



NEW WORK – Modewort oder echter Sinneswandel?

Jetzt habe ich mittlerweile so viele Artikel über New Work gelesen, aber eine Antwort auf das „wie geht das“ habe ich noch nicht gefunden.

Theoretisch gehe ich wie folgt davon aus, was **New Work** beinhaltet:

1. Kollaboration und Teamarbeit
2. Iterative und inkrementelle Entwicklung
3. Kundenzentrierung
4. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
5. Transparenz und Kommunikation
6. Selbstorganisation und Eigenverantwortung
7. Rückmeldungen und kontinuierliche Verbesserung
8. Agile Frameworks und Methoden
9. Noch was vergessen?



Ich spare mir jetzt mal die Ausführungen, was alles hinter diesen Punkten steckt. Wir können uns aber vielleicht darauf einigen, dass wir hier nicht davon sprechen, ein paar Methoden anzuwenden und/ oder ein bisschen Remote-Arbeiten einrichten. Wir sprechen hier über eine Änderung des sogenannten **Mindsets**, also einen echten **Sinneswandel bei allen Beteiligten**.

Aber wie funktioniert jetzt dieser Sinneswandel?

Der Manager der Zukunft

Ich fange mal bei mir an mit der Frage: „Wie bin ich ein guter Manager hinsichtlich New Work?“

Es fängt schon mal mit dem Wort „Vertrauen“ an. Ich muss meinen Mitarbeitern vertrauen, dass sie selbstorganisiert und eigenverantwortlich arbeiten können. Manche können es, manche können es nicht. Wir sind nicht alle gleich. Ich muss also als Manager herausfinden, wer darin Unterstützung benötigt und wer nicht (und diese Unterstützung dann auch geben – vor allem: geben können).

Manche Menschen benötigen eine feste Struktur in ihrem Leben. Morgens aufstehen, zur Arbeit gehen, Ansprechpartner vor Ort haben. Die Struktur „aufstehen – sich an den PC zu Hause setzen und remote arbeiten“ – passt nicht für alle. Auch das muss ein Manager herausfinden und berücksichtigen.

Einem Manager muss auch auffallen, ob das Ergebnis der Mitarbeiter in einer bestimmten Zeitschiene passt. Es soll ja schwarze Schafe geben, die eigenverantwortlich lieber privat Fliesen legen als zum Beispiel bei einem Firmenprojekt zu arbeiten. Es gibt aber auch die Mitarbeiter, die abends um 22:00 Uhr in ihrer Flexibilität noch eM@ils schreiben und kein Ende finden. Kein Ende finden, weil der physische Cut zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmt.



Wenn ich das jetzt betrachte, haben Führungsstile wie Management by Decision Rules (Vorgabe von Regeln für die Ausführung der Arbeit) und Management by Results (Klare Zielvorgaben durch Vorgesetzte, Leistungskontrolle der Mitarbeiter) ausgedient.

Es wird keine absolute „Power of Position“ mehr gewünscht. Vermutlich werden diejenigen Vorgesetzten, die diesen Führungsstil jahrzehntelang gewohnt waren, ihr Mindset entweder nur schwer oder gar nicht mehr anpassen können.

Klar scheint aber zu sein, dass in Zukunft viel mehr „Soft Skills“ von Managern erwartet werden als jemals zu vor.

Management by Decision Rules	Vorgabe von Regeln für die Ausführung der Arbeit
Management by Delegation	Abgabe von Kompetenz- und Verantwortungsbereiche an Mitarbeiter
Management by Exception	Führungskraft greift nur in Ausnahmefällen ein
Management by Objectives	Zielvorgaben, die Mitarbeiter eigenständig zu erfüllen haben
Management by Results	Klare Zielvorgaben durch Vorgesetzte, Leistungskontrolle der Mitarbeiter
Management by System	Steuerung durch System, Ausführung durch die Mitarbeiter
Harzburger Modell	Freie Verfügung des Mitarbeiters in seinem Bereich, Verantwortung liegt beim Vorgesetzten

(Eigene Darstellung U. Raböse)

Der Mitarbeiter der Zukunft

Wie so oft gehören zu einem Thema mehrere Beteiligte und damit mehrere Sichtweisen. Machen wir also einen Perspektivwechsel und blicken auf den Mitarbeiter der Zukunft.

Aus meiner eigenen Erfahrung durfte ich feststellen, dass bereits Mitarbeiter der Generation Y (Geburtsjahrgänge der 80er bis Mitte der 90er Jahre) veränderte Prioritäten auf den Arbeitsmarkt brachten. Es wurden Schlagworte wie „Work-Life-Balance“ geprägt. Das Bewusstsein über ein nicht gewolltes Arbeits- und Leistungshamsterrad (beobachtet bei den eigenen Eltern) drang in den Vordergrund.

Während die Generation Y hohen Wert auf die Sinnhaftigkeit ihres Arbeitens legten, rückt nun die Generation Z nach und reagiert viel rigorosser auf eine gefühlte Sinnlosigkeit des Tuns. Sie unterlassen es.

Der Ruf der jungen Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten wollen, lautet meines Erachtens zu Recht: Arbeitgeber, wacht auf, die Welt hat sich gewaltig verändert.

Ich lasse jetzt in dieser Betrachtung außen vor, dass sich die Bewerbungsverhältnisse durch den Rückgang der geburtenstarken Jahrgänge umgekehrt hat. Waren früher die Arbeitnehmer die Bewerber, sind es heute die Arbeitgeber im Kampf um Talente („Talent War“).



Jedoch gilt auch hier: es sind nicht alle gleich. Nicht alle können gleich gut, selbstbestimmt und eigenverantwortlich eines der Grundgedanken des New Work Rechnung tragen.

Ich stelle fest, dass viele junge Menschen nicht ernsthaft auf das Berufsleben vorbereitet worden sind. Das hat selbstverständlich verschiedene Ursachen – am Ende bedeutet es aber auch für viele Menschen Stress. Eine ganz andere Art von Stress, als welchen die älteren Generationen in ihrem Hamsterrad erfahren haben.

Also gehört auch zu diesem Teil eine wertvolle Veränderung des Mindsets beim zukünftigen Mitarbeiter.

Die Welt verändert sich

Das Arbeitsumfeld verändert sich immer schneller und damit die Herausforderungen an Arbeitnehmer jeglichen Umfelds.

Die Geschwindigkeit potenziert sich immer weiter, in der wir Informationen aufnehmen – aufnehmen müssen – und weiterverarbeiten. Telefon, Mail, Chat, Collaboration Tools – um nur einige der Kontaktfluten zu benennen.

In dem Gedanken von New Work ist auch diesem Rechnung zu tragen. Es ist notwendig, in dieser schnelllebigen und sich ständig verändernden Umgebung besser auf Herausforderungen reagieren zu können. Es benötigt einen Ansatz zur flexiblen und effizienten Gestaltung von Arbeitsprozessen.

Wie kann der Sinneswandel funktionieren?

Zurück zur Ausgangsfrage. Wie kann der Sinneswandel funktionieren?

Zum einen: „New Work“ nicht weiter als Modewort behandeln, sondern sich informieren, was die Idee dahinter ist.

Zum anderen: für alle gilt – sich die Skills aneignen, die für diese veränderte Arbeitsumgebung und Arbeitsanforderung notwendig sind.

- Bewusstseinschärfung, Aufklärung betreiben,
- gegenseitiges Verständnis Arbeitnehmer/ Arbeitgeber aufbauen,
- Kommunikationstrainings, Transparenzschaffung,
- Trainings zum agilen Arbeiten und nicht zuletzt
- Persönlichkeitsentwicklung unter Berücksichtigung des Wandels.

Herzlichst, Ute Raböse.

PS: Ich habe das Gendern aufgrund des Textflusses vermieden. Gemeint sind jedoch in den Bezeichnungen wie zum Beispiel „Mitarbeiter“ alle geschlechtlichen Ausprägungen.