

## KONTRASTE

# „Ist die Zeit für New Work endlich gekommen?“

*Kontraste greift kontroverse Debatten auf. Zwar ist im Change Management nichts nur so oder nur anders. Mittelwege bieten meist die besseren Lösungen. Deutliche Positionen helfen aber, die eigene Sicht- und Vorgehensweise zu klären. In dieser Debatte geht es um die Frage, ob nun ein neues Arbeiten in Deutschland flächendeckend Einzug hält.*

## EINERSEITS ...



**Kerstin Sarah  
von Appen**

*ist Unternehmensberaterin und Coach für Entwicklung, Veränderung und Zukunftsgestaltung. Ihr Buch „New Work Unplugged“ ist ein Impulsgeber für das Gestalten der neuen Arbeitswelt mit vielseitigen New-Work-Einblicken in unterschiedliche Unternehmen.*

**Ihre Sicht:** Bisher blieb New Work oft im „Man müsste mal“-Modus stecken. Aufgrund der Pandemie ist die Chance für neues Arbeiten nun da. Und zwar für New Work im Sinne von Best Work.

## ... ANDERERSEITS



**Inga Höltmann**

*ist Expertin für die Themen Kulturwandel in Unternehmen, New Work und Digital Leadership. Sie ist Gründerin der „Accelerate Academy“ (accelerate-academy.de), einer Plattform für Neues Arbeiten und Neues Lernen. Sie tritt außerdem als Keynote-Speakerin auf und arbeitet im Rahmen von Workshops in Unternehmen zu Themen rund um Neue Arbeit.*

**Ihre Sicht:** Die Corona-Krise ist mitnichten der Auslöser für New Work. Denn die Veränderung der Arbeitswelt war schon vorher in vollem Gange. Doch man darf die Neue Arbeit nicht mit Homeoffice gleichsetzen.

**N**ew Work: In der Arbeits- und Wirtschaftswelt gibt es wohl wenige Begriffe, die derart symbolisch aufgeladen sind. New Work ist der Inbegriff der Sehnsucht nach einem neuen, vertrauensvollen und selbstbestimmten Arbeiten.

Auch wenn der Begriff in den vergangenen Jahren allgegenwärtig war – auf breiter Basis schien sich ein Arbeiten, das von Sinnstiftung, Vertrauen und Eigenverantwortung geprägt ist, noch nicht durchgesetzt zu haben.

Doch dann kam Corona. Die Bedingungen für New Work schienen nun gegeben zu sein: enorme digitale Möglichkeiten und die Dringlichkeit, schnell zu handeln, ohne lange Konzepte zu schreiben, die von verschiedenen Gremien abgesegnet werden müssen.

## Neue Zusammenarbeit dank Digitalisierung

So ziemlich jedes Unternehmen musste sich aufgrund der Pandemie in Windeseile verändern. Mitarbeitende arbeiteten von heute auf morgen ihre komplette Arbeitszeit remote, also in der

Regel von der Couch, im Arbeitszimmer oder am Küchentisch in den eigenen Wänden. Konferenzen und Meetings mussten virtuell durchgeführt werden, Führung ging nur auf Distanz.

Dank der Digitalisierung war eine Zusammenarbeit möglich, die in vielen Unternehmen vorher so nicht denkbar war. Und sowohl von Unternehmensvertretern als auch von Beschäftigten hieß es in der Mehrzahl, dass das virtuelle Arbeiten funktioniert hat – selbst in sehr hierarchischen und traditionellen Organisationen.

Ist die Neue Arbeit endlich aufgrund von Corona möglich? Setzt sich New Work nun flächendeckend in Deutschland durch? Augenscheinlich hat sich das Arbeiten verändert, doch wie nachhaltig ist der Wandel? Und ist er wirklich nur auf den Corona-Virus zurückzuführen? Darüber lässt sich streiten. [JCW]



**Kerstin Sarah von Appen &  
Inga Höltmann beziehen Stellung!**

*Einerseits:*

## Jetzt die Weichen stellen für die Zukunft

*Kerstin Sarah von Appen*

Ob die Zeit für New Work nun endlich gekommen ist? Man muss sich ja fast fragen, unter welchem Stein derjenige in den letzten Monaten gelebt hat, der das noch mit „nein“ beantworten würde. Innerhalb kürzester Zeit hat sich so vieles verändert, dass man es kaum aufzählen kann. Vieles, das vorher angeblich nicht durchsetzbar war, ging auf einmal.

Bisher blieb New Work oft im „Man müsste mal“-Modus stecken. Dann kam das Coronavirus und das (Arbeits-)leben musste schnell und konsequent umgestellt werden. In kürzester Zeit tauchten Unternehmen, Führungskräfte, Teams in die Welt des digitalen Arbeitens ein. Die Change-Kurve wurde mit High Speed durchlaufen. Oft mit der Erkenntnis: Warum haben wir das nicht schon vorher so gemacht?!

Auf die Frage, ob die Zeit für New Work nun endlich gekommen ist, kann man ganz oft „Ja“ sagen.

- Ja, weil Führungskräfte und Mitarbeitende gemerkt haben, dass man auch digital und aus der Ferne vertrauensvoll zusammenarbeiten und Projekte voranbringen kann.
- Ja, weil nun endlich klar wurde, dass es gar nicht um Homeoffice per se, sondern um eine smarte Gestaltung der Arbeitszeit geht.
- Ja, weil nicht mal mehr die Skeptiker verneinen, dass das Aneignen neuer Fähigkeiten viel schneller, viel alltags- und arbeitsplatznäher erfolgen muss.
- Ja, weil Unternehmen realisiert haben, dass New Work viel mehr ist als Digitalisierung.
- Ja, weil deutlich wurde, dass es vor allem um eine Haltung im Miteinander geht und nicht darum, einfach einem neuen Hype zu folgen.

Auf den Punkt gebracht: Bei New Work geht es darum, zu erkennen, wie Arbeit wirklich gut gelingen kann. Mit frischem Blick, ohne einengende Dogmen. Nun ist die Chance für New Work da. Und zwar nicht für all die Buzzwords, sondern für New Work im Sinne von Best Work: Wie wollen und können wir wirklich gut zusammenarbeiten?

### Innere Sicherheit, um mit äußerer Unsicherheit umzugehen

Wir haben jetzt die Möglichkeit, Weichen zu stellen für die Zukunft. Was sich in meiner Arbeit als Organisationsentwicklerin immer wieder zeigt und in der Analyse vielfältiger Unternehmen für mein Buch New Work Unplugged deutlich wurde: Damit Mitarbeitende sich mit all ihren Fähigkeiten und Ideen einbringen können und wollen, braucht es psychologische Sicherheit. Diese Sicherheit kann nur in einer Kultur des Vertrauens entstehen, da Vertrauen die Basis ist für Offenheit, gute Zusammenarbeit und gemeinsam erzielte Ergebnisse.

Und wenn man notwendige Veränderungen voranbringen will, tut es gut, sich bei all den Neuerungen wohlwollend gegenseitig zu unterstützen. Dafür braucht es Toleranz für Fehler und Unzulänglichkeiten. Kreativität für gemeinsames Ausprobieren ist gefragt. So wird mehr Menschlichkeit im effizienten Arbeitsalltag möglich und egoistische Silostrukturen machen konstruktivem Austausch Platz. Noch stärker als bislang müssen Führungskräfte eine Rolle wahrnehmen, die Orientierung gibt, sowie Sinn, Vision und Werte vermitteln und gemeinsames Vorankommen fördern.

### Wie geht es weiter?

Die angestoßenen Veränderungen haben die Chance, von Dauer zu sein – wenn sie wirklich im Mindset verankert werden. Dafür müssen Führungskräfte und Mitarbeitende offen-konstruktiv überlegen, was sie von dem in den vergangenen Monaten Gelernten beibehalten, und auch was sie anders machen wollen. Ebenso gilt es zu bedenken, was vor der Corona-Krise eventuell nicht genügend geschätzt wurde und mehr in die Mitte geholt werden soll. Ganz im Sinne von Best Work!

*Andererseits:*

# Neue Arbeit ist viel mehr als Homeoffice

Inga Höltmann

**N**ein, die Zeit von New Work ist nicht erst mit Corona gekommen – sie war schon lange vorher da. Neue Arbeit ist für mich einerseits das, was wir tun: Ortsflexibel oder zeitflexibel zu arbeiten, neue Organisationsformen einzuführen oder Methoden wie Design Thinking anzuwenden. Doch sie ist – um hier präziser zu werden – erst in zweiter Linie das, was wir tun: Für mich ist Neue Arbeit in erster Linie die Haltung, mit der wir in Veränderungen gehen, und die kontinuierliche Arbeit an den Werten, die unser Verhalten prägen. Damit wird sie der einzige und gleichzeitig wirksamste Weg, Unternehmen auf ein neues Arbeitsumfeld vorzubereiten. Indem sie Strukturen aufbricht und neue komplexere Strukturen in den Unternehmen schaffen hilft, entstehen Gestaltungs- und Kreativitätsräume, die das Klima für Veränderung und Innovation ermöglichen. Wer das jetzt erst erkennt: Besser spät als nie.

## Corona ist allenfalls Beschleuniger

Wenn es der Verdienst der Corona-Krise ist, dass wir die Notwendigkeit zur Veränderung nun endlich klarer spüren – sehr gut! Aber sie ist mitnichten der Auslöser, der nun so etwas wie die Neuerfindung unserer Arbeit notwendig macht. Denn die Veränderung der Arbeitswelt war schon vorher in vollem Gange. Corona ist allenfalls so etwas wie ihr Beschleuniger – und das ist gut so.

Neue Arbeit ist doch so viel mehr als das Homeoffice. Die Gleichsetzung von New Work und Homeoffice ist eine Verkürzung, die mir – nicht nur, aber gerade in den vergangenen Monaten – oft begegnet ist.

Bei New Work geht es häufig um Flexibilisierung, doch sie kann Struktur, Methode, Format oder Haltung sein. Und es geht bei ihr nicht darum, nur eine Krisensituation zu überbrücken, sondern darum, die Arbeitswelt von Grund auf zu wandeln – für diese Krise genauso wie für die nächste Herausforderung, die eine volatile VUCA-Welt uns entgegenwirft.

Und weil Neue Arbeit eben so viel mehr als nur ein Werkzeugkoffer ist, dürfen wir nicht auf der

Methoden-Ebene bleiben. Es geht bei New Work eben nicht allein darum, was wir tun, sondern immer auch um das „Warum“: Warum tun wir, was wir tun? Welches Menschenbild spiegelt das wider? Arbeiten wir mit Wertschätzung und auf Augenhöhe? Und vor allem: Was wollen wir damit erreichen? Was ist unsere Vision einer digitalen Gesellschaft und unserer digitalen Arbeit?

## Arbeit in ihrer Gesamtheit betrachten

Denn das Neue an Neuer Arbeit ist eben auch, dass sie sich nicht allein auf das Unternehmen erstreckt, sondern dass das Unternehmen sich an seinem Platz in der Gesellschaft verortet und es seine Wirkung auf Mensch und Gesellschaft analysiert. Weil es uns mit dem Wertekodex Neuer Arbeit endlich gelingt, Arbeit in ihrer Gesamtheit, über Gehälter und Umsatz, Gewinn und Shareholder Value hinaus, zu betrachten.

Und so, wie Corona diese Gesellschaft wahrscheinlich tiefgreifender verändern wird, als es uns jetzt gerade klar ist, sollten wir auch die Veränderungen im Bereich unserer Arbeit wahrnehmen. Sie sind langfristig und tiefgreifend, und die Notwendigkeit, auf diesem Weg unterwegs zu sein, wird nicht verschwinden, wenn wir das Virus endlich im Griff haben.

Ich hoffe sehr, dass diese Entwicklungen nachhaltig sind. Dass wir nicht versuchen, sie in der Nach-Corona-Zeit wieder zurückzudrehen, weil wir uns einbilden, dass sie nicht notwendig sind. Ich wünsche mir, dass wir Corona als Katalysator wahrnehmen und die aktuelle Situation als Anstoß und Experimentierraum verstehen, in dem wir das „New Normal“ verproben, unsere neuen Arbeitsrealitäten nach Corona. Ein Raum, in dem wir in konstantem Austausch sind, in dem wir scheitern und lernen, stolpern und wieder aufstehen. Und dass Corona für uns vor allem der Anlass ist zu erkennen: Jetzt ist die beste Zeit für New Work. So wie gestern. Und wie morgen auch!