

# Neue Bücher zum Thema New Work

Wie funktioniert es – das Führungskonzept von morgen in einer Arbeitswelt von heute? Lässt sich heute schon umsetzen, was in Zukunft relevant wird? Und erhalten Mitarbeiter und Führungskräfte durch New Work tatsächlich mehr Freiheit, oder ist das alles nur schöner Schein? Antworten auf diese Fragen liefern vier neue Bücher zum Thema New Work.



**Carsten C. Schermuly: New Work – Gute Arbeit gestalten.**

269 Seiten, Haufe, Freiburg 2016, 49,95 Euro.

Testgelesen von Marion Badenhop

Schermuly offeriert klug kommentierte Theorie- und Praxisstudien und leitet hieraus ein logisches Bild von Führung 4.0 ab. Neben einer kurzen Einführung in die Geschichte der Arbeit beschäftigt er sich mit deren zukünftigen Trends: Umgang mit Wissenszuwachs, Digitalisierung, Globalisierung sowie dem demografischen Wandel. Ganz nebenbei erläutert er Fachbegriffe dieser neuen Arbeitswelt wie Cloud Computing, Big Data etc. Damit ist das Buch unbedingt auch für Einsteiger geeignet. Zur Bewältigung der Herausforderungen von

New Work stellt der Autor strukturelles Empowerment psychologischem Empowerment von Mitarbeitern gegenüber. In Bezug auf ersteres gibt er konkrete Hinweise für eine optimale Arbeitsstruktur und Unternehmenskultur für New Work: Abwendung von strikten Hierarchiesystemen hin zu dynamischen Netzwerken mit mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Psychologisches Empowerment braucht es dann als integrativen Führungsstil mit sechs Dimensionen/Rollen einer Führungskraft: vom Sinnstifter über den Coach, Beteiligter, Personalentwickler hin zum Ermächtiger und Vorbild. Neben deren Erläuterung liefert Schermuly praktikable Evaluationsinstrumente. Der Personalmanager erlangt so konkrete Hinweise, wie er für die Implementierung guter Arbeit die geeigneten Mitarbeiter auswählt.

Die  
Testleser



Marion Badenhop

Dr. Markus Blaschka

Barbara Simonsen

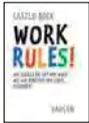
Holger Stein

**Marion Badenhop** ist Inhaberin des Instituts für New Leadership MBConsulting sowie Director Training & Coaching bei der Team Connex AG. Ihre Schwerpunkte sind Veränderungs- und Innovationsprozesse im Unternehmen. Kontakt: [partner@m-b-consulting.de](mailto:partner@m-b-consulting.de)

**Markus Blaschka** ist als Trainer, Coach und Berater tätig. Mit seinem Unternehmen Dr. Blaschka & Netzwerk hat er sich auf die Bereiche Projektmanagement, Business-Coaching und Führung spezialisiert. Er ist zertifizierter Scrum-Master und unterstützt Unternehmen bei der Einführung von agilem Projektmanagement. Kontakt: [info@drblaschka.de](mailto:info@drblaschka.de)

**Barbara Simonsen** ist spezialisiert auf Führung und Karriere. Sie bietet Coaching, Training, Moderation und Beratung für Führungskräfte und Unternehmen zu den Themen Onboarding, Talent- und Development-Management sowie Konfliktlösung an. Kontakt: [info@simonsen-management.de](mailto:info@simonsen-management.de)

**Holger Stein** ist Trainer, Berater und Autor. Er hat sich auf Projekt- und Prozessmanagement sowie wirtschaftspsychologische Themen spezialisiert. Seine Schwerpunkte sind Prozesseinführungen, Change Management, Personalbeurteilung, Teamentwicklung und Führungskompetenz. Kontakt: [Holger.Stein@outlook.com](mailto:Holger.Stein@outlook.com)



**Laszlo Bock: Work Rules! Wie Google die Art und Weise, wie wir arbeiten und leben, verändert.**  
370 Seiten, Vahlen, München  
2016, 29,80 Euro.

Testgelesen von Markus Blaschka

Laszlo Bock leitete das Personalressort bei Google und beschreibt, was Google so besonders macht. Er möchte Impulse geben, was wir von Google lernen und übernehmen können, wenn wir uns mit New Work beschäftigen. Dazu beleuchtet er den Einstellungsprozess, die Arbeitsweise, die Organisations- sowie die Personalentwicklung bei Google. Im ersten Drittel lernen wir vor allem den Einstellungsprozess als wichtigstes Element des Personalwesens kennen. Aus zwei Millionen Bewerbungen im Jahr filtert Google seine „globalen Kader“ heraus, die in einer „Atmosphäre der Freiheit“ arbeiten wollen. Ich habe mich beim Lesen oft gefragt, ob diese Freiheit bei Google wirklich gegeben ist: Es wird nämlich deutlich, dass es viele Entscheidungen gibt, die die Manager nicht alleine fällen dürfen. Investitionen in Weiterbildung und Ideen von außen hält Bock für unnötig – das regelt Google alles intern über die eigenen Mitarbeiter. Mein Fazit: Es verfestigt sich beim Lesen der Eindruck, dass diese Firma durch und durch technokratisch ist. Für alles, was mit Menschen zu tun hat, gibt es ein Tool, und jedes Tool basiert wiederum auf Forschungsergebnissen, die zufällig die Google'sche Sichtweise bestätigen.



**Isabelle Kürschner: New Work. Wie wir morgen tun, was wir heute wollen.**  
236 Seiten, Goldegg, Berlin 2015,  
19,95 Euro.

Testgelesen von Barbara Simonsen

Weshalb ist New Work ein Trendthema? Weil wir mitten in einer Arbeitswelt stehen, die sich radikal verändert. Isabelle Kürschner denkt über die Arbeit von morgen nach. Dafür reflektiert und analysiert sie das Gestern und Heute. Ihr Ziel: alle Interessierten ermutigen und mit ihrer Begeisterung anstecken, die Arbeitskultur neu zu gestalten und die Zusammenarbeit auf eine moderne Grundlage zu stellen. Die Erfolgsfaktoren von New Work, die sie beschreibt, betreffen sowohl die persönliche als auch die unternehmerische Seite. In zehn zentralen Aussagen durchziehen sie die verschiedenen Kapitel die-

ses Werks: 1) Veränderungsbereitschaft als Voraussetzung, 2) Verantwortung für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, 3) Anpassungsfähigkeit, 4) Flexibilität und Mobilität, 5) Freiheit als Chance, 6) selbstbestimmte Arbeitszeiten und Arbeitsorte, 7) ausreichender Bedarf an Arbeit, 8) Relevanz der sozialen Kompetenzen, 9) Abbau von Ängsten durch aktive Beteiligung und Wissen, 10) Optimismus und aktive Gestaltung der Zukunft. Das Buch unterscheidet sich von anderen Büchern zum Thema New Work, weil Kürschner sich nicht am ursprünglichen Konzept des New-Work-Begründers Frithjof Bergmann orientiert, sondern die persönlichen und organisatorischen Veränderungen in den Vordergrund stellt.



**Markus Väth: Arbeit – die schönste Nebensache der Welt.**  
256 Seiten, Gabal, Offenbach  
2016, 24,90 Euro.

Testgelesen von Holger Stein

Das Werk zeigt uns schon in seinem Titel das Ziel des Autors auf: Er will Arbeit wieder zur schönsten Nebensache der Welt machen. Aus seiner Sicht ist das momentan keineswegs der Fall. Vielmehr vergleicht er Arbeit mit einer milden Krankheit. Das Buch ist in drei Teile mit jeweils mehreren Kapiteln und Abschnitten gegliedert. In Teil eins begründet Markus Väth, warum die aktuelle Arbeitssituation nicht mehr zeitgemäß ist. Im zweiten Teil erklärt der Autor, was er unter dem Konzept New Work versteht, wobei er sich stark an dessen Begründer Frithjof Bergmann orientiert. Der dritte Teil illustriert dann an einigen wesentlichen Aspekten, wie das Konzept erfolgreich umgesetzt werden kann. Mit seinen Ausführungen appelliert Väth an uns alle, die gesellschaftliche, betriebliche und individuelle Situation durch eine kreative Revolution von unten gemeinsam in Richtung der wesentlichen Säulen von New Work zu verändern. Was man nicht erwarten darf, ist eine wissenschaftliche Theorie über New Work oder gar einen konkreten Bauplan für eine Organisation, in der New Work praktiziert wird. Vielmehr bietet der Autor eine Vielzahl von Denkanstößen und Ansatzpunkten, die dabei helfen sollen, dass sich jeder Leser selbst mit dem Konzept auseinandersetzt und seine eigenen Vorstellungen entwickelt bzw. umsetzt.

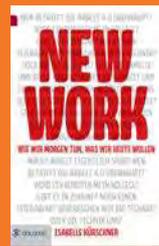
*Die Beurteilungen im Einzelnen finden Sie auf der nächsten Seite.*



New Work – Gute Arbeit gestalten



Work Rules! Wie Google die Art und Weise, wie wir arbeiten und leben, verändert



New Work. Wie wir morgen tun, was wir heute wollen

Informationsdichte

Lesenswert von Beginn an. Ohne Redundanzen formuliert, garniert mit anschaulichen Beispielen aus Organisationen und untermauert mit stichhaltigen Interpretationen relevanter Studien. Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels ermöglichen ein schnelles Querlesen sowie die punktuelle Vertiefung eines Themas.



Das Buch liefert umfassende Informationen über die Personalstrategie bei Google und zu verschiedenen Studien. Es gibt viele Wiederholungen, dadurch wirken die einzelnen Kapitel langatmig. Impulse zur praktischen Umsetzung der Ideen im eigenen Unternehmen sind nur spärlich zu finden.



Die Informationsdichte ist angenehm dosiert. Die Kerngedanken des Buches werden gestärkt und belebt durch Interviews mit Managern und Firmengründern, durch Nachweise aus der Wissenschaft, Abbildungen und Zitaten sowie durch viele praktische Beispiele aus der Arbeitswelt. Die fundierten Kenntnisse der Autorin zu New Work kommen deutlich zum Ausdruck und sind breit gefächert.



Visuelle Gestaltung

Das Layout inkl. Satzspiegel bietet Übersichtlichkeit. Grafiken und Tabellen unterstützen den beschriebenen Inhalt. Zusammenfassungen und Beispiele aus der Unternehmenspraxis sind grau unterlegt und als solche sofort zu identifizieren. Dennoch lässt die Leserfreundlichkeit zu wünschen übrig: Die Schrift ist eher klein und blass, die Augen ermüden schnell.



Gefälliges Layout, angenehme Haptik. Abbildungen erleichtern die Lesbarkeit. Die Screenshots sind wenig brauchbar, weil das Wichtigste geschwärzt ist.



Das Buch ist gut lesbar – auch von der Schriftgröße her. Abbildungen, Tabellen und eingestreute Blog-Einträge von der Webseite der Autorin veranschaulichen das Geschriebene. Einzelne Textpassagen sind zum Teil etwas lang. Das Buchcover vermittelt den Eindruck von Textlastigkeit, da sehr viele Fragen abgebildet sind. Neben Titel und Untertitel wirkt das etwas verwirrend.



Struktur/Gliederung

Die Inhalte bauen logisch aufeinander auf und machen Lust darauf weiterzulesen. Insgesamt ist das Buch inhaltlich sinnvoll strukturiert. So ist es auch möglich, bei spezifischem Interesse gezielt Kapitel anzusteuern. Die Empfehlung lautet jedoch, das Buch von Anfang bis Ende zu lesen.



Der Leser wird Punkt für Punkt durchs Buch geführt. Gezieltes Lesen und Querlesen sind möglich. Allerdings verliert sich der Autor oft in seinen Lobhudeleien über den Einstellungsprozess bei Google.



Das Buch ist untergliedert in elf Kapitel unterschiedlicher Länge. Nach der Begründung für einen Wandel folgt eine ausführliche Analyse und Bewertung der Arbeitswelt, bevor unterschiedliche Aspekte vertieft werden – wie zum Beispiel Glück in der Arbeit oder ergebnisorientiertes Arbeiten. Die Kapitel und Unterkapitel können unabhängig voneinander gelesen werden.



Verständlichkeit

Trotz der umfassenden Literatur- und Studieninterpretation ein sehr praxisnahes Buch. Fachtermini werden sofort erläutert und in sinnvollen Zusammenhang mit der Arbeitswelt 4.0 gebracht. Die Sprache ist lebendig.



Die Sprache ist meist klar, Studienergebnisse sind anschaulich dargestellt. Für Personaler und HR-Verantwortliche würde ich mir mehr Fachsprache wünschen.



Die Autorin schreibt leicht verständlich und anschaulich – häufig auf der Wir-Ebene – was die Identifikation mit der Situation erhöht. Inhalt und Argumente wirken professionell. Zum Verständnis für den notwendigen Wandel und die aktive Gestaltung von New Work trägt wesentlich das letzte Kapitel bei, welches eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen beinhaltet.



Eignung

Das Buch richtet sich an Führungs- und Personalfachkräfte. Es liefert viele weitreichende Erkenntnisse für ein bereits erfahrenes Publikum. Trotzdem ist es auch für Einsteiger geeignet, da Vorwissen nicht zwingend erforderlich ist. Das Buch enthält ein Literaturverzeichnis und Quellenachweise zum weiterführenden Einarbeiten in die Thematik.



Ich kann nur einen geringen Nutzen feststellen. Das liegt möglicherweise daran, dass die Zielgruppe bis zuletzt unklar bleibt. Ein Vergleich zu anderen Unternehmen oder eine kritische Einordnung fehlen. Das Google'sche Modell der Entlohnung ist z.B. so in Deutschland nicht umsetzbar.



Das Buch lässt sich auch ohne Vorkenntnisse flüssig lesen und eignet sich deshalb gut für alle Interessierten, die rasch eine Einführung und einen Überblick über das Thema New Work gewinnen wollen. Führungskräfte und Gründer erhalten hilfreiche Hinweise und einen Motivationsschub für eine aktive Mitgestaltung der zukünftigen Arbeitswelt.



Relevanz

Dieses Buch ist eine exzellente Reflexionsgrundlage zum Thema und hat das Zeug zu einem Standardwerk. Die Inhalte sind sehr gut zu kombinieren mit den Konzepten und Modellen bisher erprobter Führungsstile. Sie sind nicht unbedingt bahnbrechend, allerdings inspirieren sie und ermutigen, bereits bekannte Führungsstile auf neue Anforderungen anzuwenden. Hohe Relevanz des Buches!



Da das Buch eher ein Lobgesang auf Google ist, hat es nur wenig Relevanz für New Work. Den Anspruch aus dem Untertitel erfüllt das Buch nicht. Zum Thema New Work bleiben die Standardwerke „Reinventing Organizations“ und „Holacracy“ die bessere Empfehlung.



Das Buch ist sehr geeignet für Menschen, die mit der herkömmlichen Arbeitswelt unzufrieden oder offen für Veränderungen sind. Zudem hat es eine hohe Relevanz für junge Gründer, die kluge Begründungen und den Schwung benötigen, die Arbeit nach ihren Wünschen zu gestalten.





Arbeit – die schönste Nebensache der Welt

Die Informationsdichte des Buches ist recht hoch, nicht zuletzt wegen der vielen Exkurse. Der Autor versucht, verschiedene Aspekte in ein Gesamtbild zu integrieren und greift dabei sehr unterschiedliche Entwicklungen und Phänomene auf. Die einzelnen Kapitel weisen allerdings deutliche Redundanzen auf.



Informationsdichte

Layout, Schriftart und Schriftgröße sind angenehm. Abgesehen von seinem schönen, modern gestalteten Einband kommt das Buch jedoch ohne Grafiken, Abbildungen oder Tabellen daher. Aufflockerung bringen höchstens die selten verwendeten Schlagworte als Marginalien und die Zusammenfassungen an jedem Kapitelende.



Visuelle Gestaltung

Das Inhaltsverzeichnis ist gut und übersichtlich gegliedert. Allerdings ist der rote Faden, der durch das Inhaltsverzeichnis klar aufgezeigt wird, im Text oft nur schwer nachvollziehbar. Da die Kapitel nur wenig Bezug zueinander haben, ist punktuelles Lesen möglich. Das schnelle Finden bestimmter Textpassagen wird dadurch jedoch erschwert.



Struktur/  
Gliederung

Die Inhalte des Buchs werden anhand vieler Bilder, Analogien, Zitate etc. sprachlich illustriert. Die hohe Redundanz und geringe Prägnanz fordern vom Leser allerdings sehr viel Konzentration. Da der Autor wenige wissenschaftliche Fachbegriffe verwendet und die angesprochenen Konzepte jeweils beispielhaft erläutert, sind die Einzelaspekte dennoch gut verständlich.



Verständlichkeit

Vorwissen ist für die Lektüre nicht notwendig. Politisches, betriebswirtschaftliches und psychologisches Vorwissen erleichtern diese jedoch, da durchaus anspruchsvolle Konzepte aufgegriffen werden. Das Werk macht aktuelle Phänomene und Veränderungen verständlich. Da der Autor eine „kreative Revolution“ von uns allen fordert, richtet sich das Buch nicht speziell an Führungskräfte.



Eignung

Es werden viele bereits bekannte Ansätze in einen neuen Kontext bzw. einen neuen gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang gesetzt. Das macht das Buch zu einer geeigneten Lektüre für alle, die sich für gesellschaftliche Veränderungen und nicht nur betriebswirtschaftliche Zusammenhänge interessieren.

Relevanz