

# **New Work in neuem Gewand**

AUTOREN: Judith Klups und Tobias Illig, Zukunfts Agenten



### **Der Stein des Anstoßes**

**Tobias:** Ein unbedachtes Posting von mir hat in meiner Timeline bei Facebook einen Sturm entfaltet, der sehr interessant war, zu beobachten und im Flow mitzugehen. Egal, wie man das Thema nun weiter angeht, es geht am Ende immer um eine Verbesserung der Arbeitswelt. Das sei vorneweg schon gesetzt. Das, was ich jedoch als Neue Humanisierung der Arbeitswelt bezeichne, kommt jetzt als zertifizierter IHK Lehrgang zum „New Work Manager“ daher. Das hat die Szene in Aufruhr versetzt. Ich sehe ein paar Gründe dafür, verstehe manche Bedenken nicht und schlage einen weiteren Entwurf vor. Die Diskrepanzen will ich dabei gar nicht auflösen. Ich nenne das wie üblich in kontroversen Debatten „kreative Spannung“. Wenn zwei Meinungen sind, ist bekanntlich eine überflüssig.

**Judith:** Mich hat es absolut überrascht, mit welcher Dynamik die Diskussion geführt wurde. Der Stein des Anstoßes, wie Tobias es nennt, war der von der IHK Köln gemeinsam mit uns ins Leben gerufene Zertifikatslehrgang „New Work Manager (m/w)“ – was innerhalb weniger Stunden entstanden ist, ist eine vielfältige, kontroverse und hoch emotional geführte Diskussion zum Grundsatz „neuer Arbeit“, mit all ihren Facetten. Nicht nachvollziehen konnte ich im ersten Schritt eine gewisse schwarz-weiß-Sicht auf das Thema: „Darf“ es so einen Lehrgang überhaupt geben – und dann auch noch von einer IHK? Soll New Work tatsächlich dermaßen Mainstream werden? Ist es nicht vermessen, das komplexe und ganzheitliche Thema New Work in 7 Tage Lehrgang zu gießen? Lehrgang – Zertifikat – und fertig sind die New Work Manager (m/w) – so hat es auf viele gewirkt, das konnte ich im zweiten Schritt verstehen. Das ist jedoch nicht die Intention, die dahinter steckt.

### **New Work und Zertifizierung – das geht gar nicht?**

**Tobias:** Das Hauptargument (und so war auch mein Empfinden zu Beginn der Debatte) ist: Darf eine „Old Work“-Institution etwas freiheitsliebendes, wie die New Work-Bewegung durch ihre Formalismen aus alter Zeit beschneiden und einschachteln? Wo kommen wir denn hin, wenn wir New Work in Begriffe einfangen und mit Standards im Kern ersticken und wieder mal – wie bei der Qualitätsbewegung – in DIN-Normen von Ingenieuren festketten lassen. Wie kann eine bürokratisch wirkende Organisation ein Zertifikat in New Work überhaupt vergeben? Kann man New Work in ein Curriculum stecken, obwohl jeder Zweig schillernde Facetten aufweist, die auch in der Szene so gar nicht geklärt sind? Welches Interesse hat eine Industrie- und Handwerkskammer sich mit New Work überhaupt zu beschäf-

tigen? Gehört das zu ihrem Aufgabengebiet? Oder soll die IHK New Work doch besser in Ruhe lassen?

**Judith:** Es war eine Intention dieses Lehrgangs, New Work zu „ent-schillern“, herunter zu heben von einem Podest, auf das New Work meines Erachtens nach nicht gehört. Dahin zu gehen, wo oftmals noch „Old Work“ dominiert und immer mehr Menschen in den Zug mitzunehmen, der in Richtung einer neuen Arbeitswelt fährt. Wenn jemand meinen sollte, ein Zertifikat qualifiziere ihn dafür, New Work zu „können“, so wird er oder sie enttäuscht werden. Vielleicht wird die Person aber mit der Zeit sehen und erleben, dass es in Zukunft gar nicht mehr entscheidend ist, was für einen Abschluss, Titel, welches Zertifikat ich habe. Vielleicht wird sie viele Dinge um sich herum registrieren, die sie vorher nicht bewusst gesehen hat: wie verändern sich Aufgaben in Zeiten von Digitalisierung und Individualisierung? Wieso ist „Arbeit“ oftmals noch an einen bestimmten Ort und eine bestimmte Zeit gekoppelt, wenn die (zukünftigen) Aufgaben doch anderes zulassen? Was ist überhaupt mein eigenes Verständnis von „guter Arbeit“ und was zeigt sich in unserer Unternehmenskultur und -struktur? Einen solchen Lehrgang erachte ich als Anfang. Danach geht die eigentliche Arbeit am Thema New Work doch erst los. Die IHK Köln beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit den Themen Digitalisierung und New Work und hat hierzu bereits vielzählige Workshops, Talks, Hubs und Veranstaltungen aufgesetzt, die einen hohen Zuspruch gefunden haben. Die Initiative Digital Cologne sei hier nur als ein Thema genannt. Sie ist also durchaus eine geeignete Plattform für den geplanten Workshop.

### **Welches Problem will New Work eigentlich lösen?**

**Tobias:** Bei neuen Konzepten muss man – daran wurden wir von Simon Sinek wieder erinnert – nach dem Wozu fragen. Wozu gibt es New Work? Was ist dessen Daseinsberechtigung? Welches Problem löst es, usw.? Sonst müssen wir fragen: Braucht man das noch oder kann das schon weg? Meine Antwort darauf: Viele Unternehmen und Betriebe sind für die moderne Arbeitswelt gar nicht ausgelegt, sondern agieren noch in 1990. Weder, was die Strukturen, Technologien als auch das „mindset“ angeht, sind viele „agil“ aufgestellt. Für mich geht es immer um das Eine: Überleben und Gestalten. Die Unternehmen arbeiten heute noch mit Ansichten, Methoden und Hierarchien, wie sie 1980 vielleicht funktioniert haben. Aber heute geht Zusammenarbeiten definitiv anders, die Werte haben sich verändert, die Gesellschaft ist mitten im Wandel. Nur die Firmenbosse tun noch so, als ob sie das Sagen haben. New

„New Work will meines Erachtens nach gar kein Problem lösen

– New Work ist ein grundsätzlicher Wandel

unserer Arbeitswelt..“

Work will das kulturell verändern. Es geht um eine neue Art von Führung auf Augenhöhe, eine neue Art der (virtuellen) Kollaboration, eine neue Art von gemeinwohlorientierter Sinnverwirklichung. Dann können Organisationen sich besser an die Märkte anpassen, Impulse abgeben und ihre Position einnehmen. Auch New Work hat keinen Selbstzweck. Was hilft es, Büros architektonisch und künstlerisch aufzuhübschen, wenn die Organisation nicht wettbewerbs- und marktfähig ist. Aber selbst dieses Effizienzparadigma soll ja bewusst in Frage gestellt werden, um eine neue Wirtschaft und Gesellschaft zu formen.

**Judith:** New Work will meines Erachtens nach gar kein Problem lösen – New Work ist ein grundsätzlicher Wandel unserer Arbeitswelt, wie von Tobias beschrieben. Das macht das Thema ja so komplex und für viele schwer zu begreifen. Wobei sich das Thema ja eben auf einige zentrale Aspekte und Facetten reduzieren lässt, wie Tobias auch schon gesagt hat. Die Kunst ist es, die Themen nicht separat zu betrachten, sondern sie immer in ihrem ganzheitlichen Kontext zu sehen. Alles trifft sich bei der grundsätzlichen Frage: welche Aufgaben werden in Zukunft wie, wann, wo, in welcher Form von wem in welcher Art und Weise, wie organisiert und wie geführt, ausgeführt werden (wollen)? Wenn wir alle gemeinsam daran arbeiten, diese neue Arbeitswelt mit all ihren Chancen und Risiken für möglichst viele Menschen Realität werden zu lassen und Organisationen dabei unterstützen, dass sie in Zukunft (noch und vielleicht in veränderter Form) existieren, haben wir einen großen Schritt getan. Aspekte wie Vereinbarkeit sind hierbei Einzelthemen, die in einer neuen Welt endlich gelöst werden sollten. Wenn wir Arbeit jedoch in ihrem Grundsatz hinterfragen und neu organisieren, wird auch das Thema flexibles Arbeiten nicht nur auf dem Papier möglich, sondern wird gelebte Realität.

### **New Work und Zertifizierung – das geht doch?**

**Tobias:** Jetzt muss man aber auch vermeintlich konservativen, alteingessenen Institutionen eben auch die gleiche Veränderungsbereitschaft zuschreiben können, wie anderen Organisationen im Markt. Und wenn eine Industrie- und Handelskammer ihren Job richtig versteht, muss sie sich auch als Treiber von Initiativen des Wandels verstehen und sich den Hut aufziehen, Programme wie den „New Work Manager“ zu sichten, zu designen, mit etablierten Qualitätsmanagementmethoden qualitätssichern. Aber jedes System ist nur so gut, wie derjenige, der es anwendet. Der Kopf hinter dem System ist entscheidend, nicht unbedingt das Qualitätsmanagementsystem. Die Beurteilung und einschätzende Evaluation spielt dabei die entscheidende Rolle. Das hat mich beruhigt, weil ich der Spitze der IHK Köln eben diese Innovationskraft zuschreibe, die nötig ist, um entsprechende Impulse in den Markt abgeben zu können. Insofern erreicht die IHK Köln natürlich etablierte Unternehmen, die solche Programme bitter nötig haben. Den Impuls werden sie aufnehmen, wenn der Kurs zustande kommt, ich befürchte nur, dass sich die üblichen „Verdächtigen“ dazu melden: HR, Berater, vereinzelte Unternehmer vielleicht. Insofern bliebe das Wissen wieder in der Sozialromantikblase und könnte seine Wirkung nicht entfalten. Wenn es aber gelingt, fitte Leute durch diese Ausbildung zu befähigen, den Gedanken, die Haltung und die Praxis inkognito Stück für Stück, Insel für Insel, Parzelle für Parzelle zu implantieren und gedeihen zu lassen, kann sich ein System weiterentwickeln. Von daher wird es stark darauf ankommen, welches Publikum im Seminarraum sitzen wird und wie deren Standing und Wirkkraft ins Unternehmen hinein ist.

**Judith:** Wir alle wissen, dass es kein einheitliches Bild von und für New Work gibt, dass New Work zum einen sehr individuell ist, zugleich aber bestimmte Themenbereiche klar benannt werden können, die im Rahmen einer neuen Arbeitswelt diskutiert werden müssen. Den Ansatz, diese Themen (sicher nicht alle) zusammenzufassen und im Rahmen eines Lehrgangs mit denen zu besprechen, die sich wahrscheinlich bis dato kaum oder zumindest nicht strukturiert mit dem Thema auseinandergesetzt haben, halte ich nach wie vor für einen sehr guten Ansatz. New Work geht alle an und wir müssen vielschichtige Formate und Maßnahmen entwickeln, um die neue Arbeitswelt aktiv zu gestalten. Dazu gehört es meines Erachtens eben auch, etablierte Strukturen zu nutzen, um neue Gedanken und Ansätze wachsen zu lassen. Nach einem solchen Lehrgang bin ich nicht gleich New Work Manager (m/w) von Beruf – ich bin aber hoffentlich mit einem ganzheitlichen Verständnis bezüglich des Themas ausgerüstet, habe einige konkrete Ideen und Ansatzpunkte für mich und meine Organisation mitgenommen und habe die Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas erkannt. Auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird es ankommen – vor allem auf ihr Selbstverständnis. Im Rahmen der individuellen Projektarbeit gehen sie die ersten Schritte in Richtung neue Arbeitswelt innerhalb ihrer eigenen Organisation.

### **New Work ergeht es wie Coaching**

**Tobias:** Natürlich muss man auch sagen, dass eine IHK-Zertifizierung einen offiziellen Stempel trägt. Die Inhalte wurden diskutiert, geprüft und halten der Challenge stand. Ob die Aussagekraft der Qualität anderer Institutionen das Wasser reichen kann, bleibt offen. Als Initiative in den Markt hinein, ist die IHK ein anerkanntes Vehikel bei etablierten Unternehmen, die man dann bei Interesse doch gerne einkauft. Letzten Endes geht es dem Begriff und der Dienstleistung „New Work“ doch nicht anders als dem

„Coaching“ der 90er Jahre. Es wurden Verbände gegründet, Qualitätskriterien aufgestellt, vielseitigst zertifiziert (nicht immer von den richtigen Stellen!) und sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft diskutiert. Das ist für eine neue Profession völlig normal, der Trubel wird sich langsam legen und diverse Richtungen werden sich bald abspalten, konsolidieren und neu definieren. Beim Coaching war es der Anstoss aus der Wissenschaft und das Publizieren seriöser Bücher, die differenziert vorgegangen sind. In der New Work Bewegung stehen wir diesbezüglich erst am Anfang.

**Judith:** Der Begriff „New Work Manager (m/w)“ suggeriert, dass es um eine Profession geht. Mein Verständnis ist hierbei jedoch ein anderes. In diesem Zusammenhang kann man über den grundsätzlichen Begriff des Managers natürlich streiten. Einen guten Manager oder Leader (oder welche Begrifflichkeiten man auch nimmt) der Zukunft macht nicht viel anderes aus als einen heutigen ausmachen sollte: sie oder er ist veränderungsbereit, selbstkritisch, uneitel und groß genug, um anderen viel Raum zu geben – sowohl inhaltlich als auch physisch betrachtet, zieht man die zunehmenden virtuellen Möglichkeiten in Betracht. Klassische Prinzipien von Kontrolle und Präsenz haben ausgedient – Macht ist nicht mehr das, was sie mal war, und das ist auch gut so! Manager der Zukunft sharen, verändern und stabilisieren. Gehen wir von diesem Verständnis aus, sind wir inmitten eines Kernelements von New Work. New Work muss und kann jeden betreffen – wenn es darum geht, dass wir uns in einem grundsätzlichen gesellschaftlichen Wandel befinden und alle gemeinsam ein neues Arbeitszeitalter einläuten, sollten doch so viele wie möglich mitmachen. Ein Lehrgang ist nicht die endgültige Lösung – dass es ihn gibt und Menschen an ihm teilnehmen und teilnehmen können ist aber der erste Schritt. Vor ein paar Jahren hätten viel Unternehmen und Führungskräfte

„Letzten Endes geht es dem Begriff und der Dienstleistung ‚New Work‘  
doch nicht anders als dem „Coaching“  
der 90er Jahre.“

dafür keinen einzigen Cent bezahlt. Viele sind noch lange nicht da, wo sich die Szene und beispielhafte Unternehmen gerade schon befinden. Ich finde, wir sollten uns zusammenschließen um möglichst viel Erdung in das Thema zu bekommen. Arbeit verändern, Schritt für Schritt. Zu viele sagen immer noch: „Ja, aber bei uns geht das nicht, das wäre ja toll.“ Sind nicht zufrieden, sind gefangen in starren Strukturen und brechen nicht aus. Zerreißen sich zwischen Karriere und Familie, haben große Träume von einem anderen Arbeiten und sehen keine Chance, dies zu tun. Einige haben keine Arbeit, denn ihre Qualifikation ist nicht (mehr) gefragt, andere werden händeringend gesucht. Dass auch all das New Work ist, ist uns glaube ich klar, vielen anderen aber nicht. Jede kleine Veränderung in Richtung neues Arbeitszeitalter ist entscheidend! Und sei es „nur“, dass ich beginne, meine eigene Arbeit, meine Organisation, mein Umfeld zu hinterfragen. Dazu brauche ich aber die Grundlagen und das notwendige Wissen.

New Work ansich kann natürlich niemals zertifiziert werden – wie sollte das gehen? Das wäre so, als hätte man früher ein Zertifikat in „Industrielles Zeitalter“ erlangen können – zu dem Zeitpunkt, als das industrielle Zeitalter in der Entwicklung war. Genauso wenig kann New Work eine Profession werden oder sein. Es geht um nicht mehr und nicht weniger als ein grundsätzlicher Wandel der Arbeitswelt. In einigen Jahren werden wir darüber in unseren Büchern nachlesen können, so wie wir es zu allen anderen Epochen der Arbeitswelt ebenfalls tun können. Je mehr Menschen hinterfragen, mitgestalten und (sich) verändern, umso stärker wird die Bewegung sein.



**Judith Klups**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



**Tobias Illig**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX