

So gelingt New Work

Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und moderne Büros machen noch keine neue Arbeitskultur. Wenn New Work gelingen soll, braucht es mehr als einzelne Maßnahmen: ein neues Verständnis von Führung, Zusammenarbeit, Verantwortung und Selbstbestimmung.

Von **Barbara Liebermeister**

Seit einiger Zeit häufen sich die Stimmen, die das Ende von New Work ausrufen, etwa aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Tatsächlich platzen jedoch nur eine Reihe von Illusionen, die mit dem Begriff „New Work“ verbunden waren.

New Work ist kein Baukasten

In vielen Organisationen wurde New Work lan-

ge Zeit als eine Art Baukasten zum Verändern der Unternehmenskultur betrachtet. Die Annahme lautete: Etwas Homeoffice und flexible Arbeitszeiten, moderne Büros mit einer Café-Ecke und lockere Umgangsformen genügen und schon ändert sich unsere Kultur quasi wie von selbst.

Dies ist eine Illusion, denn faktisch geht es beim Thema New Work um tiefer gehende Prinzi-

Foto: iStock.com



prien wie Selbstbestimmung, Sinnorientierung und Verantwortungsübernahme. Es geht um ein neues Verständnis der (Zusammen-)Arbeit – und nicht um kosmetische Veränderungen wie Dresscodes und Anredeformen.

Die aktuelle Ernüchterung resultiert also vor allem aus einem Missverständnis, das dazu führte, dass viele Unternehmen zwar Symptome veränderten jedoch nicht die ihnen zugrunde liegenden Denkweisen und Strukturen – auch, weil dieser Prozess oft unbequem ist und Konflikte mit sich bringt.

Selbstbestimmung ist anspruchsvoll

So klingt zum Beispiel „mehr Selbstbestimmung“ attraktiv, jedoch meist nur, solange der Diskurs hierüber abstrakt bleibt. In der Praxis bedeutet „mehr Selbstbestimmung“ nämlich mehr Entscheidungen treffen, Unsicherheit aushalten und mehr Verantwortung übernehmen.

Insbesondere für Mitarbeitende, die lange in Strukturen, die stark von einem hierarchischen Denken geprägt waren, gearbeitet haben, ist dies eine Herausforderung – unter anderem, weil ihnen die nötige Erfahrung im Umgang mit den neuen Freiheiten fehlt. Statt einem Empowerment entsteht bei ihnen folglich oft eine Überforderung und diese führt nicht selten zur falschen Schlussfolgerung: New Work funktioniert nicht.

Führung bleibt zentral – aber anders

Ein weiterer Irrtum ist die Annahme, New Work

bedeute weniger Führung. Tatsächlich bedarf es mehr Führung – jedoch in veränderter Form:

- » weniger Kontrolle, mehr Orientierung;
- » weniger Detailvorgaben, mehr Klarheit;
- » weniger Hierarchie, mehr Unterstützung.

Zudem stehen die Führungskräfte vor den Herausforderungen, ihren Mitarbeitenden in unsicheren Zeiten Sicherheit zu vermitteln, ohne alle Unsicherheiten auflösen zu können, und ihnen Räume für ein eigenverantwortliches Handeln zu gewähren und sie zugleich bei deren Nutzung unterstützend zu begleiten.

Dies erfordert zum Teil neue Kompetenzen von ihnen, wie zum Beispiel eine hohe Reflexionsfähigkeit, Kommunikationsstärke sowie Vertrauen und Ambiguitätstoleranz.

Der Mindset entscheidet

Der wichtigste Veränderungshebel ist jedoch ihre Haltung. Solange die Führungskräfte ein ausgeprägtes Kontrollbedürfnis haben und überzeugt sind, Leistung entstehe nur durch eine enge Steuerung, werden sich neue Arbeitsformen in den Unternehmen nie nachhaltig etablieren.

New Work gelingt nur, wenn die Mitarbeitenden als Mitgestalter gesehen werden, Führung

als dienende Rolle verstanden wird und Fehler als Lernchancen verstanden werden.

Ohne eine entsprechende Mindset-Veränderung haben alle Anpassungen einen kosmetischen Charakter. Sie mögen zwar auf Außenstehende attraktiv wirken und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber erscheinen lassen.

Doch die Mitarbeitenden? Bei ihnen tritt schnell eine Ernüchterung ein, weil hinter ihnen nicht der erforderliche Geist steht, was diese im Miteinander spüren.

Neue Zusammenarbeit bleibt notwendig

Unabhängig von der aktuellen New-Work-Debatte bleibt in den Unternehmen jedoch die Notwendigkeit einer Veränderung der Kultur der Zusammenarbeit sowie Lern- und Führungskultur bestehen, denn: Die moderne Arbeitswelt ist von Dynamik, Komplexität und Unsicherheit geprägt. Stark hierarchische Denk- und Handlungsmodelle stoßen in diesem Kontext zunehmend an ihre Grenzen, denn: Die Organisationen müssen schneller reagieren bzw. proaktiver agieren, innovativer sein und handeln und das in ihnen vorhandene Wissen besser nutzen und systematischer teilen. Das gelingt ihnen nur, wenn die Zusammenarbeit flexibler, eigenverantwortlicher und sinnorientierter gestaltet wird.

New Work stellt hierfür einen relevanten Orientierungsrahmen dar – jedoch nur, wenn es nicht als ein Baukasten verstanden wird, der Unternehmen, wenn man die Bauteile 1, 2 und 3 zusammenfügen, die fertige Lösung liefert, sondern als ein kontinuierlicher Reflexions- und Entwicklungsprozess.


Vom Mythos „New Work“ hin zur Realität

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

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

Neue Arbeitswelten entstehen primär durch neue Denkweisen, aus denen 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 ihre Organisation zukunftsfähig macht.

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

 **Klick! www.ifidz.de**