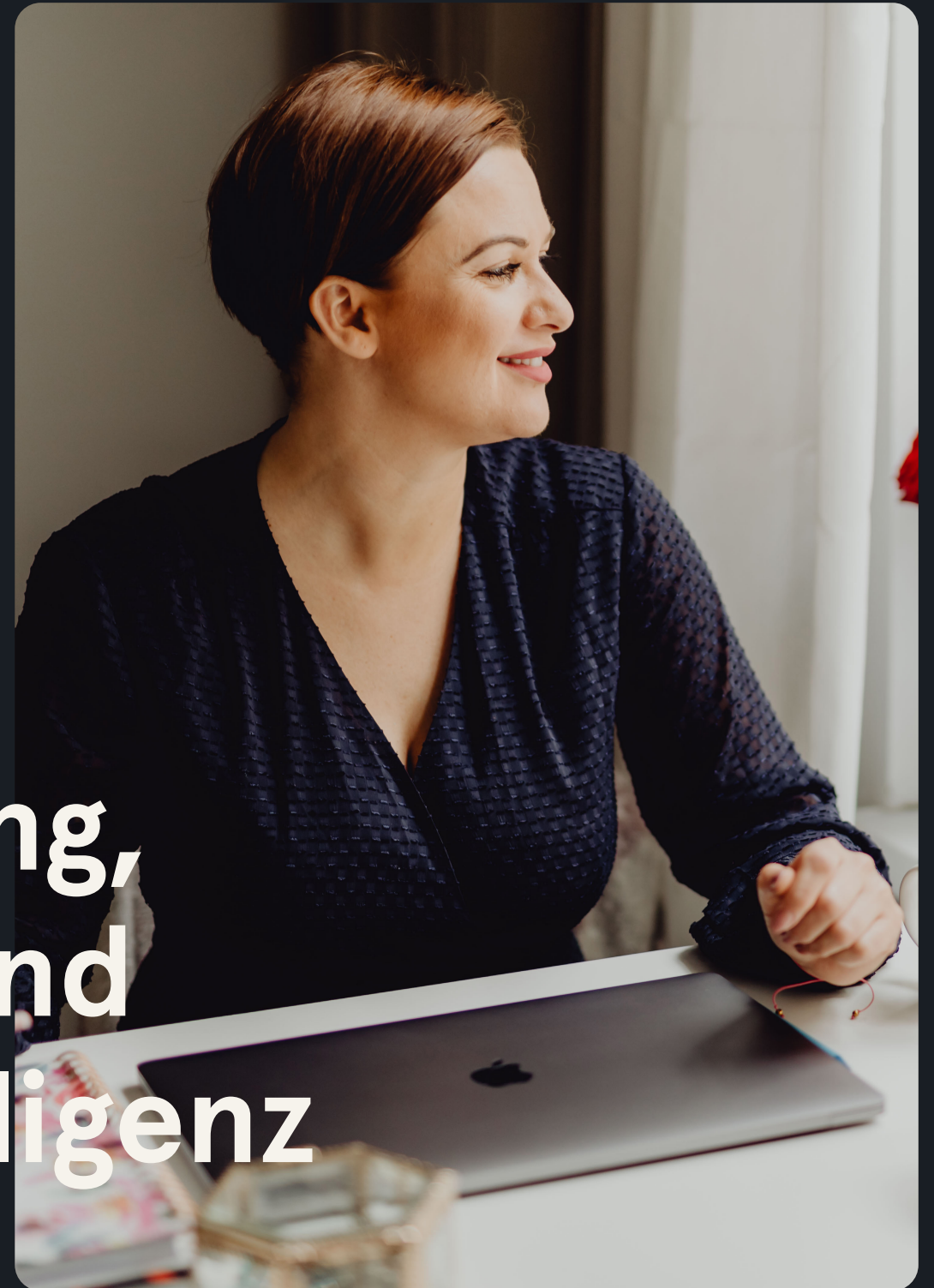




URBAN SPORTS CLUB

**New Work:**

**Arbeit in Zeiten  
von Digitalisierung,  
Globalisierung und  
künstlicher Intelligenz**



# Inhalt

---

Was bedeutet New Work? .....	3
Das New Work Konzept und seine Merkmale .....	4
Warum eine neue Einstellung zur Arbeit nötig ist .....	5
New Work Leadership .....	8
New Work Methoden .....	10
Job-Crafting .....	11
Holokratie .....	12
Agile Methoden .....	13

# 01

## Was bedeutet New Work?

Der Begriff New Work geht auf den Sozialphilosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann zurück. Er etablierte den Begriff in den 1970er-Jahren und sah New Work als Voraussetzung der freien Verwirklichung der Menschen und als Umkehrprinzip der Lohnarbeit.

### \*New Work

ist ein Sammelbegriff für alternative Arbeitsmodelle und Organisationsansätze die den strukturellen Wandel der Arbeitswelt charakterisieren.

#### Das Modell steht im Kern auf folgenden drei Säulen:



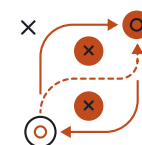
##### Flexibilisierung von Arbeitszeit:

Modelle wie Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit oder Jobsharing lösen den klassischen 9-5 Job ab.



##### Flexibilisierung des Arbeitsortes:

Viele Jobs erfordern es nicht mehr, physisch an einem Ort miteinander zu arbeiten. Flexible Modelle wie Home Office oder Remote Work lösen klassische Büros ab.



##### Flexibilisierung von Strukturen und

**Denkmustern:** Klassische Hierarchien werden aufgebrochen durch zunehmende Vernetzung von Arbeit, Mentoring, interdisziplinäre Projekte und vereinfachten Wissenstransfer.

# 02

## Das New Work Konzept und seine Merkmale

### Neue Haltungen und Selbstorganisation

Statt Kontrolle und starke Hierarchien setzt New Work auf Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung. Arbeitnehmende fordern stärkere [Unternehmenskulturen](#) und Werte, mit denen sie sich identifizieren können und die der Arbeit Sinn stiften. Neben dem Wohlfühlen am Arbeitsplatz spielt auch die Work-Life-Balance eine Rolle.

### Neue Arbeitsformen – Mixed Teams, Projektarbeit und Freelancer

Digitale Zusammenarbeit ermöglicht das Zusammenstellen eines Teams unabhängig von einem Ort. Interdisziplinäre und diverse Teams können gleichzeitig an Projekten arbeiten, unterstützt von Freelancern und Experten. Statt homogener geschlossener Abteilungen werden auch innerhalb der Büros Teams und Arbeitsplätze rotiert.

### Innovation, Kreativität und [Agilität](#)

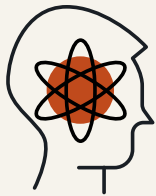
Das in traditionellen Betrieben und Behörden vernommene “Das haben wir immer so gemacht” hat keine Chance mehr. Innovation, Kreativität und Agilität sorgen für neue Prozesse: Automatisierungen reduzieren Standardaufgaben und schaffen Platz für mehr Ideen und einen frischen Kopf. Agile Methoden sorgen für verlässliche, effiziente und flexible Prozesse.

### Führung 4.0

Führung in Zeiten von New Work erfordert neue Managementmethoden. Führungskräfte werden mit den unterschiedlichsten Bedürfnissen konfrontiert und müssen lernen, darauf einzugehen. Manager\*innen werden zu Mentor\*innen und unterstützen Mitarbeitende bei Themen wie Weiterentwicklung und Organisation.

# 03

## Warum eine neue Einstellung zu Arbeit nötig ist



### Sinnstiftung und Selbstbestimmung

Es geht nicht mehr nur darum, einfach eine Arbeit zu haben. Arbeitnehmende wollen eine möglichst sinnstiftende Tätigkeit, in einem Unternehmen hinter dessen Werten sie stehen können. Viele wollen nicht nur vorgegebene Aufgaben abarbeiten, sondern aktiv mitgestalten, teilnehmen und Verantwortung übernehmen. Erwartet werden nicht nur monetäre Vergütungen, sondern auch Wertschätzung, Respekt und Vertrauen.



### Freiheit

Freiheit ist ein zentrales Element von New Work. Statt sturer 9-5-Jobs bringt New Work mehr Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit, der Arbeitsgestaltung und auch des Arbeitsortes. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, die 4-Tage-Woche, Jobsharing und andere Modelle sollen Arbeitnehmenden mehr Work-Life-Balance liefern. Auch Home Office und Remote Working sind Modelle, um ortsunabhängig zu arbeiten und mehr Freiheit zu gewährleisten.



### Kollaboration

New Work verändert die Art der Zusammenarbeit. Projektarbeit steht im Vordergrund – nicht in festen Hierarchien, sondern in flexiblen Teams, unterstützt durch Freelancer oder Agenturen. Agilität spielt eine große Rolle in diesen Teams.

## Welche Aspekte von New Work Mitarbeitende besonders schätzen

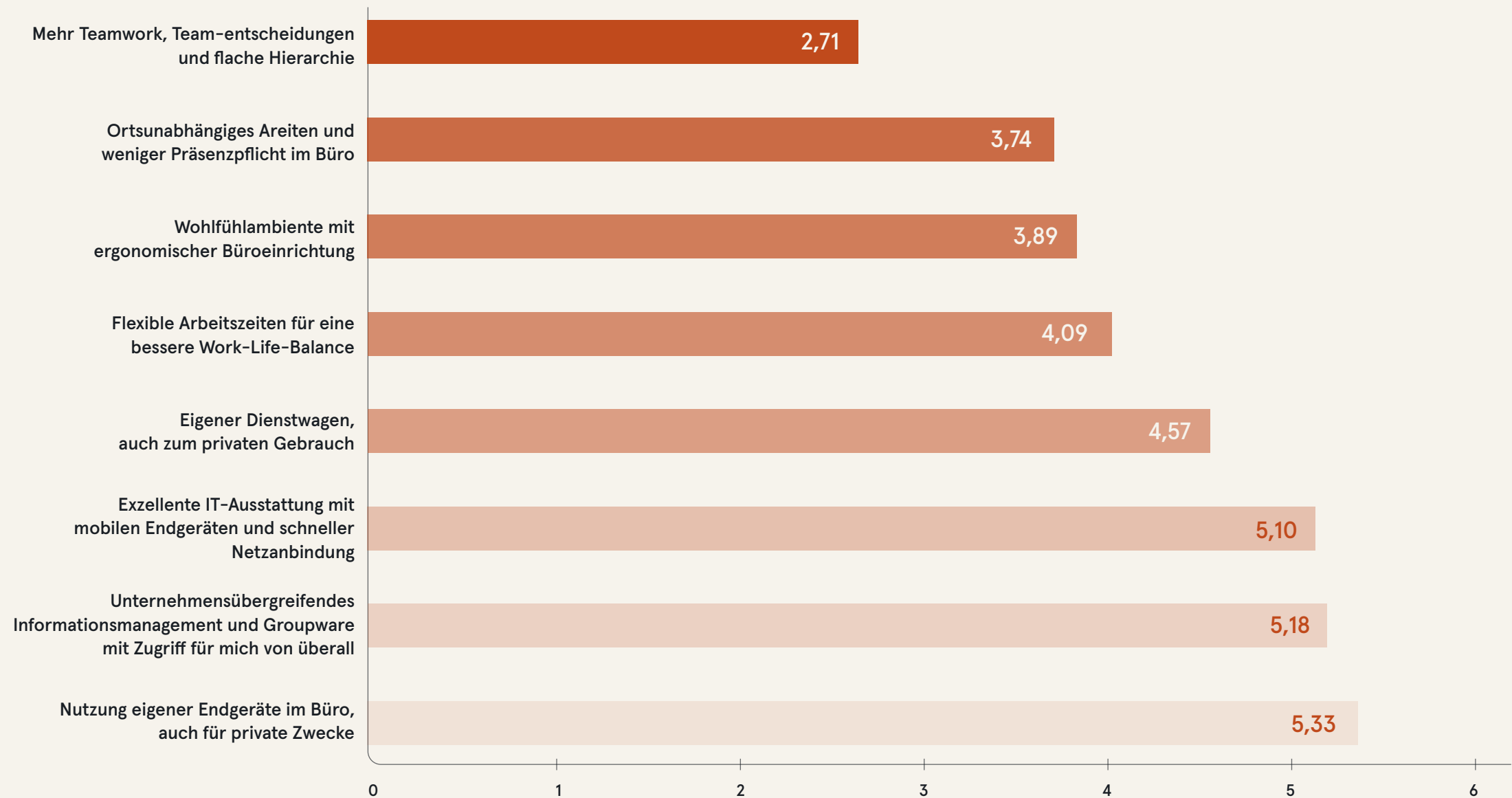
Gut umgesetzt bietet ein New Work-Ansatz eine Win-Win Situation für Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Unternehmen steigern ihre Arbeitgeberattraktivität und damit Ihre Chance auf neue Talente und die Mitarbeiterzufriedenheit der aktuellen Arbeitnehmenden. Arbeitgebende erhalten mehr Freiheit für die individuelle Gestaltung der Arbeit an sich und auch der Work-Life-Balance.

In der [Smart Workplace Studie 2020](#), durchgeführt vom Marktforschungsinstitut IDG Research und dem Telefonieanbieter Placetel, wurden Mitarbeitende gefragt, welche Aspekte von New Work für sie bei der Wahl zwischen zwei ähnlichen Joboptionen entscheidend wäre. Am häufigsten genannt wurden: Möglichkeit zur Teamarbeit und flache Hierarchien, ortsunabhängiges Arbeiten, Wohlfühlambiente im Büro und flexible Arbeitszeiten für die Work-Life-Balance.



## Angenommen, Sie müssten sich zwischen den Angeboten verschiedener Arbeitgeber entscheiden, die Ihnen das gleiche Gehalt anbieten. Wie wichtig wären dann die folgenden Optionen im Vergleich zueinander für Ihre Zusage?

Dargestellt ist die Sicht der Mitarbeiter. Dargestellt sind die arithmetischen Mittelwerte je Aussage. Basis: n=203-254



Quelle: Smart Workplace Studie von IDG Research Services in Zusammenarbeit mit Placetel München 2020

# 04

## New Work Leadership

Führung mit New Leadership ist oft eine Vermittlungsposition zwischen Kultur und Technologie. Es gilt die Werte des Unternehmens und der Kultur an die Mitarbeitenden zu vermitteln. Oft begleiten Führungskräfte eine Vorbildfunktion für Umsetzung der Werte und Kultur. Gleichzeitig ist eine wichtige Aufgabe die Mitarbeitenden mit den nötigen Ressourcen auszustatten, um Arbeiten effizient erledigen zu können.

Für viele Unternehmen ist das eine Umstellung. Denn es geht nicht mehr um klassisches Management und die Kontrolle durch Vorgesetzte, sondern die Befähigung der einzelnen Mitarbeitenden und des Teams als Ganzes. Das fördert Motivation und Entwicklung. Ziele der Teams sollten auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein. Wie schon bei den anderen Aspekten von New Work gibt es auch hier keine generellen Handlungsanweisungen. Führungskräfte müssen ihren Führungsstil an die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens, des Teams und der einzelnen Teammitglieder anpassen.

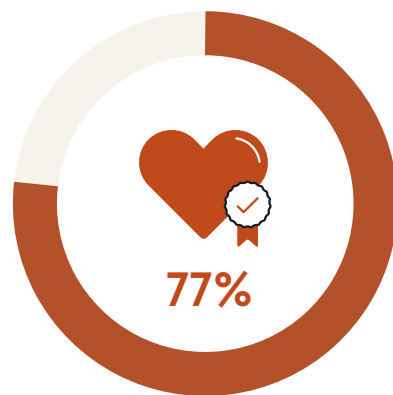




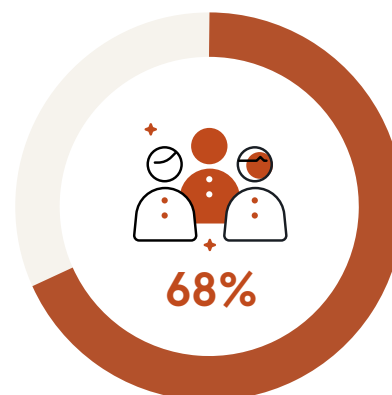
## Soft Skills für Führungskräfte entscheidend

Eine weitere [Studie](#) des E-Learning-Unternehmens Skillsoft und dem Beratungsunternehmen Human Capital Media Research and Advisory Group aus dem Jahr 2020 unter 500 Führungskräften unterstreicht die Wichtigkeit von Soft Skills für Führungskräfte.

Unter den Sozialkompetenzen schätzen die Führungskräfte vor allem **die Führung als Basis von Werten und Ethik mit 77%** und **die Förderung von Diversität als mit 68%** als Priorität.

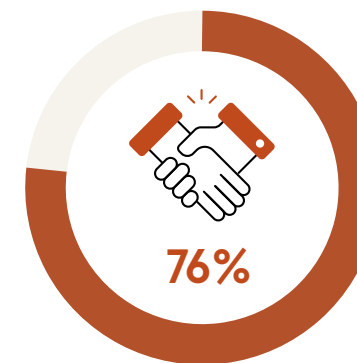


Werte und Ethik

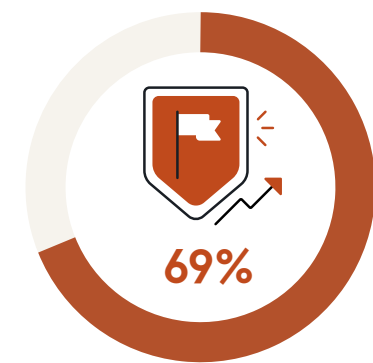


Diversität

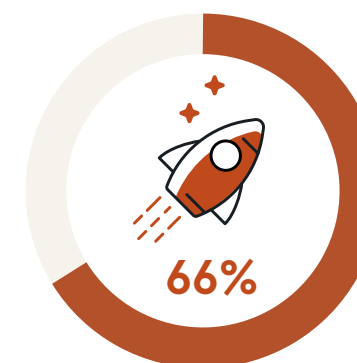
Bei den Methodenkompetenzen stehen **Fähigkeiten zu effektiven Zusammenarbeit (76%), Fähigkeit Teams aufzubauen und stärken zu können (69%), Agilität (66%) und Förderung von Innovation (63%)** im Vordergrund.



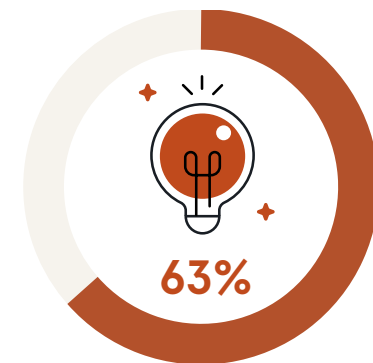
Zusammenarbeit



Teamaufbau



Agilität



Innovation

# 05

## New Work Methoden

New Work ist ein umfassendes Konzept – aber es gibt durchaus auch praktische [Methoden](#), die bei der Umsetzung helfen und Orientierung bieten. Alle hier vorgestellten Methoden von New Work sollten folgende Ziele verfolgen: Sie sollten Freiheit und Selbstbestimmung fördern und Sinn stiften. Oftmals lassen sich einige dieser Konzepte vereinen, dennoch sollten Sie bedenken, dass es sich hier um Modelllösungen handelt, die immer auf die individuelle Situation und Voraussetzungen angepasst werden sollten.



# Job-Crafting

Die These der Job-Crafting Begründer lautet: Es geht weniger darum, Menschen zur Arbeit zu motivieren, sondern darum, wie man Menschen unterstützen kann, aktiv zu werden und ihre eigene Arbeit motivierend zu gestalten.

1

## Aufgaben

Welche Aufgaben würde ich gern zusätzlich übernehmen? Wie kann ich mehr Verantwortung übernehmen?

2

## Umfeld und Beziehung:

Was inspiriert mich? Wie kann ich mein Verhältnis zu Kolleg\*innen und Führungskräften verbessern? Mit wem könnte ich häufiger arbeiten?

3

## Innere Einstellung

Was würde meinen Job mehr Sinn geben? Wo liegen meine Schwächen und Stärken?

4

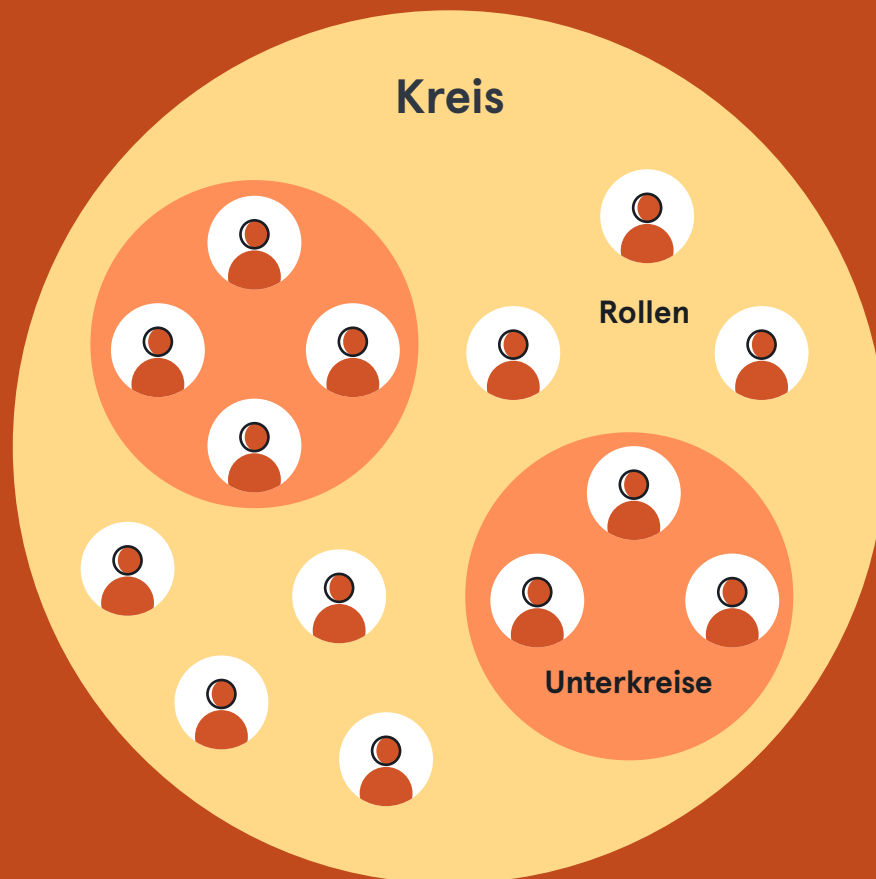
## Arbeitsumgebung und Zeit

Wie kann ich meinen Arbeitsplatz attraktiver gestalten? Wie komme ich gesünder durch den Alltag?



# Holokratie

Holokratie ist eine der aufwendigsten Strukturierungsmethoden von New Work. Sie funktioniert nur, wenn die gesamte Organisation umgekrempelt wird. Das gesamte Regelwerk befindet sich in der Holocracy Constitution. Kurzgefasst geht es um maximale Transparenz und die Partizipation aller Mitarbeitenden. Damit einher geht auch das Fehlen der klassischen Hierarchie, des Managements und der Titel. Holokratie basiert auf vier Säulen.



1

## Doppelte Verbindungen

In jedem Kreis gibt es Mitarbeitende, die für den Austausch und die transparente Kommunikation zwischen den Kreisen zuständig sind.

2

## Integrative Entscheidungsfindung

Entscheidungen werden unter der Einbeziehung aller Beteiligten getroffen.

3

## Rollen

Es gibt zwar keine Hierarchien aber dennoch klar definierte Rollen mit eigenen Zuständigkeiten.

4

## Operative Treffen und Meetings zu Rahmenbedingungen werden getrennt

Es wird klar getrennt zwischen strategischen Treffen über die Zusammenarbeit auf der Meta-Ebene und operativen Treffen zum Tagesgeschäft.

## Agile Methoden

Über agile Methoden lassen sich ganze Bücher füllen. Wir haben hier in aller Kürze die wichtigsten Punkte für Sie zusammengefasst. Etwas ausführlicher können Sie über Agilität und New Work in einem unserer anderen [Blogartikel](#) lesen.



Die theoretische Grundlage für agile Methoden ist das agile Manifest. Dieses Manifest fußt auf diesen 4 Säulen:

1

Fokus auf Individuen und Interaktion statt auf Prozesse und Tools.

2

Funktionierende Produkte sind wichtiger als detaillierte Dokumentation

3

Zusammenarbeit mit Kund\*innen stehen vor Vertragsverhandlungen

4

Das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Verfolgen eines Plans



# Agile Methoden – Beispiele

## 1. Design Thinking

Design Thinking ist ein iterativer Prozess, der vor allem beim Anfang der Produktentwicklung bei der Ideenfindung helfen soll. Es geht um Ausprobieren, Machen, Verbessern und eine gelebte Fehlerkultur. Ein prominentes Beispiel ist AirBnB. Die Plattform strauchelte am Anfang und einige der Anzeigen waren wenig erfolgreich. Sie alle hatten schlechte Fotos gemein. Mit dem Einsatz von professionellen Fotografen gab es eine Trendwende bei AirBnB.

## 2. Lean Startup

Lean Startup soll dabei helfen aus einem Prototyp das bestmögliche Produkt für Kund\*innen zu entwickeln. Statt langer Planung kommt eine Beta-Version auf den Markt. Das Kundenfeedback wird für die Weiterentwicklung des Produktes genutzt. Ein prominentes Beispiel ist die Entwicklung von Dropbox. Die Gründer stellten ihren MVP in einem YouTube Video vor und arbeiteten die Wünsche der Zielgruppe ein. Heute werden 300 Milliarden Daten gespeichert und Dropbox ist eine Milliarde US-Dollar wert.

## 3. Scrum

Scrum ist eine der bekanntesten agilen Methoden und vor allem in Entwicklungsabteilungen verschiedener Unternehmen sehr beliebt. Scrum kommt zum Einsatz, wenn Produkt und Geschäftsmodell schon festgelegt wurden und jetzt entwickelt werden müssen. Der Scrum Prozess hilft Teams so aufzusetzen, dass in kürzester Zeit und in Iterationen ein kundenorientiertes Projekt aufgestellt werden kann.



## Zusammenfassung

New Work bietet Arbeitgebenden genauso wie Arbeitnehmenden große Chancen. Genauer gesagt eine Win-Win-situation. Unternehmen steigern ihre Attraktivität als Arbeitgebender und können so neue Talente gewinnen und aktuelle Mitarbeitende an sich binden. Arbeitnehmende erhalten mehr Flexibilität bei Gestaltung der Arbeit und Work-Life-Balance.

Voraussetzung dafür ist, dass auch die Herausforderungen in der Umsetzung von New Work von allen Beteiligten angenommen werden. Flexibilisierung ist hierbei das Stichwort, das Leadership und agile Methoden genauso meint wie Arbeitszeit und -ort. Vor allem geht es um gegenseitiges Vertrauen und die Erkenntnis, dass es keine Standard-Lösungen gibt, sondern Lösungen immer anhand der konkreten Bedürfnisse ihres Unternehmens und ihrer Mitarbeitenden entwickelt werden müssen. Fehler gehören hier selbstverständlich dazu – nutzen Sie diese als Chance, gemeinsam zu lernen und New Work in Ihrem Unternehmen zu etablieren.



URBAN SPORTS CLUB

Mit einem Partnerangebot für Firmenfitness – wie von Urban Sports Club angeboten – können Sie nicht nur die Fitness Ihrer Mitarbeiter\*innen unterstützen, sondern fördern auch den Teamgeist (z. B. bei gemeinsamen Online-Sportaktivitäten) und wirken direkt interessanter auf Top-Talente, die sich auf Jobsuche befinden.

[Jetzt Infos erhalten](#)