

1 New Work als neues Arbeitskonzept	1
Marc Helmold	
1.1 Gegenstand und Definition	1
1.2 Arbeit, die der Mitarbeiter wirklich will	4
1.3 Wandel und Changemanagement als Teil von New Work	6
1.4 New Work und Digitalisierung	7
1.5 New Leadership als Teil von New Work	8
1.6 Agilität und New Work	9
1.7 Wissenstransfer, Informationsaustausch und lebenslanges Lernen	9
1.8 Lehren und Trends aus der Covid-19-Krise	11
1.8.1 Trend Nr. 1: Zunahme von Remote Working	12
1.8.2 Trend Nr. 2: erweiterte Datenerhebung	12
1.8.3 Trend Nr. 3: Expansion der Zeitarbeiter	12
1.8.4 Trend Nr. 4: erweiterte Arbeitgeberrolle als soziales Auffangnetz	13
1.8.5 Trend Nr. 5: Trennung kritischer Fähigkeiten und Rollen	13
1.8.6 Trend Nr. 6: (De-)Humanisierung von Mitarbeitern	13
1.8.7 Trend Nr. 7: Entstehung neuer Toparbeitgeber	14
1.8.8 Trend Nr. 8: Übergang vom Design für Effizienz zum Design für Resilienz	14
1.8.9 Trend Nr. 9: Zunahme der Organisationskomplexität	15
1.9 Fallstudie: HR-Zukunftslab der Deutschen Bahn (DB)	15
Literatur	16
2 Integration von New Work in die Unternehmenskultur	19
Miriam Landes und Eberhard Steiner	
2.1 Warum Kulturwandel?	19
2.2 Unternehmenskultur	20
2.2.1 Der Begriff der (Unternehmens-)Kultur	20
2.2.2 Das Modell von Schein	21
2.2.3 Das „M-O-Paradigma“	22

2.2.4	Das Modell von Johnson und Scholes	22
2.2.5	Abgrenzung zu Betriebsklima	23
2.3	Wirkungen einer Unternehmenskultur	24
2.4	Arten von Unternehmenskulturen	24
2.4.1	Work-hard-play-hard-Kultur	25
2.4.2	Tough-Guy-Macho-Kultur	25
2.4.3	Process-Kultur/Bürokratiekultur	26
2.4.4	Bet-your-Company-Kultur	26
2.5	Der Begriff „New Work“	27
2.6	Kulturwandel als Herausforderung	28
2.6.1	Welche Kultur korrespondiert mit New Work?	28
2.6.2	Kulturwandel hin zur Integration von New Work	29
2.7	Den Kulturwandel professionell gestalten: Changemanagement	32
	Literatur	33
3	New Work als Teil der Unternehmensstrategie	35
	Marc Helmold und Tracy Dathe	
3.1	New Work als strategischer Wettbewerbsvorteil	35
3.1.1	Strategische Analyse	37
3.1.2	Strategische Auswahl	37
3.1.3	Strategische Implementierung	38
3.2	Gestaltung der strategischen Ausrichtung: strategische Pyramide	39
3.2.1	Mission – Zukunftsfähigkeit durch zufriedene Mitarbeiter	39
3.2.2	Vision – Wandel zum New-Work-Konzept	40
3.2.3	Gemeinsame Wertvorstellungen und Werte („values“)	40
3.2.4	Generische Ziele und spezifische Ziele („goals and objectives“)	40
3.2.5	Kernkompetenzen	41
3.2.6	Strategische Umsetzung der Ziele	41
3.2.7	Architektur und Infrastruktur des Unternehmens	41
3.2.8	Erfolgskontrolle und Ausführung mit Kennzahlen und OKR (Soll-Ist-Analyse)	41
3.3	Internationalisierung des New-Work-Konzepts und neue Anforderungen an das Leadership	42
3.4	Leadership als Schlüsselrolle in der Covid-19-Pandemie für New Work	45
	Literatur	45
4	Moderne Leadershipansätze als Teil des New-Work-Konzepts	47
	Marc Helmold und Tracy Dathe	
4.1	Führung, Führungsstile und Trends	47
4.1.1	Führung und Führungsstile	47
4.1.2	Demografische, technoökonomische und soziale Trends	48

4.2	New Leadership versus traditionelle Führung	49
4.2.1	New Leadership als Wettbewerbsvorteil	49
4.2.2	Bedeutung des New Leadership.	49
4.2.3	Vorteile des New Leaderships	50
4.2.4	Transformation zum New Leadership	51
4.3	Personalmanagement als Unterstützungsfunktion des Leadership	51
4.3.1	Begriff und Gegenstand des Personalmanagements	51
4.3.2	Personalmanagement als Unterstützungsfunktion in der Wertekette	52
4.4	Fallstudie: Leadershipexzellenz bei SAP mit strategischem Partner.	52
	Literatur.	55
5	Performancebooster virtueller Teams.	57
	Marc Helmold	
5.1	Gegenstand der virtuellen Teamarbeit	57
5.2	Blickwinkel der Führungskraft – Vertrauen.	58
5.3	Die Vorteile virtueller Teamarbeit	58
5.4	Einflüsse auf virtuelle Teams: VIST-Modell	59
5.5	Reifegrade virtueller Teams.	60
5.5.1	Analoge Teamstrukturen	60
5.5.2	Zentral organisierte Teamstrukturen	60
5.5.3	Hybridorganisierte Teamstrukturen	61
5.5.4	Mobile Teamstrukturen	61
5.5.5	Virtuelle Teamstrukturen	62
5.6	Initiierung von Performancedialogen.	62
5.6.1	Performancedialog: Gegenstand und Definition	62
5.6.2	1. Dialogimpuls geben.	63
5.6.3	2. Zur Vorbereitung ex ante Werttreiber fokussieren.	63
5.6.4	3. Zur Nachbereitung ex post aus Feedback lernen.	63
5.6.5	4. Reflexion	64
5.6.6	5. Zukunftsimpuls	64
5.7	Handlungsempfehlungen für den virtuellen Teambooster.	65
5.7.1	Förderung der Remote-Work-Kultur	65
5.7.2	Selbstentscheidung: Homeoffice oder virtuelles Arbeiten.	66
5.7.3	Aktives Coaching.	66
5.7.4	Remote Teambuilding	67
5.7.5	Virtuelle Teamausflüge	68
5.7.6	Virtuelle Clubs.	68
5.7.7	Peer-to-Peer-Lerngruppen	68
5.8	Fallstudie: Virtuelle Teamdynamik bei Google	68
5.8.1	Google als virtuelle Vorreiter.	68
5.8.2	Persönliche Verbindungen als Schlüssel zum Erfolg.	69

5.8.3	Sichtbarmachung von Teammitgliedern	69
5.8.4	Klare Normen für Remoteteams	70
5.8.5	Remoteteammitglieder sollten anwesend sein	70
	Literatur.	70
6	DAO: Mehr Demokratie mit Blockchain-Technologien	71
	Tracy Dathe	
6.1	DAO als Organisationsform	71
6.1.1	Web 3.0 und DAO	71
6.1.2	Technische Voraussetzungen	72
6.1.3	DAO vs. Aktiengesellschaft	73
6.1.4	Die Aufbauorganisation: DAO vs. Linienorganisation	74
6.1.5	Die Herausforderung der Gerichtsbarkeit	78
6.2	Anwendungsbeispiel: eine soziale DAO als Crowdfunding-Plattform	80
6.3	Zukunft der DAO: der Ausblick	81
	Literatur.	82
7	Gestaltung und Design hybrider Teams	85
	Marc Helmold	
7.1	Hybride Teams: Gegenstand und Definition	85
7.2	Vorteile hybrider Teams	87
7.2.1	Flexibilität	87
7.2.2	Geringere Kosten	88
7.2.3	Breiterer Talentpool	88
7.2.4	Bequemlichkeit	88
7.3	Herausforderungen hybrider Teams	88
7.3.1	Teamzusammenhalt	88
7.3.2	Kommunikation	89
7.3.3	Neue Systeme und Prozesse	89
7.3.4	Produktivität	89
7.4	Handlungsempfehlungen für hybride Teams	89
7.4.1	Zeigen Sie Flexibilität	89
7.4.2	Verstehen Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter	90
7.4.3	Machen Sie Spaß an der Arbeit	90
7.4.4	Inklusion fördern	90
7.4.5	Erhöhen Sie die Kommunikation	91
7.4.6	Ausbildung verbessern	91
7.4.7	Burnout vermeiden	92
7.4.8	Erhöhen Sie die Verantwortlichkeit	92
7.4.9	Zeigen Sie Vertrauen in Ihr Team	92
	Literatur.	92

8 Führung virtueller Teams und Selfleadership	95
Miriam Landes und Eberhard Steiner	
8.1 Herausforderungen der Führung	95
8.2 Virtuelle Teams	98
8.2.1 Was ist ein (virtuelles) Team?	98
8.2.2 Formen von Distanz	98
8.2.3 Eigenschaften virtueller Teams	99
8.3 Führung von virtuellen Teams	100
8.3.1 Charakteristika der Teamarbeit	100
8.3.2 Grundsätzliche Überlegungen zur Führung von Teams	100
8.3.3 Führung im virtuellen Kontext	102
8.4 Selbstführung	103
8.5 Selfleadership als Führungskraft	104
8.5.1 Die richtigen Aufgaben am richtigen Ort bearbeiten	104
8.5.2 Wie kann Selbstmotivation gelingen?	104
Literatur	105
9 Leadershipidentitäten in Zeiten von New Work	107
Lars Jeschio	
9.1 Leadershipidentitäten in Zeiten von New Work	107
9.1.1 Einführung	107
9.1.2 Definition von Identität	107
9.2 Empowerment vs. Mikromanagement	110
9.3 Mehr Kommunikation	111
9.4 Vertrauen, Klarheit und Wahrheit	112
9.5 Grenzziehung der Mitarbeitenden	113
9.6 Fall: Der Coronaeffekt – wie die Pandemie Konzepte des New Works beschleunigte	114
9.7 Schlussbetrachtung	115
Literatur	116
10 Dynamische Entscheidungsfindung	117
Lars Jeschio	
10.1 Dynamische Entscheidungsfindung	117
10.1.1 Einführung	117
10.1.2 Vier Typen für die Entscheidungsfindung	118
10.2 Bedeutsamkeit von Entscheidungen	119
10.3 Datengetriebene Entscheidungen	120
10.4 Was benötigt man zu einer Entscheidung?	121
10.5 Fallstudie: Holzfäller in Kanada	122
10.6 Schlussbetrachtung	124
Literatur	124

11 Homeoffice und digitale Arbeitskonzepte	127
Miriam Landes und Eberhard Steiner	
11.1 Einleitung	127
11.2 Fünf Thesen zur digitalen Transformation	127
11.2.1 These 1: Kommunikation in der digitalen und in der analogen Welt ist grundverschieden, auch wenn sie uns ähnlich vorkommt	127
11.2.2 These 2: Nicht die Relevanz der Information entscheidet, sondern die interessante Verpackung	128
11.2.3 These 3: Je informationsüberladener die Welt ist, desto heuristischer ist sie auch	128
11.2.4 These 4: Künstliche Intelligenz ist nicht intelligent, aber mächtig	129
11.2.5 These 5: Das Ende der Digitalisierung können wir noch gar nicht absehen	130
11.3 Vor- und Nachteile der Arbeit im Homeoffice	130
11.4 Praxis der Führung im Homeoffice	132
11.4.1 Kontrolldruck überwinden	132
11.4.2 Motivation	133
11.4.3 Arbeitszufriedenheit	134
11.4.4 Gerechtigkeit	135
11.4.5 Überlegungen zum Unterschied bei der Leistungsmessung	135
11.4.6 Vertrauensbereitschaft ohne Vertrauensduselei	136
11.4.7 Partizipative Orientierung	137
11.4.8 Sensibilität, Bedürfnisse der Mitarbeitenden auch ohne direkten persönlichen Kontakt zu erkennen	138
11.4.9 Fähigkeit, eine motivierende Vision und klare Zielsetzungen zu formulieren	138
11.4.10 Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben – auch auf Distanz	138
11.5 Fazit	139
Literatur	139
12 Work-Life Balance, Ikigai und andere Konzepte als moderne Konzepte der New-Work-Kultur	143
Marc Helmold und Tracy Dathe	
12.1 Work-Life-Balance: Gegenstand und Definition	143
12.2 Ikigai: Sinn des beruflichen und privaten Lebens	144
12.3 Work-Life-Integration	145
12.4 Work-Life-Blending	145
12.5 Work-Life-Separation	146
Literatur	147

13 Transformation und Roadmap zum New-Work-Konzept	149
Marc Helmold und Tracy Dathe	
13.1 New Work als Wettbewerbsvorteil	149
13.2 Acht Schritte für eine mutige und systematische Transformation	149
13.2.1 Schritt eins: Bewusstsein für die Dringlichkeit und Commitment vom Topmanagement	150
13.2.2 Schritt zwei: Verbündete suchen und Allianzen schmieden	150
13.2.3 Schritt drei: Zukunftsbild mit Mission und Vision für den Neustart	150
13.2.4 Schritt vier: Roadmapping – kurzfristige Aktivitäten ganzheitlich festlegen	150
13.2.5 Schritt fünf: moderne Führung stärken	151
13.2.6 Schritt sechs: DNA systematisch im Netzwerk entwickeln	151
13.2.7 Schritt sieben: New-Work-Spielregeln explizit machen	151
13.2.8 Schritt acht: gesunde Hochleistung sichern	152
13.2.9 Schritt neun: Changemonitoring und regelmäßige Pulschecks	152
Literatur	152
14 Agile Organisation und Unternehmung als Teil des New-Work-Konzepts	153
Marc Helmold und Tracy Dathe	
14.1 Agile Unternehmen	153
14.1.1 Konsequente Kundenorientierung	154
14.1.2 Agile Führung	154
14.1.3 Flexible Arbeitsmethoden	154
14.1.4 Kontinuierliche Verbesserung	154
14.1.5 Vertrauensvolle Arbeitskultur	155
14.2 Vorteile agiler Unternehmen	155
14.3 Agiler Führungsstil	155
14.4 Agilität und Qualität im Softwarebereich	157
14.5 Agiles Projektmanagement: Scrum	158
14.6 Fallstudie: Adidas als agiles Unternehmen	159
Literatur	159
15 Empowerment als Schlüsselfaktor für New Work	161
Marc Helmold und Tracy Dathe	
15.1 Empowerment: Gegenstand und Definition	161
15.2 Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung als Schlüssel zum Erfolg	161
15.3 Empowerment und Leadershipkompetenzen	162
15.3.1 Persönliche Kompetenzen	162
15.3.2 Soziale Kompetenzen	162
15.3.3 Fachliche Kompetenzen	163

15.3.4	Methodenkompetenzen	164
15.3.5	Weitere Kompetenzen	164
15.4	Selbstreflexion und Rückmeldungen	164
15.5	Emotionale Intelligenz (EI)	167
15.5.1	Begriffsdefinition: emotionale Intelligenz	167
15.5.2	Vorteile der emotionalen Intelligenz	167
15.6	Neurolinguistisches Programmieren (NLP) als Leadershiptool	169
	Literatur.	170
16	Ambidextrie der Führung/Innovation Leadership	171
	Miriam Landes und Eberhard Steiner	
16.1	Innovation als Führungsaufgabe	171
16.2	Reflexionen zum Innovationsbegriff	171
16.3	Ambidextrieorientierung als Leitkonzept	172
16.3.1	Begriff der Ambidextrie	172
16.3.2	Gefahren der Überzeichnung von Exploration und Exploitation	173
16.3.3	Wege zum Erreichen der Ambidextrie	174
16.4	Ambidextrieorientierte Führung	175
	Literatur.	176
17	Shared Leadership	179
	Miriam Landes und Eberhard Steiner	
17.1	Was meint Shared Leadership?	179
17.2	Vorteile und Nachteile geteilter Führung.	181
17.3	Entwicklung von informeller geteilter Führung.	182
17.4	Empfehlungen zur Anwendung von Shared Leadership – das Modell von Dust und Ziegert (2015)	183
	Literatur.	184
18	Complexity Leadership	187
	Miriam Landes und Eberhard Steiner	
18.1	VUKA-Welt	187
18.2	Begriffliche Einordnung.	188
18.3	Komplexe adaptive Systeme (KAS).	189
18.4	Übertragung auf den Managementkontext.	190
18.5	Complexity Leadership	191
	Literatur.	193
19	Lean-Management-Ansätze und japanische Ansätze im New-Work-Konzept	195
	Marc Helmold und Tracy Dathe	
19.1	Lean Management: Gegenstand und Definition.	195
19.2	Lean Management im Gegensatz zu traditionellen Fertigungskonzepten	198

19.3	Kaizen und kontinuierliche Verbesserungen als Teil der New-Work-Kultur	199
19.4	Visualisierung als Teil des Lean Managements	200
19.5	Aus Erfahrungen lernen: Senpai und Kōhai	200
19.6	Wandel zum offenen und kreativen Unternehmen (Chiiku)	201
19.7	Mitarbeiterführung im Lean Management (Tokuiku)	201
19.8	Mentale und physische Stärke im Lean Management (Taiiku)	202
19.9	Umsetzung von Ideen durch Einbindung der Mitarbeiter	202
19.10	Kreativwerkzeuge als Teil einer Lean-New-Work-Kultur	202
19.10.1	Kipling-Fragen und 5W1H-Methode	202
19.10.2	Morphologische Matrix	203
19.10.3	Scribbeln	203
19.10.4	Umgekehrte Fragestellung: Kopfstandmethode	203
19.10.5	Design Thinking	203
19.10.6	Handlungsorientierte Gruppenarbeiten oder Action Learning Sets (ALS)	204
19.10.7	Brainstorming	205
19.10.8	Pecha Kucha	206
19.10.9	Mindmapping	206
19.10.10	5W-Methode	206
19.11	Fallstudie: Unternehmenskultur bei BMW	207
19.11.1	Unternehmenswerte als Schlüssel zum Erfolg	207
19.11.2	Teamwork und modernes Arbeiten	207
	Literatur	208
20	Changemanagement als Impulsgeber für New Work und virtuelle Führungskonzepte.	209
	Marc Helmold	
20.1	Definition Changemanagement	209
20.2	Changemanagement nach Lewin	210
20.2.1	Antreiber vs. Widerstände	211
20.2.2	Änderungsmanagement auf der Sachebene	211
20.2.3	Phase 1: Unfreezing	212
20.2.4	Phase 2: Changing	212
20.2.5	Phase 3: Refreezing	212
20.2.6	Der Faktor Mensch ist entscheidend	213
20.3	Changemanagementkurve nach Kübler-Ross	213
20.3.1	1. Schock	213
20.3.2	2. Leugnung	213
20.3.3	3. Ärger und Zorn	214
20.3.4	4. Frustration und Konfusion	214
20.3.5	5. Frustration und Konfusion	214

20.3.6	6. Akzeptanz	214
20.3.7	7. Neuorientierung	215
20.4	Changemanagement nach Kotter	215
20.4.1	Changemanagement in logischen 8 Schritten	215
20.4.2	Schritt 1: Entwicklung eines Gefühls der Dringlichkeit	216
20.4.3	Schritt 2: Erstellung der Führungskolalition	216
20.4.4	Schritt 3: eine Vision des Wandels entwickeln	217
20.4.5	Schritt 4: die Mission und Vision des Wandels kommunizieren	217
20.4.6	Schritt 5: Hindernisse aus dem Weg räumen	217
20.4.7	Schritt 6: kurzfristige Ziele festsetzen	218
20.4.8	Schritt 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten	218
20.4.9	Schritt 8: Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern	218
20.5	Bereitschaft zum Change und Wandel	219
20.6	Persönlichkeiten im Changemanagement	220
20.6.1	Visionäre und Missionare	220
20.6.2	Pioniere	220
20.6.3	Aktive Unterstützer	220
20.6.4	Opportunisten	220
20.6.5	Abwartende	221
20.6.6	Untergrundkämpfer	221
20.6.7	Offene Widerständler	222
20.6.8	Emigranten	222
20.7	Handlungsempfehlungen im Umgang mit Widerstand	223
20.7.1	Erste Strategie: interne Stakeholdergruppen analysieren	223
20.7.2	Zweite Strategie: die Hintergründe des Projekts erklären	223
20.7.3	Dritte Strategie: mit Opponenten richtig umgehen	224
20.7.4	Vierte Strategie: Gutes bewahren und weiterentwickeln	224
20.7.5	Fünfte Strategie: das „Tal der Tränen“ bewusst machen	224
20.7.6	Sechste Strategie: individuell informieren	224
20.8	Fallstudie: Change und Management und New Work bei der Deutschen Telekom	225
	Literatur	225
21	New Work und Wissensmanagement in der lernenden Organisation	227
	Marc Helmold	
21.1	Lernende Organisation	227
21.2	Erfolgsfaktoren einer lernenden Organisation	228
21.2.1	Individuelles Wachstum – Personal Mastery	228
21.2.2	Mentale Kompetenzmodelle – Mental Competency	229

21.2.3	Gemeinsame Visionen – Shared Visioning	230
21.2.4	Gruppenkohäsion durch gemeinsames Lernen – Team Learning	230
21.2.5	Systematisches Denken – Systems Thinking	230
	Literatur	231
22	Ausblick und Empfehlungen zu New Work und virtuellen Führungskonzepten	233
	Marc Helmold und Tracy Dathe	
22.1	Ausblick von New Work	233
22.2	Von der Wachstums- zur Postwachstumsgesellschaft	233
22.3	Zukunftstrends von New Work	234
22.3.1	New Work als Teil der Unternehmensstrategie und Kultur	234
22.3.2	Führungskräfte als Impulsgeber für Selfleadership	235
22.3.3	Selbstorganisierte Teams und Agilität als Teil der New-Work-Kultur	236
22.3.4	New Leadership und Sinnökonomie und als Gamechanger für langfristigen Erfolg	236
22.3.5	Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Volunteering (CV) als zentrale Elemente im New-Work-Konzept	238
22.3.6	Work-Life-Blending und mobiles Arbeiten	238
22.3.7	Workation: Verschmelzung von Beruf und Freizeit	238
22.3.8	Hybride Arbeitsformen mit Mensch und Maschine	239
22.3.9	Zukunftsfähigkeit durch Resilienz statt Effizienz	240
22.3.10	Vielfalt und Diversity als Treiber für Wertschöpfung	240
	Literatur	242