

SWR2 Wissen

## **Das Team als Chef – Mit New Work die Arbeitswelt neu denken**

Von Martina Senghas

Sendung vom: Samstag, 25. November 2023, 8:30 Uhr  
(Erst-Sendung vom: Donnerstag, 27. Oktober 2022, 8:30 Uhr)

Redaktion: Vera Kern

Regie: Martina Senghas

Produktion: SWR 2022

**Flache Hierarchien, flexibel und kreativ, team- und werteorientiert arbeiten: New Work ist eine Antwort auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt.**

SWR2 Wissen können Sie auch im **SWR2 Webradio** unter [www.SWR2.de](http://www.SWR2.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR2 App** hören – oder als **Podcast** nachhören:  
<https://www.swr.de/~podcast/swr2/programm/podcast-swr2-wissen-100.xml>

---

### **Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

---

### **Die SWR2 App für Android und iOS**

Hören Sie das SWR2 Programm, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR2 App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: [www.swr2.de/app](http://www.swr2.de/app)

## **MANUSKRIFT**

### **O-Ton 01 Fernsehausschnitt aus der Folge „Das Dokument“, Familie Hesselbach:**

Also diesen Auftrag nochmal genau durchkalkulieren, Papierbestellung ausrechnen und vorbereiten, bei der Fabrik anfordern, und zum Mittagessen wünsche ich von dir einen genauen Bericht, was du in der Sache veranlasst hast.

### **Erzählerin:**

Arbeitsanweisungen eines Verlagschefs an seinen Prokuristen. Die Szene stammt aus der 1960er-Jahre-Fernsehserie „Die Hesselbachs“, ist also fiktiv. Dennoch dürfte der Ton eines Vorgesetzten von damals ziemlich gut getroffen sein. Ein Ton, der heutzutage gar nicht mehr geht. Zumindest nicht in einer Arbeitswelt, in der immer mehr die Rede ist von sogenanntem New Work. Denn damit verbindet sich:

### **O-Ton 02 Josephine Hofmann:**

Mehr Flexibilität, weniger Hierarchie, mehr Selbstorganisation, mehr Beteiligung an Entscheidungen. Man kann ihn verstehen als einen Überbegriff über alle möglichen Formen der Veränderung unseres Arbeitslebens in einer eher positiven Benennung.

### **Sprecher:**

Das Team als Chef – Mit New Work die Arbeitswelt neu denken. Von Martina Senghas.

### **Erzählerin:**

Die Arbeitswelt wandelt sich ständig. Sie hat immer wieder Revolutionen erlebt – etwa durch die Industrialisierung. Derzeit ist erneut die Rede von einem großen Umbruch. Themen wie die Digitalisierung, der demografische Wandel und immer unvorhersehbarere Entwicklungen – nicht zuletzt durch die Klimakrise – führen dazu, dass das Arbeiten überdacht wird und es Konzepte gibt, wie Arbeit anders und vor allem besser organisiert werden kann. New Work. Das Neue Arbeiten.

### **O-Ton 03 Josephine Hofmann:**

Ich glaube, es ist im Wesentlichen eine Antwort auf veränderte Arbeitsmarktbedingungen, auf veränderte Anforderungen auch seitens der Beschäftigten und aber auch Veränderungen so ein bisschen in der Wettbewerbsumwelt.

### **Erzählerin:**

Meint Josephine Hofmann vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart.

### **O-Ton 04 Josephine Hofmann:**

Viele Arbeitnehmer können es sich mehr aussuchen, vor allem natürlich die gut qualifizierten. Und insofern ist es ein Stück weit eine Antwort auf die Notwendigkeit, sich zu überlegen, wie machen wir unsere Arbeitsplätze und wie machen wir unser Arbeitsumfeld attraktiver für diese jungen Talente, die wir ja brauchen in der Zukunft. Und dann waren so Themen wie Vereinbarkeit, Flexibilität, Ortsflexibilität – also nach

Corona kein Thema mehr – aber eben auch ganz zunehmend Fragen von: Passt eigentlich in die heutige Arbeitswelt so eine klassisch hierarchische Organisation? Passt das eigentlich noch in die Welt, wo man doch Menschen sich gegenüber sitzen hat, die einfach auch den Anspruch haben, dass sie sich da tatsächlich einbringen können.

**Erzählerin:**

Die Welt des New Work – im Ideal sie ist flexibel und kreativ, team- und wertorientiert; und im besten Fall dient Arbeit der Selbstverwirklichung. Gleichzeitig geht es natürlich auch immer darum, dass ein Unternehmen Erfolg hat. Das Bild ist von Firmen wie Apple und Google geprägt. Und von der IT-Branche aus hat noch ein anderer Begriff seinen Siegeszug angetreten, der oft in Zusammenhang mit New Work genannt wird, nämlich der Begriff der Agilität. Während der zunächst eine spezielle Vorgehensweise beschrieben hat, wie man schneller und passgenauer Software entwickeln kann – etwa durch Methoden wie Scrum – ist agiles Arbeiten inzwischen zu einem Synonym für eine wendige und auf stetige Veränderungen eingestellte Arbeitswelt geworden.

**Musik**

**Erzählerin:**

Ein Unternehmen, das schon auf der Homepage mit New Work wirbt, ist die Mannheimer Firma Kahl. Deshalb habe ich mich dort mit dem Geschäftsführer Jochen Wagner zu einem Gespräch verabredet.

**O-Ton 05 (Autorin tritt aus dem Fahrstuhl):**

Autorin: Guten Tag. Ah hier ist jemand. Hallo.

Mitarbeiterin: Hallo...

**Erzählerin:**

Kahl ist ein Büroeinrichtungsunternehmen mit rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das in einem alten, schön sanierten Industriegebäude im Mannheimer Hafen untergebracht ist. Das Interessante: die Firma bietet nicht nur das Mobiliar für New-Work-Arbeitsplätze an, sondern sie hat ihre Arbeitsstrukturen nach eigenen Angaben voll und ganz auf New Work umgestellt; ist also gleichermaßen Showroom und Beispiel dafür.

**O-Ton 06 Atmo/Mitarbeiterin:**

Frau Senghas, ich soll Sie gerade ins Bistro bringen. **(wir gehen durch den Raum)**

**Erzählerin:**

Auf dem Weg zum Bistro sehe ich: die ganze Etage ist offen, es gibt keine einzelnen Büros mehr, sondern nur noch unterschiedlich gestaltete Arbeitsbereiche: mit kleinen und großen Tischen, gemütlichen Polstermöbelecken und variablen Konferenzsettings. Und dazwischen schalldichte Kabinen zum Telefonieren oder um sich mal zurückzuziehen.

**O-Ton 07 Erzählerin /Wagner:**

**Erzählerin:** Hallo.

**Wagner:** Guten Morgen

**Erzählerin:** Ich glaube ich bin genau richtig gelandet hier.

**Wagner:** Das würde mich freuen.

**Erzählerin:**

Kahl – so erzählt Jochen Wagner – ist ein Familienunternehmen, das von seinem Gründer klassisch patriarchal geführt wurde.

**O-Ton 08 Jochen Wagner:**

Unser Unternehmen wurde 1970 gegründet, und wir waren im besten Sinne traditionell geprägt. Unser Firmengründer, das war so ein bisschen nach dem Motto l'état c'est moi – das Wort war Gesetz. Und jedem war vollkommen klar, wo sein Handlungsrahmen endet und wo er sich zu rechtfertigen hat. Und wo auch ganz strenge Vorgaben gemacht wurden, die tunlichst einzuhalten waren. Also, da war ganz klar, wer ist der Befehlsgeber und wer ist der Ausführende. Und der Erfolg gab dem in der damaligen Zeit ja auch durchaus recht.

**Erzählerin:**

Diese Art der Unternehmensführung hat sich nach und nach verändert – um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und zwar als Arbeitgeber und als Büroeinrichter.

**O-Ton 09 Jochen Wagner:**

Wir haben diese, diese streng hierarchische Architektur sehr stark aufgelöst. Wir haben Handlungs- und Entscheidungskompetenzen in einem ganz, ganz großen Maß auf die Mitarbeiterebene verlagert, weil wir einfach daran glauben, dass Teams in der Selbstorganisation sehr, sehr gut wissen, wie es im Sinne des Unternehmenswohls – das ist natürlich immer das ultimative Ziel damals, wie heute – wie es gut funktioniert....

**Erzählerin:**

Jochen Wagner spricht von einer neuen Denkhaltung, die neue Räume öffnet – im Umgang miteinander und im Umgang mit den Aufgaben, die zu bewältigen sind.

**O-Ton 10 Jochen Wagner:**

In einem neuen Kontext arbeitet man sehr über Zielvereinbarung. Dass man einfach sagt: Zu erreichen gilt es dieses oder jenes Ziel, aber den Weg dahin, den geben wir nicht mehr vor. Den kontrollieren wir auch nicht. Wir schauen uns das einfach ergebnisorientiert an. Habt ihr das mit dem Lenkrad selbst in der Hand gut hinbekommen oder braucht ihr Unterstützung dabei, es künftig gut hinzubekommen? Aber ein festgeschriebenes Skript, eine Bedienungsanleitung „Deine Arbeit funktioniert so und bitte nach diesem linearen Ablauf arbeitest du“ - das findet eben nicht mehr statt.

**Erzählerin:**

Ein ähnlicher Wandel wie beim Büroeinrichter Kahl vollzieht sich gerade in vielen Firmen. Das hat Josephine Hofmann zusammen mit ihrem Team vom Fraunhofer Institut herausgefunden. Und zwar durch eine deutschlandweite Studie, die sie noch vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie durchgeführt haben.

**O-Ton 11 Josephine Hofmann:**

Also wir waren damals eben schon so, dass wir gesagt haben, wir glauben, dass es auch in Deutschland da viele gute Ansätze gibt. Und das war dann eigentlich auch der Anspruch zu sagen, wir machen so eine Art Landkarte in Deutschland und schauen uns ganz explizit unterschiedlichste Unternehmen an und Ansätze, New-Work-Projekte, New-Work-Prinzipien.

**Erzählerin:**

Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat sich das Forschungsteam bei Großunternehmen wie der BASF und Daimler umgehört und bei klassischen Mittelständlern wie Kärcher und Trumpf. Aber auch bei der AOK und Kleinbetrieben.

**O-Ton 12 Josephine Hofmann:**

Und ich glaube, dass wir eben es auch geschafft haben, ich sag mal sehr salopp, nicht nur in dieser hippen IT-Industrie, die ja jeder erst mal vor Augen hat – also, diese berühmten Menschen, die da im Hoodie in Berlin in der Fabriketage sitzen und immer Latte Macchiato trinken, das sind ja solche Bilder, die da so transportiert werden – sondern, dass wir die auch in ganz normalen, ganz grundständigen Ansätzen finden, dass man eben solche Ideen auch realisieren kann.

**Erzählerin:**

New Work scheint also tatsächlich ein Thema zu sein in der deutschen Arbeitswelt. Nebenbei bemerkt: wenn das Fraunhofer Institut beim SWR angeklopft hätte, wäre es auch hier fündig geworden. Denn auch beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk sucht man nach neuen Arbeits- und Organisationsformen, um auf die dynamischen Veränderungen in der Medienbranche zu reagieren.

**Musik**

Einer der Mitarbeiter von Kahl, der beschreiben kann, wie man sich das Neue Arbeiten etwas konkreter vorstellen kann, ist Bernhard Eisenmann. Er ist der Leiter des Vertriebsinnendienstes und während meines Besuchs sitzt er in der offenen Büroetage an einem kleinen Schreibtisch in einer gemütlich beleuchteten Ecke. Sein fester Arbeitsplatz ist das allerdings nicht.

**O-Ton 13 Bernd Eisenmann/ Autorin: Eisenmann:****Eisenmann:**

Wir haben hier ein Buchungssystem im Haus, nachdem wir uns dann entsprechend die Plätze aussuchen können. Das ist im Prinzip jeden Tag was Neues.

**Autorin:**

Also kein Bild der Familie oder keine lustige Postkarte oder was auch immer. Vermissen Sie das nicht?

**Eisenmann:**

Nein, nicht unbedingt. Das hatten wir natürlich früher, wo wir unsere festen Arbeitsplätze hatten. Aber mittlerweile leben wir das Ganze hier auch das papierlose Büro. Das heißt, es gibt keine großartigen Papierakten mehr, keine Stauraumgeschichten mehr, gar nichts mehr.

**Erzählerin:**

Die äußerliche Veränderung ist das Spiegelbild dafür, dass das Arbeiten insgesamt flexibler und selbstorganisierter geworden ist.

**O-Ton 14 Bernd Eisenmann:**

Also früher saßen wir wirklich teamweise zusammen. Das haben wir jetzt durch das New Work im Prinzip geändert. Das heißt, die Abteilungen sind hier gemischt. Das heißt hier sitzen wirklich querbeet alle zusammen, das heißt Vertrieb, Planung und Vertriebsinnendienst, das heißt die Wege sind hier natürlich auch kürzer und über das Buchungssystem haben wir natürlich auch dann die Möglichkeit zu sehen wo sitzen die Leute.

**Erzählerin:**

Bernd Eisenmanns jüngere Kollegin und Co-Leiterin des Vertriebsinnendienstes, Lena Sebastian sitzt am Nebentisch und nickt.

**O-Ton 15 Lena Sebastian:**

Ja, das ist tatsächlich so: Also wir leben hier sehr viel Eigenverantwortung, weil mit so einer Freiheit und Flexibilität kommt einfach ein höheres Maß an Eigenverantwortung für jeden. Also das Miteinander und das Mitdenken. Wenn man sich selbst organisieren kann, dann muss man das auch. Das wird auch bei uns so gelebt.

**Erzählerin:**

Die Frage, die sich aufdrängt, ist: Wie war es, sich auf diese Art des Arbeitens einzustellen? Lena Sebastian hatte offenbar von Anfang an kein Problem damit.

**O-Ton 16 Lena Sebastian:**

Diese ich sage mal Territorialität und Stück weit psychologische Sicherheit, die so ein Arbeitsplatz auch bildet – das habe ich für mich persönlich herausgefunden – kann ich ganz gut eintauschen gegen solche Begegnungen hier mit anderen Menschen. Da komme ich immer wieder ins Gespräch, man trifft auf neue Ideen, Gedanken, und es ist einfach sehr bereichernd.

**Erzählerin:**

Manches kann man lernen, um so zu arbeiten, wie es bei Kahl inzwischen eingefordert wird. Etwa durch Kommunikationstrainings, Teambuilding-Maßnahmen oder Seminare zum Umgang mit Konflikten. Aber trotzdem ist es nicht immer leicht.

Bernd Eisenmann gibt zu, dass er eine Weile gebraucht hat, sich auf New Work einzustellen. Vor allem, was die Entscheidung anbelangt, den persönlichen Schreibtisch aufzugeben. Niemand bei Kahl wurde gezwungen, das zu tun, und bei ihm ist es noch nicht lange her, dass er sich darauf eingelassen hat.

**O-Ton 17 Bernd Eisenmann:**

Naja, ich bin jemand, sage ich mal, der alten Schule. Ich bin jemand der knapp über 30 Jahre Berufserfahrung hat. Für mich war das am Anfang ja schwer vorstellbar. Aber im Nachhinein muss ich sagen hat die Umstellung eigentlich problemlos funktioniert. Und mittlerweile kann ich es nicht nachvollziehen, warum das hätte nicht funktionieren sollen.

**Musik**

**Erzählerin:**

Offene Bürokonzepte, Arbeitsort-Autonomie, Projektarbeit – die Maßnahmen, die das Mannheimer Unternehmen Kahl getroffen hat, sind klassische New-Work-Elemente. Sie stehen bei vielen Firmen ganz oben. Das bestätigt auch das aktuelle New-Work-Barometer der SRH Hochschule Berlin für das Jahr 2022. Dieser Stimmungsmesser zeigt, wie sehr rund 30 New-Work-Maßnahmen im deutschsprachigen Raum verbreitet sind. Darunter die eben genannten, aber etwa auch offene Fehlerkultur und selbstbestimmtes Lernen, Förderung von Sinnstiftung und Jobsharing. Carsten Schermuly, Wirtschaftspsychologe an der SRH-Hochschule in Berlin, ist einer der beiden Autoren der Studie.

**O-Ton 18 Carsten Schermuly:**

New Work ist ein großer Begriff, teilweise ein Containerbegriff, wo viele das reinwerfen, was sie dann später finden möchten. Wir führen deswegen jedes Jahr eine Befragung durch zusammen auch mit dem Personalmagazin und das Arbeitsministerium ist dabei, und da fragen wir immer auch: Welche Verständnisse von New Work sind momentan aktuell.

**Erzählerin:**

Laut New-Work-Barometer kommen Maßnahmen wie flache Hierarchien schon seltener vor. Und radikale Enthierarchisierungs-Modelle wie Holokratie oder Soziokratie sind eher die Ausnahme. Letztere sind Modelle, bei denen jegliche Entscheidungsgewalt auf die Gruppe übertragen und ein Unternehmen demokratisch geleitet wird, mit gewählten Führungskräften. Allerdings sagt die Verbreitung von New-Work-Elementen nach Meinung von Carsten Schermuly nur wenig darüber aus, ob sie tatsächlich auch zu einem zufriedenstellenden und erfolgreichen Arbeiten führen.

**O-Ton 19 Carsten Schermuly:**

Da kritisiere ich so ein bisschen, wie reduziert mittlerweile das Verständnis von New Work ist, dass viele Leute das einfach mit Homeoffice und mobiler Arbeit assoziieren und das war's? Da möchte also jemand die Bürofläche um 30 Prozent einsparen und auf einmal ist dann Open-Space-Büros ein Teil von New Work? Oder jemand möchte Achtsamkeitskurse als Berater verkaufen und auf einmal ist Achtsamkeit ein Teil des New Work?

**Erzählerin:**

Für den Wirtschaftspsychologen ist New Work nur dann echtes Neues Arbeiten, wenn es zu einem – wie er es nennt – psychologischen Empowerment beiträgt.

**O-Ton 20 Carsten Schermuly:**

Das psychologische Empowerment setzt sich zusammen aus vier Wahrnehmungen der Arbeitsrolle. Aus dem Erleben von Bedeutsamkeit während der Arbeit, dem Erleben von Selbstbestimmung während der Arbeit, dem Erleben von Kompetenz und dem Erleben von Einfluss während der Arbeit. Das sind so die vier Facetten von psychologischem Empowerment und ich glaube, dass Empowerment sehr wirksam ist. Das können wir auch in Studien zeigen. Das sollte deswegen auch die Zielsetzung von New Work sein, dass man diese Empowerment-Erleben der Mitarbeitenden stärkt.

**Erzählerin:**

Mit diesem Verständnis bezieht sich der Wissenschaftler auf die Ursprünge von New Work New. Geprägt hat den Begriff der österreichisch-amerikanische Sozialphilosoph Fridhjo Bergmann. Er hat Anfang der 1980er-Jahre mit Arbeitslosen in der amerikanischen Automobilindustrie gearbeitet und nach einem Konzept gesucht, wie Menschen ihre Arbeit als würdig und sinnvoll empfinden können. Seine Idee von New Work war ein Gegenentwurf zur kapitalistischen, aber auch zur sozialistischen Lohnarbeit. Dafür hat er ein Drei-Säulen-Modell entwickelt, in dem sich Lohnarbeit, Gemeinschaftsarbeit und die Arbeit, die die einzelnen Menschen - Zitat - „wirklich, wirklich wollen“ ergänzen. Dieses Verständnis ist heute ziemlich in den Hintergrund gerückt, das zeigt auch die SRH-Studie. Was Carsten Schermuly beobachtet ist, dass viele Unternehmen New-Work-Elemente einführen, weil es gerade Mode ist; und ohne vorher genau zu diagnostizieren, welche Veränderungen in ihrem speziellen Kontext sinnvoll sind.

**O-Ton 21 Carsten Schermuly:**

Viele Jahre, vielleicht auch Jahrzehnte hat man sich sehr stark auf die Strukturen fokussiert und hatte so die Idee: Ok, wir müssen beispielsweise nur flache Hierarchien einführen und dann ist das Thema Empowerment abgehakt, dann haben wir's geschafft. Das hat aber sehr große Nebenwirkung, weil wir einfach die Psychologie dabei zu wenig im Blick haben. Also Hierarchien geben auch Sicherheit, Führungskräfte geben Feedback, die koordinieren, sie sind die großen Befrieder auch von Konflikten innerhalb von Organisationen. Die ganzen Führungsaufgaben in der flachen Hierarchie landen dann auf einmal auch bei den Mitarbeitenden mit teilweise sehr unangenehmen Nebenwirkungen, weil man deutlich mehr arbeiten muss, mehr Streitigkeiten entstehen und so weiter.

**Musik****Erzählerin:**

Zurück zur Firma Kahl in Mannheim. Bei deren Open-Work-Space ging es definitiv nicht darum, Bürofläche zu sparen, denn Platz hat man hier genug, wie mir Geschäftsführer Jochen Wagner mir beim weiteren Rundgang erklärt.

**O-Ton 22 Jochen Wagner:**

Ich mache ihnen noch einen anderen Vorschlag. Ich nehme sie eine Treppe mit höher, weil die Welt endet hier ja ohnehin noch nicht.

**Erzählerin:**

Tatsächlich macht das Büroeinrichtungsunternehmen seiner Kundschaft sogar das Angebot, dass sie sich – wie die Kahl-Angestellten selbst – Plätze buchen kann, um hier probezuarbeiten. Eine Möglichkeit, die derzeit von der Belegschaft der Verlagsgruppe Beltz aus dem nahe gelegenen Weinheim genutzt wird. Dessen Mitgesellschafter Max Hermann holt sich gerade einen Kaffee im Bistro und erklärt mir warum.

**O-Ton 23 Max Hermann:**

Ich bin jetzt seit anderthalb Jahren im Betrieb mit dabei als nächste Generation, Teil der siebten Generation der Familie. Wir haben gerade angefangen, unser aktuelles Bestandsgebäude abzureißen und neu zu bauen und innerhalb von den nächsten drei Jahren wollen wir das fertig haben und einziehen. Wir sind jetzt hier mit unserer Belegschaft und geben die Möglichkeit, dieses New Work-Gefühl einfach mal leben zu können hier Betrieb und überlegen jetzt halt, wie unsere Zukunft aussieht.

**Erzählerin:**

Bei dem traditionsreichen Verlag geht es in erster Linie um die Raumgestaltung. Mit New Work haben sie sich bisher nur wenig auseinandergesetzt.

**O-Ton 24 Max Hermann:**

Also ich muss sagen in der Vergangenheit war das bei uns gar kein Begriff, wir sind da sehr traditionell eingestellt, in der Arbeitsweise und auch in den räumlichen Dingen. Das ist wirklich jetzt durch die letzten zwei Jahre wirklich vorangetrieben worden. Und wir wollen den Trend jetzt auch weiter mitgehen, weil es für uns aus Geschäftsleitungssicht das Richtige ist für die Zukunft.

**Erzählerin:**

Inwieweit sie die Strukturen des Verlags überdenken wollen, kann Max Hermann noch nicht beantworten. Die Hierarchie sei bereits relativ flach, meint er, aber klar, auch eine etablierte Firma komme nicht darum herum, sich zu bewegen.

**O-Ton 25 Max Hermann:**

Auf jeden Fall. Man will natürlich attraktiv sein. Wir haben – glaube ich – wie jede Branche, wie jeder Betrieb momentan Nachwuchsprobleme will ich nicht sagen, aber Herausforderungen, dass man neue Leute gewinnt. Und es wird halt immer mehr so sein, dass man auch aus der Entfernung Leute dazu bekommen muss, die nicht mehr alle um den Verlag herum wohnen, sondern auch mehr remote dann arbeiten und vielleicht nur einen Tag die Woche da sind. Das ist jeden Fall auch ein Schritt in diese Richtung, dass man neue junge Leute anspricht mit einem attraktiven Arbeitsumfeld. Auf jeden Fall.

**Erzählerin:**

New Work als Mittel, um als Unternehmen für jüngere Fachkräfte attraktiv zu sein, dieses Argument taucht immer wieder auf. Eine angemessene Bezahlung allein

scheint oft nicht mehr auszureichen. Vor allem für die derzeit 30- bis 40-Jährigen, die sogenannte Generationen Y und Z, spielt Lebensqualität eine große Rolle. Das macht es teilweise sogar schwierig, Führungsstellen zu besetzen, wie die Arbeitswissenschaftlerin Josephine Hofmann beobachtet.

**O-Ton 26 Josephine Hofmann:**

Das ist übrigens auch definitiv ein Problem. Also wir sehen das auch in Befragungen, dass vor allem die klassische mittlere Führungsposition, diese klassische Sandwich-Position, die wollen viele Leute gar nicht mehr. Die sagen dann häufig: Nö, ach du, ich habe einen tollen Job, ich kann mich da einbringen, aber das Ganze, was du da noch machen muss so obendrüber, das interessiert mich überhaupt nicht.

**Erzählerin:**

Für dieses Problem gibt es tatsächlich auch eine passende New-Work-Maßnahme und das ist: Führungsjobs zu teilen. Allzu verbreitet sei das noch nicht, meint die Wissenschaftlerin vom Fraunhofer-Institut, aber es gebe Beispiele, etwa beim Chemiekonzern BASF.

**O-Ton 27 Josephine Hofmann:**

Bei der BASF hat man es zum Beispiel auch gemacht zum einen natürlich sehr stark, auch um Frauen in Führung zu bringen. Also Frauen, die jetzt in der Familienphase gerade waren und sagen, sie würden gerne eine Führungsposition machen. Aber eben nicht zu hundert Prozent Arbeitszeit, weil sie das nicht können, aber trotzdem sich da verantwortlich einbringen. Dass man da sagt, zum Beispiel, wir teilen einfach eine Führungsaufgabe auf zwei Personen auf.

**Erzählerin:**

Beispielsweise auf eine junge und eine ältere Führungskraft, auch um einen guten Übergang zu gestalten. Führungstandems sind eine Herausforderung, es braucht ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und ein gutes Miteinander. Aber allein darüber nachzudenken, dass es auch anders geht, kann eine große Befreiung sein. Und das gilt auch für die Idee, dass man – wenn man mal einen Führungsjob hat – ihn nach einer Weile wieder abgeben kann. Auch das ist allerdings noch eher ungewöhnlich.

**O-Ton 28 Josephine Hofmann:**

Das macht man in Deutschland praktisch nicht. Eine Führungskraft, die nicht mehr Führungskraft ist, die hat in der Regel ein Riesenmakel. Und es ist total schade, weil ich weiß aus vielen Gesprächen, also gerade von Führungskräften, die das auch schon lang machen, die sagen: ich habe das jetzt 30 Jahre gemacht, und ich habe das auch mit Liebe und Leidenschaft gemacht. Aber ich würde jetzt die letzten fünf Jahre gern noch mal was anderes machen. Und die Gelegenheit gibt es ganz selten. Und da sind dann geradezu zum Beispiel solche Übergangsmodelle doch eine hervorragende Idee, die das Potenzial dieser Person weiterhin gut nutzen und trotzdem eine gute Nachwuchskraft bekommen.

**Erzählerin:**

Grundsätzlich stellt sich allerdings die Frage: Für wen ist New Work eigentlich relevant? Ist das nicht alles ein Wohlfühlthema für Besserverdienende? Für die gut

ausgebildeten Akademikerinnen und Akademiker in Bürojobs? Josephine Hofmann gibt zu, dass auch sie nicht frei war von diesem Vorurteil, aber eines Besseren belehrt wurde. Beispielsweise durch eine Bäckerei.

**O-Ton 29 Josephine Hofmann:**

Das ist wirklich ein kleines Unternehmen, die haben, glaube ich, drei, vier Azubis und halt Gesellen. Und die haben gesagt, dann machen wir es doch so, dass die praktisch untereinander, deutlich selbständiger, über ihre Schichtenteilung entscheiden können. Was eben das bringt, dass die sich ein bisschen abwechseln können. Und dass nicht jeder um zwei antreten muss, sondern einer eben dann auch mal um sechs oder um fünf kommen kann. Aber man hat das in die Hände der Beschäftigten gelegt und hat gesagt: ihr dürft das selbst entscheiden, der Laden muss laufen. Aber ihr habt da ein Stück weit mehr Freiheit, tatsächlich euch da einzubringen und auch eure Vorstellungen zu machen.

**Erzählerin:**

Ähnliche Versuche fänden sich auch immer häufiger in der Industrie und in Verwaltungen. Ist sie also da, die schöne neue flexible und selbstbestimmte Arbeitswelt? Nicht ganz, meint Andreas Henke, Sprecher der Gewerkschaft Verdi Baden-Württemberg.

**O-Ton 30 Andreas Henke:**

Also ganz wichtig ist, dass man vornewegstellt, dass es noch sehr, sehr viel Old Work gibt, das ist die Alten- und Krankenpflege, das ist Arbeit in Kitas, das ist die Müllabfuhr, das sind im Grunde alle personennahen Dienstleistungen. Ganz viele Beschäftigte in diesen Old Work- Bereichen, die werden auch nie New Work sein. Also in der Kita lässt sich die Arbeit nicht im Homeoffice erledigen. Das ist schon mal ganz wichtig, dass vorweg, und das zweite ist, dass wir Arbeitgeber haben, wo es dann beides gibt.

**Erzählerin:**

Der Fachbegriff dafür ist Ambidextrie. Er bezeichnet die Gleichzeitigkeit von mindestens zwei unterschiedlichen Geschwindigkeiten in einem Unternehmen. Beispielsweise in der Automobilindustrie. Während der eine Bereich sich im Wettlauf um die neuste Mobilitätstechnik behaupten muss und deshalb andere Arbeitsweisen und Führungsstrukturen etabliert, ist der andere noch mit der Produktion und Weiterentwicklung von Verbrenner-Motoren beschäftigt und in alten Strukturen unterwegs. Das kann zu Spannungen und Konflikten führen.

**O-Ton 31 Andreas Henke:**

Und dann kommen wir zu den Bereichen, wo tatsächlich anders gearbeitet wird. Und ich glaube, da muss man so ein bisschen weg von diesen ganzen hippen Geschichten und Agenturen und kleineren Bereichen. Und da stellen wir schon fest, dass es bei den großen Arbeitgebern noch sehr viel sehr klassisch abläuft.

**Erzählerin:**

Wo New-Work eingeführt wird, interessieren den Gewerkschaftler vor allem der Arbeits- und der Gesundheitsschutz.

**O-Ton 32 Andreas Henke:**

Wenn jetzt jemand wirklich mehrere Tage in der Woche daheim ganztägig am Computer arbeitet am Rechner, dann gehört dazu ein richtiger Schreibtisch, ein richtiger Stuhl und denn ordentlicher Monitor eine richtige Tastatur mit einer Maus und das Ganze auch noch so, dass es von der Beleuchtung richtig ist. Und da sind wir, glaube ich, weit von entfernt, sondern die Leute schaffen Halt am Küchentisch im Eck. Zwei Leute in einem Raum und all das ist nicht erfüllt. Das ist die eine Sache, wo wir ein großes Augenmerk darauf haben müssen, wo wir aufpassen müssen, dass es nicht aus dem Ruder läuft. Und das andere ist natürlich dieses große Thema Entgrenzung. Wie ist der Übergang von Arbeit zu Privatleben? Dass nicht die Arbeit am Schluss alles dominiert.

**Erzählerin:**

Wo die einen von Flexibilität und Freiheit sprechen und die Work-Life-Balance zum Work-Life-Blending geworden ist, pocht die Gewerkschaft auf eine Arbeitszeiterfassung. Dass die Pflicht ist, hat das Bundesarbeitsgericht erst im September klargestellt, obwohl es sich um Europäisches Recht handelt.

**O-Ton 33 Andreas Henke:**

Eigentlich ist doch unstrittig, dass eine Arbeit, egal ob sie mit New Work oder Old Work für den Arbeitgeber erbracht wird, dass die bezahlt wird. Und bezahlt werden kann sie nur, wenn man weiß, wieviel stattgefunden hat. So, und jetzt gibt es viel Geschrei. Ist das quasi das Ende von flexiblen Arbeitsformen? Und ich glaube, da hilft ein Blick ins Arbeitszeitgesetz. Im Arbeitszeitgesetz sind zehn Stunden am Tag erlaubt, und das bis zu sechs Tage die Woche. Also in extremen Zeiten, wo viel anfällt, können Leute gemäß dem Arbeitszeitgesetz schon jetzt 60 Stunden die Woche arbeiten. Also wer da der Aufweichung fordert, der soll einfach klar sagen, dass er will, dass Leute mehr als 60 Stunden arbeiten

**Erzählerin:**

New Work als Freibrief zur Selbstausbeutung von motivierten Arbeitskräften? In manchen Branchen ist dieser Vorwurf wahrscheinlich nicht von der Hand zu weisen.

Aber auch wenn New Work kritisch zu betrachten und manchmal schwer zu greifen ist, bietet es doch die Chance, neu über Arbeit nachzudenken. Für den Wirtschaftspsychologen Carsten Schermuly hat New Work auf jeden Fall ein utopisches Potenzial. Und zwar für jeden einzelnen Menschen. Wo die Maßnahmen sinnvoll eingesetzt werden, führen sie nachweislich zu weniger Depression, späterem Renteneintritt und Innovationsverhalten.

**O-Ton 34 Carsten Schermuly:**

Ich glaube, man kann das nicht zentral steuern, sondern das wächst organisch und man muss wirklich immer wieder die Menschen in diese Prozesse involvieren. So wie das menschliche Dasein ja lebenslanges Lernen bedeutet, dass man proaktiv auch sich verändert und verändern kann. Ich glaube, das ist auf Unternehmensseite auch wichtig. Mir ist auch wichtig, ein Stück weit noch mal ein Blitzlicht darauf zu legen, dass wir die Digitalisierung noch nicht so weit haben, wie wir sie haben könnten, damit sie Menschen wirklich unterstützt.

**Erzählerin:**

New Work kann einen Beitrag zur klimagerechten Transformation unserer Lebens- und Arbeitswelt leisten. Durch weniger Pendelei und Papierverbrauch etwa. Aber auch durch ganz neue Formen der Partizipation und Mitgestaltung. Davon ist auch die Arbeitswissenschaftlerin Josephine Hofmann überzeugt. Aber.

**O-Ton 35 Josephine Hofmann:**

Das muss man aber einfach ganz klar sagen: das will nicht jeder. Das ist natürlich auch ein Anspruch, sich teilweise in Dinge reinzusetzen oder sich zu engagieren, die früher halt der Vorgesetzte gemacht hat. Und es gibt genug Leute, die auch ganz ehrlich sagen: du mach da meinen Job und ich fahre da morgens hin. Aber mit dem Zeug will ich nichts zu tun haben. Ich mache da meinen Job, und ich gebe mir auch Mühe, aber das ist mir einfach ein bisschen to much.

**Erzählerin:**

Diejenigen, die New Work schätzen, gibt es aber. Es sind die, die ihre Arbeit als sinnvoll erfahren und sie mit modernen Arbeitsweisen verrichten möchten. So wie Lena Sebastian von der Mannheimer Firma Kahl.

**O-Ton 36 Lena Sebastian:**

Das ist bestimmt nicht für jeden was. Aber in der heutigen Zeit glaube ich, dass da ganz viele darauf zurückgreifen und das auch einfordern.

**Abspann SWR2 Wissen:**

Mit New Work die Arbeitswelt neu denken – Autorin und Sprecherin: Martina Senghas. Redaktion: Vera Kern. Eine Sendung aus dem Jahr 2022.

\* \* \* \* \*

### **Quellen (Auswahl):**

Hofmann, Josephine & Piele, Alexander & Piele, Christian (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Verlag Fraunhofer IAO. Stuttgart

### **https:**

[//publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content](https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content)

Schermuly, Carsten & Meifert, Matthias: Ergebnisbericht zum New-Work-Barometer 2022.

### **https:**

[//www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule\\_Berlin/Forschung/Forschungsberichte/New\\_Work-Barometer\\_2022\\_Ergebnisbericht\\_final.pdf](https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/Forschung/Forschungsberichte/New_Work-Barometer_2022_Ergebnisbericht_final.pdf)

**https:** [//newwork-newculture.dev/theorie/#top](https://newwork-newculture.dev/theorie/#top)