

**Einführung**

NEW WORK IST DAS BETRIEBSSYSTEM

SEITE 1 VON 5

Seit der Gründung im Jahr 2010 diskutieren und verhandeln wir bei quäntchen + glück, wie wir miteinander arbeiten wollen. Am Anfang hielten wir es mit Pipi Langstrumpf: Wir machen uns die Arbeitswelt, widdewiddewie sie uns gefällt. Dass Frithjof Bergmann Jahre zuvor New Work als diejenige Arbeit definierte, „die wir wirklich, wirklich wollen“ – wir hatten keinen blassen Schimmer.

Bergmann hatte 1984 das Center for New Work in Michigan gegründet¹. Zwanzig Jahre später erschien sein Buch „Neue Arbeit, Neue Kultur“². Und Knapp 100 Jahre früher, im Juni 1889, hatte Bismarck das deutsche Rentensystem eingeführt. War etwa der alte Otto der erste New Worker? Ganz und gar nicht, sagt Historiker Yuval Noah Harari in seinem Buch „Homo Deus“ (S.54)³:

„Als Otto von Bismarck Ende des 19. Jahrhunderts in Deutschland erstmals eine Alters- und Invaliditätsversicherung einführt, wollte er damit vor allem die Loyalität der Bürger sicherstellen und nicht ihr Wohlergehen mehren. Man kämpfte für sein Land, wenn man 18 war, und man zahlte Steuern, wenn man 40 war, denn man zählte darauf, dass der Staat für einen sorgen würde, wenn man 70 war.“

¹ [HTTPS://DE.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/FRITHJOF_BERGMANN#NEW_WORK](https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann#New_Work)

² [HTTPS://WWW.AMAZON.DE/NEUE-ARBEIT-KULTUR-FRITHJOF-BERGMANN/DP/392419596X/REF=SR_1_1?IE=UTF8&QID=1539531768&SR=8-1&KEYWORDS=9783924195960](https://www.amazon.de/Neue-Arbeit-Kultur-Frithjof-Bergmann/DP/392419596X/REF=SR_1_1?IE=UTF8&QID=1539531768&SR=8-1&KEYWORDS=9783924195960)

³ [HTTPS://WWW.CHBECK.DE/HARARI-NOAH-HOMO-DEUS/PRODUCT/17388138](https://www.chbeck.de/harari-noah-homo-deus/product/17388138)



Bismarck führte das Rentensystem also nicht ein, um die freie Entwicklung des Individuums zu stärken. Er tat es, weil das Land verlässliche Bürokrat*innen und Arbeiter*innen brauchte. Die viel Druck und Arbeit ertrugen, weil sie sich immerhin auf einen angenehmen Lebensabend freuen konnten. Die Rente gab es ab 70. Die durchschnittliche Lebenserwartung zu Bismarcks Zeiten: für Frauen 48, für Männer 45 Jahre⁴.

NEW WORK IST NICHT TISCHKICKER

Genau dies ist der Unterschied zwischen New Work und einem Tischkicker. New Work ist für Menschen, die selbstbestimmt und in gegenseitiger Wertschätzung arbeiten wollen. Der Tischkicker ist die Rente in kleinen Portionen. Ein Hoffnungsschimmer am Horizont der Hierarchie.

Seit etwa 2015 beobachten wir, dass Menschen verstärkt von „New Work“ sprechen. Das deckt sich mit dem Suchvolumen in Deutschland. Google Trends verzeichnet seit Herbst 2015 einen Anstieg zu diesem Suchbegriff⁵. Einige nähern sich dem Thema, weil sie sich nach einem neuen Job umsehen, bei dem für sie ein möglichst hohes Gehalt längst nicht mehr das Wichtigste ist. Die andere große Gruppe sind HR-Verantwortliche, die den richtigen (Führungs-)Umgang angesichts des Gestaltungswillens und des Autonomiebestrebens der Millennials suchen⁶.

Es gibt aber noch eine Gruppe, die gut daran tut, zu überlegen, was New Work für sie bedeutet: Unternehmer*innen und Geschäftsführer*innen. Image, Employer Branding oder gar ein menschliches Weltbild sind gute Gründe, New Work „ganz oben“ aufzuhängen. Es gibt aber auch einen ganz handfesten Grund: den wirtschaftlichen Erfolg in Zeiten der Digitalisierung.

⁴ [HTTPS://WWW.BMAS.DE/DE/THEMEN/RENTE/GESETZLICHE-RENTENVERSICHERUNG/GESCHICHTE-GUV/GESCHICHTE-DER-GESETZLICHEN-RENTENVERSICHERUNG.HTML](https://www.bmas.de/de/themen/rente/ge-setzliche-renten-versicherung/geschichte-guv/geschichte-der-ge-setzlichen-renten-versicherung.html)

⁵ [HTTPS://TRENDS.GOOGLE.DE/TRENDS/EXPLORE?DATE=2008-09-14%202018-10-14&GEO=DE&Q=NEW%20WORK](https://trends.google.de/trends/explore?date=2008-09-14%202018-10-14&geo=DE&q=new%20work)

⁶ [HTTPS://BLOG.HAYS.DE/FUEHRUNG-MILLENIALS-FUEHRE-DEINEN-NAECHSTEN-WIE-DICH-SELBST/](https://blog.hays.de/fuehrung-millennials-fuehre-deinen-naechsten-wie-dich-selbst/)



WAS INNOVATIONS- KULTUR UND NEW WORK GEMEIN HABEN

Selten scheitert sie an Technologie, aber fast immer an der Unternehmenskultur. Denn durch die Digitalisierung wollen oder müssen Firmen innovieren. Das war nicht immer so. Die meisten Unternehmen haben das Innovieren nie eingeübt, weil es nicht sinnvoll war. Produkte zu optimieren und in großer Zahl möglichst fehlerfrei auszuliefern, war ihre wichtigste Leistung. Die hierarchische Fabrikführung – die sich die Industrialisierung von Kirche und Militär abgeguckt hatte⁷ – formte eine Unternehmenskultur, in der „nach oben berichtet wird“ und ansonsten ohne zu hinterfragen funktionieren musste.

Das eigene Geschäftsmodell offen zu kritisieren. Firmen-Dogmen und Glaubenssätze über die Kundschaft zu hinterfragen. Eigene Vorstellungen als Thesen zu formulieren statt als unumstößliche Wahrheit. Sachen lieber schnell auszuprobieren und nicht in langen Meetings totzudiskutieren. All dies sind die Einstellungen und Werkzeuge systematischer Innovation. Kooperieren statt konkurrieren.

Das kommt uns doch sehr bekannt vor. Kooperation statt Firmenpolitik ist eine der Kernkompetenzen von New Work. Wer diese noch mit einer guten Portion 21st Century Skills⁸ kombiniert, ist auf dem besten Weg zur Innovationskultur.

Nun ist Innovationskultur ungefähr genauso leicht zu greifen wie Digitalisierung und New Work. Wie ändern wir Kultur? Selten durch drei schwammige Unternehmenswerte, die in großen Lettern im Firmenfoyer tapeziert sind. Die Kultur eines Unternehmens zeigt sich nicht in kommunizierten Werten, sondern im gelebten Verhalten. Nur Verhaltensänderung schafft eine neue Unternehmenskultur.

⁷ [HTTPS://DE.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/
INDUSTRIELLE_REVOLUTION#ENTSTEHUNG_DES_ARBEITSMANAGEMENTS](https://de.wikipedia.org/wiki/Industrielle_Revolution#Entstehung_des_Arbeitsmanagements)

⁸ [HTTPS://LEARNING.MOZILLA.ORG/EN-US/WEB-LITERACY/SKILLS](https://learning.mozilla.org/en-us/web-literacy/skills)



Wer ins Handeln kommen möchte, kann die eigene Unternehmenskultur kartografieren. Die Culture Map von Strategyzer⁹ fragt ganz schlicht: Wie verhalten wir uns? Wozu führt das? Und was ermöglicht und verhindert gewisse Verhaltensweisen in unserem Unternehmen?

So kam bei quäntchen + glück heraus, dass unsere New-Work-Flexibilität mit Homeoffice, Urlaubsfltrate¹⁰ und unterschiedlichsten Zeitarbeitsmodellen dazu führte, dass sich selbst kleinste Absprachen manchmal wochenlang nur schwer realisieren ließen. Weil es schlicht keine zeitliche Überschneidung der betreffenden Personen gab. New Work machte uns langsam. Und langsam ist das Gegenteil von dem, was Digitalisierung erfordert: Geschwindigkeit! Gleichzeitig ist unsere Flexibilität einer der wichtigsten New-Work-Pfeiler unserer Zufriedenheit. Sie aufzugeben, war keine Option. So erfanden wir den Schontag¹¹: Jeden Montag ziehen wir alle internen Meetings der Woche vor. Für Externe sind wir nicht erreichbar. Anwesenheit ist an diesem Tag Pflicht. Der Rest der Woche ist frei von internen Meetings – mehr Zeit für unsere Kund*innen!

UNTERNEHMEN MÜSSEN IHRE EIGENEN FORMATE FINDEN

Der Schontag ist eine von 32 New-Work-Quartettkarten¹², unsere Antwort auf die Frage: Wie kann das ganz konkret aussehen, dieses New Work? Im Austausch mit anderen New-Work-Experimentierenden, aber vor allem auch in unseren Innovationsmandaten wird klar, es wäre vermessen, exakt diese 32 Formate überall zu implementieren. Bis wir auf die Idee mit dem Schontag kamen, vergingen mehr als acht Jahre.

Unternehmen müssen ihre eigene Ausgestaltung von New Work finden, sie müssen sie entwickeln. Das ist nicht immer leicht. New Work ist anstrengend, braucht Ausdauer und bisweilen viele Anläufe. Weil jede Unternehmenskultur anders ist. Weil es in jedem Unternehmen andere

⁹ [HTTPS://BLOG.STRATEGYZER.COM/POSTS/2016/1/11/BEST-PRACTICES-HOW-TO-USE-THE-CULTURE-MAP](https://blog.strategyzer.com/posts/2016/1/11/best-practices-how-to-use-the-culture-map)

¹⁰ [HTTPS://QUNDG.DE/NEW-WORK/URLAUBSFLTRATE/](https://qundg.de/new-work/urlaubsfltrate/)

¹¹ [HTTP://QUNDG.DE/MONTAG](http://qundg.de/montag)

¹² [HTTPS://QUNDG.DE/NEW-WORK-QUARTETT/](https://qundg.de/new-work-quartett/)



Dinge sind, die innovationsfreundliches Verhalten fördern oder verhindern, muss jedes Unternehmen eigene Hacks und Spielformen finden.

Im Gegensatz zu unseren Gründungsjahren sehen wir New Work aber nicht mehr nur als eine Welt, widdewidde wie sie uns gefällt. Sorry, Pippi.

NEW WORK IST KEIN SELBSTZWECK

Deshalb teilen wir gerne die Erfahrungen, die wir in unseren Mandaten und bei uns selbst machen. Nicht nur wegen der 5 Millionen Deutschen, die innerlich gekündigt haben¹³. Nicht nur, um junge Talente darin zu bestärken, tradierte Unternehmenskulturen zu hinterfragen. Nicht nur, um HR-Abteilungen neue Weiterbildungs-Formate an die Hand zu geben. Sondern, um zu zeigen, dass New Work kein Selbstzweck ist:

Wem die Digitalisierung das Geschäftsmodell durcheinanderbringt, braucht Innovationskultur. Und New Work ist das Betriebssystem.

qu„ntchen + gl“ck, Herbst 2018

¹³ [HTTP://WWW.FAZ.NET/AKTUELL/BERUF-CHANCE/BERUF/5-MILLIONEN-ARBEITNEHMER-HABEN-INNERLICH-SCHON-GEKUENDIGT-15753720.HTML](http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/5-millionen-arbeitnehmer-haben-innerlich-schon-gekuendigt-15753720.html)