

# NEUES ARBEITEN BRAUCHT NEUE KLARHEIT

Was bedeutet Neues Arbeiten für  
eine Organisation?

IT'S ABOUT

LEADERSHIP

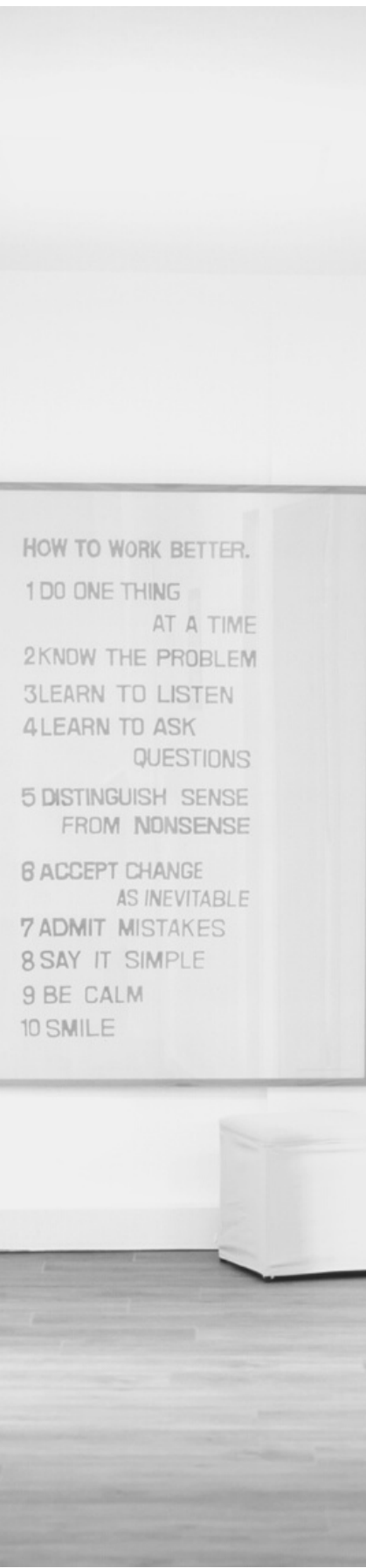
# 01

## EINLEITUNG

Arbeit und Zusammenarbeit sind Themen, die in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben. Nicht ohne Grund, denn durch viele Ereignisse im Außen (Digitalisierung und Technologisierung, verstärkter Fokus auf Wissensarbeit, den enormen Schub, den Remote-Work durch die Pandemie erhalten hat usw.), hat sich auch im Innen von Organisationen vieles in Bewegung gesetzt. Manchmal proaktiv, bewusst und reflektiert, manchmal reaktiv, unvermittelt und gehetzt.

Ein paar Buzzwords, hinter denen sich unterschiedlichste Lösungen verbergen, haben in den letzten Jahren die Runde gemacht: New Work, das Neue Normal, Future of Work, Neues Arbeiten etc. Alle diese Schlagworte richten sich auf das Innere der Organisation, auf die Frage, wie in dieser, sich ändernden Welt gut (zusammen)gearbeitet werden kann.

Mit diesem Whitepaper wollen wir einen Blick auf besagtes Inneres werfen und darauf, wie sich eine Organisation dieser Frage annähern kann. Der Einfachheit halber verwenden wir für uns den Begriff „Neues Arbeiten“. Zum einen, weil wir keine Verwirrung mit dem Begriff „New Work“ stiften wollen, denn hinter diesem Begriff verbirgt sich (neben allen unscharfen Verwendungen, die im Umlauf sind) ein klares Konzept nach Frithjof Bergmann. Zum anderen, weil wirklich vieles neu gestaltet werden sollte und muss, wenn es darum geht, den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.



# 02

In diesen veränderungsbewegten letzten Jahren haben wir zahlreiche Organisationen begleitet. Auch wenn die Problemstellungen, mit denen diese Organisationen auf uns zukamen, auf den ersten Blick unterschiedlich wirkten, so drehten sie sich im Kern um die gleichen Themen:

- Wie können wir uns aufstellen?
- Wie können wir unsere Zusammenarbeit gestalten, um den zahlreichen Herausforderungen zu begegnen?

Oftmals kamen die Unternehmen bereits mit ersten Lösungsideen, beispielsweise autonomen Teams, an SCRUM angelehnte Arbeitsweisen, flacheren Hierarchien usw. Alles Wege, die sinnvoll erscheinen, wenn es um Neues Arbeiten geht. Und die auch sehr oft sinnvoll sind.

Wir von It's about Leadership haben einen anderen Ansatz. Wir empfehlen unseren Kund:innen, erst einmal mehr Klarheit zu gewinnen. Mehr Klarheit auf die Frage: „Was bedeutet Neues Arbeiten für UNS?“.

Was wir damit meinen, beschreiben wir auf den nächsten Seiten.



## 03

## LEADERSHIP, VERÄNDERUNG, ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

Wir verraten nicht zu viel, wenn wir unsere Standardantwort auf die Frage, was Neues Arbeiten bedeutet, jetzt schon vorwegnehmen. Sie lautet: Es kommt darauf an.

Hintergrund ist, dass die Antwort in jeder Organisation anders aussieht. Jede Organisation ist anders komplex, jede Organisation bewegt sich in einem anders komplexen Umfeld. Deswegen geben wir von It's about Leadership keine vorgefertigten Antworten. Wir sind dafür da, unseren Kund:innen den Weg zu bereiten, sodass sie ihre ganz persönlichen Antworten finden und ihre individuellen Schritte ins Neue Arbeiten selbst gestalten können.

Eine Schlüsselrolle, um herauszufinden, was Neues Arbeiten für eine Organisation bedeutet, spielt aus unserer Erfahrung ein neues Verständnis von Leadership, eine andere Perspektive auf Veränderung und ein proaktives Verständnis von Organisationsentwicklung. Und nein, wir meinen mit Leadership NICHT Führungskräfte, mit Veränderung NICHT Change Management und mit Organisationsentwicklung NICHT das Erstellen von Organigrammen.



# 04



**Leadership** heißt für uns, dass es im ersten Schritt darum geht, ein Umfeld zu schaffen, in dem Ideen, Irritationen, Impulse entstehen und gesehen werden können. In denen diese Impulse eine Wirkung entfalten und nachhaltig ihren Weg in die Organisation finden können. Das hat manchmal mit Führungskräften zu tun. Zum Beispiel, indem diese ihre formale Macht nutzen, um einen Kontext zu gestalten, in dem Neues entstehen kann. Sie schaffen Formate und bieten Freiräume an. Es hat aber auch damit zu tun, diese Freiräume zu nutzen. Und damit Leadership zu übernehmen.

**Veränderung** heißt für uns, die Richtung zu kennen. Eine Orientierung zu haben, wohin die Reise gehen soll. Ein gemeinsames Bild von einer erstrebenswerten Zukunft zu entwickeln. Um dann – in kleinen Irritationsschleifen – sich genau in diese Richtung zu bewegen. Anpassungsfähig zu sein und zu bleiben, in dem die gemachten Erfahrungen reflektiert in die nächsten Schritte einfließen. Immer mit der Grundhaltung, dass jeder Schritt die Organisation vorwärtsbringt, solange man gemeinsam das große Ganze im Auge behält und sich als Organisation beobachtet.

### Und **Organisationsentwicklung**?

Organisationsentwicklung behält das Innen im Blick, ohne das Außen zu vernachlässigen. Sie stellt sicher, dass die Organisation sich selbst gestaltet und weiterentwickelt. Mit einem klaren Mehrwert für alle Beteiligten. Denn die Antwort auf die Frage „Was bedeutet Neues Arbeiten für UNS?“ entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern in einem klaren, organisationsbezogenen Kontext.

# 05



(Kleine Randbemerkung: Organisationsentwicklung meint hier explizit nicht den Bereich, wie er in manchen, aber nicht in allen Unternehmen, zu finden ist. Stattdessen geht es ganz bewusst um den Gedankengang, Organisationen zukunftsfähig zu gestalten).

**Organisationen** sind soziale Systeme. Sie sind komplex, Zusammenhänge und Interdependenzen sind oft nicht transparent. Der Effekt von Handlungen oder Entscheidungen lässt sich selten bis gar nicht vorhersagen. Soziale Systeme sind das, was man als „operativ geschlossen“ bezeichnet. Das bedeutet, dass sie Impulse und Irritationen aus ihrer Umwelt (z. B. Veränderungen im Kund:innenverhalten) zwar aufnehmen, aber auf eine Art und Weise verarbeiten, die von außen (und meist auch von innen) nicht transparent beobachtbar ist. Es passiert also etwas mit dem Impuls von außen, doch es lässt sich weder klar beobachten, was, noch vorhersagen, wie und mit welchem Ergebnis.

Auch wenn Organisationen operativ geschlossen sind, findet ihr Handeln immer in einem Kontext statt. Und der prägt – zusammen mit der Eigendynamik bzw. der Kultur der Organisation – welche Lösung, welche Antwort auf den Impuls für die Organisation am sinnvollsten erscheint. Das ist die ausführlichere Antwort auf die Frage, warum jede Organisation eine andere Antwort auf die in der Einleitung beschriebenen Fragen findet.

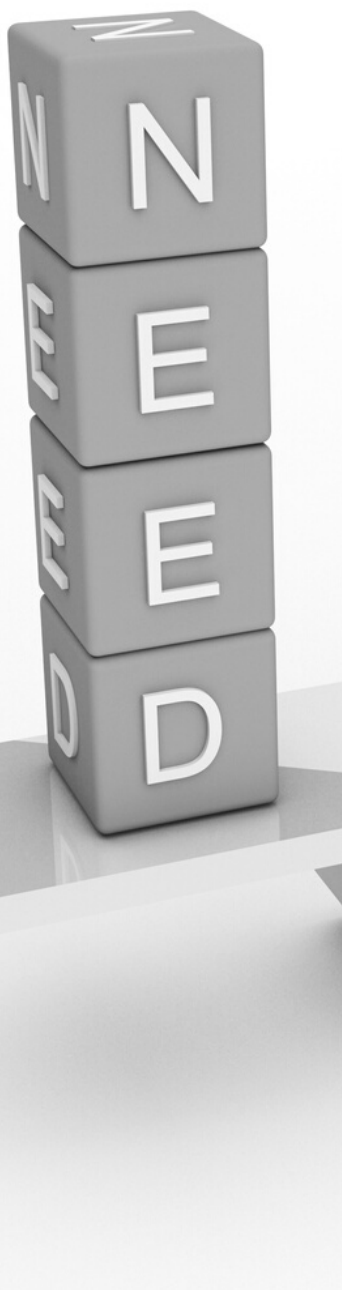
Die kurze Antwort: Weil jeder Jeck anders ist 😊

## 06

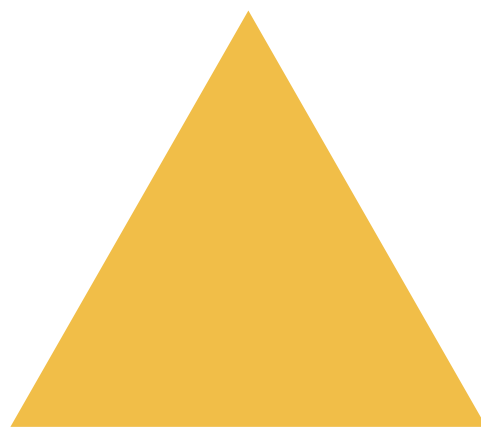
## EINKLANG IM DREIKLANG?

Ein weiterer Schlüssel auf dem Weg zur Antwort liegt darin, greifbar zu machen, was durch Neues Arbeiten in Einklang gebracht werden muss. Hierbei hilft das Bedürfnis-Dreieck. Es zeigt auf, welche Perspektiven und Bedürfnisse Berücksichtigung finden müssen, um eine klare Antwort auf die Frage zu finden: Was heißt Neues Arbeiten für UNS?

Ob Organisationen erfolgreich sind oder nicht, hängt im Wesentlichen davon ab, wie die Perspektiven und Bedürfnisse der drei entscheidenden Beteiligten zusammengebracht werden: Die der Organisation selbst (ja, wir sprechen über Organisationen, als wären sie eigenständige Lebewesen, denn das sind sie im weiteren Sinne auch), die der einzelnen Personen und Teams, die in der Organisation zusammenwirken und natürlich die der Kund:innen.



Kunde(n)/Kundin(nen)



Organisationen

Einzelne/Teams

# 07

Dieses Dreieck ist erst einmal für alle Organisationen gleich. Denn alle Organisationen funktionieren auf diese Art: Die Beteiligten (Einzelne/Teams) tragen dazu bei, dass die Organisation ihren Zweck erfüllen und ihren Kund:innen einen Mehrwert bieten kann.

## **Ein kleiner Ausflug in die Systemtheorie:**

Der Zweck von (Wirtschafts-)Organisationen liegt darin, etwas anzubieten, wofür der/die Kund:in bereit ist, mehr zu bezahlen als es das Unternehmen kostet, es herzustellen. Jede Organisation überlebt nur so lange, wie genau das sichergestellt ist.

Um dies zu leisten, werden unterschiedliche Personen in die Organisation aufgenommen. Sie werden Mitglieder in der Organisation und tragen in ihren Rollen dazu bei, dass der Zweck der Organisation erfüllt wird. Das Mitwirken an dem Zweck „Unsere Kund:innen zahlen mehr, als unser Angebot kostet“ ist quasi Mitgliedschaftsbedingung.

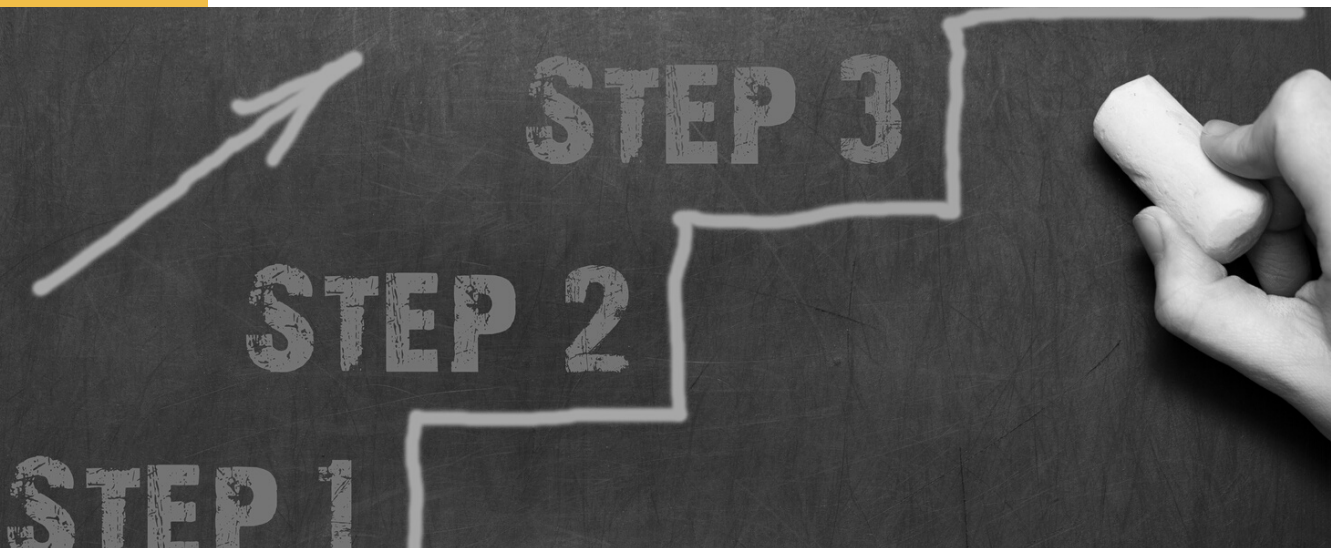


## 08

## EINKLANG IM KONTEXT!

Nun kommt die Differenzierung ins Spiel. Denn natürlich ist der Kontext, in dem die Organisation sich bewegt, niemals gleich. Wie also spielt all das zusammen? Wie kann das Dreieck dabei helfen, die große Frage nach Neuem Arbeiten zu beantworten?

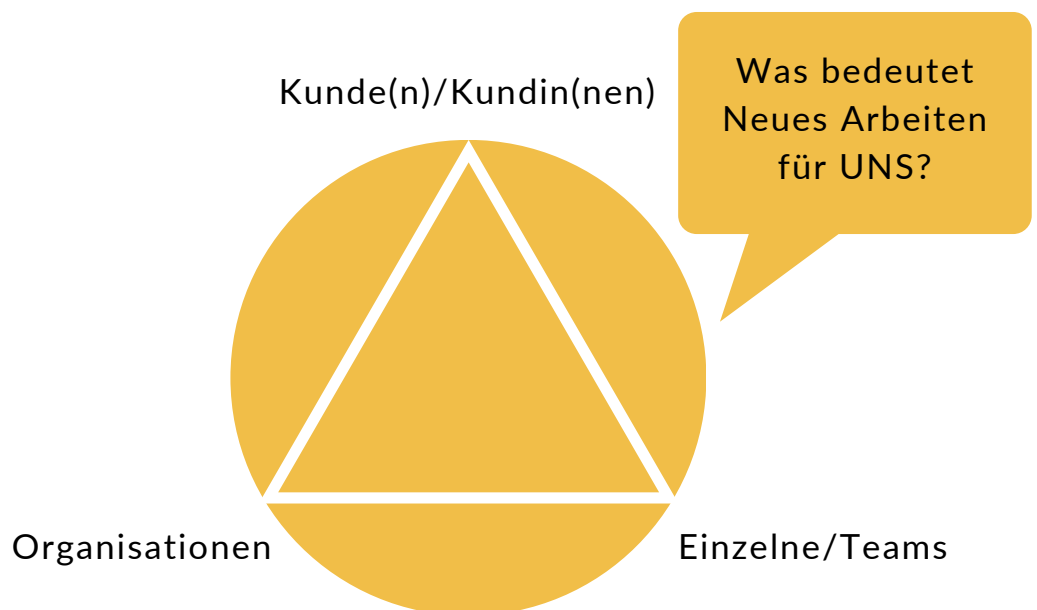
1. Schauen wir auf die Ebene Organisation und Kund:in. Hier geht es darum, die Kund:innenprobleme zu verstehen. Besser gesagt, zu verstehen, worin der Mehrwert der Organisation gegenüber der/dem Kund:in liegt. „Was ist unser Sinn und Zweck als Organisation? Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kund:innen?“
2. Zwischen der Organisation und den Einzelnen bzw. den Teams in der Organisation geht es vor allem darum, Erwartungshaltungen zu klären. Und zwar beidseitig, nicht einseitig. „Was brauchen die Beteiligten, um in der Organisation gut wirken zu können? Und was braucht die Organisation, um ihren Zweck zu erfüllen?“



## 09

3. Zwischen den Einzelnen/Teams und den Kund:innen geht es um freie Bahn für die Wertschöpfung, darum, so wenige Hürden wie möglich zwischen den Beteiligten und den Kund:innen aufzubauen. „Was ist unsere Rolle gegenüber dem/der Kund:in? Was ist unser Beitrag zur Wertschöpfung? Was muss auf unserer Seite passieren, damit auf Seiten des/der Kund:in ein Mehrwert entsteht?“

Der Blick auf diese 3 Perspektiven liefert genau die Erkenntnisse, die es braucht, um sich der großen Frage zu widmen: Was bedeutet Neues Arbeiten für UNS?



Und jetzt? Ist jetzt alles da, um sich mit klarem Fokus der Frage zu widmen: Was bedeutet Neue Arbeit für UNS?

Was brauchen wir im Innen, damit wir im Außen wirksam sein können?

Wie gestalten wir die Zusammenarbeit in den Teams, in der Organisation, mit den Kund:innen?



# 10

Vielleicht ist auffällig, dass das vorstehende Dreieck und die dazugehörigen Fragen noch keinerlei Aspekte von „guter“ Neuer Arbeit beinhalten. Das ist völlig richtig, denn die Antworten fallen sehr vielfältig aus, je nachdem, wie die Grundhaltung der Organisation bzw. deren Kultur ist. Und hier schließt sich der Kreis zu unserer Standardantwort „Es kommt darauf an“. Der Grundsatz „Maximum profit in a very short time“ wird eine andere Form der neuen Arbeit hervorbringen als die Grundhaltung „Nur Beziehungen auf Augenhöhe sind stabile Beziehungen“ oder „Unser Handeln wirkt sich positiv auf Umwelt und Umfeld aus“. Diese verschiedenen Grund- und Ansätze bringen unterschiedliche Formen der Neuen Arbeit hervor, die sehr differierende Vor- oder Nachteile für die Beteiligten in der Organisation und deren Kund:innen mit sich bringen.

Aus diesem Grund führen wir zumeist als erstes eine Kulturanalyse durch, durch die nicht nur wir, sondern auch die Organisation einen guten Eindruck von den jeweiligen Glaubenssätzen und Grundannahmen bekommen.

Erst im Nachgang zu dieser Analyse werden die Fragen „Was wollt ihr zukünftig? Was handelt ihr euch damit ein?“ geklärt. Mit großer Freude können wir kundtun, dass wir noch nie mit Organisationen zu tun hatten, die für sich nicht den Anspruch hatten, Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu gestalten. Denn sie waren und sind fest davon überzeugt, dass diese Form der Zusammenarbeit für alle Beteiligten einen Mehrwert bringt. Die Organisation dann dabei zu unterstützen, den Weg dorthin zu gestalten, ist eine sehr spannende Aufgabe, die wir mit Sicherheit an einer anderen Stelle näher beleuchten werden.

# 11

## FAZIT

Für Neues Arbeiten reicht es nicht, plan- und wahllos unterschiedliche Methoden der Veränderung anzugehen. Natürlich mögen standardisierte, allgemein bekannte Lösungsansätze auf den ersten Blick vielversprechend und schnell ein- und umsetzbar wirken. Wer jedoch sinnvoll und sinnstiftend Veränderungen angehen möchte, setzt sich zu allererst mit den unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnissen auseinander, die innerhalb der Organisation und von Seiten der Kund:innen Einfluss haben. Ein offener, ungeschönter Blick auf die Grundhaltung einer Organisation sowie ehrliche Antworten auf allen Ebenen machen Neues Arbeiten erst wirklich möglich und sorgen für langfristige Veränderungen in die gewünschte Richtung.

Wir von IAL stehen Organisationen bei all diesen Veränderungen, Fragen, Unsicherheiten zur Seite. Wir machen den Weg frei für Wertschöpfung, Zusammenarbeit, Innovation und Co-Kreation, für autonome Teams, agile Arbeitsweisen und andere, neu gedachte Organisationsstrukturen. Lasst uns gemeinsam neu arbeiten!

### **Quellen und weiterführende Literatur:**

Bergmann, Frithjof, and Stephan Schumacher. Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt im Schwarzwald: Arbor-Verlag, 2005.



# 12

## ÜBER UNS

Wir ermöglichen Menschen, Teams und Organisationen wirksames Leadership, nachhaltige Veränderung und zukunftsorientierte Organisationsentwicklung. Dafür verbinden wir den systemischen Blick auf die/den Einzelnen mit dem systemtheoretischen Blick auf Unternehmen und Organisationen.

Hast du Fragen? Oder bist auf der Suche nach weiteren Infos?

Mehr Infos findest du unter [www.itsaboutleadership.de](http://www.itsaboutleadership.de) oder schreib uns eine E-Mail an [Kontakt@itsaboutleadership.de](mailto:Kontakt@itsaboutleadership.de)

