

## New Work also ... – und wie nun?

New Work wird heiß diskutiert – und ist dabei gar nicht so „new“, wie man vielleicht denkt. Wer sich damit beschäftigt, kommt an dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann und seinem Theoriekonzept zur neuen Arbeit aus den 70ern nicht vorbei. Dennoch beschäftigt das Thema aktuell viele Unternehmen intensiver als je zuvor.

Warum ist also ausgerechnet jetzt die Zeit reif für neue Formen der Zusammenarbeit?

„New Work – ist das überhaupt etwas für mein Unternehmen? Das hört man doch eher von Start-ups aus der Hauptstadt. Wo liegen die Chancen? Gibt es eine ganzheitliche Methode?“ Diese Fragen begegnen uns im Beratungsalltag häufig. Wir beschreiben New Work gerne als Sammelbegriff für neue Formen der Zusammenarbeit – und wir raten, Konzepte sehr individuell umzusetzen. DIE New-Work-Lösung gibt es in unserem Verständnis nicht. Wenn, dann gibt es IHREN Ansatz und IHRE Lösung beim Thema New Work in Ihrem Unternehmen.

Während der Pandemie haben wir in ungekanntem Umfang in Home-Office-Situationen gearbeitet und einen ersten Geschmack von mobilen Arbeitsorten bekommen (können). Ist das schon New Work? Nun ja – auf jeden Fall schon mal ein Puzzleteil vom großen New-Work-Puzzle.

Um es etwas besser verstehen zu können, muss man sich noch einmal die wesentlichen Herausforderungen unserer Zeit vor Augen führen. Die Treiber zu New Work sind die bekannten Herausforderungen aus unserer VUCA-geprägten Welt (volatility „Volatilität“, uncertainty „Unsicherheit“, complexity „Komplexität“ und ambiguity „Mehrdeutigkeit“). Auch wenn wir durch die Vielzahl an zugänglichen Quellen besser informiert sind als je zuvor, können wir uns nicht mehr rechtzeitig auf alle äußeren Veränderungen vorbereiten und verlieren dadurch an vielen Stellen die Planbarkeit.

Um diesen Zustand einerseits auszuhalten oder noch besser konstruktiv zu nutzen, wird es immer wichtiger, in die Agilität von Organisationen, Teams und Mitarbeitenden zu investieren, damit eine schnellere Adaption durch kurze Abstimmungszyklen ermöglicht wird. Darüber hinaus müssen wir die Kompetenzen wie bspw. Datenanalyse, die wir in der Vergangenheit genutzt haben, um Probleme und Ursachen zu analysieren, durch Kreativität und multiperspektivische Betrachtung in Szenarien erweitern. Daraus lassen sich mögliche Prognosen herleiten, mit denen wir ein Stück Planbarkeit für unsere Überlegungen zurückgewinnen und uns gegen die Unsicherheit wappnen.

Um jetzt also z. B. der Kreativität und der notwendigen Vernetzung – zur Erweiterung der eigenen einzelnen Perspektive – den nötigen Raum zu geben, sind die lockeren, offenen und alternativen Wege der Zusammenarbeit Kerngedanken, die sich durch New Work manifestieren.

Die Komplexität von Sachverhalten und Beziehungsgeflechten durch die Vernetzung und Abhängigkeit von Systemelementen erfordern weiter, dass sich Beziehungen in der Organisation und zum Systemumfeld immer wieder iterativ testend erneuern müssen und dabei aus gemachten Fehlern Erkenntnisse gewonnen werden. In der Unternehmenspraxis erfordert das z.B. regelmäßige Feedbackschleifen oder Retrospektiven, damit z.B. die Beziehungskomplexität nicht der Lösung auf der Sachebene im Weg steht und vor allem schnell aus Fehlern gelernt wird.

Wir beschreiben New Work gerne als ein „neues Mindset“, das Faktoren wie die Potenziale und Stärken von Mitarbeitenden fördert und dabei u. a. Themen wie Work-Life-Balance und flexible

Arbeitsgestaltung berücksichtigt. Wir sind überzeugt davon, dass New Work auch New Leadership bedeutet. Streng hierarchische Führungsstile werden ersetzt durch Vertrauenskultur und Empathie, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Hier setzen wir in unseren Beratungsaufträgen häufig an. Welche Unternehmens- und Führungskultur wird gelebt? Wie steht das Führungsteam zum Thema New Work? Ist das Unternehmen ein attraktiver und moderner Arbeitgeber? Ist ein Teamgeist spürbar – gemäß dem Motto von Michael Jordan: „Talent gewinnt das Match, aber Teamwork und Intelligenz gewinnen die Meisterschaften“? Welche Weiterbildungsangebote gibt es, um die Fachkräfte gewinnen und halten zu können? Können Sie die Frage beantworten, nach welchen Produkten Kund:innen in 5 - 10 Jahren fragen werden? Nein? Dann versetzen Sie sich doch mal in die Perspektive einzelner Kund:innen und beleuchten aus diesem Blickwinkel Ihr Produktangebot mit der dazugehörigen Erwartung an die nächsten 3, 5 oder 10 Jahre. Seien Sie dabei kreativ und zwingen Sie sich immer wieder in die Perspektive der Kund:innen zurück. Wer rechtzeitig zuhört und die Perspektive wechselt, hat „bildlich gesprochen“ ein Ohr am Gleis und kann die Züge rechtzeitig rauschen hören, um sich mit seinem Unternehmen den neuen Anforderungen für die Zusammenarbeit zu stellen. Glauben Sie uns, der Zug rollt schnell!

Es ist also nicht damit getan, ein paar bunte Sitzwürfel aufzustellen, die papierlosen Prozesse zu feiern und Home-Office anzubieten, um an die Kreativität der Belegschaft zu appellieren. New Work kann nicht von heute auf morgen umgesetzt oder eingeführt werden. Vielmehr ist es ein Prozess und ein Kulturwandel, der Schritt für Schritt Wirklichkeit wird. Und wir wissen: Jede Veränderung braucht ihre Zeit. Die Entwicklung einer auf Vertrauen basierenden Führungs- und Unternehmenskultur wird also ihre Zeit brauchen und Sie können den Prozess nur beschleunigen, wenn Sie selbst aufrichtig an das Gelingen glauben. Wir laufen anderenfalls Gefahr, dass es eben bei den schmückenden Randnotizen – wie dem Kicker, den modernen Bürowelten oder der eventuell neuen Duz-Kultur – bleibt und keine ECHTE Kulturentwicklung stattfindet.

Unternehmen, die New Work leben, scheinen gerade für die jüngeren Generationen attraktiver zu sein. Jedoch ist es ein Trugschluss zu glauben, dass die Messlatte hier ausschließlich an der Ausstattung/Digitalisierung des Arbeitsplatzes festgemacht wird, sondern vielmehr auch eine Probe für jede Unternehmenskultur unter dem Gesichtspunkt „Effizienz und Zukunftsfähigkeit in der Zusammenarbeit“ ist. Deshalb lohnt es sich, auch mit Blick auf den Fachkräftemangel, den Fokus einmal mehr auf dieses spannende und wichtige Thema zu richten.

Sprechen Sie uns an, wenn Sie Ihr Unternehmen zum Thema New Work fit machen möchten – wir sind gerne Ihre Partner auf Ihrem Weg.

Weitere Infos unter [www.muellerundpartner.de](http://www.muellerundpartner.de)



Die Autorin: Sonja Trieschmann ist geschäftsführende Gesellschafterin der Müller + Partner-Unternehmensberatung. Seit 21 Jahren gehört sie zum Team, das von den Standorten Kassel und Ulm die deutschlandweiten Kunden betreut. Sie begleitet Unternehmen in Veränderungsprozessen und Fach- und Führungskräfte in den Fragen rund um die persönliche Weiterentwicklung.

---

Müller + Partner unterstützt und gestaltet seit 1995 strategische Personal- und Organisationsentwicklung durch moderne und pragmatische Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme. Die sinnvolle Beratung, die den Menschen als Schlüssel für den Unternehmenserfolg entwickelt und Prozesse optimal gestaltet, steht dabei im Mittelpunkt.

Mit den 16 Mitarbeitenden zeichnet sich Müller + Partner vor allem durch maßgeschneiderte Coaching-, Trainings- und Beratungsprojekte, ausgeprägte Serviceorientierung und intensive Kundenbetreuung aus. Verbindlichkeit sowie qualifizierte, motivierte und persönliche Ansprechpartner:innen im Unternehmen garantieren stets eine professionelle Zusammenarbeit.

Für Rückfragen/Interviews erreichen Sie Müller + Partner:  
0561 93874-0  
[info@muellerundpartner.de](mailto:info@muellerundpartner.de)

**Müller + Partner, Unternehmensberatung**

Kohlenstraße 116, 34121 Kassel  
Mörikestraße 19, 89077 Ulm  
Internet: [www.muellerundpartner.de](http://www.muellerundpartner.de)

Tel.: 0561 93874-0 Fax.: 0561 93874-44  
Tel.: 0731 3793565-0 Fax.: 0731 3793565-99

E-Mail: [kassel@muellerundpartner.de](mailto:kassel@muellerundpartner.de)  
E-Mail: [ulm@muellerundpartner.de](mailto:ulm@muellerundpartner.de)

Gesellschafter (Partner): Sonja Trieschmann, Eveline Siehler, Dirk Lassen-Beck