

# Wann New Wor

New Work erscheint wie ein Zauberwort, das neue Produkte und Berufe erschafft. Es gibt New-Work-Coaches, New-Work-Skills und ein New-Work-Mindset. In vielen Unternehmen fehlen jedoch eine klare Definition und messbare Ziele, auf die neue Arbeitsmethoden einzahlen sollen. Ein schlichter Fragebogen aus der Organisationspsychologie hilft.

VON CARSTEN C. SCHERMULY

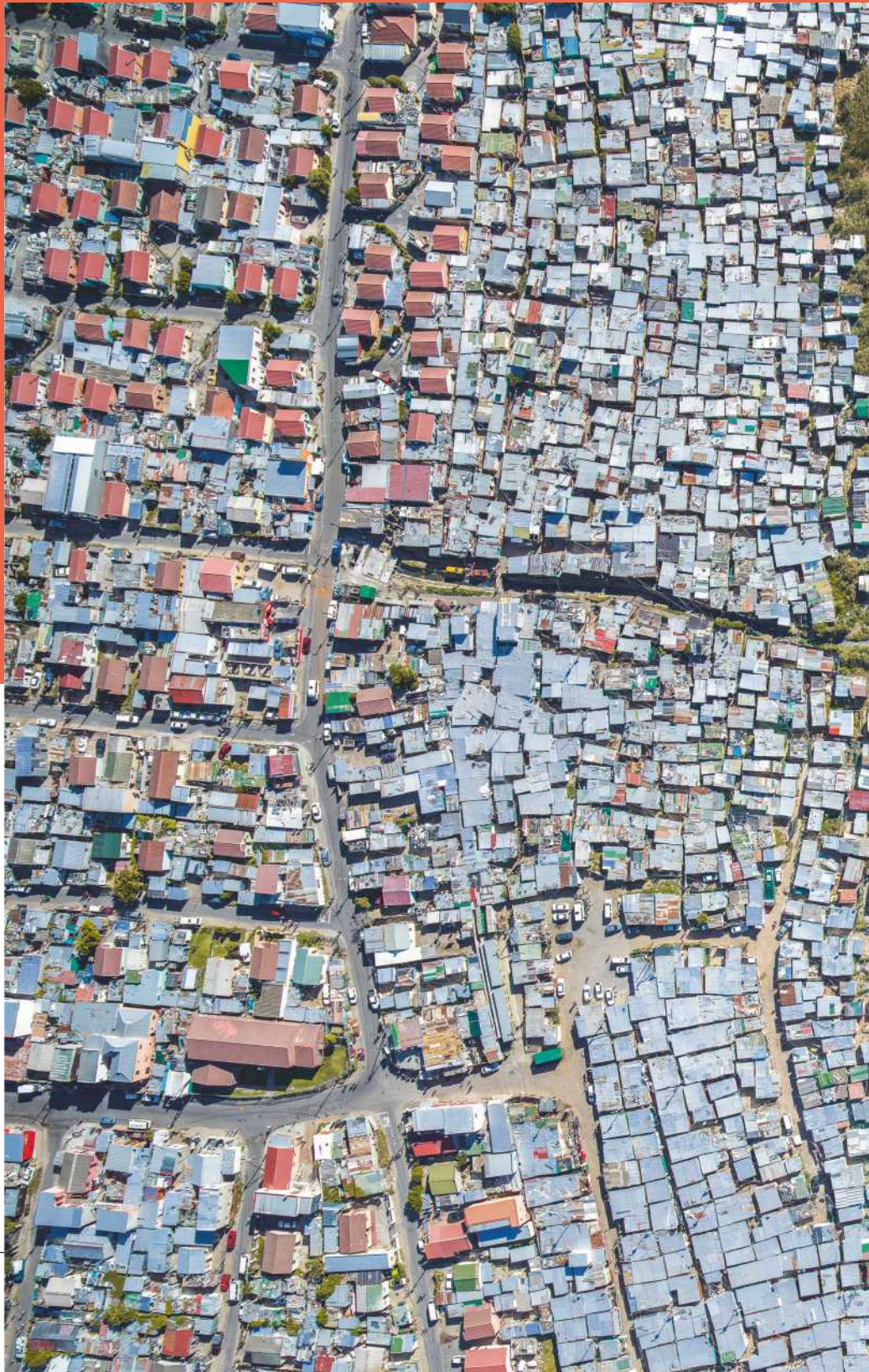


FOTO: JOHNNY MILLER



# Wie funktioniert UND WANN NICHT





## Kompakt

### DAS PROBLEM

New Work ist zu einem Schlagwort geworden, das neue Formen des Arbeitens umschreibt. Leider ist vielen Managerinnen und Managern nicht klar, was darunter zu verstehen ist und wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Und wenn sie Arbeit neu gestalten, halten sie häufig nicht nach, ob die Veränderung auch den gewünschten Effekt erzielt.

### DIE LÖSUNG

Ein Konzept aus der Organisationsforschung erklärt den Wirkungsmechanismus von New Work: das psychologische Empowerment. Demnach sind solche Maßnahmen erfolgreich, die die wahrgenommene Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, den Einfluss und die Kompetenz der Mitarbeiter erhöhen. Ein Fragebogen hilft Managern zu messen, ob Veränderungen effektiv sind oder nicht.

**P**atrizia Müller ist Personalleiterin einer Bank mit 1100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Einmal mehr hat der Vorstandsvorsitzende den Druck erhöht. Er will die agile Transformation, sofort. „Corona gibt uns die Chance zum Umbau zu mehr New Work“, hat er gedrängt. Die ING habe es vorgemacht. Bei der Konkurrentin arbeiten seit Sommer 2019 alle Organisationseinheiten agil - sie nennt sich „die erste agile Bank Deutschlands“.

„Das müssen wir auch schaffen“, fordert der Vorstandschef. Die Berater, die für das Veränderungsprojekt gepitcht haben, kennen keine Zweifel. Sie erzählen, wo sie New Work bereits erfolgreich eingeführt haben, kommen aber ins Schlingern, als sie die Ziele der Maßnahmen erläutern sollen. Für die Personalchefin klingt es, als solle Agilität einfach nur zu mehr Agilität führen. Sie spürt, dass sie in die Rolle der Bremserin gerutscht ist. Aber sie hat Bewerbungen von der agilen Konkurrenz im Postfach. Es melden sich Spitzenkräfte, die nach fünf zusammengestrichenen Führungsebenen nur noch eines wollen: weg!

Geschichten wie diese spielen sich in Deutschland derzeit häufig ab. Das obige Beispiel ist verfremdet, um Anonymität sicherzustellen. Aber aus vielen Gesprächen mit Managerinnen und Managern weiß ich: Es gibt ziemlich gut wieder, wie Veränderungsprozesse in Unternehmen ablaufen. Das Topmanagement fordert mehr Agilität, worauf Personalverantwortliche und Change-Manager herauszufinden versuchen, was darunter überhaupt zu verstehen ist. Agilität verbindet sich in Deutschland häufig mit „New Work“, das längst zum Trendbegriff geworden ist. Es gibt New-Work-Evangelisten, New-Work-Soft-Skills, New-Work-Coaches, New-Work-Mindsets und vieles mehr. Die Zauberei ist ganz einfach: Sie müssen nur „New Work“ vor das Stammwort setzen, und schon erschaffen Sie ein neues Produkt oder einen neuen Beruf. Selbst der Hamburger Mutterkonzern des Businessnetzwerks Xing konnte sich dieser Magie nicht entziehen und hat sich in New Work SE umbenannt. Aber wie gelingt New Work? Wie startet man? Und was ist New Work überhaupt?

Die Beliebigkeit des Begriffs erschwert nicht nur die praktische Arbeit, sondern auch die wissenschaftliche Begleitung. Das war einer der Gründe, warum die SRH Berlin University of Applied Sciences zusammen mit Partnern das New-Work-Barometer initiiert hat (auch dies ein Zauberwort, von dem wir uns Aufmerksamkeit erhoffen). Ziel des

Barometers ist, mit einer jährlichen Marktbefragung die Entwicklung des Begriffs New Work und den Einsatz verschiedener Maßnahmen wissenschaftlich zu untersuchen.

An der aktuellen Befragung nahmen 459 Unternehmensvertreter und Berater teil. Wir stellten ihnen vier verschiedene Definitionen von New Work vor (siehe Kasten rechts). Dabei erhielt das Verständnis der New Work SE die geringsten Zustimmungswerte. Das Unternehmen erklärt, die Zukunft der Arbeit im Sinne der Menschen gestalten zu wollen. Schlecht schnitt auch das Verständnis von Frithjof Bergmann ab, der den Begriff New Work in die Literatur einführte und damit eine Sozialutopie als Alternative zu Kapitalismus und Kommunismus entwarf. Sehr hohe Zustimmungswerte erhielt im Gegensatz dazu die New-Work-Charta. Dahinter verbergen sich fünf Arbeitsprinzipien, die der Nürnberger Thinktank Humanfy aufgestellt hat. Eine ähnlich hohe Zustimmung erfuhr die Definition, dass es sich bei New Work um Maßnahmen handele, die das psychologische Empowerment der Mitarbeiter erhöhen.

## Psychologisches Empowerment

Das ist ein interessantes Ergebnis, denn psychologisches Empowerment hat beim Thema New Work eine Schlüsselstellung in Forschung und Praxis erhalten. Das Konzept hilft zu verstehen, warum New-Work-Maßnahmen scheitern oder gelingen.

Wie im Eingangsbeispiel gezeigt, konzentrieren sich viele Unternehmen auf ihre Strukturen. Sie führen agiles Projektmanagement ein oder streichen Hierarchieebenen. Sie „empowern“ quasi die Strukturen ihrer Organisation, aber nicht zwangsläufig die Personen, die in diesen Strukturen arbeiten müssen. Menschen interpretieren ihr Arbeitsumfeld sehr individuell. Während eine Mitarbeiterin die fehlenden Hierarchien einer agilen Organisation wertschätzt, fühlt sich ihre Kollegin vielleicht verloren und kündigt.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass nicht alle Menschen von New-Work-Maßnahmen profitieren. Der US-Onlineschuhhändler Zappos etwa gilt als Vorreiter für Holokratie, eine Organisationsstruktur, die auf Selbstorganisation beruht - doch selbst hier lief nicht alles rund. Nach der Einführung von Holokratie bot CEO Tony Hsieh jedem Mitarbeiter, der mit dem neuen System unzufrieden war, einen Abfindungsvertrag an. 18 Prozent nahmen das Angebot an, 6 Prozent nannten Holokratie als Grund. Sie sprachen unter anderem von „Mehrdeutigkeiten und fehlender Klarheit im Zusammenhang mit Karriere, Vergütung und Zuständigkeiten“ (lesen Sie dazu auch „Was ist dran am

Holokratie-Hype?“, Harvard Business manager Januar 2017).

Statt auf das strukturelle Empowerment sollten Unternehmen sich während ihrer Transformation auf das psychologische Empowerment konzentrieren. Dieses setzt sich aus dem Erleben von Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz zusammen.

Das Konzept stammt von der Organisationsforscherin Gretchen Spreitzer von der Ross School of Business der University of Michigan. Menschen, die psychologisches Empowerment spüren, sehen Sinn in ihrer Arbeit (Bedeutsamkeit). Sie führen ihre Aufgaben autonom aus (Selbstbestimmung) und haben das Gefühl, dass sie mit ihrer Arbeit etwas bewirken können (Einfluss). Zudem nehmen sie sich als kompetent wahr (Kompetenz). Alle vier Bedingungen müssen erfüllt sein für eine gelungene Transformation. Es reicht nicht, wenn Unternehmen ihre Beschäftigten autonom arbeiten lassen, die Menschen sich aber in dem selbstorganisierten Umfeld nicht zurechtfinden und inkompetent fühlen.

Gelingt psychologisches Empowerment, hat das eine Menge positiver Folgen. Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter dann mehr leisten und zufriedener arbeiten, dass sie darüber hinaus innovations- und handlungsfreudiger sind. Sie haben seltener Depressionen, wollen lieber später als früher in Rente gehen. Selbst die Umwelt profitiert – die Beschäftigten verhalten sich in ihren Unternehmen nachhaltiger. Das psychologische Empowerment hat noch einen weiteren Vorteil: Es lässt sich in weniger als fünf Minuten messen. Unternehmen können dafür einen Fragebogen nutzen, den Gretchen Spreitzer entwickelt hat und der an der Berliner Humboldt-Universität übersetzt wurde (siehe Kasten „Psychologisches Empowerment messen“ Seite 26).

Wenn New-Work-Maßnahmen die erwünschten positiven Konsequenzen haben sollen, müssen sie zum psychologischen Empowerment führen. Das geschieht nicht automatisch. Im New-Work-Barometer fragten wir die Teilnehmer, wie sie die Leistung ihrer Organisation in den vergangenen drei Jahren im Vergleich zu anderen Organisationen einschätzten. Dann verglichen wir die Unternehmen, die eine bestimmte New-Work-Maßnahme nutzten, mit denen, die dies nicht taten. Die Ergebnisse sind durchaus überraschend. Zum Beispiel gab es keine Unterschiede zwischen Unternehmen, die agile Projektarbeit mit der Scrum-Methode einsetzten, und solchen, die darauf verzichteten. Das Gleiche gilt auch für die Verwendung von Design Thinking, die Nutzung mobiler Technologien und

## Definitionen von New Work

Der Begriff New Work wird häufig beliebig für alle Formen moderner Arbeit genutzt. Hier sind vier mögliche Definitionen.

### 1. Der Philosoph Frithjof Bergmann

„New Work hat das Ziel, das gegenwärtige Lohnsystem zu überwinden. Menschen sollen der Arbeit nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen, und mit technologischer Unterstützung Produkte selbst herstellen, die sie zum täglichen Leben brauchen.“

### 2. New-Work-Charta

„Jenseits isolierter Maßnahmen und Einzelmethoden konzentriert sich die Essenz von New Work in fünf Prinzipien, die sich im unternehmerischen Alltag widerspiegeln: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung.“

### 3. New Work SE

„New Work ist der Name eines Hamburger Unternehmens, das aus zehn Marken besteht (zum Beispiel Xing und Kununu) und nach eigenen Angaben das Ziel hat, die Zukunft der Arbeit im Sinne der Menschen zu gestalten.“

### 4. Psychologisches Empowerment

„New Work sind verschiedene Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern; das heißt das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz.“

die Arbeit in offenen Bürokonzepten. Das zeigt: Was in manchen Unternehmen hervorragend funktioniert, kann in anderen schiefgehen – der Erfolg hängt, wie so oft, von den Umständen ab.

## Zwei Einflussfaktoren

In meiner Forschung haben sich zwei Faktoren herausgestellt, von denen abhängt, ob eine New-Work-Maßnahme tatsächlich zum psychologischen Empowerment führt – und damit zu mehr Leistung, Zufriedenheit und all den anderen positiven Folgen. Der erste Faktor sind die Persönlichkeiten der Menschen, die in einer Organisation arbeiten, der zweite der jeweilige Kontext (siehe Kasten „Wie New Work wirkt“ Seite 27).

### Die Persönlichkeit


In einer Studie legten der Wirtschaftspsychologe Jan Koch und ich einer Gruppe von Studierenden eine Stellenanzeige vor, die agiles Projektmanagement versprach. Eine andere Gruppe erhielt dieselbe Anzeige, nur wurde in dieser traditionelle Projektarbeit beschrieben. Dann erhoben wir, wie viel psychologisches Empowerment die Teilnehmer bei dem Arbeitgeber erwarteten und wie attraktiv sie ihn fanden.

An einer zweiten Untersuchung, die wir durchführten, nahmen Projektmitarbeiter aus Unternehmen teil. Wir bewerteten den Agilitätsgrad ihrer Teams, erhoben auch hier das psychologische Empowerment und maßen die Bindung an den Arbeit-

# Psychologisches Empowerment messen

**Dieses Tool hilft Ihnen zu beurteilen**, ob eine New-Work-Maßnahme Erfolg hatte. Lassen Sie die betroffenen Mitarbeiter die Fragen vor und nach der Maßnahme beantworten, um herauszufinden, ob sich das Maß des psychologischen Empowerments verändert hat. Sind die Durchschnittswerte in allen vier Bereichen signifikant gestiegen, können Sie von einem Erfolg ausgehen. Wenn Sie sichergehen wollen, dass nicht andere Faktoren eine Rolle spielen, sollten Sie die Ergebnisse mit denen einer Kontrollgruppe vergleichen, die von der Maßnahme nicht betroffen war.

Um zuverlässige Ergebnisse zu bekommen, sollten Sie die Aussagen mischen, damit die Zugehörigkeit zu den Dimensionen für die Befragten nicht sofort ersichtlich ist. Ihnen sollte klar sein, dass Werte über dem Mittelwert nicht automatisch gute Werte sind. Um das beurteilen zu können, müssen Sie die Ergebnisse mit Normen vergleichen – also mit den Antworten von Mitarbeitern in anderen Unternehmen, die in derselben Branche oder Position tätig sind. Ein Wert von 3,5 sieht zum Beispiel nach einem mittleren Wert aus, weil es sich um den Skalenmittelwert handelt. Wenn aber Menschen in vergleichbaren Positionen und Branchen einen durchschnittlichen Wert von 5,0 aufweisen, so sind die 3,5 möglicherweise ein Zeichen für ein sehr geringes Empowerment. Näheres können Sie in meinem Buch „New Work – Gute Arbeit gestalten“ (Haufe 2019) nachlesen.

	stimme überhaupt nicht zu			teils, teils		stimme voll und ganz zu	
							
	1	2	3	4	5	6	7
1. Die Arbeit, der ich nachgehe, bedeutet mir etwas.							
2. Meine Arbeit ist mir sehr wichtig.							
3. Meine beruflichen Aktivitäten sind für mich von persönlicher Bedeutung.							
<b>Summe Bedeutsamkeit = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)</b>							
4. Ich bin davon überzeugt, dass ich in der Lage bin, die Anforderungen meiner Arbeit zu erfüllen.							
5. Ich vertraue auf meine Fähigkeit, meine Arbeit bewältigen zu können.							
6. Ich beherrsche die Fertigkeiten, die für meinen Beruf notwendig sind.							
<b>Summe Kompetenz = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)</b>							
7. Meistens kann ich selbstständig bestimmen, wie ich arbeite.							
8. Ich kann selbst entscheiden, wie ich bei meiner Arbeit vorgehe.							
9. Ich habe beachtliche Möglichkeiten, meine Arbeit frei und unabhängig auszuführen.							
<b>Summe Selbstbestimmung = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)</b>							
10. Ich nehme erheblichen Einfluss auf die Vorgänge in meinem Arbeitsbereich.							
11. Ich habe weitgehende Kontrolle darüber, was in meinem Arbeitsfeld passiert.							
12. Ich habe großen Einfluss darauf, was in meinem Arbeitsbereich geschieht.							
<b>Summe Einfluss = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)</b>							

geber. In beiden Studien untersuchten wir ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal der Teilnehmer - das sogenannte Sensation Seeking. Dieses besagt, wie stark jemand neue, komplexe und aufregende Erfahrungen im Alltag schätzt. Zu solchen Erfahrungen kommt es deutlich häufiger in agilen Projekten, da sie mit Autonomie und Flexibilität statt mit Hierarchie und Routine verbunden sind.

Es zeigte sich in beiden Studien dasselbe Muster. Agile Projektarbeit führte vor allem bei den Menschen zu mehr psychologischem Empowerment und dadurch zu mehr Wahrnehmung von Arbeitgeberattraktivität und Bindung, die hohe Ausprägungen von Sensation Seeking zeigten. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wem routiniertes, einfaches und unaufgeregtes Arbeiten liegt, der wird von agilem Projektmanagement eher nicht profitieren.

### Der Kontext

Auch der Kontext ist wichtig dafür, ob eine New-Work-Maßnahme gelingt oder nicht. Das beginnt bei der Größe der Organisation. In dem Managementblog Getlighthouse.com habe ich einmal den eindrucksvollen Satz gelesen: „Eine flache Organisationsstruktur hört sich so lange romantisch an, bis Sie diese eingeführt haben und Ihr Unternehmen wächst.“ Anders ausgedrückt: Es macht einen großen Unterschied, ob sich 100 oder 100.000 Menschen selbst organisieren sollen - das zweite Szenario dürfte erheblich schwieriger sein.

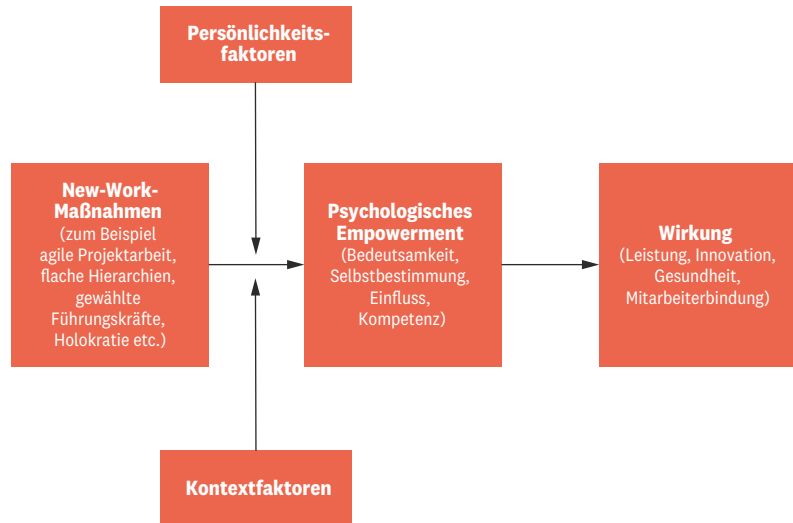
Ein weiterer Kontextfaktor ist die Art der Arbeit. Der Forschung zufolge ist verteilte - statt hierarchische - Führung dann erfolgreich, wenn es komplexe, interdependente und kreative Aufgaben zu lösen gibt. Das ist dann der Fall, wenn viele Menschen ihr unterschiedliches Wissen zusammenlegen müssen, um auf neue, originelle Antworten für die anstehenden Probleme zu kommen.

Die wichtigste Rolle im Kontext von New Work spielt jedoch die Organisationskultur. New-Work-Maßnahmen gehen häufig mit Demokratisierung und Dezentralisierung einher. Kulturelle Normen und Werte können diese Veränderungen erleichtern oder erschweren. Entscheidend ist die Machtdistanz in der Organisation: Gibt es oben und unten, oder ist das Unternehmen eher egalitär orientiert? Dürfen Mitarbeiter ihre Vorgesetzten in einer öffentlichen Diskussion kritisieren, oder ist dies tabu? Werden diejenigen befördert, die die besten Zahlen vorweisen können, oder die, die ihre Mitarbeiter am besten motivieren?

Organisationspsychologen unterscheiden zwischen drei Arten von Kulturen: passiv-defensive, aggressiv-defensive und konstruktive. In passiv-defensiven Kulturen ist es wichtig, nichts falsch zu

## Wie New Work wirkt

Wenn Unternehmen die Arbeit in ihrer Organisation neu gestalten, hängt es nicht nur von der Maßnahme selbst ab, ob sie Erfolg hat. Ebenso wichtig sind die Persönlichkeiten der Menschen, die von ihr betroffen sind, und der Kontext - beispielsweise die Größe des Unternehmens, die Art der Aufgaben, die dort anfallen, und seine Kultur. Wenn alle Faktoren in die richtige Richtung zeigen, führt New Work zum psychologischen Empowerment und damit zu den erhofften positiven Effekten.



machen und sich den Konventionen entsprechend zu verhalten. Mitarbeiter lassen, um ein Beispiel zu nennen, in solchen Kulturen typischerweise alle Entscheidungen von ihren Vorgesetzten prüfen. In aggressiv-defensiven Kulturen nehmen sich die Mitarbeiter als Wettbewerber wahr. Chefinnen und Chefs erwarten von ihnen Perfektion und üben eine starke Kontrolle aus. Konstruktive Kulturen sind geprägt von Leistungsorientierung, Selbstverwirklichung und Kooperation.

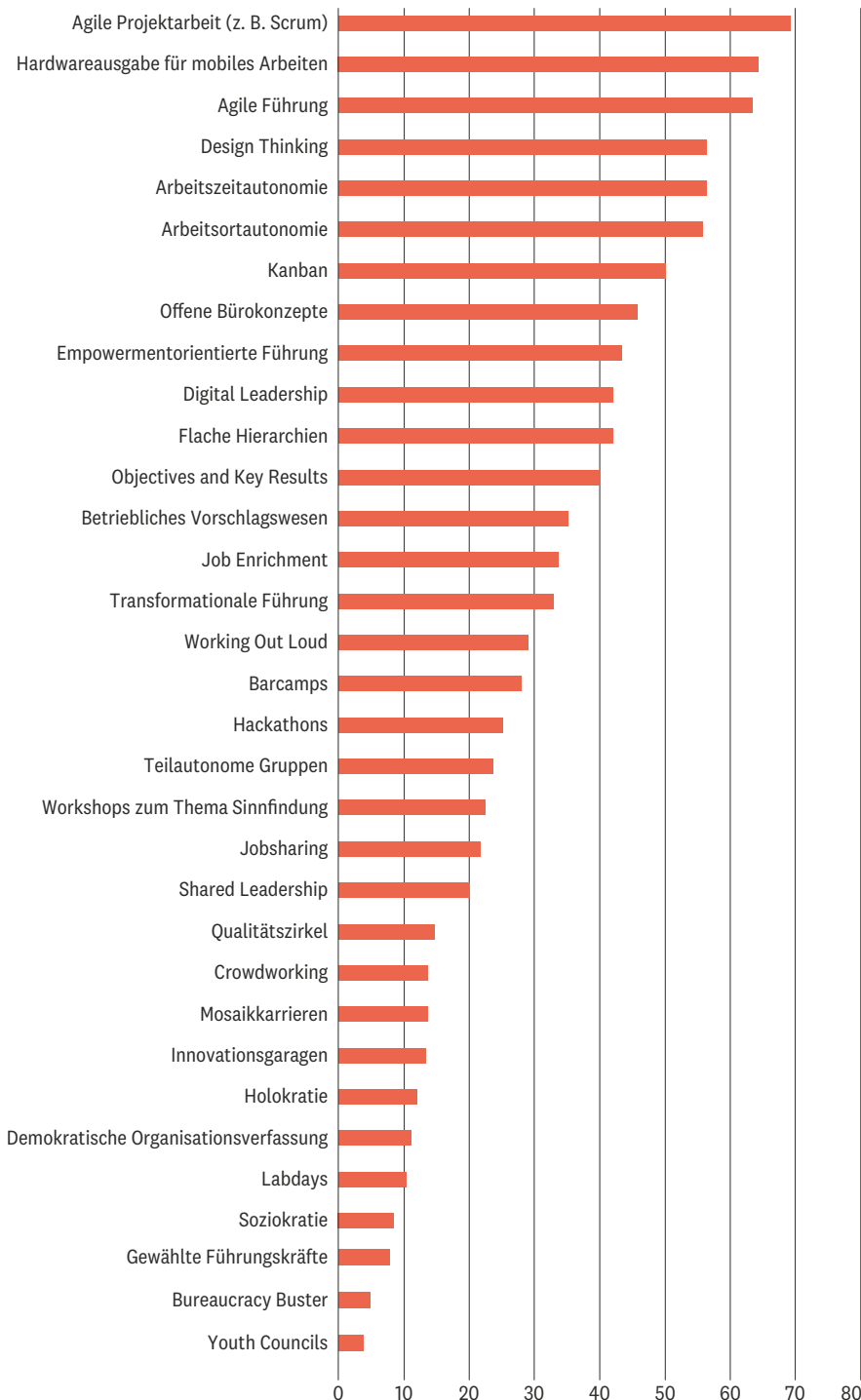
Es mag wenig verwundern, dass Organisationsforscher die dritte Kulturform bevorzugen. Leider sind die anderen beiden weitverbreitet - und sie lassen sich nicht so leicht ändern. Unternehmenskulturen sind teils über Jahrzehnte gewachsen und wirken häufig unbewusst. In aggressiven und defensiven Kulturen sowie in solchen mit hoher Machtdistanz hat New Work wenig Chancen. Hier muss das Topmanagement zunächst versuchen, einen kulturellen Wandel herbeizuführen. Der größte Widerstand ist im mittleren Management zu erwarten. Häufig hat diese Gruppe das Gefühl, dass sie durch New Work mehr verlieren als gewinnen kann. Aus gutem Grund: Wenn Hierarchieebenen wegfallen, ist sie als Erste betroffen.

Da Transformationen - und das gilt auch für New Work - oft mit starken Nebenwirkungen einhergehen, sollten Manager Kosten und Nutzen vor Beginn eines Veränderungsprojekts sorgfältig abwägen. Unternehmen und einzelne Bereiche dür-

# Verbreitung von New-Work-Maßnahmen

Das New-Work-Barometer zeigt, wie stark 33 New-Work-Maßnahmen in Unternehmen im deutschsprachigen Raum verbreitet sind. Radikale Modelle wie Holokratie, Soziokratie oder Wahl der Führungskräfte – über die oft in den Medien berichtet wird – finden sich selten. Ganz oben steht die agile Projektarbeit. Methoden wie Scrum, die aus der Softwareentwicklung kommen, sind offenbar zum Mainstream geworden.

Angaben in Prozent



fen auch von New Work verschont bleiben, wenn die Kriterien nicht erfüllt sind.

## Was Führungskräfte tun sollten

Aus der Forschung lassen sich einige Grundsätze ableiten, mit denen sich die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche New-Work-Transformation erhöhen lässt. Diese richten sich an Organisationsentwickler und Führungskräfte.

1. Rund um das Thema New Work hat sich eine emsige Beraterszene entwickelt. Viele haben sich auf eine bestimmte Maßnahme spezialisiert – doch möglicherweise wird ihr Produkt weniger gebraucht, als sie vorgeben. Wir konnten in unserem Barometer feststellen, dass es zu einigen Maßnahmen deutlich mehr Berater als Unternehmen gibt, die diese praktizieren möchten (zum Beispiel Holokratie, Soziokratie oder Workshops zur Sinnstiftung). Vertrauen Sie bitte keinem Berater, der Ihnen weismachen will, dass er von außen genau die richtige Maßnahme für Sie entdeckt hat! Wer herausfinden will, wie die neue Arbeitswelt in einem Unternehmen aussehen soll, muss zunächst mit denen sprechen, die darin auch arbeiten sollen.

2. Machen Sie keine Strukturen oder Methoden zum Ziel Ihrer New-Work-Transformation, sondern das psychologische Empowerment der Mitarbeiter. Wenn Sie damit erfolgreich sind, erreichen Sie auch Sekundärziele wie mehr Leistung oder weniger Fluktuation.

3. Es gibt viele Wege zum psychologischen Empowerment, und jede Organisation bringt andere Voraussetzungen mit. Nehmen Sie sich Zeit für die Analyse. Der Kasten „Verbreitung von New-Work-Maßnahmen“ links zeigt die 33 Maßnahmen unseres Barometers und ihre Verbreitung im deutschsprachigen Raum. Nutzen Sie die Liste, um zu prüfen, welche Maßnahmen Ihren Mitarbeitern am meisten bringen könnten.

4. Entscheiden Sie auf Grundlage von Daten. Messen Sie das psychologische Empowerment der Mitarbeiter. Nutzen Sie den Fragebogen auf Seite 26. Kümmern Sie sich zuerst um Kollegen, bei denen die Werte niedrig sind und die in den wichtigsten Unternehmensbereichen arbeiten.

5. Lernen Sie die Persönlichkeiten, die Kompetenzen und die Bedürfnisse Ihrer





Mitarbeiter kennen und finden Sie heraus, welche Maßnahmen am besten zu ihnen passen. Nur so stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter motiviert sind und die Veränderungen unterstützen. Auch für New Work gilt: Die Menschen tanzen auf der Party nur, wenn die Musik zu ihnen passt.

6. Analysieren Sie, wo in Ihrer Organisation die Voraussetzungen für New Work erfüllt sind. Das ist in den Bereichen der Fall, in denen es komplexe und interdependente Aufgaben zu lösen gibt und die Kreativitätsanforderungen hoch sind.

7. Gehen Sie das Thema New Work ideologiefrei an und handeln Sie konsequent. Sparen Sie sich das Geld für New Work, wenn die Voraussetzungen nicht erfüllt sind oder es nicht zum Organisationszweck passt. New Work muss dem Unternehmen dienen, nicht umgekehrt.

8. Überprüfen Sie, ob eine Maßnahme Erfolg hat. Messen Sie das psychologische Empowerment vorher und nachher und schauen Sie, ob sich die Werte verändert haben. Vergleichen Sie die Ergebnisse mit denen einer Kontrollgruppe.

9. Führen Sie New Work nicht, wie im Eingangsbeispiel, autoritär ein. Ein Vorstandsvorsitzender weiß, welches Arbeitsumfeld ihm selbst am meisten hilft - aber nicht unbedingt, was andere in der Organisation brauchen. Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten und lassen Sie die Mitarbeiter den Prozess mitgestalten.

## Fazit

Die Medien präsentieren immer wieder dieselben Unternehmen als Erfolgsbeispiele für New Work. Zu den üblichen Verdächtigen gehören Zappos, das Softwareunternehmen Haufe-Umantis oder der Internettelefonieanbieter Sipgate. Mal lösen

Holokratie, mal die gewählten Führungskräfte und immer wieder Agilität ihr Heilsversprechen ein. Manager solcher Unternehmen durften vor der Pandemie auf keinem Personalkongress fehlen. Am Ende ihrer Vorträge zeigten sie Bilder begeisterter Mitarbeiter. Was fehlte: Wie haben sich die Umsätze durch die New-Work-Maßnahme entwickelt? Wie die Krankenstände? Wie die Fluktuation? Doch das sind die entscheidenden Fragen.

Solche Einzelfälle bauen Druck auf. In kaum einem der Vorträge, die ich miterlebt habe, durfte ein Unternehmen fehlen, das ordentlich versagt hat. Je nach Laune wurde dann entweder Nokia, Kodak oder Quelle genannt. Und weil kein Manager wie Quelle enden möchte, entscheidet mancher dann Hals über Kopf, New Work auch in seinem Unternehmen voranzutreiben.

Die psychologische Expertiseforschung kennt einen entscheidenden Unterschied zwischen Experten und Novizen. Novizen beginnen sofort mit der Arbeit: Sie legen los und scheitern. Zurückgeworfen auf den Anfangszustand, starten sie erneut und scheitern wieder. Experten analysieren dagegen zunächst das Problem: den Anfangszustand, den Sollzustand. Dann suchen sie nach den richtigen Schritten, um ihre Teil- und Endziele zu erreichen. Werden Sie zum Experten beim Thema New Work. Der Weg ist komplexer, als Sie vielleicht denken, aber wenn Sie sich das psychologische Empowerment der Mitarbeiter zum Ziel setzen, können Sie nicht viel falsch machen. Wenn alles geklappt hat, dürfen Sie sich auch als Belohnung eine neue Berufsbezeichnung zulegen. New-Work-Hero ist durch eine Berliner Beratung bereits besetzt. Aber Ihnen fallen sicher Alternativen ein. ♥

© HbM 2020 siehe Seite 94

**Autor**

**CARSTEN C. SCHERMULY** ist Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Berlin University of Applied Sciences.