

# Schöne „Neue Arbeit“?

## Worauf es ankommt, damit aus dem New-Work-Traum kein Albtraum wird

*Der Begriff „New Work“ wird oft mit flachen Hierarchien in Verbindung gebracht – und die wiederum mit einer besseren, freieren und effektiveren Form des Arbeitens. Aber ist es wirklich so einfach? Was Unternehmen beachten müssen, damit selbstorganisiertes Arbeiten funktioniert und erfolgreich ist.*



### // AUTOR

**Markus Reitzig**  
Lehrstuhlinhaber und  
Professor für  
Strategisches Management,  
Universität Wien

Manche Trends in der Arbeitswelt verschwinden so schnell, wie sie gekommen sind. Sie zu ignorieren ist am Ende daher manchmal sogar hilfreich für Entscheidungsträger. Andere Trends verfestigen sich jedoch, und alleine deshalb müssen sich Managerinnen und Manager mit ihnen auseinandersetzen, egal, was sie persönlich davon halten mögen. Die Idee der „New Work“ betrat, zumindest unter diesem Warenzeichen, vor knapp zwei Dekaden die Bühne. Und sie ist nicht nur bis heute geblieben, sondern hat es auch in die Hitliste der Begrifflichkeiten geschafft, mit denen moderne Personalierer das Arbeitsumfeld ihrer Unternehmung beschreiben wollen – oder glauben, dies zu müssen –, um im Markt für Talente attraktiv zu sein.

Dass dabei oft verschimmt, worum es sich konkret handelt, und der Begriff als Klammer für ein Sammelsurium ebenfalls hochtrendiger Begriffe wie Agility, Autonomous Work, Empowerment, Flat Hierarchies, Freedom at Work, Remote Work, Work-Life-Balance, oder Work from Anywhere verwendet wird, ist wenig hilfreich, aber vorprogrammiert. Denn der Mix aus deutscher Prosa und angelsächsischen Fachtermini wirkt nicht nur modern, er lässt auch mehr Raum für Interpretation beim Reden und erlaubt einen schlagwortartigeren Austausch an der Oberfläche.

Dem Smalltalk über die schöne neue Arbeitswelt mag damit geholfen sein. Denn alle der genannten Begrifflichkeiten sind primär po-

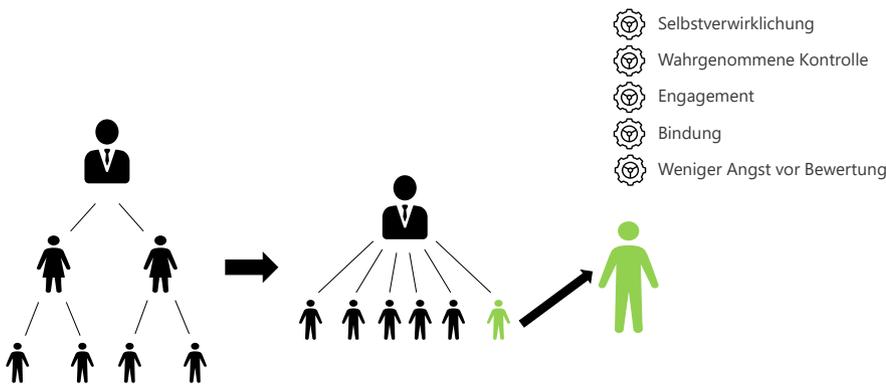


Abbildung 1: Mechanismen des erhofften Motivationsschubs durch ein Abflachen der Hierarchie

sitiv konnotiert, wecken die Vorstellung von einem harmonischen, erfüllten, selbstbestimmten Arbeitsplatz für alle.

Der Sache ist damit aber oftmals nicht gedient. Denn nach dem Smalltalk kommt die Konzeption und Implementation. Und wenn Unternehmungen nicht bereits an dieser Stelle vielfach scheitern, eine wirklich neue Arbeitswelt zu planen, weil ihnen handfeste Rezepte fehlen, dann erleben sie böse Überraschungen oftmals spätestens dann, wenn sie isolierte Ideen dogmatisch umzusetzen versuchen.

All dies wäre nicht nötig und passiert auch nicht dort, wo man Trends nicht nur abgeschlossen begegnet, sondern auch ihre Vereinbarkeit mit der eigenen Unternehmung hinterfragt und dazu in einem ersten Schritt die Idee hinter jedem Trend einmal sauber begreift.

### Worum geht es im Kern?

Ein Kernaspekt der Ideen von Frithjof Bergmann, dem Begründer des Konzepts der Neu-

en Arbeit, ist, dass Personen das tun, wozu sie sich berufen fühlen, was Ihnen Freude bereitet und sinnhaft erscheint. Angewandt auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Firma bedeutet dies, dass diese die Freiheit erhalten, sich durch ihre Arbeit im Unternehmen selbst verwirklichen zu können, statt sklavisch eine fremdbestimmte Tätigkeit auszuüben. Mag der Gedanke vielen HR-Verantwortlichen vor zehn Jahren revolutionär erschienen sein, war diese Idee aus wissenschaftlicher Sicht bereits damals etabliert. Die Forschung kennt fünf Effekte, die im Zusammenhang zwischen der Autonomie der Mitarbeitenden und ihrer Arbeitsmotivation eine Rolle spielen. Dazu gehören neben der **Selbstverwirklichung** das Gefühl der **Kontrolle** über das eigene Leben, **Engagement**, gefühlte **Zugehörigkeit** zur Firma und die **reduzierte Bewertungsangst** durch **Vorgesetzte**. Diese Mechanismen tragen dazu bei, dass wir alle, zumindest bis zu einem gewissen Grad, unsere Freiheit bei der Arbeit sehr schätzen. Dies lehren uns 70 Jahre Forschung aus der Sozial- und Personalpsychologie.

Autonomie bei der Gestaltung unseres Arbeitsalltages kann also Energie freisetzen.

Diese Energie kann Anstoß dafür sein, dass Mitarbeitende öfter eigene Ideen einbringen oder auch mal Zeit darauf verwenden, kleinere Aufgaben zu erledigen, die zum Beispiel einfach nur den Arbeitsablauf im Team flüssiger gestalten. Vor allem aber wird diese Energie dringend benötigt, damit das entstehen kann, was wir als flache Hierarchien bezeichnen, die oftmals zu vereinfacht mit einer neuen Arbeitswelt gleichgesetzt werden.

### New Work und flache Hierarchien – notwendig, aber nicht hinreichend

Hierarchien sind Systeme von gestaffelten Autoritäten. Autorität haben Personen, deren Weisungen andere legitimerweise befolgen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgen, wenn es hart auf hart kommt, der Weisung ihres Teamleiters; der Teamleiter folgt der Anweisung des mittleren Managers, der den Vorgaben des oberen Managers, letzterer den Direktiven der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung wiederum kontrolliert die oberen Manager, diese die mittleren und so weiter.

Managerinnen und Manager kontrollieren aber nicht nur. Sie sorgen klassischerweise dafür, dass die Arbeit im Unternehmen so verteilt und am Ende wieder zusammengeführt wird, dass die Unternehmung mehr erreicht als eine vergleichbar große Zahl unkoordinierter Arbeiterinnen und Arbeiter. Dazu müssen Manager Arbeitspakete definieren, einzelnen Personen(gruppen) zuordnen, Belohnungssysteme erarbeiten, den Informationsaustausch organisieren und Konflikte lösen.

Was aber bedeutet es, wenn Manager ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich mehr Autonomie zugestehen als traditionellerweise üblich? Wenn sie ihnen zugestehen, sich ihre eigenen Arbeitspakete zu schnüren, sich selbst ihre Aufgaben zu suchen, möglicherweise demokratisch über ihr Gehalt abzustimmen?

Es bedeutet, dass sie das delegieren, was früher eine klassische Führungsaufgabe war. Es bedeutet auch, dass das höhere Management Zeit gewinnt für neue Aufgaben und eine

breitere Führungsspanne überwachen kann als vorher. Im Zuge dessen können Positionen des mittleren Managements obsolet werden, sich die Hierarchie also verflachen und das Unternehmen – zumindest in Teilen – agiler werden.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten erhöhte Verantwortlichkeit und Rechte über die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und müssen sich im Gegenzug in der Selbstorganisation beweisen. Die notwendige Energie für eben jene neue Aufgabe – sie kommt idealerweise aus der Motivation, die mit der neugewonnenen Autonomie einhergeht.

Flachere Hierarchien und Autonomie bei der Arbeit bedingen sich mithin gegenseitig. Sie sind gegenseitige notwendige Voraussetzungen dafür, dass es das eine wie auch das andere gibt. **Flache Hierarchien sind kaum ohne Autonomie bei der Arbeit denkbar, New Work macht ohne flache Hierarchien keinen Sinn.**

Aber – und das ist entscheidend: Weder sind flache Hierarchien hinreichend dafür, dass aus New Work ein Erfolg wird, noch garantiert das Einführen von New-Work-Praktiken, dass am Ende eine flache Unternehmensstruktur entsteht, die schnelle Marktreaktionen und „agiles“ Handeln erlaubt.

### **Was noch stimmen muss – Menschen und ihr Umfeld**

Damit selbstbestimmteres Arbeiten keine Utopie bleibt, müssen Unternehmungen erfolgreich damit sein. Und zwar nachhaltig.

Einfach formuliert klappt dies genau dann, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstens willens und zweitens in der Lage sind, mit ihrer neuen Freiheit der Organisation zu einem Mehrwert zu verhelfen.

### **Aber was bedeutet dies genau?**

Spätestens an dieser Stelle lohnt sich ein genauerer Blick darauf, was Autonomie bei der Arbeit wirklich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tut.

Proaktive, leistungsgetriebene Personen werden aus ihrer neuen Freiheit viel Energie ziehen. Dies kann grundsätzlich vorteilhaft für die Firma sein, muss es aber nicht. Denn mit der Delegation von Führungsaufgaben, wie oben erwähnt, erwächst auch die Notwendigkeit, sich im Kollektiv zu organisieren. Leistungsgetriebene alleine werden die Aufgaben, die zum Erhalt des freiheitlichen Arbeitsumfeldes notwendig sind, nicht erbringen – die Betriebsfeier organisieren, die Kaffeeküche aufräumen. Ihre Beiträge werden wichtig sein, um aus dem autonomen Arbeitsumfeld viele Impulse zu gewinnen, aber es wird auch die ehrlichen, höflichen, umgänglichen Personen brauchen, die das Umfeld vor dem Kollaps bewahren.

Ganz unabhängig vom Mix der Persönlichkeitseigenschaften spielen kognitive Fähigkeiten eine zunehmend wichtige Rolle. Sich selbst zu verwirklichen ist das eine, es so zu tun, dass man erkennt, wie sich dieser Beitrag in das große Ganze einer Unternehmung einbettet, ist das andere. Ein Verständnis davon,

personal manager

Im Jänner behandeln wir  
im Fachnewsletter das Thema  
Organisationsentwicklung/  
Change/New Work

**GLEICH GRATIS ANMELDEN**  
[www.personal-manager.at/newsletter](http://www.personal-manager.at/newsletter)



wie die einzelne Leistung sich in das Gefüge aller Tätigkeiten einfügt und dem gemeinsamen Ziel dient, ohne dass dies dem Mitarbeiter vom direkten Vorgesetzten erklärt wird, ist herausfordernd für viele. Und möglicherweise zu herausfordernd für einige.

Je nach Ausgestaltung der Freiheiten ist eine gezielte Rekrutierungsstrategie für Unternehmen, die es mit New Work und flachen Hierarchien ernst meinen, daher unumgänglich. Sie unterscheidet sich in vielem von klassischem Recruitment; so muss bei Kandidaten für alle Positionen die gezielte Suche nach Persönlichkeitseigenschaften, nicht nur Fähigkeiten, im Fokus stehen, und nicht nur beim Spitzenpersonal, wie dies bis heute oft der Fall ist.

Aber auch den besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann ein intelligent gestaltetes Arbeitsumfeld helfen, die Herausforderungen der Selbstorganisation in den Griff zu bekommen. Neben der Anpassung der Rekrutierungsstrategie ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes für maximale Delegation die zweite zentrale Rolle der Führungskraft in der neuen Arbeitswelt.

Ansätze gibt es hier viele, entscheidend ist jedoch, dass alle zum Ziel haben, die Kooperation zwischen autonom arbeitenden (Gruppen von) Personen zu vereinfachen.

Duplikation von Projekten und Aufwand zu vermeiden, oder aber sicherzustellen, dass Beiträge verschiedener Personen nahtlos miteinander vereinbar sind – dies können Unternehmen durch ein intelligentes modulares Organisationsdesign erreichen. Die viel beschworene Work-Life-Balance zu ermöglichen, indem das Unternehmen Positionen mehrfach besetzt und durch Personalpuffer Freiräume schafft, muss kein finanzielles Hirngespinnst sein. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmungen mit dieser Herangehensweise langfristig keine Kostennachteile haben müssen, da sie ihr Personal länger an sich binden und sie möglicherweise sogar unter Marktpreis einstellen können. Und schließlich benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung bei der Bewältigung von Konflikten, aber auf nicht traditionelle Weise. Auch hier hält die angewandte Wissenschaft zu neuen Organisationsformen

eine Vielzahl von Ansätzen bereit. In jedem Falle wird die Rolle der Führungskraft als Ansprechpartner und Vermittler zur dritten großen Herausforderung, der sich Personalmanager stellen müssen.

### **Realistischer Enthusiasmus**

Freiheit des Einzelnen, enger Kontakt zum Entscheider, schnelles Handeln – dies sind Wunschdestinationen vieler Firmen. Und wer könnte dies nicht verstehen. Dabei vergessen wir aber allzu oft allzu schnell, dass Firmen Organisationen sind, die gerade deshalb so erfolgreich sind, weil Menschen gemeinsam auf etwas hinarbeiten, nicht nur als Individuen. New Work und Unternehmenserfolg stehen daher zumindest zuweilen auch in einem gewissen Spannungsfeld. Diese Spannung intelligent aufzulösen, um die Vorteile autonomen Arbeitens voll auszuschöpfen, und zu wissen, an welche Grenzen man stößt, wird am Ende helfen, angenehme Arbeitswelten nachhaltig zu gestalten. Dazu gilt es, eine Vielzahl von Fragen zu stellen: Machen neue Arbeit und flache Hierarchien überhaupt Sinn im jeweiligen Fall? Was will das Unternehmen erreichen? Wie sieht die aktuelle Belegschaft aus? Was kann wie weit delegiert werden? Entlang welcher Dimensionen? Wie kann eine Einstellungspolitik das Selbstorganisationspotenzial erhöhen? Lassen sich Aufgabenstrukturen und Arbeitsumfelder intelligenter definieren für mehr Selbstorganisation? Ruhiges Nachdenken ist das Gebot der Stunde.

### **// AUSBLICK**

Wie selbstorganisiertes Arbeiten gelingen kann, ist das Thema eines Interviews mit Markus Reitzig in der kommenden Ausgabe (2/2023).

### **// LITERATURTIPP**

**Get Better at Flatter – A Guide to Shaping and Leading Organizations with Less Hierarchy.** Von Markus Reitzig. Palgrave MacMillan