

# Führung im Wandel

New Work A bis Z



Die  
Techniker

# Vorwort

**New Work: Was bedeutet das eigentlich?** In der heutigen Arbeitswelt tauchen immer wieder Begriffe auf, die plötzlich in aller Munde sind. Häufig werden diese Wörter einfach aufgegriffen und weiter benutzt, ohne dass ihr eigentlicher Sinn verstanden wird. Daher verwendet man sie dann irgendwann auch für Dinge, für die sie gar nicht gedacht sind.

Mit diesem Heft möchten wir Ihnen eine Orientierung geben und einige Wörter der neuen Arbeitswelt, die Sie vielleicht schon einmal gehört oder verwendet haben, wieder in ihrem

ursprünglichen Sinne abbilden. Dabei ist zu beachten, dass die aufgeführten Definitionen nur einzelne Perspektiven darstellen und häufig gar keine allgemeingültigen Begriffsbestimmungen für die Wörter existieren.

Wir freuen uns, Ihnen einige Anregungen und Gedankenanstöße mitzugeben, sodass Sie den Begriffen vor dem Hintergrund gesunder

Führung ihre ganz eigene Bedeutung verleihen können. Ihre Ideen und neuen Impulse dazu können Sie direkt in diesem Heft notieren. So können Sie selbst eine Haltung dazu entwickeln, wie Sie und wir die Arbeit der Zukunft gestalten wollen.

Wir wünschen Ihnen ganz viel Spaß dabei.

**Ihre Techniker**

## Begriffsverzeichnis

<b>6</b>	Ambidextrous Leadership
<b>8</b>	Agilität
<b>10</b>	Cynefin Modell
<b>12</b>	Digital Leadership
<b>14</b>	Demokratisierung von Führung
<b>16</b>	Entgrenzung
<b>18</b>	Empowerment
<b>20</b>	Fuckup Nights
<b>22</b>	Holokratie
<b>24</b>	Leadership 4.0

- 26 Mobiles Arbeiten
- 28 New Work
- 30 Sinnerleben
- 32 Servant Leadership
- 34 Selbstführung
- 36 Transformationale Führung
- 38 Unternehmenskultur
- 40 Veränderungsmanagement
- 42 Virtuelle Teams
- 44 Work-Life-Balance

## New Work A bis Z

**Ambidextrous Leadership** „Beidhändiges“ Führen – beschreibt die Fähigkeit, sich als Führungskraft sowohl auf das produktivitätslastige Kerngeschäft zu fokussieren, Prozesse zu optimieren und unternehmerische Pläne zu überwachen als auch Mitarbeiter zu neuen Ideen und Innovationen zu ermutigen. In der Folge dieses Führungsstils entsteht eine Unternehmenskultur, in der Ideen leicht akzeptiert und aktiv unterstützt werden und gleichzeitig die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden besteht, für Fehler nicht bestraft zu werden. <sup>(1)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Agilität** Eigenschaft eines Unternehmens, über kurze Planungs- und Umsetzungszyklen zum Beispiel schnelle Entscheidungen treffen zu können. <sup>(2)</sup>

Die Kernprinzipien agilen Arbeitens sind beispielsweise im „agilen Manifest“ von Schwaber, Sutherland et al. (2001) festgehalten, welches ursprünglich zur Softwareentwicklung genutzt wurde. In diesen Prinzipien wird die Verschiebung von Prioritäten in agilen Arbeitsprozessen deutlich:

- Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionierende Produkte haben Vorrang vor umfassender Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderung hat Vorrang vor dem strikten Befolgen eines Plans.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Cynefin Modell** (Cynefin: walisisch für „Lebensraum“, Aussprache: „kü-ne-win“) Dieses Modell erlaubt es, verschiedene Systemeigenschaften zu unterscheiden und dadurch passende Strategien für Entscheidungsfindungen sowie den Umgang mit diesen Systemen zu finden. Dies kann sich zum Beispiel auf komplizierte Systeme, wie technische Systeme, oder komplexe Systeme, wie Lebewesen oder Organisationen,

beziehen. Das Modell bietet somit eine Orientierung, ob bestimmte Problemlösungsansätze für ein System geeignet sind oder nicht. <sup>(3)</sup>

**Komplex**

**Emergentes Vorgehen**

**probiere** – erkenne – reagiere

**Kompliziert**

**Good Practice**

erkenne – **analysiere** – reagiere

**Chaotisch**

**Neuartiges Vorgehen**

**handle** – erkenne – reagiere

**Einfach**

**Best Practice**

erkenne – **beurteile** – reagiere

nach: Dave Snowden, 2000

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Digital Leadership** Der Begriff bezeichnet das Wissen und die Fähigkeiten, Unternehmen in der fortschreitenden Phase der Digitalisierung richtig zu führen.<sup>(4)</sup>

„Digital Leadership beschreibt eine adäquate Führung im digitalen Zeitalter. Die Erfolgsfaktoren von Digital Leadership lauten: Agilität, Partizipation, Vertrauen, Vernetzung und Offenheit.“<sup>(5)</sup>

„Ein Digital Leader muss Führungsrollen und -funktionen neu gestalten, um den Sprung in die digitale Arbeitswelt zu schaffen. Er muss sich in komplexen Netzwerkorganisationen zurechtfinden und sie aktiv weiterentwickeln. Diese neue Führung bedeutet, Informationen zu sammeln, zu bewerten und zu verteilen, belastbare Arbeitsbeziehungen aufzubauen, Schnittstellen zu justieren und so letztendlich Einfluss im Netzwerk auszuüben.“<sup>(6)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Demokratisierung von Führung** Sie bezeichnet den Entwicklungsprozess eines Unternehmens, Beschäftigte in immer höherem Maße in die Entscheidungsfindung und Strategieentwicklung im Unternehmen einzubeziehen. <sup>(7)</sup>

**Praxisbeispiel** Bei der Schweizer IT Firma umantis wird einmal im Jahr die komplette Führungsriege von den Mitarbeitern gewählt sowie über die Unternehmensstrategie abgestimmt. Jeder kann sich selbst und einen Kollegen nominieren, die Kandidaten schreiben die Stellenbeschreibung selbst, und jeder Mitarbeiter kann dazu Fragen, Anregungen und Kritik einbringen. <sup>(8)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Entgrenzung** Dies beschreibt die zeitliche und räumliche Auflösung von Grenzen der Erwerbsarbeit. Eine Folge von Entgrenzung kann die Durchmischung von Arbeits- und Privatzeit sein. <sup>(9)</sup>

Um negative Folgen von Entgrenzung zu vermeiden, sollten vom Arbeitgeber feste Rahmenbedingungen geschaffen werden und Mitarbeiter in ihrem effizienten und zugleich flexiblen Management des Alltags unterstützt werden. Zum Beispiel, indem klare „Offline“ – Zeiten definiert werden, in denen der Mitarbeiter nicht erreichbar ist. <sup>(10)</sup>



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Empowerment** (deutsch: „Ermächtigung“) Dieser Begriff aus der Gesundheitsförderung bedeutet, den Menschen zu ermutigen, seine personalen und sozialen Ressourcen und seine Fähigkeit zur Gestaltung seiner Lebenswelt zu nutzen. Diese Gestaltungsfähigkeit kann sich auch auf Arbeitsaufgaben oder die Arbeitsumgebung beziehen. <sup>(11)</sup>

Die drei wichtigsten Dimensionen von Empowerment sind: <sup>(12)</sup>

1. Beteiligung an Entscheidungen
2. Selbstwirksamkeitserwartung (die Erwartung einer Person, aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich selbst ausführen zu können)
3. Soziale Unterstützung

Das Empowerment von Mitarbeitern, beispielsweise durch einen größeren Handlungsspielraum bei Arbeitsaufgaben, geht mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und Produktivität einher. <sup>(13)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Fuckup Nights** Eine Veranstaltungsreihe, bei der gescheiterte Unternehmer von ihren Erfahrungen berichten. Ziel ist dabei die Entstigmatisierung von gescheiterten Gründungen, die Ermutigung, aus Fehlern zu lernen und das Scheitern als Innovationsprozess anzusehen. Ähnliche Formate werden häufig auch „Failure Nights“ genannt. <sup>[14]</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Holokratie** Holokratie beschreibt eine Art der Strukturierung einer Organisation, in der Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter aufgeteilt werden. Hauptprinzipien sind dabei: <sup>(15)</sup>

1. die Zielerreichung im Sinne der Organisation, des Teams und des Individuums,
2. das schnelle Reagieren auf Veränderungen sowie
3. klare und transparente Regeln bezüglich Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Leadership 4.0** Hiermit wird die Führung im digitalen Zeitalter bezeichnet. Führungskonzepte müssen sich dabei an die veränderten Einflussfaktoren auf Führung anpassen, wie beispielsweise die Flexibilisierung der Arbeit, zunehmende Komplexität und Vernetzung und agile Arbeitsweisen.

Unter dem Begriff „Leadership 4.0“ werden häufig Führungskonzepte diskutiert, die situationsbezogene, mitarbeiterfokussierte und motivationsfördernde Komponenten berücksichtigen, wie beispielsweise die transformationale Führung. <sup>[16]</sup>



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mobiles Arbeiten** Dies bezeichnet das Arbeiten fernab des betrieblichen Arbeitsplatzes. Es umfasst die Arbeit von Zuhause (zum Beispiel Telearbeit), beim Kunden (zum Beispiel Service oder Vertrieb) und von unterwegs (zum Beispiel im Hotelzimmer, auf Dienstreisen).<sup>(17)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**New Work** Die Gesamtheit der modernen und flexiblen Formen der [Büro]arbeit beziehungsweise der Arbeitsorganisation (zum Beispiel Telearbeit) <sup>[18]</sup>

New Work ist ein englischer Begriff, den der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann entwickelte und der in der deutschen Übersetzung „Neue Arbeit“ bedeutet. Die zentralen Werte von New Work sind Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. <sup>[19]</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sinnerleben** Sinnerfüllung bei der Arbeit umfasst das Erleben von Bedeutsamkeit, Zielorientierung, Zugehörigkeit und eigenen Lebenseinstellungen im Rahmen der Arbeitstätigkeit. <sup>(20)</sup>

**Reflexionsfragen: Überlegen Sie mal ...**

- Welche Rolle spielt Sinnerleben für Sie bei Ihrer Arbeit?
- Wann erleben Sie als Führungskraft „Sinn“ bei Ihrer Arbeit?
- Wie könnten Sie Ihr eigenes Sinnerleben und jenes Ihrer Mitarbeiter stärken?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Servant Leadership** Ein Führungskonzept, das die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und die Führungskraft zu deren „Diener“ erklärt. Von der Führungskraft wird dabei die kompromisslose Orientierung am Wohl der Organisation und den Beschäftigten erwartet. <sup>[21]</sup> Der Begriff wurde von Robert Greenleaf in den 1970er-Jahren geprägt.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Selbstführung** Sie bezeichnet das Arbeiten ohne Hierarchieebenen. Bei dem niederländischen ambulanten Pflegedienst „Buurtzorg“ arbeiten beispielsweise 9.000 Mitarbeiter in selbstgeführten Teams von zehn bis zwölf Mitarbeitern.

Um Selbstführung in Unternehmen zu etablieren, sind besonders feste Strukturen zur Verteilung der Autorität, klar definierte Rollen sowie die Anwendung von Methoden zur Entscheidungsfindung notwendig. <sup>(22)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Transformationale Führung**

Bei diesem Führungsstil soll durch das Umgestalten (lateinisch: transformare) von Werten und Einstellungen eine Leistungssteigerung bei Beschäftigten stattfinden. <sup>(23)</sup>

Der transformationale Führungsstil umfasst vier Komponenten:

1. Die Vorbildfunktion der Führungskraft
2. Inspirierende Motivation durch die Erschaffung einer gemeinsamen Vision
3. Förderung der Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter
4. Individuelle Unterstützung und gezielte Förderung aller Mitarbeiter <sup>(24)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Unternehmenskultur** Der Begriff bezieht sich auf den Charakter einer Organisation und verleiht dieser intern und extern eine Unverwechselbarkeit und Identität. <sup>(25)</sup>

Die Unternehmenskultur beschreibt ein komplexes System aus Werten, Normen, Verhaltensstrukturen sowie dem Selbstverständnis des Unternehmens. Der Begriff bezieht sich auf das Denken und Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen. <sup>(26)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Veränderungsmanagement** Diese Form des Managements bedeutet, dass transformationale Veränderungsprozesse auf Unternehmensebene und persönlicher Ebene geplant, initiiert, umgesetzt, reflektiert und stabilisiert werden. <sup>(27)</sup>

Die Begriffe „Veränderungsmanagement“, „Change Management“, „Transformationsprozesse“ und „Veränderungsprozesse“ werden häufig synonym verwendet.

Einen Change Prozess im Unternehmen durchzusetzen, bedeutet oft eine große Herausforderung, da neben strukturellen Veränderungen meist auch eine Änderung der Unternehmenskultur erfolgt. Management-Experten schätzen, dass aufgrund der häufig verkannten Ausmaße des Prozesses circa 60 bis 70 Prozent aller Change-Projekte scheitern. <sup>(28)</sup>



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Virtuelle Teams** Dies sind flexible Arbeitsgruppen, in denen die Beschäftigten auf der Basis gemeinsamer Ziele beziehungsweise Arbeitsaufträge ortsunabhängig zusammenarbeiten und informationstechnisch vernetzt sind.

Man unterscheidet drei Merkmale virtueller Teams:

1. Merkmale traditioneller Arbeitsgruppen  
(zwei oder mehr Personen, gemeinsame Ziele)
2. Arbeit an dezentralisierten und delokalisierten Orten
3. Überwiegender Einsatz von elektronischen und digitalen Kommunikationsmedien <sup>(29)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Work-Life-Balance** Dieser Begriff bezeichnet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.

**Empfehlungen für das Team und die Führungskräfte:** <sup>(30)</sup>

- Es sollte eine Kultur im Unternehmen gefördert werden, die offen für lebensphasenspezifische Bedürfnisse ist und in der unterschiedliche Lebensmodelle akzeptiert werden. Die Bereitstellung externer Unterstützungsmöglichkeiten und flexibler Arbeitszeitmodelle reicht nicht aus; vielmehr bedarf es eines grundsätzlichen Kulturwandels.
- Jede Person hält ihr Leben auf verschiedene Weise in Balance, je nachdem, wie ihre Lebensumstände gestaltet sind. Ein für alle passendes „Universalkonzept“ existiert daher nicht! <sup>(31)</sup>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Literaturhinweise

1. In Anlehnung an: **<https://leadershipgarage.de/2018/ambidextrous-leadership-ein-interaktiver-ergebnistransfer>**
2. #whatsnext – gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt (2017). Eine Studie des IFBG in Kooperation mit der Techniker und dem personalmagazin
3. In Anlehnung an: D.Snowden (2005) Multi-ontology sense making: a new simplicity in decision making, Informatics in Primary Care, 13, p. 45-53
4. #whatsnext – gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt (2017). Eine Studie des IFBG in Kooperation mit der Techniker und dem personalmagazin
5. Prof. Dr. Thorsten Petry, Herausgeber von: Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (Haufe Fachbuch)
6. Zitat Prof. Sabine Remdisch unter: **<https://www.quadriga-hochschule.com/executive/interview/prof-dr-sabine-remdisch-ueber-digital-leadership>**

7. #whatsnext – gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt (2017). Eine Studie des IFBG in Kooperation mit der Techniker und dem personalmagazin
8. <https://www.zeit.de/2017/44/marc-stoffel-umantis-softwareunternehmen-schweiz-demokratie>
9. Voß, Günter G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), 473-487n
10. In Anlehnung an: Jürgens, Kerstin & Voß, Günter G. (2007). Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person. In: Entgrenzung von Arbeit und Leben, APuZ 34/2007. Herausgeber: Bundeszentrale für politische Bildung
11. Sven Brandes/Wolfgang Stark: Empowerment/Befähigung (2016). In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung – Online-Glossar. doi:10.17623/bzga:224-i010-1.0

12. Kliche & Kröger (2008): Empowerment in Prävention und Gesundheitsförderung: Eine konzeptkritische Bestandsaufnahme von Grundverständnissen, Dimensionen und Erhebungsproblemen. In: Das Gesundheitswesen 70 (12) DOI: 10.1055/s-00000022
13. B.L. Kirkman & B. Rosen (1999): Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42, 1, 58-74
14. **fuckupnights.com**
15. **<https://www.holacracy.org/what-is-holacracy>**
16. In Anlehnung an: **<https://www.wissensdialoge.de/leadership-4-0-buzzword-oder-wichtiger-trend-fuer-personal-und-organisationsentwicklung/>**
17. In Anlehnung an: **[arbeitenviernull.de](https://www.arbeitenviernull.de)**
18. Abgerufen auf Duden online
19. **<https://newworkblog.de/new-work/>**



20. In Anlehnung an: Höge & Schnell (2012): Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*
21. In Anlehnung an: Kaehler, B., & Krost, M. (2010). Servant Leadership – Die Führungskraft als Diener? *PERSONALFÜHRUNG*, 43, 54-56
22. Frederic Laloux (2016). *Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen Verlag
23. In Anlehnung an: <https://www.managersystem.de/wiki/transformationalefuehrung>
24. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Taylor & Francis
25. <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/unternehmenskultur.html>
26. <https://prescreen.io/de/glossar/unternehmenskultur/>

27. In Anlehnung an: <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/veraenderungsmangement.html>.
28. Hartmann, B. (2017). Drahtseilakt Unternehmenswandel. So wird Change Management im Unternehmen überflüssig. Gabler Verlag
29. In Anlehnung an: Konradt, U. & Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams: von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag
30. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, (BMFSFJ) (2005). Work-Life-Balance: Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse. Druck-Vogt GmbH, Berlin
31. Glitza C (2014) iga.Fakten 7 – Life-Balance: Ein an Lebensphasen und Lebensereignissen orientierter Ansatz. Die Initiative Gesundheit und Arbeit. Berlin

**Führung im Wandel – New Work A bis Z** – Herausgeber: Techniker Krankenkasse, Unternehmenszentrale, Bramfelder Straße 140, 22305 Hamburg, **tk.de**. Geschäftsbereich Markt- und Kunde, Team Gesundheitsmanagement, Dr. Sabine Voermans (verantwortlich). Autoren: Dr. Janika Mette, Jelena Peitzmeier (M.Sc. Psychologie). Fachliches Konzept: Dr. Brigitte Steinke. Fachliche Beratung: Bianca Dahlke, Toke Wagner. Gestalterische Beratung: Micaela Berger. Gestaltung: The Ad Store GmbH. Produktion: Oliver Kühl. Litho: Hirte GmbH & Co KG. Druck: Merkur Druck, Norderstedt. Titelbild: Getty Images

© **Techniker Krankenkasse**. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Einwilligung der TK. Die enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert. Für eventuelle Änderungen oder Irrtümer können wir keine Gewähr übernehmen. Stand: Januar 2019

Für eine bessere Lesbarkeit wird im Text auf die Unterscheidung in eine männliche und eine weibliche Form verzichtet. Selbstverständlich sind hier Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen.

## Firmenkundenservice

Informationen zu unseren Leistungen und Services finden Sie auf **tk.de**, Suchnummer **9600**.

## Kontakt

gesundheitsmanagement@tk.de

Besuchen Sie uns auch auf:

