



# New Work und was es für Sie sein könnte

**New Work – ein Begriff, der die Diskussionen über die Arbeitswelt nunmehr schon seit einiger Zeit mitbestimmt. Gleichzeitig ein Begriff, der so weit gefasst ist, dass es manchmal schwerfällt, ihn einzuordnen. Martin Wilbers, Geschäftsführer des Unternehmens susanne bohn Leadership Competence gibt im nachfolgenden Text ein Denk- und Impulsangebot zum Thema „New Work“ sowie eine Einordnung des Begriffs.**

## **SELBSTBESTIMMTES ARBEITEN**

Der Vater der New-Work-Bewegung ist Frithjof Bergmann. Ohne seine Lebensgeschichte an dieser Stelle aufnehmen zu wollen, ist der grundlegende Gedanke seines Ansatzes ein Höchstmaß von Autonomie, Freiheit und Gemeinschaftsbeteiligung im Arbeitskontext. Obwohl das eine wirklich sehr kondensierte Zusammenfassung seiner Philosophie ist, fordert sein New Work Ansatz damit beinahe alle tradierten Formen der Arbeitsorganisation

heraus, die wir kennen. Etwa das nach wie vor in vielen Unternehmen gültige Grundprinzip der Hierarchie zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Gleichzeitig auch das damit verbundene Machtverhältnis, von dem Führungskräfte meiner Erfahrung nach häufig vergessen, dass es existiert.

Autonomie, Freiheit, Selbstbestimmung – denkt man New Work in dieser Reinform, müsste man im eigenen Unternehmen ziemlich viel auf den Kopf stellen. In den vergangenen Jahren haben wir das so kaum erlebt. Was wir beobachten sind Organisationsmethoden, die sich durchaus mit dem New Work Gedanken verknüpfen lassen: Agile Führung, agiles Projektmanagement, das agile Unternehmen, sich selbst organisierende Teams.

Trotzdem hat man manchmal den Eindruck, New Work kennt als Dimensionen zudem vor allem tolle neue Raumkonzepte und flexible Arbeitszeitmodelle. Dabei sei an dieser Stelle schon einmal gesagt: Ja, das alles gehört irgendwie mit dazu. All das kann New Work sein. Aber die Frage, die sich dann stellt ist: Was genau kann denn New Work nun für Ihr Unternehmen sein?

## NEUE FORMEN DER ARBEIT – FÜR JEDEN?

Ein erster Schritt in diese Richtung sei das gedankliche Angebot, den Begriff erst einmal zu übersetzen. Dabei bietet sich an, New Work als ein Sammelbecken für „neue Formen der Arbeit“ zu verstehen. Es gibt – zumindest nach meinem Wissen – keine konkrete Skala, die auf Bergmanns Philosophie basiert und knallhart misst, welche Ausprägung seiner New Work Philosophie nun im eigenen Unternehmen denn schon umgesetzt ist.

Auch wenn es legitim wäre, derart dogmatisch vorzugehen, glaube ich, dass New Work inzwischen etwas ist, das man detaillierter betrachten kann und muss, als die reine Umsetzung der drei Grundprinzipien, die ich weiter oben genannt habe. Zumal man eine Sache stets im Hinterkopf haben sollte: Bergmanns Idee fußt auf seinem eigenen Erleben in der Arbeitswelt und geht, so zumindest interpretiere ich das, per se davon aus, dass jeder Mensch mehr Freiheit, mehr Autonomie bei der Arbeit und mehr Selbstbestimmung möchte.

Man muss festhalten, dass das nicht unbedingt zutreffend ist. Mehr Autonomie bedeutet immer auch ein Mehr an Verantwortungsübernahme. Und das möchte gar nicht jeder. Es gibt zudem Arbeitsbereiche, in denen die nötigen Rahmenbedingungen für eine stärkere Ausprägung der Grundprinzipien schwierig sind. Etwa in produzierenden Unternehmen, in denen Maschinen getaktet sind oder bestimmte gesetzliche verankerte Prozesse eingehalten werden müssen.

Es erscheint mir deshalb sinnvoll, den Begriff „New Work“ ein wenig von Bergmanns Überlegungen zu lösen und mit der Übersetzung „neue Formen der Arbeit“ zwei Dinge anzustellen:

- Was immer ein Unternehmen an seiner Arbeitsorganisation verändern möchte, muss auf mindestens zwei Säulen basieren. Einmal den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, die dazu offen, ehrlich und konstruktiv mitreden können sollen und darüber hinaus auf den marktorientierten Bedürfnissen des Unternehmens. Schließlich verfolgt jede Or-

ganisation einen Zweck, der nicht allein der ist, dass die Menschen in der Organisation bedürfnisgerecht ihrer Arbeit nachgehen können. Aber eben auch.

- Neue Formen der Arbeit muss nicht sofort agiles Arbeiten, neues Raumkonzept, die Abschaffung von Führung als Funktion oder ähnliches bedeuten. Wenn eine Organisation Arbeit umgestaltet und sie auch an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichtet, dann kann man das durchaus als New Work bezeichnen.

Zugegebenermaßen ist diese Betrachtungsweise schon recht weit weg von Bergmanns ursprünglicher Intention. Dennoch glaube ich, dass es eben nicht „das“ New Work Konzept gibt, sondern dass Unternehmen und andere Organisationen zunächst für sich selbst entdecken müssen, was passende und funktionierende neue Formen der Arbeit für sie sind.

Gleichzeitig ist es sinnvoll, die Veränderungen in unserer Gesellschaft und ihrer Generationen zu betrachten. Vor diesem Hintergrund kann New Work genauso bedeuteten, sich als Organisation auf unterschiedliche Generationen einzustellen und Angebote zu machen, die der Lebenswirklichkeit, dem Selbstentfaltungstrieb und der Motivation unterschiedlicher Generationen entsprechen. Das ist alles

andere als einfach, aber New Work ist letztlich auch keine ganz simple Angelegenheit.

## DER ERSTE SCHRITT

Ich würde Unternehmen deshalb immer empfehlen, zunächst herauszufinden, wo möglicherweise die größten „Schmerzpunkte“ liegen, die man glaubt, mit einem eigenen New Work Konzept lösen zu können. Schließlich gehört dieses Thema in den großen Bereich der Arbeitgeberattraktivität und Unternehmen, denen es nicht gelingt, ihre Attraktivität als Arbeitgeber jenseits von bunten Werbekampagnen „in echt“ zu erhöhen, werden jetzt genauso wie in Zukunft Schwierigkeiten haben, Menschen von sich zu überzeugen. Dass der Personalmangel keine Erfindung ist, dürfte eigentlich nicht mehr in Zweifel gezogen werden. Die Frage ist viel mehr, ob der Personalmangel ausschließlich etwas mit der Demographie zu tun hat oder auch damit, dass manche Organisationen keine tatsächlich attraktiven Jobs, zu denen auch ihre Rahmenbedingungen gehören, anbieten können.

Um dies zu erfahren bieten sich Fokusgruppen als empirisch-qualitatives Instrument meiner Erfahrung nach absolut an. Zeigt sich, dass Hierarchie, fehlende Autonomie und Selbstbestimmung ein Thema sind, kann man überlegen, ob man etwas daran ändern möchte oder nicht und was genau man ändern könnte. Aber es können auch ganz andere Bedarfe aufkommen, die nicht zwingend mit diesen drei Elementen verbunden sind.

Es ist auch „New Work“ über das Thema Führung neu nachzudenken, statt auf neue Couches zu setzen. Die Pandemie hat zudem gezeigt, dass es möglich ist, in manchen Arbeitsbereichen auf Präsenz im Unternehmen zu verzichten. Gleichzeitig erwachsen daraus ganz neue Herausforderungen, etwa die Pflege von Sozialdynamiken auf Distanz, die für ein leistungsstarkes Team nötig sind. Aber auch das ist, aus meiner Sicht, New Work: Arbeit neu denken. Nicht aus der leeren Luft heraus. Sondern weil sich etwas ändern muss, um als Unternehmen oder Organisation erfolgreich zu bleiben. Und dabei zu verstehen, dass es vor allem um einen wesentlichen Erfolgsfaktor geht: Den Menschen in der Organisation.



**MARTIN  
WILBERS**

Geschäftsführer der susanne bohn  
Leadership Competence, Nürnberg