

New Work – Mehr als nur ein Obstkorb

New Work geistert seit rund 40 Jahren durch die Organisationswelt. Von Digitalisierung war noch nicht die Rede und Homeoffice war nur mit großen Widerständen und sehr formalen Strukturen überhaupt denkbar. Geprägt von dem Sozialpsychologen Fritjof Bergmann in der Mitte der 1980er Jahre ging es noch darum, aus dem maschinell-geprägten Industriezeitalter heraus neue Formen der Zusammenarbeit zu finden und Freiheit in der Gestaltung von Arbeitswelten zu schaffen, die am Individuum orientiert waren. Es ging damals noch um Flexibilisierung von Arbeitszeiten und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit. Die direkte Kommunikation ohne Einschaltung der Führungsebene wurde gefördert. Damit einhergehend galt es aber auch, Reportingstrukturen zu etablieren, die einerseits keine neuen bürokratischen Lasten schafften, aber die Führungsebene „auf dem Laufenden“ hielt.

Bereits der Begriff New Work hat sich in den letzten 40 Jahren gewandelt. Und dies hat zwei Ursachen:

- **Der Arbeitsmarkt hat sich verändert.** Es gibt nicht mehr nur einen Wettbewerb um den besten Arbeitsplatz, sondern auch die besten Bewerberinnen und Bewerber. Arbeitgeber müssen heute mehr tun als das Gehalt pünktlich zu zahlen. Der Obstkorb ist fast zur Selbstverständlichkeit geworden.
- **Die Globalisierung erfordert neue Zusammenarbeitsmodell.** Arbeitsteilung ist nicht mehr standortbezogen, sondern global orientiert. Dass sich Team finden, die an weit voneinander entfernten Standorten zusammenarbeiten, ist heute Alltag. Auch wenn insbesondere der Produktionsbereich noch standortgebunden ist, ist ein hoher Prozentanteil der Arbeitswelt heute räumlich verteilt aktiv – dies erfordert eine Flexibilität bei Mitarbeitenden. Aber es erfordert auch Möglichkeiten, die diesen fehlenden persönlichen Kontakt ausgleichen.

Aus New Work wurde Digitalisierung. Und unter Digitalisierung ist nicht nur die technische Komponente der Arbeitswelt zu verstehen, sondern es ist ein Mindset in der Organisation und in den Menschen, die in der Organisation (oder als externe Stakeholder auch mit der Organisation) arbeiten. Das Reifegradmodell¹ verdeutlicht dies: nur eine der sechs Säulen ist eine technische Komponente. Die fünf anderen Säulen konzentrieren sich auf die Form und Struktur der Zusammenarbeit. Digitalisierung ist deshalb die reale Kulturtechnik für eine vernetzte Zusammenarbeit, die digitale Reife und die Fähigkeit, neue Anforderungen in einer Organisation – ob Verwaltung oder Industrie – zu inkorporieren. Gelebte Beteiligung und eine hohe Flexibilität für laufende oder zukünftige Wandlungsprozesse sind der Schlüssel für den Erfolg.

Der Erfolg einer digitalen Organisation setzt sich aus acht Säulen zusammen:

1. **Klarer Purpose & Strategie:** Die Organisation muss wissen, **wohin die Reise geht**, und warum die Entscheidung so getroffen wird. Eine Vision allein reicht nicht aus, sondern sie muss sich

an klaren strategischen Zielen auf unterschiedlichen Ebenen orientieren, die durch die Organisation gelebt und operationalisiert werden kann. Deshalb ist die strategische Definition zwar eine **Führungsaufgabe**, aber ein **Mannschaftsspiel**: Nur wenn die Organisation in der Entwicklung der Strategie beteiligt wird, wird sie auch gelebt, und nicht nur hingenommen werden.

2. **Technologische Exzellenz:** Digital heißt nicht automatisch modern. Eine erfolgreiche Organisation **nutzt Technologie als Werkzeug**, nicht als Selbstzweck. Das heißt: Daten bilden den strategischen Rohstoff, Automatisierung unterstützt die Arbeitsprozesse und Sicherheit ist technisch unterstütztes Konzept, welches von den Menschen in der Organisation verstanden wird als Teil der eigenen Identität.

Eine moderne IT-Infrastruktur, die beispielsweise Cloudlösungen und einen Single Point of Truth mit der Verknüpfung von Daten über Schnittstellen umfassen, unterstützt die Arbeit der Organisation, aber sie lenkt sie nicht.

3. **Agile Organisationsstruktur:** Die Hierarchie hat heute ausgedient und dient allenfalls noch als Hülle, um Menschen eine Struktur zu geben. Digitale Organisationen sind **netzwerkartig** aufgebaut, mit cross-funktionalen Teams, kurzen Entscheidungswegen und **dezentraler Verantwortung**. „Command & Control“ hat ausgedient. Vielmehr ist die Verantwortung jedes Einzelnen für seinen Verantwortungsbereich der Schlüssel zum Erfolg.
4. **Kultur des Lernens und der Offenheit:** Digitaler Wandel ist ein permanenter Prozess. Die Halbwertszeit von Lösungen sink kontinuierlich. Nur Organisationen, die **ständig dazulernen**, neu Lösungen und Modelle zu integrieren und mit Fehlern produktiv umgehen und damit **Veränderung als Normalfall** betrachten, bleiben wettbewerbsfähig. Stichworte: Kritik- und Fehlerfähigkeit ohne anzugreifen, die Etablierung von Feedbackschleifen zur Eliminierung von Fehlern und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.
5. **Leadership mit digitalem Mindset:** Führung muss vorangehen und darf nicht hinterherhinken. Die Anforderungen an Führung haben sich deutlich gewandelt. Bestand noch vor wenigen Jahren Führung darin, zu dirigieren, besteht sie heute darin zu moderieren, zu inspirieren und zu ermöglichen.

Daraus resultiert auch eine Veränderung in der Prozesskultur: Es geht nicht darum, jeden Ausnahmefall von vornherein zu definieren, sondern in den prozessualen Abläufen Entscheidungsfreiheiten zu etablieren, die die Entscheidungsverantwortung des Mitarbeitenden zur Grundlage machen und über eine Reporting (sowohl mündlich wie auch über Automatisierung) der Führung die Steuerung zu ermöglichen.

6. **Nutzendenzentrierung:** Noch vor 10 Jahren wurden IT-Lösungen mittels Lasten- und Pflichtenhefte entwickelt: Die anfordernde Stelle gab ihre Anforderungen an die IT (Lastenheft), die mit einem Pflichtenheft und der Lösung reagierte. Nicht immer, aber immer häufiger wurden Lösungen so an den Anforderungen der Nutzenden vorbei entwickelt.

Die Digitalisierung denkt dagegen vom Nutzenden her: Entwicklungsaufgaben sind Gemeinschaftsaufgaben zwischen Nutzenden und IT. Methoden wie Design Thinking, User Experience und das Customer Journey Mapping sind deshalb Instrumente, um zu akzeptierten Lösungen zu gelangen und die IT-Bereich in echte Serviceorganisationen zu transformieren. **Der Kunde ist nicht König – er ist Kompass.**

7. **Datengetriebenheit:** Entscheidungen basieren auf Fakten und bedingen Daten. Um eine hohe Datenqualität zu erreichen, bedarf es einen *Single Point of Truth* und eine Data Governance Frameworks. Daten werden dadurch an einem Ort gesammelt und stehen der gesamten Organisation zu Verfügung. Durch die Verknüpfung geben sie ein Gesamtbild und ermöglichen Entscheidungen, die faktenbasiert und keine Bauchentscheidungen sind.
8. **Talent & Skills:** Keine Organisation ist digitaler als ihre Mitarbeiter. Es braucht:
 - Digitale Kompetenzen (Analytics, KI, Automatisierung)
 - Interdisziplinäres Denken
 - Lebenslanges Lernen

Wer nicht investiert, verliert – Talente sind heute wählerisch.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen agile und lineare Organisationsmodelle zusammengeführt werden. Lineare Organisationsmodelle behalten weiterhin ihre Berechtigung, da sie die erforderlichen Strukturen bereitstellen, in denen Menschen agieren. Selbst die besten start-up entwickeln nach einer kreativen Chaosphase lineare Organisationsstrukturen, die in vielen Bereichen auch durch das Statusrecht vorgegeben werden.



Agile Organisationsmodelle bauen darauf auf, schnelle Entscheidungen zu treffen und unterschiedliche Kompetenzen in diesen Prozess einzubeziehen. Damit stehen sie in einem Spannungsfeld zu dem klassischen Organisationsmodell der hierarchischen Aufbauorganisation. Die Entwicklung einer agilen Struktur, die auf eine flexible und effiziente Handlungsweise beruht, muss deshalb folglich so gestaltet sein, dass sie mit den gesetzlichen Anforderungen der hierarchischen Organisation nicht im Widerspruch steht, sondern diese sinnvoll ergänzt.

In Anlehnung an das agile Projektmodell werden wir deshalb auf die Etablierung cross-funktionaler Teams sowie die Stärkung von Rollenmodellen setzen, um innerhalb des Ordnungsrahmens der

kommunalen Verwaltung strukturiert Lösungen entwickeln und Entscheidungen vorbereiten zu können. Mitarbeiter müssen hier befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen und diese zu leben. Die bisherige Verantwortungsmatrix würden wir deshalb prüfen. Ein zentrales Ziel ist deshalb die Weiterentwicklung einer Verwaltungskultur, die auf

Vertrauen, Eigenverantwortung und Veränderungs-bereitschaft beruht. Fehler gelten nicht als Makel, sondern als Lernchance (Fehlerkultur) und sichern durch die inneren Kontrollmechanismen im agilen Modell die Einhaltung von Recht und Gesetz. Dazu gehört es, Feedback systematisch in die inter-disziplinären Teams zu integrieren und digitale Werkzeuge gezielt zu nutzen. So können kürzere Zyklen und Experimentier-möglichkeiten zielorientiert genutzt und Planungszyklen verkürzt werden.

Schließlich braucht auch eine agile Organisation klare Spielregeln. Governance-Strukturen müssen so weiterentwickelt werden, dass sie Orientierung geben, ohne Innovationsprozesse zu blockieren. Agilität braucht Rückgrat - und einen Ordnungsrahmen, der Flexibilität ermöglicht, aber nicht in Beliebigkeit abgeleitet. Dazu gehören klare Zuständigkeiten, transparente Entscheidungswege und die regelmäßige Reflexion des eingeschlagenen Weges einschließlich der Rückübertragung in die Linienorganisation.

Die Modellierung des agilen Organisationsmodells erfolgt in fünf Stufen :

Stufe 1: Grundlagen verstehen - Ziel: Verständnis für den agilen Denkansatz aufbauen - ohne Hype, sondern mit gesundem Menschenverstand.

Merkmale:

- Einführung in agile Prinzipien (z. B. Selbstorganisation, iterative Arbeit, Kundenzentrierung)
- Erste Schulungen für Führungskräfte und Schlüsselpersonen
- Reflexion: Was passt zu uns? Was passt (noch) nicht?

Stufe 2: Pilotieren & Erfahrungen sammeln - Ziel: Konkrete Anwendung agiler Arbeitsweisen in abgeschlossenen Themenfeldern oder Projekten.

Merkmale:

- Start agiler Pilotprojekte (z. B. Digitalisierung, Bürgerdienste, interne Prozessverbesserung)
- Nutzung agiler Methoden wie Kanban, Retrospektiven, Stand-ups
- Bildung interdisziplinärer Teams mit klarer Zielsetzung
- Erste neue Rollen (z. B. Moderator, Projektverantwortlicher mit agilen Aufgaben)

Stufe 3: Strukturieren & Skalieren - Ziel: Agile Prinzipien werden strukturell in die Organisation eingebettet, ohne die Linie zu zerschlagen.

Merkmale:

- Klare Rahmenbedingungen für agile Projektarbeit innerhalb der Linienorganisation
- Aufbau einer agilen Governance-Struktur (z. B. Rollen, Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten)
- Schnittstellenmanagement zwischen Linie und agilen Teams
- Fortgeschrittene Ausbildung (Scrum, Design Thinking etc.)

Stufe 4: Kultur verankern - Ziel: Ein agiles Mindset durchzieht die Organisation - jenseits von Methoden.

Merkmale:

- Vertrauenskultur, offener Umgang mit Fehlern, Raum für Experimente
- Führungskräfte als Ermöglicher, nicht nur als Entscheider
- Eigenverantwortung wird aktiv gefördert - ohne Kontrollverlust
- Bürgerfokus: kontinuierliches Feedback und Einbindung

Stufe 5: Lernen & Weiterentwickeln - Ziel: Agilität wird zur Haltung und Grundlage einer lernenden Organisation.

Merkmale:

- Regelmäßige Retrospektiven auf Organisationsebene
- Strategische Steuerung von Innovationsprozessen
- Kontinuierlicher Kompetenzaufbau (z. B. interne Agile Coaches)
- Integration von Bürgerbeteiligung und digitaler Transformation

Die Umsetzung des Modells bedeutet einen kulturellen Wandel des Verwaltungshandelns. Zwar existieren bereits heute in vielen Verwaltungen Kommunikationsstrukturen über die Hierarchiegrenzen der Linienorganisation hinweg. Agile Methoden erfordern von Führungskräften jedoch die Abgabe von Verantwortung und von Mitarbeitenden die Wahrnehmung von Entscheidungsverantwortungen. Gleichzeitig setzt dies eine hohe Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren.