratung die auf Change spezialisiert ist, Change in Konzernen und mittelständischen Unternehmen konzipiert und begleitet und Ansätze umsetzt, die Ihr Unternehmen für die digitale Zukunft fit macht? Profitieren Sie von über 25 Jahren Erfahrungen in Change-Prozessen, unseren Kompetenzen, unserer Beratungshaltung und unserem Engagement für das was Ihnen und uns gemeinsam wichtig ist: der erfolgreiche Change in Ihrem Unternehmen.

- Change-Beratung für Reorganisationen und agile Unternehmenskulturen
- Weiterbildungen zum Systemischen Change-, und Organisationsentwicklungsberater/ Berater für agile Unternehmen
- Change-Training
- Change-Coaching
- Trainingsraum + Impulsvorträge