



"New Work? Schön und gut – aber was funktioniert wirklich in etablierten Unternehmen und im Mittelstand?"

Überall wird von New Work und agilen Teams gesprochen. Jeder gibt sich agil. Das Netz ist voller Ratschläge und mindestens genau so vielen Beratern zum Thema. Des scheint kein Weg daran vorbeizugehen. Wer da nicht mitmacht wird als autoritär bezeichnet oder zumindest mit einem Oldschool-Stempel gekennzeichnet. Und dabei klingt die Theorie ja so vielversprechend: flache Hierarchien, radikale Eigenverantwortung und maximale Flexibilität.

Dem stimmen auch die meisten Unternehmer*innen und Mitarbeiter*innen zu.

Doch in der Praxis – besonders in etablierten Unternehmen und im Mittelstand – bleibt die Auseinandersetzung mit der „Neuen Arbeitswelt“ oft eine Herausforderung. Viele dieser Unternehmen sind über Jahre gewachsen, mit festen Strukturen und zentralisierten Entscheidungswegen.

Während Startups die agilen Prinzipien oft intuitiv leben, scheitern etablierte Organisationen häufig daran, sie in der Tiefe umzusetzen.

Genau hier setzen die „11 Essentials zur Organisations- und Leitungsstruktur“ an. Sie bieten einen alternativen Ansatz, der bewährte Strukturen und Verantwortlichkeiten beibehält, aber dennoch Flexibilität und Eigenverantwortung fördert – ein Modell, das etablierten Unternehmen die Dynamik von New Work bringt, ohne Chaos zu erzeugen.

Ergänzend werden diese 11 Essentials am Ende dieses Textes den Grundsätzen, welche einer der „New-Work-Päpste“ Frédéric Laloux propagiert, gegenübergestellt.

Inhaltsverzeichnis

1. Die neue Arbeitswelt im Überblick / Wichtige Prinzipien von New Work
 - Definition und Ursprung von New Work
 - Einflussfaktoren: Digitalisierung und Automatisierung
 - Zukunftsfähigkeit und Herausforderungen
 - New-Work-Praktiken: Flexibilität und Kreativität
 - Digitale Tools und agile Methoden
 - New Leadership und eine veränderte Führungskultur
2. 11 Essentials zur Organisation und Leitung in modernen Teams
 - Offenheit
 - Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung verbinden
 - Sach-, Budget- und Organisationsverantwortung vereinen
 - Nur so viele Ebenen wie nötig
 - Prinzip der Eigenständigkeit
 - Entscheidungen möglichst dezentral treffen
 - Klare Verantwortlichkeiten
 - Verantwortung bleibt auf der Arbeitsebene
 - Informationspflicht
 - Management by Exception
 - Management by Objectives
3. Wesentliche Unterschiede zu den typischen New Work Prinzipien
4. New Work versus 11 Essentials
5. Fazit: Ein Modell für den Mittelstand und etablierte Unternehmen



1. Die neue Arbeitswelt im Überblick: / Wichtige Prinzipien von New Work

Die moderne Arbeitswelt bringt eine Vielzahl an neuen Begriffen und Konzepten mit sich, die in den letzten Jahren zunehmend Einzug in den Arbeitsalltag gefunden haben. Dabei wird New Work oft als Sammelbegriff für eine neue Haltung gegenüber Arbeit, Zusammenarbeit und Unternehmensstrukturen genutzt. In Unternehmen, die sich diesen Prinzipien öffnen, ist ein gemeinsames Verständnis der Grundlagen essenziell, um die Transformation effektiv und langfristig zu gestalten.

- **Definition und Ursprung von New Work**

Ein tieferes Verständnis der Ursprünge und Prinzipien von New Work unterstützt das gemeinsame Fundament für alle Mitarbeitenden. Initiativen wie Workshops und Schulungen helfen, die Belegschaft mit neuen Konzepten vertraut zu machen und ein einheitliches Verständnis zu fördern. Themen wie **Agilität**, **VUCA** und **Best-Practices** bieten dabei Orientierung und Inspiration, um New Work nicht nur zu verstehen, sondern auch konkret in die täglichen Arbeitsprozesse zu integrieren.

- **Einflussfaktoren: Digitalisierung und Automatisierung**

New Work wird maßgeblich durch Digitalisierung und Automatisierung beeinflusst. Unternehmen, die ihre technischen Infrastrukturen modernisieren und ihre Mitarbeitenden für neue Technologien qualifizieren, schaffen die Grundlagen für eine dynamische, zukunftsorientierte Arbeitskultur. Abteilungen für strategische Personalentwicklung sind dabei entscheidend, um neue Fachkräfte gezielt zu fördern und langfristig für wichtige Berufsfelder auszubilden. Dies unterstützt die Agilität und das Konzept der **Lean**-Methoden, die eine schlanke, flexible Struktur im Unternehmen ermöglichen.

- **Zukunftsfähigkeit und Herausforderungen**

Innovationslabore und Think-Tanks bieten Raum für kreatives Denken und neue Ideen. Solche Initiativen greifen Prinzipien wie **Open Space** auf und schaffen Plattformen für Austausch und kreatives Arbeiten. Durch Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen und Netzwerken können Talente frühzeitig angesprochen und langfristig gebunden werden, was dem Unternehmen Stabilität und Zukunftssicherheit gibt. Die Verbindung dieser Formate mit der Fishbowl-Diskussion hilft, fokussierte und vertiefte Gespräche zu fördern, während gleichzeitig gesellschaftliches Bewusstsein und **Wokeness** gestärkt werden.

- **New-Work-Praktiken: Flexibilität und Kreativität**

Flexible Arbeitszeitgestaltung, Homeoffice und moderne Büroarchitektur sind

Kernelemente von New Work und ermöglichen eine bedarfsorientierte und persönliche Arbeitsweise. So werden Prinzipien wie **Check-In und Check-Out** und **Deep Work** unterstützt, die Mitarbeitenden helfen, zwischen intensiven Arbeitsphasen und gemeinschaftlichem Austausch zu wechseln. Moderne Arbeitsumgebungen mit offenen Co-Working-Bereichen und Rückzugsorten kombinieren Flexibilität und Eigenverantwortung und fördern damit die Ganzheitlichkeit und Authentizität der Mitarbeitenden.

- **Digitale Tools und agile Methoden**

Kollaborationstools wie Microsoft Teams, Slack oder Trello erleichtern die Kommunikation und stärken die Effizienz in der Teamarbeit. Agiles Projektmanagement mit Methoden wie Scrum und Kanban unterstützt die Flexibilität in der Produktentwicklung und im Projektmanagement. Auch **Gamification**-Elemente können sinnvoll integriert werden, um Anreize zu schaffen und die Motivation zu steigern. Spielerische Mechanismen wie Punkte und Fortschrittsbalken fördern nicht nur die Zusammenarbeit, sondern steigern auch die Freude an der Projektarbeit.

- **New Leadership und eine veränderte Führungskultur**

Eine veränderte Führungskultur, die auf Vertrauen, Empathie und Förderung basiert, schafft ein modernes Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende ihre eigenen Stärken einbringen können. Schulungen für Führungskräfte in den Bereichen empathische und vertrauensbasierte Führung sowie offene Kommunikationsformate wie Feedback-Runden und **Fishbowl-Diskussionen** fördern die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. In einer solchen Kultur wird **Wokeness** als soziale Verantwortung gelebt, und das Prinzip der Ganzheitlichkeit unterstützt eine offene, authentische Zusammenarbeit.

2. 11 Essentials zur Organisation und Leitung in modernen Teams

Um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu meistern, brauchen Unternehmen Strukturen, die sowohl Flexibilität als auch Stabilität bieten. Die folgenden 11 Essentials sind grundlegende Prinzipien, die eine Balance schaffen zwischen klarer Verantwortung und individueller Entfaltung. Durch die Kombination bewährter Führungsgrundsätze mit modernen Elementen wie Eigenverantwortung und transparenter Kommunikation schaffen diese Essentials eine verlässliche Struktur, die zugleich Raum für innovative Ansätze bietet.

Nur im Zusammenspiel entfalten diese Essentials ihre volle Wirkung und helfen, ein harmonisches Arbeitsumfeld zu gestalten, das Teamgeist und Effizienz gleichermaßen fördert.

- **Essential 1: Offenheit**

Transparente und klare Strukturen sind entscheidend, damit alle im Team wissen, was gerade passiert und woran sie sind. So entstehen weniger Missverständnisse, und das Team kann produktiver und entspannter arbeiten. Eine offene Kommunikation schafft Sicherheit und Vertrauen.

- **Essential 2: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung verbinden**

Jeder im Team sollte genau verstehen, welche Aufgaben und Befugnisse zur eigenen Rolle gehören und wofür sie/er verantwortlich ist. So können Missverständnisse vermieden und Motivation und Engagement gesteigert werden, weil sich jeder sicher fühlt, die eigene Arbeit gut machen zu können.

- **Essential 3: Sach-, Budget- und Organisationsverantwortung vereinen**

Wenn jemand eine Aufgabe übernimmt, gehört dazu auch die Verantwortung für das Budget und die Organisation in diesem Bereich. Das gibt jedem Teammitglied die Freiheit und den Ansporn, Entscheidungen eigenständig zu treffen und hinter den Ergebnissen zu stehen. So fühlt sich jede*r wirklich eingebunden und verantwortungsvoll.

- **Essential 4: Nur so viele Ebenen wie nötig**

Weniger Hierarchieebenen machen die Kommunikation und Entscheidungsfindung schneller und einfacher, weil Informationen direkter fließen. Das motiviert und stärkt den Teamgeist, weil alle das Gefühl haben, dass ihre Ideen gehört werden und sie selbst Einfluss haben.

- **Essential 5: Prinzip der Eigenständigkeit**

Die übergeordneten Führungsebenen kümmern sich nur um Themen, die mehrere Bereiche betreffen, und geben den einzelnen Teams die Freiheit, die Details ihrer Arbeit selbst zu regeln. So hat jedes Team die Kontrolle über seine Projekte und kann flexibel und eigenverantwortlich handeln.

- **Essential 6: Entscheidungen möglichst dezentral treffen**

Wenn Entscheidungen auf der Ebene getroffen werden, die direkt mit der Umsetzung zu tun hat, bleibt das Team motiviert und die Abläufe werden schneller. Die Leitungsebene wird entlastet, weil sie sich nicht um Details kümmern muss. So bleibt die Organisation flexibel und handlungsfähig.

- **Essential 7: Klare Verantwortlichkeiten**

Damit niemand sich über Zuständigkeiten wundern muss, sollte jeder *Mitarbeiterin* nur von einer Führungsperson Anweisungen und Rückmeldungen bekommen. Das schafft klare Verantwortlichkeiten und verhindert Missverständnisse, die entstehen können, wenn mehrere Führungskräfte Anweisungen geben.

- **Essential 8: Verantwortung bleibt auf der Arbeitsebene**

Die Aufgaben und Entscheidungen, die einmal an das Team übergeben wurden, sollen dort auch bleiben und nicht wieder von der Führung zurückgeholt werden. Diese klare Rollenverteilung stärkt das Vertrauen und fördert die Eigenverantwortung im Team.

- **Essential 9: Informationspflicht**

Jedes Teammitglied hat die Verantwortung, sich die Infos zu beschaffen, die es für die eigene Arbeit braucht, und genauso auch wichtige Informationen aktiv mit anderen zu teilen. Das schafft eine offene Informationskultur und sorgt dafür, dass keine wichtigen Infos verloren gehen.

- **Essential 10: Management by Exception**

Die Führungsebene greift nur bei besonderen oder wichtigen Ausnahmesituationen ein. So behalten die Teams die Eigenverantwortung für ihren Bereich und können selbstständig arbeiten, ohne dass sich die Führung ständig einmischt.

- **Essential 11: Management by Objectives**

Um Aufgaben sinnvoll zu delegieren, braucht es klare und gemeinsam festgelegte Ziele. Wenn für alle klar ist, welche Ergebnisse erreicht werden sollen, arbeitet das Team gezielt darauf hin. So weiß jede*r, worauf es ankommt, und es fällt leichter, Entscheidungen eigenständig zu treffen.

Diese 11 Essentials entfalten ihre volle Wirkung nur, wenn sie als Einheit im Unternehmen gelebt werden. Jedes Essential unterstützt die anderen und stärkt die Organisation als Ganzes: Transparenz schafft Vertrauen und Klarheit, die wiederum nötig sind, damit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sinnvoll verteilt und eigenverantwortlich ausgeführt werden können. Verantwortungsebenen und klare Strukturen lassen schnelle und klare Entscheidungswege entstehen, die nur durch das Zusammenspiel aller Essentials schlank und flexibel bleiben. Werden nur einzelne Themen isoliert angewendet, verliert das Team die harmonische Balance und das Zusammenspiel wird gestört. Diese Essentials wirken wie Zahnräder, die ineinandergreifen und eine Kultur schaffen, in der Flexibilität, Eigenverantwortung und Teamgeist gefördert werden.

3. Wesentliche Unterschiede zu den typischen New Work Prinzipien

Obwohl die Essentials viele Werte von New Work teilen – wie Eigenverantwortung, Transparenz und eine offene Kommunikationskultur – unterscheiden sie sich in einigen zentralen Punkten:

- **Struktur und Hierarchie vs. Flexibilität und Selbstorganisation**
New Work setzt oft stark auf Selbstorganisation und flexible Strukturen, während die Essentials eine klare, aber flache Hierarchie betonen. Hier sorgt die Führung dafür, dass Handlungsspielräume bestehen, jedoch immer innerhalb eines Rahmens mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten.
- **Verantwortungsübertragung mit Grenzen vs. radikale Selbstbestimmung**
In New Work Modellen liegt der Fokus häufig auf radikaler Selbstbestimmung. Die Essentials fördern Eigenverantwortung, setzen aber Grenzen durch zentrale Zielvorgaben und klar definierte Verantwortungsbereiche, um Struktur und Orientierung zu bewahren.
- **Einheitliche Zielorientierung vs. individuelle Sinnfindung**
Während New Work auf persönliche Sinnfindung abzielt, legen die Essentials Wert auf eine gemeinsam getragene Zielorientierung. Die gemeinsame Ausrichtung stärkt das Teamgefühl und schafft eine klare Richtung.
- **Stabilität vs. kontinuierlicher Wandel**
New Work sieht Wandel oft als Normalzustand. Die Essentials hingegen streben Stabilität an, damit Veränderungen gezielt und auf einer soliden Grundlage erfolgen können.
- **Verlässliche Entscheidungswege vs. spontane Entscheidungsprozesse**
Während in New Work spontane Feedback- und Entscheidungsprozesse bevorzugt werden, fördern die Essentials nachvollziehbare, klare Entscheidungswege, um die Orientierung zu erleichtern.
- **Transparente Verantwortlichkeitskultur vs. „offene Kultur“ ohne klare Regeln**
Die Essentials bieten eine klar definierte Verantwortlichkeitskultur, in der jede*r eine Rolle mit spezifischen Aufgaben hat, was Sicherheit und Klarheit schafft.

4. New Work versus 11 Essentials

Der Versuch eines Vergleiches am Beispiel von Frédéric Laloux' *Reinventing Organizations*.

Ich selbst bin ein großer Freund, ja sogar ein Fan von Frédéric Laloux. Er hat mir vor über zehn Jahren geholfen, die Augen zu öffnen und frei und unvoreingenommen über neue Organisationsformen in Unternehmen nachzudenken. In meiner Arbeit als Unternehmensberater, systemischer Organisationsentwickler und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen habe ich dann viel ausprobiert.

Dabei durfte ich immer wieder feststellen, dass der Ansatz, den Laloux umfassend in seinem Standardwerk zur Organisationsentwicklung *Reinventing Organizations* beschreibt, nur in wenigen Fällen vollständig umsetzbar ist. Zumindest nicht, indem man einfach einen Change-Prozess aufsetzt und davon ausgeht, dass die Kultur sich daraufhin automatisch wandelt.

Ein Unternehmen wird immer von der Kultur getragen, die die Menschen, die dort arbeiten, mitbringen und leben. Diese Kultur ist in erheblichem Maße von den Charakteren der Menschen geprägt, die in der „Achse“ oder Spitze des Unternehmens arbeiten. Die Menschen und ihr Verhalten bilden das Herz der Unternehmenskultur – und diese Kultur lässt sich nur sehr bedingt beeinflussen und noch schwieriger gezielt wandeln. Kulturveränderung ist ein Prozess, der Zeit braucht und eine lange Reise bedeutet.

Um auf diesem Weg nicht die Orientierung zu verlieren oder gar zu verzweifeln, kann es entscheidend sein, eine klare Himmelsrichtung für die Unternehmensentwicklung zu wählen – eine Art Kompass, der den Weg vorgibt und den Wandel realistisch und tragfähig unterstützt. Hier sehe ich die „11 Essentials zur Organisations- und Leitungsstruktur“ als wertvolles Hilfsmittel. Sie geben Orientierung und setzen konkrete, gut umsetzbare Prinzipien, die moderne Arbeitsweisen einführen und stabilisieren können, ohne die kulturellen Grundlagen eines Unternehmens zu überfordern.

Frédéric Laloux stellt einige revolutionäre Gedanken zur Führung und Organisation vor, die in vielerlei Hinsicht deutliche Unterschiede und Ergänzungen zu den „11 Essentials zur Organisations- und Leitungsstruktur“ aufweisen. Lalouxs Ansatz basiert auf einer ganzheitlichen Sichtweise, die Unternehmen als lebendige Organismen betrachtet. Seine Ideen fordern einen radikalen Wandel weg von hierarchischen Strukturen und hin zu einem Selbstmanagement, das nicht von festen Plänen oder Zielen abhängt, sondern vom Prinzip „wahrnehmen und ermöglichen“ (sense and respond). Hier sind die auffälligsten Unterschiede und Parallelen zu den 11 Essentials:

- **Autorität und Hierarchie**

Laloux kritisiert klassische Hierarchien und propagiert ein Modell, in dem Organisationen ohne festgelegte Führungskräfte oder CEOs funktionieren können. Seine Vision sieht vor, dass ein Unternehmen wie ein lebendiges System funktioniert, ähnlich wie das Gehirn oder ein Ökosystem, in dem keine Zelle eine übergeordnete Position einnimmt. Die Essentials setzen zwar auf flache Hierarchien und Delegation, behalten aber eine klare Struktur mit Führungsebenen bei. Diese Unterschiede zeigen, dass Lalouxs Ansatz die Führung deutlich radikaler neu interpretiert als die Essentials, die auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Selbstbestimmung und klaren Entscheidungswegen setzen.

- **Evolutionärer Zweck vs. Ziele und Zielvereinbarungen**

Laloux beschreibt den „evolutionären Zweck“ als übergeordneten Sinn einer Organisation, der sich von traditionellen, fixen Zielvorgaben abhebt. Er sieht Organisationen als lebendige Systeme, die sich entwickeln, anstatt einem festen Plan zu folgen. Dieser Gedanke steht im Gegensatz zum Essential „Management by Objectives“: Während die Essentials auf gemeinsame Zielvereinbarungen für klare Orientierung setzen, fordert Laloux einen Sinn, der sich dynamisch entwickelt und an Veränderungen anpasst. Die Essentials zielen eher auf Stabilität und die Verbindung von Zielvereinbarungen und delegierter Verantwortung, wobei die zentrale Frage bleibt, wie ein Unternehmen zu seinen Zielen kommt.

- **Wahrnehmen und Ermöglichen vs. Planen und Kontrollieren**

Laloux vertritt die Überzeugung, dass in der heutigen komplexen Welt Unternehmen flexibler und aufmerksamer agieren sollten, statt feste Pläne zu kontrollieren. Dieses „wahrnehmen und ermöglichen“ steht im Gegensatz zum „Planen und Kontrollieren“, das in traditionellen Organisationen gängig ist. Auch die Essentials betonen die Bedeutung von Flexibilität und Eigenverantwortung, jedoch innerhalb einer strukturierten und hierarchischen Basis. Laloux geht damit einen Schritt weiter, indem er die Strategie zugunsten von adaptiven Praktiken ersetzt, die an keine fixen Budgets oder Ziele gebunden sind.

- **Selbstführung als Organisationsprinzip vs. dezentrale Entscheidungskompetenz**

Selbstführung ist ein zentraler Bestandteil von Lalouxs Ansatz. Er beschreibt Unternehmen, die völlig ohne klassische Führungsstrukturen auskommen und dennoch auf Tausende Mitarbeitende skalieren. Die Essentials hingegen betonen zwar die Wichtigkeit von Eigenverantwortung und dezentralen Entscheidungswegen, setzen aber gleichzeitig auf bestimmte Verantwortlichkeitsebenen und klare

Kommunikationsstrukturen. Laloux's Vision geht somit weiter, indem sie die herkömmliche Führungsrolle vollständig auflöst und Führung in den gesamten Prozess integriert.

- **Ganzheitlichkeit und menschliche Authentizität**

Laloux betont das Prinzip der Ganzheitlichkeit, welches Mitarbeitenden ermöglicht, ihre authentischen Persönlichkeiten ins Arbeitsumfeld einzubringen, ohne sich hinter einer Maske verstecken zu müssen. Dieses Konzept ist bei den Essentials nicht explizit vorhanden, ist aber innerhalb einer offenen Kommunikationskultur und der Förderung von Eigenverantwortung integriert. Laloux's Ansatz zielt auf tiefere, authentische Beziehungen, während die Essentials auf Transparenz und die Stärkung der Eigenverantwortung fokussieren.

- **Der Weg zum selbstgeführten Unternehmen und „Inseln der Vernunft“**

Laloux spricht von „Inseln der Vernunft“ – Teams von Enthusiasten, die neue Arbeitsweisen ausprobieren und selbstgesteuert arbeiten. Diese Teams werden vom CEO geschützt und gefördert, jedoch nicht direkt gesteuert. Die Essentials sehen hier weniger experimentelle Freiheiten vor und favorisieren eine klar strukturierte Verantwortlichkeitskultur, in der Delegation und Zuständigkeit eindeutig definiert sind. Laloux's Idee erfordert eine Offenheit der Führung für fortlaufendes Experimentieren, während die Essentials eine stabilere, schrittweise Implementierung neuer Strukturen anstreben.



Fazit: Ein Modell für den Mittelstand und etablierte Unternehmen

Während die „11 Essentials zur Organisations- und Leitungsstruktur“ auf einen Mittelweg zwischen Flexibilität und verlässlicher Struktur setzen, geht New Work deutlich weiter in seiner Abkehr von klassischen Führungsmodellen. Auch Laloux sieht Unternehmen als lebende Organismen, die keinem festen Plan folgen, sondern sich in einem dynamischen Fluss befinden und sich ständig anpassen.

Die Essentials schaffen Flexibilität und Delegation innerhalb eines strukturierten Rahmens, der bewährte Hierarchien und Zuständigkeiten beibehält.

Die Herangehensweisen von New Work stellen damit eine radikalere Interpretation moderner Arbeitswelten dar, die in Organisationen, die bereits langjährig bestehen oder eine bestimmte Größe haben, schwer umzusetzen sein könnte.

Die 11 Essentials bieten hingegen eine pragmatische Alternative für etablierte Unternehmen und den Mittelstand, die ihre Strukturen modernisieren wollen, ohne Stabilität und klare Verantwortlichkeiten aufzugeben.
