

New Work ist nicht tot, doch die Illusionen platzen

Barbara Liebermeister

09.04.2026, 18:57 Uhr

Jahrelang drehte sich die New-Work-Debatte primär um die Frage, wie sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber profilieren können – auch aufgrund des Fachkräftemangels. Dies ändert sich allmählich, denn faktisch geht es in der Debatte darum, die Zusammenarbeit in den Betrieben auf ein neues Fundament zu stellen.



© <http://www.fotogestoeber.de> iStock Getty Images Plus

Seit ein bis zwei Jahren häufen sich die Stimmen, die ein Ende von „New Work“ proklamieren – unter anderem wegen der schwieriger werdenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch: Letztlich platzten in jüngster Zeit nur so manche Illusionen,

die anfangs bezüglich New Work bestanden. Die aktuelle Ernüchterung ist denn auch kein Beweis für ein Scheitern von New Work, sondern eher ein Beleg dafür, dass sich in der Beschäftigung mit dem Thema ein Reifeprozess vollzieht.

In nicht wenigen Organisationen wurde New Work lange Zeit als eine Art Baukasten zum Generieren einer neuen Unternehmenskultur verstanden. Die Hoffnung war:

- ein wenig Homeoffice und flexiblere Arbeitszeiten,
- ein moderneres Bürodiesign mit Kicker und Café-Ecke sowie
- eine lockere Duz-Kommunikation und weniger Bekleidungs Vorschriften

genügen, und schon transformiert sich die Kultur quasi automatisch wie von selbst.

Diese Annahme ist falsch. Denn New Work war nie als eine Sammlung äußerer, letztlich nur die Oberfläche und das Erscheinungsbild der Unternehmen tangierender Maßnahmen gedacht. Vielmehr geht es um tiefgreifende Prinzipien wie:

- Selbstbestimmung,
- Sinnorientierung und
- Verantwortungsübernahme.

Diese Aspekte sind substanzieller als solche wie, ob ich als Mitarbeitende*r zu meiner Führungskraft „Du“ oder „Sie“ sage oder auch einmal von zu Hause arbeiten kann. Sie betreffen das grundlegende Verständnis der (Zusammen-)Arbeit sowie des betrieblichen Miteinanders.

Die aktuelle Ernüchterung beruht deshalb primär auf einem Missverständnis dessen, was New Work bedeutet. Sie hat ihre Wurzel darin, dass viele Organisationen nur Symptome veränderten, statt die ihnen zugrunde liegenden Denk- und Handlungsmuster sowie Strukturen zu hinterfragen – auch weil dieser Prozess oft schmerzhafter ist und nicht selten zu Konflikten führt.

So ist zum Beispiel das Streben nach mehr Selbstbestimmung oft nur so lange attraktiv, wie es abstrakt bleibt. In der Praxis bedeutet es jedoch: Jede*r muss mehr

- Entscheidungen treffen,
- Unsicherheit aushalten und
- Verantwortung übernehmen.

Dies ist für viele Mitarbeitende – top-down – eine Herausforderung, weil sie beruflich anders sozialisiert wurden. Über viele Jahre hinweg arbeiteten sie in Systemen, in denen genau diese Verhaltensweisen weder gefordert noch gefördert wurden. Klare Vorgaben, stabile Prozesse und hierarchisch getroffene Entscheidungen gaben ihnen zwar die gewünschte Orientierung, schufen jedoch zugleich Abhängigkeiten.

Entsprechend verunsichert sind sie, wenn sie plötzlich mehr Entscheidungs- und Handlungsspielräume haben, unter anderem auch, weil ihnen oft die nötige Erfahrung im Umgang hiermit fehlt.

Die Folge ist häufig eine Überforderung statt eines Empowerments. Dies führt wiederum nicht selten zur Fehlinterpretation, New Work funktioniert nicht – obwohl faktisch nur die erforderlichen Voraussetzungen hierfür nicht entwickelt wurden.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Rolle von Führung. Häufig wurde New Work als eine Abkehr von Führung – als eine Art führungsloser Zustand – missverstanden. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. New Work erfordert mehr Führung, jedoch in veränderter Form:

- weniger Kontrolle, mehr Orientierung,
- weniger Detailvorgaben, mehr Klarheit im Denken,
- weniger Hierarchie, mehr unterstützende Begleitung.

Führungskräfte stehen in der von rascher Veränderung geprägten, modernen Arbeitswelt vor der Herausforderung, ihren Mitarbeitenden Sicherheit und Zuversicht in unsicheren Situationen und Zeiten zu vermitteln, ohne die bestehende Unsicherheit vollständig auflösen zu können.

Sie müssen Räume schaffen, in denen Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln können, und diese zugleich dabei unterstützen, die ihnen übertragene Verantwortung auch wahrzunehmen.

Das erfordert teils neue Kompetenzen bei den Führungskräften wie zum Beispiel eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit und Kommunikationsstärke sowie Vertrauen und Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und Konstellationen aushalten zu können.

Der vielleicht wichtigste New-Work-Hebel liegt jedoch tiefer: in der Haltung. Solange das Menschenbild nicht weniger Führungskräfte geprägt ist von

- Misstrauen,
- dem Bedürfnis, Kontrolle auszuüben, und
- der Annahme, dass Leistung nur durch enge Steuerung entsteht,

werden sich neue Formen der (Zusammen-)Arbeit im Betriebsalltag nie wirklich etablieren.

New Work funktioniert nur dort, wo auch auf der Führungsebene ein grundlegender Perspektivwechsel erfolgt:

- Die Mitarbeitenden werden nicht nur als Leistungserbringende, sondern auch als verantwortliche Mitgestaltende gesehen,
- Führung wird nicht primär als Machtposition, sondern als eine dienende Rolle verstanden und
- Fehler werden nicht sanktioniert, sondern als Lernchancen genutzt.

Ohne diese Veränderungen im Mindset bleiben alle strukturellen Anpassungen wirkungslos. Sie mögen zwar auf Außenstehende attraktiv wirken und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber erscheinen lassen. Doch bei den Mitarbeitenden tritt in der alltäglichen Zusammenarbeit schnell eine Ernüchterung ein, weil hinter allen vorgenannten kosmetischen Veränderungen nicht der erforderliche Geist beziehungsweise das entsprechende Mindset steht, was die Mitarbeitenden im täglichen Miteinander spüren.

Unabhängig von der aktuellen Debatte über das Thema New Work bleibt in vielen Unternehmen die Notwendigkeit einer Veränderung der Kultur der Zusammenarbeit inklusive Lern- und Führungskultur bestehen, denn: Die moderne Arbeitswelt ist zunehmend von Dynamik, Komplexität und Unsicherheit geprägt.

Klassische, stark hierarchische Denk- und Handlungsmodelle stoßen in diesem Kontext zunehmend an ihre Grenzen, denn die Organisationen müssen

- schneller reagieren beziehungsweise proaktiver agieren,
- innovativer sein und handeln sowie
- das in ihnen vorhandene Wissen besser vernetzen und systematischer teilen.

Das gelingt ihnen nur, wenn die Zusammenarbeit flexibler, eigenverantwortlicher und sinnorientierter gestaltet wird.

New Work stellt hierfür weiterhin einen relevanten Orientierungsrahmen dar – jedoch nur, wenn es nicht als Baukasten verstanden wird, der einem, wenn man die Bauteile eins, zwei und drei zusammenfügt, die fertige Lösung liefert, sondern als ein kontinuierlicher Reflexions- und Entwicklungsprozess.

New Work ist nicht tot. Was jedoch endet, ist die Phase der Vereinfachung – der Vorstellung, tiefgreifende Veränderungen ließen sich durch oberflächliche, primär kosmetische Maßnahmen allein erreichen und/oder an Stabsstellen delegieren.

Die aktuelle Ernüchterung ist daher kein Rückschritt, sondern ein Fortschritt, denn sie nötigt die Organisationen dazu, sich top-down ernsthaft mit den eigentlichen Fragen zu befassen:

- Wie wollen wir zusammenarbeiten?
- Welches Menschenbild liegt unserem Handeln zugrunde?
- Inwieweit sind wir wirklich bereit, die mit New Work verbundene Verantwortung zu übernehmen?

Neue Arbeitswelten entstehen primär durch neue Denkweisen, aus denen wiederum neue Handlungsweisen resultieren – sei es als Person oder Organisation. Genau darin liegt die Herausforderung, wenn es darum geht, in den Unternehmen eine neue Kultur der Zusammenarbeit und Führung zu etablieren, die die Organisation zukunftsfähig macht.



Barbara Liebermeister © die-profilberater.de

Barbara Liebermeister leitet das [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter](#) (IFIDZ), Wiesbaden. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Führen mit Alpha Intelligence: Startklar für die Arbeitswelt der Zukunft“, das im Mai 2025 im Haufe-Verlag erschienen ist.