

# Das Buzzword New Work mit Leben füllen

*Was bedeutet New Work für uns? Auf diese Frage muss jedes Unternehmen seine eigene Antwort finden.*

VON BERNHARD KUNTZ

**D**er Weg, «New Work» im eigenen Unternehmen umzusetzen, ist individuell. Dieser Meinung sind die beiden Change- und New-Work-Berater Caroline Zielke und Max Leichner.

**Frau Zielke und Herr Leichner, Ihr Unternehmen Dr. Kraus & Partner bietet seit diesem Jahr eine Ausbildung zum New-Work-Berater bzw. -Pionier an. Warum?**

MAX LEICHNER: Wir reagieren damit auf eine entsprechende Nachfrage von Unternehmen und teils der Beraterzunft.

**Inwiefern?**

LEICHNER: Nun, viele Unternehmen haben im Verlauf der Corona-Krise erkannt, dass sie, um zukunftsfit zu sein, unter anderem die Zusammenarbeit in ihrer Organisation neu strukturieren müssen. Offen ist aber noch die Frage: Wie? Hierauf versuchen sie in der New-Work-Debatte für sich passende Antworten zu finden.

**Was unterscheidet diese von der Agilitätsdebatte in den zurückliegenden Jahren?**

ZIELKE: In der Debatte über das Thema Agilität stand primär die Frage im Mittelpunkt:

Wie gelingt es uns, in unserer Organisation die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, um adäquat auf die Herausforderungen zu reagieren, vor denen wir in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt stehen? Die Frage, wie gewinnen wir die Mitarbeiter für dieses Anliegen, spielte hierbei eine eher nachgeordnete Rolle. Bei der New-Work-Debatte hingegen spielt zwar auch der Wunsch der Unternehmen, sich zukunftsfit zu machen, eine zentrale Rolle. Die Mitarbeiter mit ihren Wünschen und Bedürfnissen stehen aber stärker im Fokus. Das verändert die Diskussion.

**Wie kam es dazu?**

LEICHNER: Aus unserer Warte stehen eigentlich alle Themen, die aktuell in Zusammenhang mit dem Thema New Work diskutiert werden, schon länger zumindest latent auf der Tagesordnung der Unternehmen.

**Welche zum Beispiel?**

ZIELKE: Zum Beispiel die Frage: Wie gelingt es uns in unserer arbeitsteiligen Welt, den Wunsch der Mitarbeiter zu befriedigen, ihre Arbeit als sinnhaft zu erfahren? Oder: Wie schaffen wir es, dass bei unseren Mitarbeitern, die zunehmend in virtuellen Teams arbeiten, trotzdem ein Wir-Gefühl entsteht?



**New Work: Viele Konzepte – viele Vorstellungen. Entsprechend muss jedes Unternehmen für sich den richtigen Weg finden.**

© DEPOSITPHOTOS.COM

**LEICHTNER:** Oder wie gestalten wir, dem Wunsch vieler Angehörigen der Generation Y und Z entsprechend, die Arbeit so, dass ihnen auch ausreichend Raum und Zeit zur Selbstverwirklichung im privaten Bereich bleibt?

**ZIELKE:** Richtig. All diese Themen wurden durch Corona sozusagen von der Hidden Agenda mancher Personaler auf die offizielle Unternehmensagenda gehievt.

**Wieso?**

**ZIELKE:** Ausgelöst durch die Pandemie, mussten die Unternehmen sozusagen über Nacht viele Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit neu strukturieren.

**Weil ihre Mitarbeiter zum Beispiel nur noch im Homeoffice arbeiten konnten?**

**ZIELKE:** Ja, und manche Mitarbeiter fanden dies schrecklich, andere toll. Auf alle Fälle stellten sie sich aber verschärft die Frage: Was ist mir bei meiner

**Autor**

Bernhard Kuntz ist Inhaber der PR-Agentur PRofilBerater GmbH in Darmstadt, die vor allem Trainer, Coaches und Berater als Kunden hat.

> [www.die-profil-berater.de](http://www.die-profil-berater.de)

Arbeit wichtig und wie sieht für mich eine gesunde Work-Life-Balance aus? Hieraus erwachsen auch neue Erwartungen an ihre Arbeitgeber.

**LEICHTNER:** Zudem sammelten viele Unternehmen die Erfahrung: Wenn unsere Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, bröckelt mit der Zeit oft auch ihre emotionale Bindung ans Unternehmen. Also stellt sich für sie verschärft die Frage: Wie kriegen wir die divergierenden Interessen unter einen Hut und wie stellen wir sicher, dass die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen und ihre Motivation gewahrt bleiben?

**ZIELKE:** Aber auch: Wie schaffen wir es, dass bei allen Gestaltungsfreiräumen, die wir bieten, noch ein gemeinsames Commitment auf bestimmte Ziele und Werte besteht?

**Also, dass nicht jeder macht, was er möchte, und zum Beispiel der Führungsstil beliebig wird?**



**Caroline Zielke und Max Lechner sind Berater bei Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, Deutschland.**

ZIELKE: Ja, denn über allem steht die Maxime «Wir sind eine Gemeinschaft und haben als solche auch ein gemeinsames Ziel», und jeder leistet seinen Beitrag, damit wir dieses erreichen. Hierfür gilt es die nötige Kultur zu schaffen.

**Das klingt vielschichtiger, als man zunächst denkt, wenn man das Wort New Work hört.**

ZIELKE: Ist es auch, denn wenn man sich mit dem Thema ernsthaft befasst, landet man schnell bei Fragen wie: Für welche Werte stehen wir als Unternehmen? Von welchem Menschenbild lassen wir uns bei der Zusammenarbeit leiten? Was bedeutet für uns Führung und welchen Wert messen wir ihr bei?

LEICHNER: Ausserdem: Wie strukturieren wir künftig unsere Organisation, denn in der Struktur einer Organisation spiegelt sich stets auch deren Kultur wider.

**Das klingt, als müssten sich die Unternehmen neu erfinden.**

LEICHNER: Partiiell ja. Zumindest stösst man, wenn man sich mit dem Thema New Work befasst, aufgrund der vielen Wechselwirkungen auf immer neue Fragen, die es zu berücksichtigen gilt.

**Was sind aus Ihrer Warte die Kernelemente von New Work?**

LEICHNER: Offen gesagt, letztlich wissen wir das nicht.

**Obwohl Sie eine New-Work-Berater bzw. -Pioneer-Ausbildung anbieten?**

LEICHNER: Ja, denn in Zusammenhang mit dem Begriff New Work werden zwar oft

Vokabeln wie Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft genannt (siehe Kasten 1); zudem werden Forderungen laut, wie dem Einzelnen die nötigen Freiräume zur Entfaltung seiner Persönlichkeit zu bieten, doch konkretisiert und operationalisiert werden diese Vokabeln und Forderungen meist nicht.

ZIELKE: Bezogen auf uns, bedeutet dies: Wir wissen zwar aus entsprechenden Change-Projekten, welche Dimensionen das Thema New Work berührt und worauf beim Planen und Durchführen solcher Projekte zu achten ist, doch letztlich muss jedes Unternehmen selbst entscheiden: Was bedeutet für uns New Work?

LEICHNER: Und diesen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess gilt es zu moderieren.

**Das klingt, als sei der Begriff New Work eine Leerformel, in die jede Person bzw. Organisation alles packen kann, wovon sie träumt.**

LEICHNER: Nein, so beliebig ist dies nicht. Schliesslich hat jedes Unternehmen aufgrund seiner Historie auch bestimmte Stärken bzw. Kompetenzen. Zudem steht es aufgrund seiner Geschäftstätigkeit und Marktposition vor speziellen Herausforderungen. Diese Faktoren müssen in die Debatte einfließen, sonst wird das Ganze zur Tagträumerei.

ZIELKE: Auch deshalb bedarf es in der firmen-internen Debatte über das Thema sogenannter New-Work-Moderatoren – also Personen, die die Betroffenen situationsabhängig mal dazu animieren, über ganz neue Problemlösungen nachdenken, und

mal nachfragen: Welche Auswirkungen hat es für die anderen Bereiche, wenn wir diese Idee realisieren? Nehmen wir dann noch unsere Funktion in der Organisation wahr?

### **Also Personen, die die Diskussion bei Bedarf auch wieder erden?**

ZIELKE: Ja. Zudem braucht es Personen, die als Sounding Board der Interessen, Bedürfnisse und Befürchtungen der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensleitung fungieren.

LEICHNER: Letztlich haben diese Personen, die wir «New Work Pioneers» nennen, also zwei Funktionen: Erstens dafür zu sorgen, dass das sogenannte Employee Voice in die Planungen des Managements einfließt, und zweitens dafür zu sorgen, dass die Veränderungen auf der operativen Ebene sich an den gemeinsamen Werten und Zielen orientieren.

## **Zentrale Elemente von New Work**

Der Begriff «New Work» ist nicht eindeutig definiert. Folgende Elemente findet man in der Literatur in der Beschreibung von New-Work-Konzepten für Unternehmen regelmässig wieder:

- **Teilhabe (Selbstbestimmung):** Die Mitarbeiter werden in die Strategieentwicklung einbezogen. Sie definieren selbst ihre Leistungs- sowie Lern- und Entwicklungsziele. Auch ihre Arbeitszeit sowie ihren Arbeitsort bestimmen sie weitgehend selbst.
  - **Führung:** An die Stelle einer starren Top-down-Führung tritt eine moderne, flexible Führung, bei der die Führungsrolle im Team aufgaben- und situationsabhängig mal von dieser, mal von jener Person wahrgenommen wird. Die starre Unterscheidung zwischen Fach- und Führungslaufbahn entfällt.
  - **Agilität:** Agile Prinzipien und Methoden finden im Rahmen von New Work Anwendung. Die Zahl der Hierarchiestufen wird minimiert und die Entscheidungsbefugnisse werden, soweit möglich, auf die operative Ebene verlagert, um die Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.
  - **Flexibilität:** Die Leistung wird an unterschiedlichen Arbeitsorten erbracht – zum Beispiel auch im Homeoffice. Entsprechend flexibel sind auch die Arbeitszeiten. Eine Job-Rotation und ein regelmässiger Wechsel der Aufgaben ermöglichen zudem eine fachliche und persönliche Weiterentwicklung.
  - **Arbeitsumfeld:** Neue Bürokonzepte wie moderne Work Spaces sowie das Vorhandensein der erforderlichen Kollaborations-Tools ermöglichen es den Mitarbeitenden, ausser mit Kollegen auch mit externen Spezialisten (in virtuellen Teams) kreativ und produktiv zusammenzuarbeiten und gemeinsam grössere bzw. herausfordernde Projekte zu realisieren.
- Was Unternehmen konkret unter «New Work» verstehen, gilt es im Dialog mit den Mitarbeitern unter anderem unter Berücksichtigung von deren Geschäftsfeld und (Entwicklungs-)Zielen sowie Kunden- und Mitarbeiterstruktur individuell zu definieren.