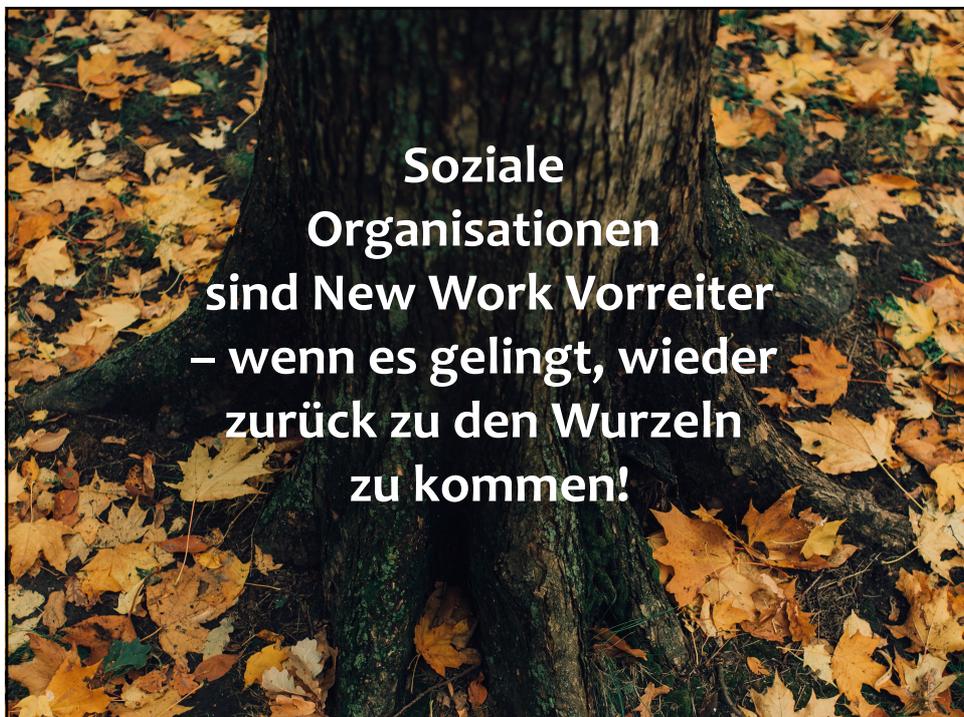


Zurück in die Zukunft



Das New Work-Konzept im Dreieck von
Sinn - Selbstorganisation - Ganzheitlichkeit

Photo by [Glen Carrie](#) on

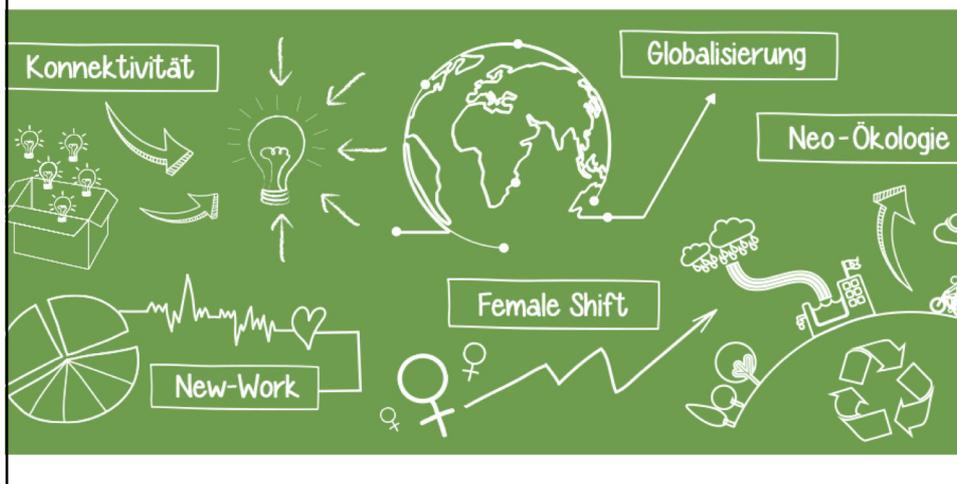


**Soziale
Organisationen
sind New Work Vorreiter
– wenn es gelingt, wieder
zurück zu den Wurzeln
zu kommen!**

- Welchen Herausforderungen stehen Soziale Organisationen gegenüber?
- Was ist „New Work“?
- Welche Werte umfasst New Work?
- Wie gelingt die Gestaltung zukunftsfähiger Organisationen?
- Warum sind soziale Organisationen „New Work Vorreiter“?

Herausforderungen sozialer Organisationen:

1. Gesellschaftliche Megatrends:

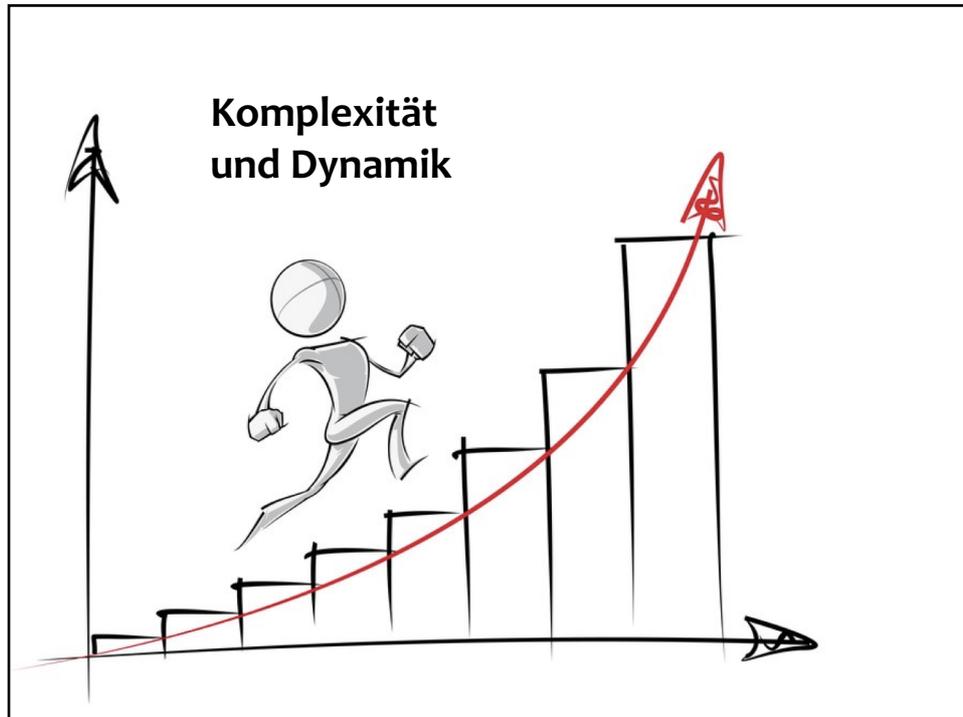


Spezifische Herausforderungen sozialer Organisationen

- Demografischer Wandel und Fachkräftemangel
- Privatisierung/Ökonomisierung
- Neue Konkurrenz
- Wirkungsmessung
- Bürokratisierung
- Versorgungsengpässe in ländlichen Regionen
- Sektorenübergreifende Zusammenarbeit

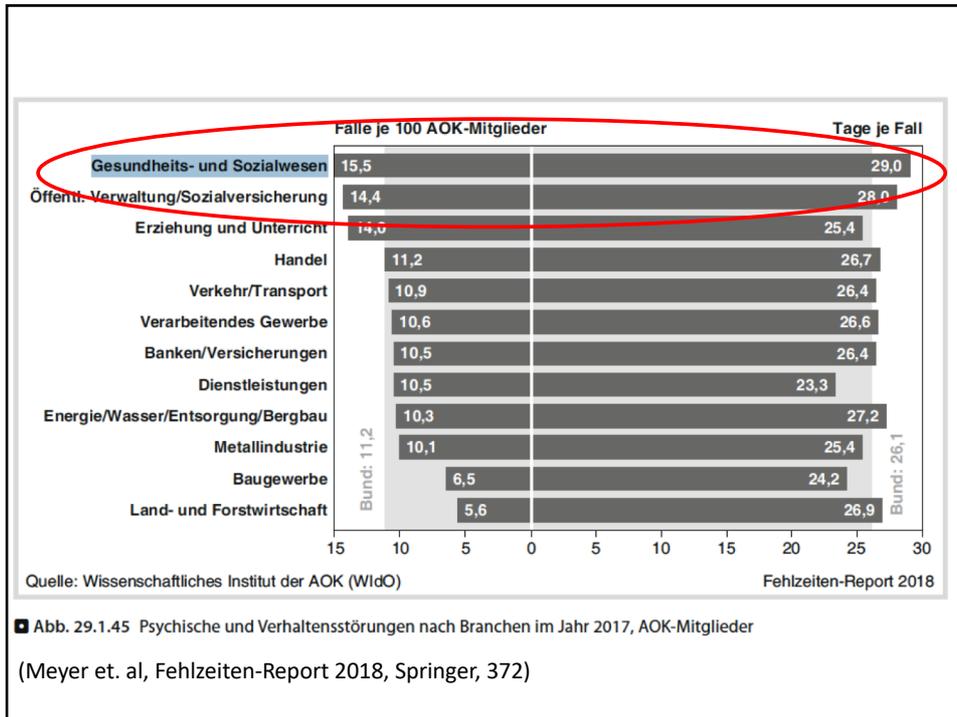
VUKA-Welt

	Beobachtung	Konsequenzen für soziale Organisationen
Volatilität	Zunehmend hohe Veränderungsgeschwindigkeit	Druck, sich den permanenten Veränderungen permanent neu zu stellen → Wandel als Normalität
Unsicherheit	Disruption und mangelnde Vorhersehbarkeit	Hierarchische Führung kommt an die Grenze, lineares Planungs- und Steuerungsverständnis funktioniert nicht mehr, Nachdenken über neue Geschäftsmodelle → Aushalten
Komplexität	Mehrere, miteinander verbundene Entscheidungsvariablen	Reaktion auf äußere Komplexität: innere Komplexität erhöhen! → Selbstorganisation
Ambiguität	Was sind die wirklich wichtigen Informationen?	Unmöglichkeit, relevante Informationen zu filtern und eindeutige Entscheidungen zu treffen → Experimentieren



„Psychische Erkrankungen sind v. a. in der Branche Gesundheits- und Sozialwesen zu verzeichnen. Der Anteil der Arbeitsunfähigkeitsfälle war hier mit 15,5 Arbeitsunfähigkeitsfällen je 100 AOK-Mitglieder fast dreimal so hoch wie in der Land- und Forstwirtschaft (5,6 AU-Fälle je 100 AOK-Mitglieder).“

(Meyer et. al, Fehlzeiten-Report 2018, Springer, 332)



Was ist New Work?

- Konzept von Frithjof Bergmann (geb. 1930):
 - Zentrale Werte: **Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.**
- Sie sollen erreicht werden durch:
 - 1/3 Erwerbsarbeit,
 - 1/3 „smart consumption“ und „High-Tech-Self-Providing“ (Selbstversorgung auf höchstem technischem Niveau) und
 - 1/3 „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“ → Kern des Konzepts
- New Work eröffnet damit Freiräume für **Kreativität** und Entfaltung der eigenen **Persönlichkeit**
- Auf diese Weise wird echte "**Handlungsfreiheit**" ermöglicht.



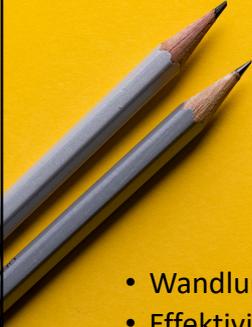
<https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/newwork>

Welche Werte umfasst New Work?

„New Work ist in erster Linie keine technologische, sondern eine kulturelle Revolution.“ (vgl. Vöth, 2017)

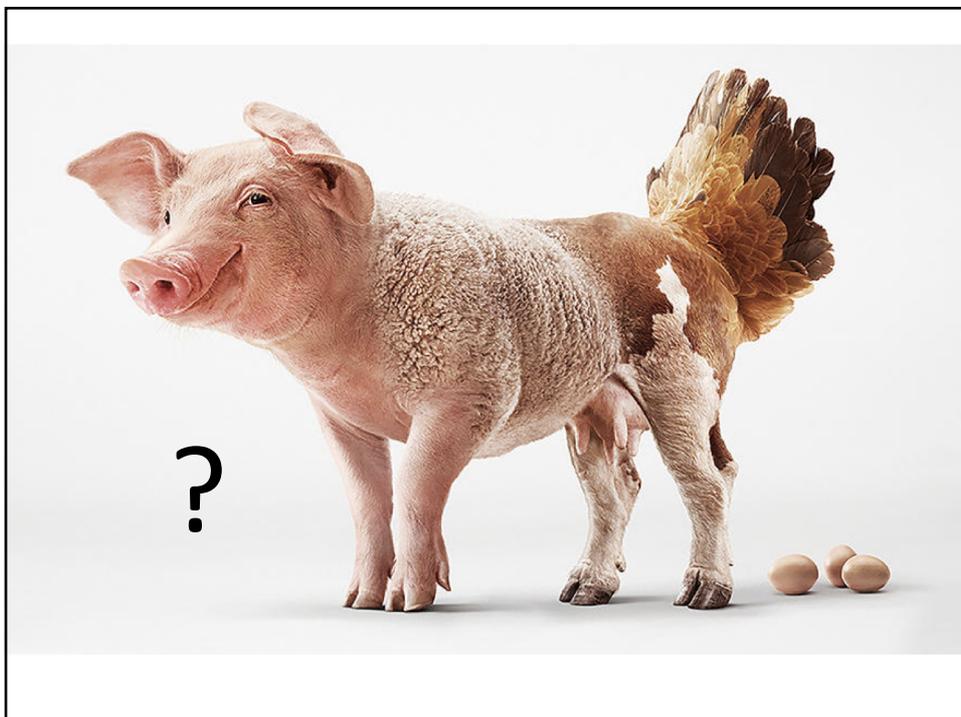
- **Menschen** soll die berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglicht werden,
- **Organisationen** sollen sich an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und
- die **Gesellschaft** soll auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.

Welche Reaktionsmöglichkeiten gibt es?



Soziale Organisationen bedürfen der Gleichzeitigkeit von

- Wandlungsfähigkeit (Agilität),
- Effektivität (Die richtigen Dinge tun!),
- Wirtschaftlichkeit (Die Dinge richtig tun!),
- ethisch korrektem Verhalten und
- Menschlichkeit.



Wie gelingt die Gestaltung zukunftsfähiger Organisationen?

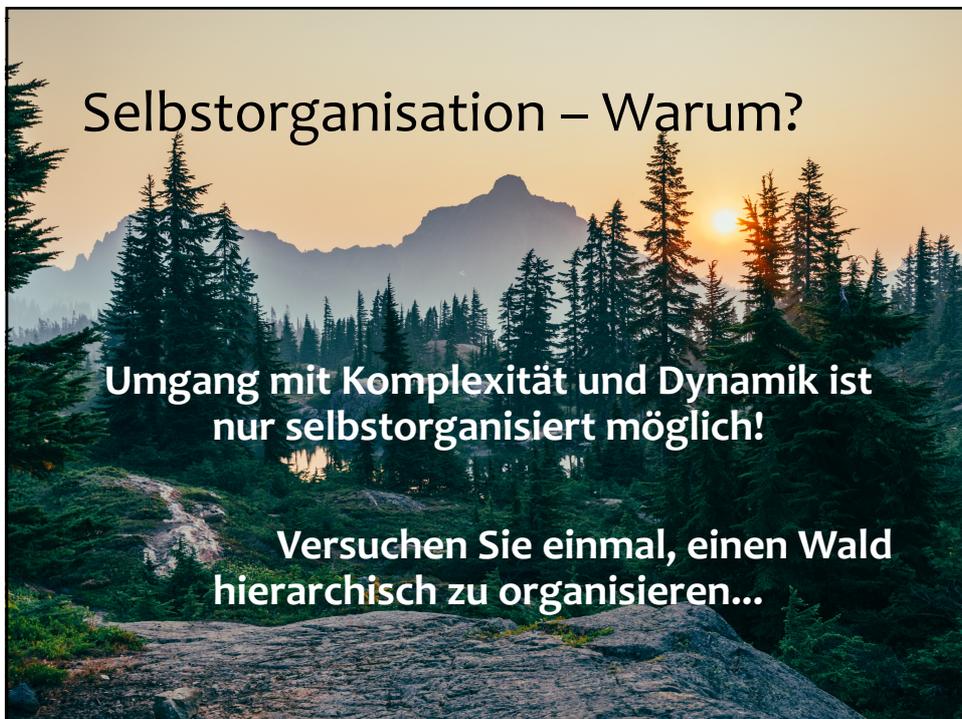
**Betrachtung der Organisation als
lebendiges System**



Selbstorganisation – Warum?

**Umgang mit Komplexität und Dynamik ist
nur selbstorganisiert möglich!**

**Versuchen Sie einmal, einen Wald
hierarchisch zu organisieren...**



Selbstorganisation – Wie?

Klare Strukturen und Koordinationsmechanismen!

Überdenken fast aller grundlegenden Managementpraktiken

- Organisationsstruktur
- Budgets
- Personaleinstellung, -entwicklung, -kündigung
- Ziele
- Leistungsbeurteilung, Anreizstruktur
- Entscheidungsfindung
- Konflikte
- Projektmanagement
- ...

Selbstorganisation – Wie?

Beispiel Entscheidungsfindung in Selbstorganisation:

1. **Mehrheitsentscheidung (Problem: Minderheit)**
2. **Konsent (Entscheidung nach dem geringsten Widerstand)**
3. **Beratungsprozess (Rücksprache mit den Menschen in der Organisation, die sich in den relevanten Bereichen auskennen)**



Ganzheitlich- keit – Warum?

Menschen trennen zwischen beruflichem und privatem Selbst!

Fakten ja, aber Emotionen, Intuition, Spirituelles?

Strategisches, auf den eigenen Vorteil bedachtes Vorgehen!

Das eigene Ego im Zentrum!

Fehlende Offenheit, Intransparenz, Intrigen

Dadurch gehen Möglichkeiten der Gestaltung der Organisation in Zeiten des Wandels verloren!

Ganzheitlichkeit – Wie?

Bestehende Praktiken erneuern und neue Praktiken einführen:

- Raumgestaltung, Umgebung, Räume zur Reflexion
- Neueinstellung, Onboarding
- Stellenbezeichnung
- Beurteilungen
- Meetings
- Kommunikation, Zusammenarbeit, Reflexion

Ganzheitlichkeit – Wie?

Bspw. Meetings:

- Beginn mit 2 – 5 Minuten-Meditation
- StandUp: Was steht bei wem an?
- Unterbrechung bei Abdriften der Diskussion in Ego-Fokus (eigene Rolle dafür festlegen)
- Der Elch auf dem Tisch → Tabus ansprechen!

Insgesamt:

- Grundregeln zur Zusammenarbeit und Kommunikation schaffen
- Bspw. feste Meditationszeiten
- Coachings

Organisationaler Sinn – Warum?



Was wäre, wenn wir nicht länger versuchen würden, die Zukunft zu erzwingen?

(Laloux, 2017, 111)

Wir können die VUKA-Zukunft nicht vorhersagen!

Organisationaler Sinn – Wie?

Vom “Vorhersagen-und-Kontrollieren“ zum
„Spüren-und-Antworten“:

- Mehr als „sinnvolle Aufgabe“ → Bspw. Patienten helfen!
- Neue Wege als Experimente zulassen
- Offene Formen zulassen

Organisationaler Sinn – Wie?

Bspw. „Strategieentwicklung“:

- Theory U (Scharmer, 2018)
 - Open Space
 - Organisationsinterne Barcamps
- Was will entstehen?

Warum sind soziale Organisationen
„New Work Vorreiter“?

**Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und
Sinn:**

Lorenz Werthmann 1921:

„Ich habe niemals mit dieser Deutlichkeit
empfunden, wie notwendig es ist, **sein ganzes Sein
einzusetzen**, um die Not der andern zu lindern, und
daß man sich bis zum letzten hingeben muss **in der
Liebe zum Mitmenschen..**“ (https://de.wikipedia.org/wiki/Lorenz_Werthmann)

Warum sind soziale Organisationen
„New Work Vorreiter“?

**Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und
Sinn:**

Diakonie:

"Jede Arbeit soll **zuerst mit dem Herzen**, dann mit
den Händen oder mit der Zunge geschehen."
(Johann Hinrich Wichern)

Warum sind soziale Organisationen
„New Work Vorreiter“?

**Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und
Sinn:**

Fachlichkeit sozialer Arbeit:

- Selbstorganisation in der Arbeit mit der Klientel
- Ganzheitliches, systemisches, bio-psycho-soziales Menschenbild
- Empowerment den Klient*innen gegenüber
- Kommunikation, Austausch...

Was Sie nächsten Jahr noch
wissen sollten:

- Mit Blick auf die Zukunft sozialer Organisationen müssen wir uns (wieder) auf deren organisationalen Sinn und Herkunft berufen!
- Mit Blick auf die Zukunft sozialer Organisationen müssen wir (wieder) die Menschen ganzheitlich in den Mittelpunkt stellen!
- Mit Blick auf die Zukunft sozialer Organisationen müssen wir (wieder) Selbstorganisation zulassen!



Quellen

- Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor, Freiamt.
- Laloux, F. (2017): Reinventing Organisations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München.
- Scharmer, O. (2018): The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications. Berrett-Koehler Publishers.
- Väth, M. (2017): Nebelbegriff "New Work": Das bedeutet das neue Arbeiten wirklich. Download: https://www.huffingtonpost.de/markus-vaeth/new-work-raus-aus-dem-neb_b_16866524.html