

Christiane Brandes-Visbeck | Susanne Thielecke

Fit für New Work

Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht – Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co.

© des Titels »Fit für New Work« von Christiane Brandes-Visbeck, Susanne Thielecke (ISBN 978-3-86881-724-9)
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

REDLINE | VERLAG

Über dieses Buch

Unsere Welt ändert sich. Das ist an sich nichts Neues. Neu ist das Tempo. Digitalisierung, Globalisierung und Pluralismus haben eine Veränderungsdynamik zur Folge, bei der manch einem schwindelig wird. Und sie wird noch schneller werden. Schon jetzt hat die technologische Entwicklung künstliche Intelligenz, Roboter, 3-D-Drucker, Netzwerkökonomie und datenbasierte Entscheidungen ermöglicht. Sie ist Treiber völlig neuer Arbeitswelten, für die es kaum Vorbilder und Standards gibt. Nichts scheint mehr vorhersehbar oder planbar zu sein. Was gestern unmöglich erschien, ist heute normal. Und morgen überholt.

Dabei ruft die Digitalisierung unseres Lebens und Arbeitens auch in der Wirtschaft nachhaltig Veränderungen hervor. So werden Leistungen zunehmend losgelöst von festen Produktionsstätten erbracht, was einen umfassenden Paradigmenwechsel in der Ökonomie nach sich zieht. Smart Factories (virtuelle Abbilder realer Fabriken), Smart Products (technische Objekte, die mithilfe von Software und Internetverbindung Daten speichern und weitergeben können) oder Smart Services (Dienstleistungsangebote, die mithilfe von Smart Products durchgeführt werden) sind Beispiele dafür, dass virtuelles Arbeiten längst nicht auf die Entwicklung von Apps reduziert ist. Es betrifft alle Branchen und jede Form der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. In vielen Feldern braucht es keine Massenproduktion mehr, Kundenbedürfnisse können zunehmend individuell erfüllt werden. Damit steigt die Kundenzentrierung in nie da gewesener Dimension. Maximale Transparenz, Individualisierung in Echtzeit und wachsender, unvorhersehbarer Wettbewerb machen es Käufern leicht, sich immer wieder neu zu orientieren – eine große Herausforderung für Unternehmen, da nun Kundenbindungsmaßnahmen notwendig

sind, die auf Content basieren und weit über das reine Produktmarketing hinausgehen. So entstehen immer neue Geschäftsmodelle, die zu Zeiten der Industriegesellschaft weder notwendig noch denkbar waren. Ein Begriff, der sich dafür international und industrieübergreifend etabliert hat, ist die sogenannte VUKA-Welt (englisch VUCA). Volatil, unsicher, komplex und ambivalent – so wird das digital geprägte Arbeitsumfeld beschrieben, in dem Ökonomie heute stattfindet und das es prägt.

Sharing Economy als Folge und Treiber digital geprägter Prozesse

In einer VUKA-Welt entstehen Geschäftsmodelle, deren Mechanismen durch herkömmliche Managementmethoden nicht mehr steuerbar sind. Die sogenannte Sharing Economy etwa, also das gemeinsame Nutzen ansonsten brachliegender Ressourcen, ist Folge und Treiber digital geprägter Prozesse zugleich. Durch Netzwerke auf sozialen Medien, das Cloud-Computing (das Speichern und gemeinsame Bearbeiten von Daten auf externen Rechnern) und in entsprechenden Dateninfrastrukturen zwischen Menschen und Maschinen können Unternehmen sowie ihre Produkte und Dienstleistungen mittels selbstlernender, künstlicher Intelligenzen direkt mit den Kunden kommunizieren. Dadurch wiederum können individuelle Präferenzen passgenau ermittelt und bedient werden, was einerseits eine neue Anspruchshaltung beim Kunden und andererseits eine immer schnellere und flexiblere Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen jenseits von Fach- oder Branchenerfahrung nach sich zieht. Und jetzt kommen noch die Innovationen, die das Internet of Things mit sich bringt ...

Nicht jeder sieht darin eine strahlende Zukunft. Zu ungewiss scheint es, in welchen Bereichen, in welchem Ausmaß und in welcher Form der Mensch der Technik weichen muss. Immer mehr Leute fragen sich, ob ausreichend viele neue Berufsfelder entstehen, und wenn nicht, wovon die Menschen leben werden, wenn

die Arbeitswelt sie nicht mehr braucht. Andere begreifen diesen Wandel als Chance. Sie sehen nie da gewesene Möglichkeiten des Wachstums und der Entwicklung in eine neue, höhere Menschheitsstufe. Für die Arbeitswelt bedeutet die zunehmende Veränderungsdynamik vor allem eines: Von Menschen geführte Prozesse rücken vielerorts in den Hintergrund, gleichzeitig rücken die kreativen und emotionalen Fähigkeiten des Menschen in den Fokus. Denn unabhängig davon, ob diese rasante Entwicklung Spaß macht oder Angst erzeugt – oder beides –, erfordert die zunehmende Vernetzung der Welt und damit der Umgang mit Menschen und Maschinen, mit denen man wenig vertraut ist, Wissen über menschliche Motive und grundmenschliches Verhalten. Der digitale Wandel erfordert die Bereitschaft, permanent dazuzulernen, schnelle Entscheidungsprozesse und Freude am Experimentieren. Neben aktuellem technologischen Know-how benötigen wir Empathie und Leidenschaft, Intuition und Kreativität, Flexibilität und Offenheit – und vor allem Mut.

Leidenschaft und Kreativität lassen sich nicht mehr verleugnen

Diese Eigenschaften spielten schon vor der Digitalisierung eine wichtige Rolle. Aber sie standen in den letzten Jahrzehnten nicht im Vordergrund. In den klassischen, auf Effizienz getrimmten und durch das Qualitätsmanagement gesteuerten Strukturen sind sie maximal Helfer, um nachhaltigen Erfolg zu generieren, oft aber auch Blockierer. Etwas wagen, das vom bewährten Prozess abweicht? Das ist in der klassischen Arbeitswelt meist nicht erwünscht. Ein Risiko eingehen, dessen Folgen nicht bekannt sind? Bloß nicht! Hierarchien ignorieren und Wissen teilen? Das ist gefährlich! Emotionen an Funktionen knüpfen? Nur, wenn es sich nicht vermeiden lässt.

In der aktuellen und künftigen Arbeitswelt sind diese Sichtweisen überholt. Wenn Veränderungen anstehen, benötigen wir

Menschen, die mutig vorangehen, als Vorbild und Treiber zugleich. Die zeigen, dass es sich lohnt, Veränderungen zu gestalten. Dass auch und gerade in einer digitalen, globalen und diversen Arbeitswelt mit neuen, digital geprägten Technologien, Prozessen und Produkten der Mensch im Mittelpunkt stehen sollte. Dass radikale Kundenzentrierung, schneller und relevanter Wissenszuwachs sowie Beziehungsmanagement essenziell sind und jenseits von Funktionen und Hierarchien besser funktionieren. Alle diese Erkenntnisse erfordern neue Strukturen, neue Methoden, neue Rollen und neue Haltungen – eben New Work.

Im diesem Buch geben wir Tipps und Antworten für alle, die die Mechanismen von New Work verstehen und für sich nutzen wollen, ganz egal, wer und wie sie sind und in welchem Kontext sie aktuell arbeiten. Natürlich haben wir uns gefragt, wer uns dazu berechtigt hat, hier als Expertinnen aufzutreten.

Wir begeben uns auf eine Reise

Wenn wir ein Buch über New Work schreiben wollen, dann sollten wir das – ehrlicherweise – auch mit der Haltung von New Workern tun. Denn wer sagt, dass unsere Sicht auf das Thema die richtige ist? Sie ist eine mögliche Sicht auf diese eben beschriebene VUKA-Welt. Wem steht hier die Deutungshoheit zu?

Eine interessante Perspektive auf New Work hat Microsoft-CEO Satya Nadella entwickelt, der vom *Time Magazine* zu einem der einflussreichsten Menschen unseres Zeitalters gekürt wurde. In einem Interview mit *Business Insider* beschreibt Nadella den Bestseller *Selbstbild* der Stanford-Psychologin Carol Dweck als eine Inspiration für die Kultur, die er bei Microsoft aufbauen möchte. Er berichtet, dass er das Buch nicht im Business- oder Arbeitskontext gelesen habe, sondern im Zusammenhang mit der Erziehung seiner Kinder. Er beschreibt, wie die Autorin das Kinder von Kindern erlebt hat: »Eines ist ein >Ich weiß alles<- und ein anderes ist ein >Ich

lerne alles<-Kind. Das >Ich lerne alles<-Kind wird immer besser zu-rechtkommen als das >Ich weiß alles<-Kind, selbst wenn Letzteres möglicherweise mit seinen angeborenen Fähigkeiten einen besseren Start haben sollte.« Auf den Business-Kontext übersetzt, so Nadel-la, bedeute dies, dass diese Beobachtungen nicht nur für Jungen und Mädchen in der Schule, sondern auch für CEOs wie ihn selber oder für Organisationen wie Microsoft gelten müssten.¹

Dies könnte sich als soziologische Aussage auf alle Menschen dieser Welt beziehen. Um in der VUKA-Welt zurechtzukommen, müssten wir uns von einer Kultur, in der (einflussreiche) Menschen behaupten, sie wüssten alles über diese Welt, zu einer Kultur entwickeln, in der (einflussreiche) Menschen sagen: »Wir wollen alles lernen.« Dieser Blick auf die Welt, diese Lebenseinstellung ist aus unserer Sicht ein bedeutendes Merkmal von New Work. New Worker haben genug von Menschen, die ständig die Welt erklären, ohne Alt-hergebrachtes oder sich selbst zu hinterfragen. Ein Begriff, der sich seit einigen Jahren in diesem Zusammenhang etabliert, ist #mansplaining. Er besagt, dass (einflussreiche) »alte, weiße Männer« davon ausgehen, dass sie anderen (zumeist Frauen) die Welt erklären müssen oder dürfen. Natürlich ist der Begriff provozierend, da nicht alle Männer, die älter und weiß sind, sich so verhalten. Er soll nur versinnbildlichen, dass eine dozierende Haltung, fern von Introspektion und Selbstkritik – und egal, von wem sie vorgetragen wird – nicht zur positiven Gestaltung der gemeinsamen Zukunft animiert. Und dass alleiniges Zurückgreifen auf Wissen von früher nicht zu einer offenen, neugierigen Haltung gegenüber einer sich verändernden Welt passt. Bei New Work geht es nicht um Veränderung um der Veränderung willen. Doch wer sagt, die alte Ordnung habe sich doch bewährt und man solle die Dinge möglichst belassen, wie sie sind, hat es in der VUKA-Welt schwer. Denn die will nicht darauf hören. Sie ist unartig wie ein schlecht erzogenes Kind und macht einfach, was sie will!

Für das Überleben in der digitalen Revolution benötigen wir ein anderes Mindset, andere Haltungen und Methoden. Eine davon

ist, dass wir Menschen uns gemeinsam in die Zukunft begeben und dabei unterwegs miteinander und voneinander lernen. Denn aus der New-Work-Perspektive, die Nadella so schön auf den Punkt gebracht hat, sind wir Menschen alle Lernende. Wir sind Reisende von der bekannten Welt in die unbekannte, neue Welt. Wir sind auf einer großen Lernreise. Am besten gemeinsam.

Das Bild von einer gemeinsamen Lernreise, die häufig auch Learning Journey genannt wird, hat uns inspiriert. Wir wagen – ganz im Sinne von New Work – mit diesem Buch ein Experiment. Bevor wir Autorinnen angefangen haben zu schreiben, haben wir uns gefragt, wer wohl unsere Leser sein werden, und was sie von unserem Buch erwarten. Bei der Antwort haben wir unsere potenziellen Leser nicht wie sonst üblich in Zielgruppen oder Sinus-Milieus geclustert, sondern als Mitreisende mit unterschiedlichem Lernverhalten:

Es wird Leser geben, die gern Geschichten lesen. Die am liebsten über einprägsames Storytelling lernen. Weil sie über Anekdoten und persönliche Geschichten der Protagonisten einen emotionalen Bezug zum neuen Wissen entwickeln können.

Andere möchten vielleicht schnell und übersichtlich Fakten präsentiert bekommen. Diese sollen ohne Schnick und Schnack das benötigte Wissen auf den Punkt enthalten. Ganz effektiv. Zack.

Und wieder andere Menschen lernen, wenn sie das, was sie gelesen haben, gedanklich auf das eigene Leben übertragen und dadurch das neue Wissen reflektieren. Um daraus wiederum neue persönliche Denkweisen und Handlungen abzuleiten. Nur zu!

Doch dann kamen uns Zweifel: Wie können wir mit einem Ein-Kanal-Medium, wie ein Buch es ist, diesen unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden? Geht das überhaupt?

Wir haben es einfach gemacht.

Da Innovationen, ständiges Dazulernen und die Anerkennung von Vielfalt besondere Merkmale von New Work darstellen, versuchen wir mit diesem Buch, jeder der genannten Lesegewohnheiten und jedem der genannten Lernbedürfnisse gerecht zu werden. In der Hoffnung, dass wir Sie alle mitnehmen auf unserer Lernreise zu New Work.

Aufbau des vorliegenden Buches

Weil es uns am Herzen liegt, ganz unterschiedliche Menschen, die sich für New Work interessieren, mitzunehmen, haben wir uns für folgende Struktur entschieden:

Jedes Kapitel handelt von einem wichtigen Aspekt von New Work:

- Kapitel 1: New Work – wie finde ich einen Zugang dazu?
- Kapitel 2: Coworking
- Kapitel 3: Mindset
- Kapitel 4: Methoden
- Kapitel 5: Netzwerken
- Kapitel 6: Leadership
- Kapitel 7: Geschäftsmodelle

Jedes unserer Kapitel besteht aus zwei Modulen:

- Modul 1: Die Geschichte eines New-Work-Protagonisten von seiner Reise in eine neue Arbeitswelt

- Modul 2: Infoboxen, die wichtige Begriffe aus dem New Work-Kontext erklären und Wissenswertes vermitteln, danach ein paar Journaling-Fragen zur Reflexion und Literaturtipps.

Lassen Sie uns kurz erklären, was wir unter diesen Modulen verstehen.

Modul I: Porträts

Weil das New Work so vielfältige Facetten aufzeigt und jeder, mit dem wir im Vorfeld über das Thema gesprochen haben, darunter etwas anderes versteht, haben wir uns entschieden, Menschen vorzustellen, die New Work leben. Wir haben bewusst ganz unterschiedliche Gesprächspartner ausgesucht. Was sie eint, ist, dass sie alle schon länger im New-Work-Kontext unterwegs sind und davon angetrieben werden, sich selbst zu verwirklichen und ihre persönlichen Ziele zu verfolgen. Und das mit viel Leidenschaft und großem Erfolg.

Für jedes Kapitel unseres Buches haben wir eine Person angesprochen, die aus unserer Sicht prototypisch für das jeweilige Merkmal steht. Er oder sie lädt uns in seine oder ihre Arbeitswelt ein und nimmt uns mit auf die persönliche Reise von der bekannten Arbeitswelt in die neue Arbeitswelt. Diese Erzählform, die Sie vielleicht aus einem anderen Kontext kennen, nennen Filmschaffende und Kommunikatoren »Heldenreise« oder englisch »Quest«. Heldenreisen beschreiben, wie ein »Held«, also ein Protagonist, von einer ihm bekannten Welt in eine ihm unbekannt Welt geht. So eine Reise ist mit vielen Überraschungen, Unwägbarkeiten und Gefahren verbunden. Der Held muss sehr mutig sein, wenn er das Bekannte gegen das Unbekannte eintauschen will. Hilfreich sind dabei ein möglichst gutes Equipment und wenn man für bestimmte Wegstrecken Gefährten findet.

Bei so einer Heldenreise gibt es eine Schwelle, die diese beiden Welten voneinander trennt. Sie ist oft die größte Hürde, die Helden meist

nur deshalb überschreiten, weil sie es müssen. Doch im Verlaufe ihrer Geschichte erleben sie so viele besondere Abenteuer, dass sich dieses unfassbar schöne Gefühl einstellt: die Freude daran, zu neuen Ufern unterwegs zu sein. Das Glück zu wissen, dass es sich gelohnt hat, die allererste Schwelle zu überschreiten. Dass es sich gut anfühlt, die eigene Komfortzone zu verlassen, weil das Neue es wert ist.

Keiner unserer Protagonisten konnte vorab genau wissen, worauf er oder sie sich mit der Entscheidung für die neue digitalisierte Welt einließ. Sie hatten Befürchtungen, durchlebten Phasen der Unsicherheit oder des Zweifels. Aber sie stellen sich den Herausforderungen. An dieser Stelle möchten wir uns bei Daniel Barke, Tobias Kremkau, Svenja Hofert, Andreas Ollmann und David Cummins, Kerstin Hoffmann, Stephan Grabmeier und Nico Lumma bedanken, dass sie sich auf unser Experiment eingelassen haben. Obwohl sie alle bis über beide Ohren in Arbeit steckten, haben sie – animiert von uns für dieses Buch – ihre eigene Reise reflektiert und zusammen mit uns erarbeitet. Danke, Ihr Lieben, ihr seid unsere ganz persönlichen New-Work-Heros!

Modul II: Infoboxen

Die Infoboxen beinhalten Wissenswertes, Werkzeuge oder neu-deutsch Tools – alles das, was nötig ist, um passende Entscheidungen zu treffen oder Krisen zu überwinden. Es sind diese Tools, die Sie auf dem Weg zur Arbeitswelt von New Work begleiten. Es können Methoden sein, aber auch neue Erkenntnisse, überkommene Glaubenssätze und veränderte Prinzipien. Wir haben die Informationen, denen wir selbst und/oder in den Gesprächen mit unseren New-Work-Helden begegnet sind, gesammelt, kuratiert und teilweise auch ergänzt.

Unsere Infoboxen beziehen sich immer auf einen Begriff, der in einer der Heldenreisen genannt wird. Die Begriffe sind im Text **besonders gekennzeichnet**.

Und Sie? Unsere Journaling-Fragen

Unsere Protagonisten haben auf ihren Reisen neue Erkenntnisse, Denkweisen und Handlungsoptionen gewonnen oder persönliche Muster und Bedürfnisse, die nicht mit der klassischen Arbeitswelt kompatibel sind, weiterentwickelt und nach ihnen gelebt. So sind sie selbst Gestalter und Vorbilder einer in weiten Teilen noch unbekannteren Arbeitswelt geworden.

Wenn Sie also, liebe Leserin und lieber Leser, eine der Geschichten lesen und in den Infoboxen desselben Kapitels erfahren, was sich genau hinter den neuen Begriffen verbirgt, denken Sie vielleicht: »Oh, das klingt ja super! Aber funktioniert das auch für mich und in meiner Arbeitswelt?« Das kann natürlich der Fall sein. Oder auch nicht. Mit den Journaling-Fragen zu jeder Infobox möchten wir Sie einladen, zu überlegen, was das Gelesene mit Ihnen und Ihrem Umfeld zu tun hat. Fragen Sie sich: »Wo stehe ich gerade selbst?« Oder: »Warum finde ich den Inhalt der einen Infobox spannend und relevant – und warum vielleicht auch nicht?«

Mit Journaling reflektieren Sie die eigenen Wünsche und Ziele. Sie treten mit Ihren eigenen Bedürfnissen in Kontakt. Man könnte auch sagen, Sie fragen sich, was Sie »wirklich, wirklich wollen«. Genau diese Frage ist ein sehr ursprüngliches Element von New Work. Hier haben Sie die Chance, mithilfe unserer – oder Ihren eigenen – Journaling-Fragen das Gelesene zu reflektieren und mit Ihren Antworten erste Schritte für Ihre eigene Reise anzudenken.

Am Ende jeder Infobox nennen wir noch ein paar Bücher und Weblinks, die wir zu dem jeweiligen Thema spannend finden.

Auch wenn wir Ihnen in diesem Buch Protagonisten und Informationen aus dem New-Work-Kosmos vorstellen, so verfügen auch wir über keine Glaskugel, mit der wir vorhersehen können, wie die künftige Arbeitswelt aussehen wird. Wir können Sie lediglich animieren, sich mit dem Thema zu beschäftigen und Ihre eigenen

Schlüsse daraus zu ziehen. Vielleicht sind Sie so motiviert, dass Sie Ihre eigene Heldenreise antreten und über die Schwelle vom Bekannten ins Unbekannte gehen werden? Dann denken Sie daran: Jeder wählt seine eigene Route. Und: Umwege erhöhen die Ortskenntnis!

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Glück auf Ihrer persönlichen Reise zu New Work!

Ihre

Christiane Brandes-Visbeck und Susanne Thieleck

Und weil wir in diesem Vorwort schon einige Begriffe aus dem New-Work-Kosmos verwendet haben, die für Sie vielleicht neu und deshalb im Text markiert worden sind, folgen nun die Infoboxen zu:

- **VUKA (VUCA)**
- **Sharing Economy**
- **New Work**

VUKA

Was ist VUKA, und wofür ist es gut?

Der Begriff »VUCA« oder deutsch »VUKA« hat sich in den letzten Jahren durchgesetzt, um wesentliche Veränderungen der Arbeitswelt zusammenzufassen. Diese Veränderungen sind hauptsächlich auf die Digitalisierung zurückzuführen. Dabei geht es weniger um Technologie, Techniken oder Methoden, als vielmehr um veränderte Wirkungszusammenhänge, die Einfluss auf unsere Märkte, Geschäftsmodelle und damit Formen von Führung und Zusammenarbeit haben. Immer wieder wird (zu Recht) postuliert, dass Unternehmenslenker und Indi-

viduen umdenken müssen, um in der VUKA-Welt bestehen zu können. Ursprünglich wurde der Begriff in den 1990er-Jahren in der US-Armee geprägt. Er beschrieb die immer komplexeren Wirkungszusammenhänge durch technologische Fortschritte nach dem Kalten Krieg. Heute ist dieser Ursprung in den Hintergrund geraten, der Begriff wird fast ausschließlich im Zusammenhang mit Unternehmensführung verwendet.

So funktioniert VUKA

Wir erläutern hier die einzelnen Begriffsbestandteile und interpretieren sie hinsichtlich ihrer Bedeutung für New Work:

Volatilität/Unbeständigkeit (Volatility):

Volatilität bedeutet zunächst einmal hohe Schwankungsbreite. Das heißt, Veränderungen entstehen schneller und in stärkerer Ausprägung. Schnell steigende und fallende Aktienkurse werden beispielsweise als volatil bezeichnet. Im Internetzeitalter ist damit gemeint, dass etwa Wettbewerber wesentlich schneller entstehen und an Bedeutung für den Markt gewinnen. Ebenso schnell kann diese Veränderung sich wieder ins Gegenteil verkehren. Dabei sind Konkurrenten längst nicht mehr nur in bestehenden Märkten zu finden, sondern können aus völlig unerwarteten Branchen und von unerfahrenen Kräften erwachsen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist Airbnb, ein Unternehmen, das seit einigen Jahren die Hotelbranche angreift und revolutioniert – gegründet von einem Arbeit suchenden jungen Produktdesigner, der in San Francisco für die Dauer einer Designmesse eine Unterkunft suchte. Heute ist das Unternehmen über 30 Milliarden US-Dollar wert.² Das ist sicher ein extremes Beispiel, illustriert aber die Unberechenbarkeit, mit der sich Wettbewerber und entsprechend auch Kunden und Mitarbeiter im Markt bewegen und diesen sogar dominieren können. Dadurch steigt der Innovationsdruck auf alle Organisationen. Für New Work heißt das: Innovationskraft ist mehr denn je ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. (Frei-)Räume für Kreativität, Einbindung aller kreativen Ressourcen und Entbürokratisierung sind Voraussetzungen, um Innovationskraft sicherzustellen.

Unsicherheit (Uncertainty):

Die Volatilität zieht eine große Unsicherheit nach sich. Die mangelnde Vorhersehbarkeit von Marktentwicklungen sowie die hohe Verände-

lungsgeschwindigkeit erschweren eine langfristige Planung. Strategien können nur noch erfolgreich sein, wenn sie Entscheidungen unter Ungewissheit beinhalten. Damit steigt die Anforderung, schnell, flexibel und effektiv auf Veränderungen reagieren zu können. Für New Work heißt das: Einmal erworbenes Wissen verliert schnell an Bedeutung, permanentes Lernen von Individuen und Organisationen wird zum Wettbewerbsvorteil, wenn nicht wirtschaftlich überlebenswichtig. Zu lernen und sich und sein Wissen zu hinterfragen sind nicht mehr »Kür«, wenn die Basisarbeit erledigt ist. Sie sind Basisarbeit in einer unsicheren Arbeitswelt.

Komplexität (Complexity):

Wirtschaftliche Zusammenhänge sind nicht mehr (nur) kompliziert, sondern zunehmend komplex. Komplexität bedeutet, dass sehr viele Variablen, die teilweise nicht bekannt sind, auf Prozesse einwirken. Gleichzeitig hat eine einzige Handlung zum Teil unvorhersehbare Wirkungen auf unzählige Variablen. Die in einer digitalen Welt entstandene Vernetzung und die Transparenz sämtlicher Handlungen sorgen also für eine unübersichtliche Anzahl an Einflussfaktoren, und das weltweit. Diese Komplexität kann bestehende Prozesse anfälliger machen. Einst stabile Regeln, die das Agieren in einem größeren Kontext zwar kompliziert, aber berechenbar machten, sorgen in komplexen Umfeldern für eine Trägheit, die sie wiederum instabil machen. Gerade Entscheidungen und Verantwortung sind in klassischen Großkonzernen oft so strukturiert, dass viele Genehmigungsprozesse notwendig sind, um eine Entscheidung herbeizuführen. Am Ende entscheiden dann nicht selten diejenigen, die die Arbeitssituation gar nicht beurteilen können. Und das viel zu spät.

Für New Work heißt das: Komplexität ist nicht durch komplexe Regeln, sondern durch die Dezentralisierung von Kontrolle beizukommen. Nur durch die Verlagerung von Entscheidungskompetenz und entsprechenden Kontrollmechanismen an die jeweils im Netzwerk zuständigen Stellen kann eine Organisation effektiv in komplexen Systemen agieren. Jurgen Appelo (Management 3.0) vergleicht dieses Prinzip sehr treffend mit dem menschlichen Körper: ein hochkomplexes, nach außen abgegrenztes, aber dezentral gesteuertes Werk. Der Körper sichert seine Widerstandsfähigkeit gerade durch miteinander verbundene, aber eigenständig agierende Systeme. Für Unternehmen heißt das: Permanenter Richtungswechsel muss zum Standard werden, Agilität zur Kompetenz.

Ambiguität/Mehrdeutigkeit (Ambiguity):

Ambiguität heißt Mehrdeutigkeit. Wer je im Internet kommuniziert hat, weiß, was damit gemeint ist. Die Interpretation von Daten und Informationen unterliegt individuellen Haltungen, Erfahrungen, aber auch Zielen und Motiven. Dabei hat ein Individuum diverse Rollen und Aufgaben, die Anzahl der Schnittstellen mit anderen Individuen ist groß. Damit sind Missverständnisse vorprogrammiert. Gleichzeitig lösen sich bisher bekannte Zusammenhänge von Ursache und Wirkung auf. Für New Work heißt das: Statt sicher geglaubter Standards führen nun individuelle Lösungen zum Erfolg. Geschäftsmodelle müssen daher schnell überprüft werden und veränderbar sein. Ihr Erfolg ist stets ungewiss. Investitionen in Geschäftsmodelle sollten deshalb zunächst gering sein und dürfen erst nach Überprüfung am Markt in signifikante Budgets umgewandelt werden. Zudem wird das Beziehungsmanagement zentraler Bestandteil aller wirtschaftlichen Prozesse. Mit wem interagiere ich? Wie interagiere ich? Was bewirkt es? Was heißt das für mein Produkt, meine Dienstleistung, meine Führungsaufgabe, meinen Prozess? Diese Fragen müssen unentwegt beantwortet und kritisch hinterfragt werden.

Reflexion und Motivation

Wir können hier sehen, dass das wirtschaftliche Agieren in einer VUKA-Welt neue Schwerpunkte der Unternehmensführung, aber auch der Mitarbeiterführung sowie der Selbststeuerung nach sich zieht. Viele sind in klassischen Arbeitsumfeldern wenig erprobt und wenn überhaupt eher zufällig Bestandteil von Arbeit. Das wird künftig nicht mehr reichen. Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität (VOPA-Prinzip nach Dr. Willms Buhse) sowie sinnzentrierte Steuerung von Unternehmen sind einige Antworten auf die VUKA-Welt und generelle Erfordernisse der künftigen Arbeitswelt.

Journaling-Fragen:

- An welcher Stelle spüre ich die VUKA-Welt in meinem Arbeitsleben?
- Was tue ich, um damit zurechtzukommen oder sie gar zu gestalten?

- Was kann ich noch tun, um der vernetzten, unsicheren, komplexen und ambivalenten Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen?

Wenn Sie mehr über VUKA erfahren möchten:

- Buhse, Willms (2014): *Management by Internet. Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation.*
- Appelo, Jurgen (2018): *Managing for Happiness. Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren.*

Sharing Economy

Was ist Sharing Economy und wofür ist sie gut?

Unter Sharing Economy versteht man Geschäftsmodelle, die darauf abzielen, dass Dinge unter Nutzern geteilt werden anstatt erworben. In vielen Fällen werden die Güter an mehrere Nutzer verliehen, es gilt das Prinzip »Access over Ownership«, also Zugang vor Besitz. Durch die Digitalisierung ist die Sharing Economy ein zentrales Geschäftsmodell geworden, denn elektronische Plattformen und soziale Netzwerke ermöglichen einen direkten Austausch zwischen Anbieter und Nutzer sowie eine einfache Vermarktung über Social Media. Beispiele für Sharing Economy sind Wohnungssharing à la Airbnb, Carsharing, Uber oder Kleiderkreisel.

So funktioniert die Sharing Economy

Es geht stets darum, materielle Güter und zunehmend auch Dienstleistungen und Wissen entweder gegen eine Gebühr oder kostenlos auszuleihen oder zu tauschen. Meist per Registrierung auf einem Portal. Vertrauen wird dadurch geschaffen, dass zumeist alle Transaktionen öffentlich bewertet und kommentiert werden können.