

NEW WORK – Modewort oder echter Sinneswandel?

New Work braucht mehr als neue Methoden.

Wie Führung, Eigenverantwortung und Arbeitsorganisation gemeinsam neu gedacht werden müssen.

Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

New Work wird häufig mit Home Office, agilen Methoden oder flexiblen Arbeitszeiten gleichgesetzt. Doch diese Instrumente greifen zu kurz. Entscheidend ist, wie Menschen zusammenarbeiten, Verantwortung übernehmen und Führung gestalten. Genau dort beginnt der eigentliche Wandel.

Zwischen Modewort und echter Veränderung

Über New Work ist viel geschrieben worden. Trotzdem bleibt in vielen Beiträgen eine zentrale Frage offen: Wie gelingt die Umsetzung im Arbeitsalltag? Begriffe wie Kollaboration, Selbstorganisation, Kundenzentrierung, Transparenz, Agilität und kontinuierliche Verbesserung beschreiben wichtige Elemente. Sie erklären jedoch noch nicht, wie daraus eine tragfähige Form der Zusammenarbeit entsteht.

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



Ein Unternehmen verändert seine Arbeitswelt nicht dadurch, dass es einzelne Methoden einführt oder mobiles Arbeiten ermöglicht. Solche Maßnahmen können sinnvoll sein, entfalten ihre Wirkung aber nur, wenn Führungskräfte und Beschäftigte ihr Verhalten überprüfen und neue Fähigkeiten entwickeln. New Work verlangt deshalb einen kulturellen und persönlichen Lernprozess.

Führung schafft Orientierung und Vertrauen

Für Führungskräfte beginnt dieser Prozess mit Vertrauen. Wer Verantwortung überträgt, muss darauf vertrauen können, dass Mitarbeitende Entscheidungen treffen, Vereinbarungen einhalten und rechtzeitig Unterstützung einfordern. Vertrauen bedeutet allerdings nicht, auf Führung zu verzichten. Gute Führung schafft einen verlässlichen Rahmen, klärt Erwartungen und bleibt ansprechbar.

Dabei brauchen Menschen unterschiedliche Formen der Unterstützung. Einige arbeiten sehr sicher in selbstorganisierten Strukturen. Andere benötigen klarere Prioritäten, regelmäßige Abstimmungen oder feste Abläufe. Auch mobiles Arbeiten passt nicht gleichermaßen zu jeder Person und jeder Aufgabe. Führung muss diese Unterschiede erkennen, ohne sie vorschnell zu bewerten.

Zur Führungsverantwortung gehört außerdem, Ergebnisse und Belastung im Blick zu behalten. Vereinbarte Ziele müssen erreicht werden; zugleich darf Flexibilität nicht dazu führen, dass Grenzen dauerhaft verschwimmen.

Wer abends regelmäßig weiterarbeitet, weil der räumliche Übergang zwischen Beruf und Privatleben fehlt, braucht möglicherweise ebenso Unterstützung wie jemand, der mit der übertragenen Freiheit nicht verantwortungsvoll umgeht.

Was sich im Führungsverständnis verändert

Zunächst ein Blick auf herkömmliche Führungsstile:

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

Führungsmodelle, die vor allem auf detaillierten Vorgaben, hierarchischer Kontrolle und der formalen Macht einer Position beruhen, stoßen unter diesen Bedingungen an Grenzen. Gefragt ist eine Führung, die Ziele verständlich macht, Entscheidungen ermöglicht, Konflikte klärt und Entwicklung begleitet. Die Führungskraft bleibt verantwortlich, nutzt ihre Rolle aber anders: weniger über permanente Kontrolle und stärker über Orientierung, Dialog und verbindliche Vereinbarungen.

Dafür gewinnen soziale und kommunikative Fähigkeiten an Bedeutung. Wer New Work führen will, muss zuhören, unterschiedliche Bedürfnisse einordnen, klares Feedback geben und auch schwierige Gespräche führen können. Der Wandel ist besonders anspruchsvoll für Menschen, deren berufliche Erfahrung lange von Präsenz, Kontrolle und eindeutigen Hierarchien geprägt war. Er ist dennoch möglich, wenn die eigene Führungswirkung ehrlich reflektiert und neues Verhalten praktisch erprobt wird.

Eigenverantwortung braucht Kompetenz

New Work stellt nicht nur neue Anforderungen an Führungskräfte. Auch Mitarbeitende übernehmen eine aktivere Rolle. Selbstbestimmtes Arbeiten setzt voraus, dass sie Prioritäten setzen, Entscheidungen vorbereiten, verlässlich kommunizieren und mit Unsicherheit umgehen können. Eigenverantwortung ist deshalb weder selbstverständlich noch allein eine Frage des guten Willens. Sie muss gelernt und im Arbeitsalltag ermöglicht werden.

Jüngere Generationen haben Erwartungen an Sinn, Vereinbarkeit und Beteiligung sichtbarer in die Arbeitswelt getragen. Sie hinterfragen Aufgaben und Strukturen häufig konsequenter als frühere Generationen. Diese Entwicklung erhöht den Veränderungsdruck auf Arbeitgeber. Pauschale Zuschreibungen helfen jedoch wenig: Innerhalb jeder Generation unterscheiden sich Menschen in ihren Bedürfnissen, Fähigkeiten und Lebenssituationen erheblich.

Auch ein hohes Bedürfnis nach Selbstbestimmung bedeutet nicht automatisch, dass jemand bereits über alle Fähigkeiten für selbstorganisiertes Arbeiten verfügt. Fehlende Orientierung, unklare Erwartungen oder mangelnde Vorbereitung können erheblichen Stress auslösen. Unternehmen sollten daher Freiheit und Befähigung zusammendenken. Wer Verantwortung übernehmen soll, benötigt einen klaren Handlungsrahmen, passende Kompetenzen und Zugang zu Unterstützung.

Eine Arbeitswelt mit steigender Taktzahl

Gleichzeitig steigt die Geschwindigkeit, mit der Informationen aufgenommen, bewertet und weiterverarbeitet werden müssen. Telefon, E-Mail, Chat und Kollaborationsplattformen erleichtern die Zusammenarbeit, erzeugen aber auch eine hohe Zahl an Unterbrechungen. Mehr Kommunikationskanäle führen nicht automatisch zu besserer Kommunikation.

New Work muss deshalb auch die Arbeitsorganisation verbessern. Teams brauchen verständliche Prioritäten, klare Zuständigkeiten und Regeln für Erreichbarkeit und Zusammenarbeit. Sonst entsteht aus vermeintlicher Flexibilität eine dauerhafte Überforderung. Moderne Arbeit sollte Menschen in die Lage versetzen, schneller auf Veränderungen zu reagieren, ohne Konzentration, Qualität und Gesundheit aus dem Blick zu verlieren.

Wie der Wandel in der Praxis gelingt

Ein Sinneswandel lässt sich nicht verordnen. Unternehmen können jedoch Bedingungen schaffen, unter denen sich Einstellungen und Verhalten Schritt für Schritt verändern. Ausgangspunkt sollte ein gemeinsames Verständnis davon sein, welches konkrete Problem mit New Work gelöst werden soll. Erst danach lässt sich entscheiden, welche Arbeitsformen und Methoden tatsächlich passen.

Handlungsfeld	Konkrete Bedeutung
Verständnis schaffen	Führungskräfte und Mitarbeitende benötigen ein gemeinsames Bild davon, was New Work im eigenen Unternehmen bedeutet und was ausdrücklich nicht damit gemeint ist.
Erwartungen klären	Ziele, Verantwortungsbereiche, Entscheidungsspielräume und Grenzen müssen transparent vereinbart werden.
Dialog ermöglichen	Regelmäßige Gespräche helfen, Bedürfnisse, Belastungen und Konflikte frühzeitig zu erkennen. Kommunikationstrainings können dafür eine gemeinsame Grundlage schaffen.
Zusammenarbeit praktisch erproben	Agile Methoden sollten dort eingesetzt werden, wo sie zur Aufgabe passen. Kleine, überschaubare Schritte machen Erfahrungen auswertbar und fördern Akzeptanz.

Handlungsfeld	Konkrete Bedeutung
Menschen gezielt befähigen	Selbstorganisation, Feedback, Konfliktfähigkeit und der Umgang mit Veränderung sind erlernbare Kompetenzen. Personalentwicklung und individuelle Begleitung gehören deshalb zur Umsetzung.
Fortschritt regelmäßig überprüfen	Teams sollten beobachten, was funktioniert, wo neue Belastungen entstehen und welche Regeln angepasst werden müssen. Kontinuierliche Verbesserung wird so Teil der täglichen Arbeit.

New Work ist gemeinsame Entwicklungsarbeit

New Work kann nur funktionieren, wenn Unternehmen weder Führungskräfte noch Mitarbeitende mit neuen Erwartungen alleinlassen. Führung muss Vertrauen mit Klarheit verbinden. Mitarbeitende brauchen echte Entscheidungsspielräume und die Fähigkeit, sie verantwortlich zu nutzen. Die Organisation wiederum muss Strukturen schaffen, die beides unterstützen.

Damit wird New Work vom Modewort zu einem ernsthaften Veränderungsprozess. Dieser Prozess ist nicht mit einem Workshop oder der Einführung eines neuen Tools abgeschlossen. Er zeigt sich im täglichen Umgang mit Entscheidungen, Leistung, Zusammenarbeit und Grenzen.

Der Sinneswandel entsteht dort, wo Menschen neue Erfahrungen machen und erkennen, dass die veränderte Form der Zusammenarbeit tatsächlich funktioniert.

Herzlichst, Ute Raböse.