

# Selbstbestimmtes Arbeiten in Zeiten von New Work | Onpulson

Ulrike Stahl

---

New Work ist die logische Folge von Digitalisierung und Globalisierung. Stück für Stück passt sich Arbeit dem Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft an. Im Zuge dessen werden Aufgaben, die standardisierten Prozessen folgen, zunehmend von künstlicher Intelligenz übernommen. Was in den Händen der Menschen bleibt, ist der Schöpfungsakt.

**New Work** ist immer mehr angesagt: eigene Ideen einzubringen und selbstbestimmt zu handeln, wird nicht nur möglich, sondern immer häufiger gefordert. Logisch, dass in einem solchen Umfeld das Miteinander neu definiert werden muss. Je stärker das Individuum, umso wichtiger werden **Netzwerke** – ob es nun darum geht, sich in immer wieder neu zusammengestellten Teams schnell zurechtzufinden und miteinander wirksamer zu arbeiten, gemeinsam kreativer zu sein oder sich manchmal schlicht und einfach nur nicht so alleine zu fühlen.

## Strukturen lösen sich auf

Vieles, was uns bislang als selbstverständlich erscheint, wird es in dieser Form bald nicht mehr geben. Der Wandel hin zur **Industrie 4.0** hinterlässt in den Unternehmen Spuren. Feste Strukturen lösen sich auf. Der eigene Schreibtisch gehört zum Teil heute schon der Vergangenheit an. An seine Stelle tritt immer öfter ein mobiler Arbeitsplatz oder – zumindest zeitweise – das Home-Office. Konnten Aufgaben früher linear abgearbeitet werden, gibt es heute Sprünge und Schleifen zwischen den Beteiligten, **flexibles Arbeiten ist möglich**. Agile Methoden und neue Organisationsformen helfen dabei, allerdings braucht es zum guten Gelingen auch eine neue tragfähige WIR-Kultur. Es geht darum, kooperationswillig zu sein und auch dazu fähig, gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten, die durch die bisherige Arbeitsteilung nicht mehr herbeigeführt werden können.

## Neuer (Arbeits-)Takt

Wir leben und arbeiten heute in einem völlig anderen Takt. Es geht um Freiheit und Erfüllung. Es geht um die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und Kreativität. Es geht um Partizipation und Selbstbestimmung. Zurück zu „durchsetzen, abgrenzen oder folgen“ ist da wenig hilfreich – besser ist

„sich selbst organisieren, sich einbringen, offen zusammenarbeiten und gemeinsam Lösungen entwickeln“. Das neue WIR braucht die starken ICHs unserer Leistungsgesellschaft – mit einem kooperativen Mindset. Menschen, die über ihren Verantwortungsbereich hinausdenken und aktiv Verantwortung für das Gesamtziel übernehmen – New Work folglich.

## **Sich selbst organisieren**

Ein Begriff taucht im Zusammenhang mit agiler Zusammenarbeit inzwischen recht häufig auf: Kollaboration. Ohne Hierarchie organisieren sich der Einzelne und das Team selbst. Aber wie machen wir uns fit für das neue WIR im Business? Und was fordert New Work vom ICH? Sechs Impulse helfen uns dabei, „Altes“ zu hinterfragen sowie bewusst neue Verhaltensweisen zu trainieren:

### **1. In New Work wird Diversität großgeschrieben**

Divers zusammengestellte Teams profitieren von unterschiedlichen Erfahrungen. Möglichst vielfältig sollten deshalb die Einflussfaktoren – ob wirtschaftlich, ethnisch, kulturell oder sozial – sein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, das Augenmerk nicht auf das zu richten, was die Beteiligten trennt, sondern auf das, was sie verbindet. Ein solcher Fokus unterstützt nicht nur die kooperative Zusammenarbeit, er eröffnet auch die Möglichkeit, besonders gut mit komplexen Problemstellungen zurechtzukommen.

### **2. Bei New Work geht es um das ICH im WIR**

Partizipation ist kein Kuschelkurs, sondern ein echter Meinungsaustausch mit dem Ziel, zur besten Lösung zu kommen. Dazu braucht es zunächst einen eigenen Standpunkt und die Bereitschaft, diesen zu teilen. Viele Menschen wissen, was sie nicht wollen, haben aber kein klares Verständnis davon, was ihre Interessen, Werte und Ziele sind. Aber nur wenn diese formuliert werden, können sie auch Berücksichtigung finden. Und nur wenn sie Berücksichtigung finden, finden wir uns auch emotional beteiligt. Gleichzeitig geht es aber darum, den Kontext und die Interessen der anderen zu verstehen. Das erfordert Neugier, die Fähigkeit Fragen zu stellen und zuzuhören.

### **3. New Work stiftet Nutzen**

In New Work geht es nicht mehr darum, wie hart jemand arbeitet, sondern welchen Nutzen er damit stiftet, sowohl für das Unternehmen als auch für die Kollegen und den Kunden. Gerade was das Teilen von Informationen angeht, hat man in Unternehmen oft den Eindruck, dass das eher als Holschuld, denn als Bringschuld betrachtet wird. Gründe dafür sind zum einen große Selbstzentriertheit und die mangelnde Fähigkeit, über den Tellerrand hinaus zu blicken und andererseits Machtspiele, die mit Wissen (= Macht) betrieben werden.

#### **4. Die in New Work wichtige Wissens- und Schöpfungsarbeit kann nicht im Silo stattfinden**

Die klassische Arbeitsteilung hat uns gelehrt, dass jeder für sich dafür sorgen muss, seinen Teil der Arbeit so gut wie möglich zu erledigen. Heute genügt das nicht mehr. Vernetzte Prozesse zwischen verschiedenen Abteilungen und Wissensdisziplinen erfordert eine abgestimmte Strategie sowie das Vertrauen, gemeinsam über die Ziellinie gehen zu wollen und nicht etwaige Quick-Wins mitzunehmen, um individuell gut dazustehen.

#### **5. In New Work sind eigene Entscheidungen gefragt**

Mit zunehmendem Freiraum, der Mitarbeitern gewährt wird, sowie [flache Hierarchien](#) und Prozessen, gibt es auch immer weniger Vorgaben und Hinweise, wie man es machen muss. Durch mehr Transparenz, mehr Informationen und Hintergrundwissen, soll jeder Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, selbst die Entscheidungen zu treffen, die den Erfolg des Unternehmens ermöglichen. Das heißt aber auch, dass diese Verantwortung übernommen werden muss. Nicht jeder ist dazu bereit.

#### **6. New Work verlangt Offenheit**

Unternehmen mit disruptivem Mindset setzen auf schnelles Lernen. Der nächste Schritt erfolgt nicht erst, wenn bis dahin Perfektion erreicht ist, sondern bereits im Beta-Stadium. Dann geht es darum, auf Basis der gemachten Erfahrungen zu optimieren. In New Work gilt flexibel und offen zu bleiben, um sich auf andere Ideen einlassen zu können. Wer aktiv den Austausch mit Menschen sucht, die anders sind als er selbst, profitiert durch neue Sicht- und Herangehensweisen. Aus anfänglichen Überraschungsmomenten entwickeln sich nicht selten Chancen, von denen New Work Teams auf für den einzelnen unvorstellbare Weise profitieren können. Ein Abenteuer, das sich lohnt!

**Buchtipps:** „[So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ](#)“. metropolitan Verlag, 2017, 168 Seiten, € 29,95, ISBN: 978-3961860012, Autorin: Ulrike Stahl.

Foto/Thumbnail: ©lurii/Depositphotos.com