

Verfügung oder benennt ganz einfach einen Abteilungsleiter in Chapter Lead oder Squad Lead um. Noch einfacher wäre es, hybrides Führen auszurufen, offene Schreibtischwelten zu bauen oder Menschen ins Homeoffice zu schicken.

Das wäre zwar schön, aber es reicht eben nicht. Zu New Work gehören eine innovative Struktur, eindeutige Spielregeln, eine Kompetenzkultur und Konsequenz. New Work bedeutet, jeder Person im Unternehmen zu ermöglichen, sich selbst zu führen und ihre Kompetenz vollumfänglich einzubringen. Dafür erhält jede Person zugeschnitten auf ihre Kompetenz die entsprechende Verantwortung. Im Gegenzug bemühen sich alle, übergreifend zu denken und entsprechend umsichtig zu handeln. Unabhängig von Hierarchie zählt in New Work

nur die Expertise. Notwendig sind ein anderes Denken, eine neue Haltung, das Prinzip Selbstverantwortung und jede Menge Reflexion. Jede Person hat die Aufgabe, sich aktiv zu involvieren und sich der Themen anzunehmen. Anstatt einer Hierarchie gibt es verbindliche Spielregeln, auf deren Einhaltung alle achten. Auch eine besondere Form der Teamarbeit und eine Versunkenheit in Deep Work zeichnen die neue Form der Arbeit aus.

Und: New Work muss gelernt werden. Genauso wie das Spielen eines Instruments. Spaß, Begeisterung und tägliche Übung gehören ebenso dazu wie Erfolgserlebnisse. Weitere Zutaten sind Neugier, eine gute Anleitung und ein Mindset, das von Interesse und Offenheit geprägt ist – unabhängig von der Rolle. Sich als Experte zu verstehen und entsprechend

einzubringen und zu handeln ist Aufgabe jedes Mitarbeitenden. Und das Ganze unterstützt von innovativen Tools.

Die meisten New Work Tools sind schnell und einfach zu verstehen. Sie virtuos einzusetzen braucht Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Jeder Mensch kann auch schnell begreifen, wie Klavierspielen funktioniert: wechselnd schwarze und weiße Tasten drücken. Der Ton kommt dann von alleine. Was einfach klingt, braucht einen langen Weg zur Virtuosität. „Klavierspielen geht nicht. Ich habe es selbst versucht“, wäre ein vorschnelles Urteil, das uns um einen Mozart oder Einaudi gebracht hätte, hätten diese nach den ersten Versuchen aufgegeben ... Und: Bei New Work sitzt man nicht alleine am Klavier. Es ist vielmehr eine Orchestrierung der Gegebenheiten.

Gegenseitige Unterstützung, Zielfokus und Innovation sind möglich, wenn Teamleistung belohnt wird. Das ist die Voraussetzung für Kollaboration. Der Wettbewerb in kollaborativen Teams findet nur außerhalb des Unternehmens statt. Und in außergewöhnlichen Situationen nicht einmal dort, wenn man an die Impfstoffentwicklung angesichts der Corona-Krise denkt. Die permanente Orientierung an den Geschehnissen des Marktes und der konsequente Fokus auf den Kunden machen stabile Zusammenarbeit und die Fähigkeit, sich als Team zu verstehen und entsprechend innerlich wie äußerlich aufzustellen, notwendig.

Die Entwicklung hin zu kompetentem und selbstverantwortlichem Handeln ist ein permanenter Prozess. Die meisten Menschen

können es ja schon, wissen nur noch nicht, wie es im unternehmerischen Umfeld funktioniert. Denn in traditionellen Strukturen wurde ihnen diese Verantwortung abgenommen.

Dabei gibt es niemanden, der die neu gewählte Form der Zusammenarbeit „verordnen“ könnte. Die Entwicklung findet vielmehr evolutiv statt: ein Experimentieren und Konsolidieren im Wechsel. Und nach und nach etabliert sich ein neuer Umgang, eine Kollaboration, wenn alle in ihrem Denken und Tun darauf bedacht sind. Wird diese gepflegt, bleibt sie erhalten. Auch das gehört zur Evolution. Diese Erfahrung machen wir alle im Alltag beim Gebrauch des Gehirns und bei der Benutzung der Muskulatur. Nach kurzer Zeit schon stehen neue Fähigkeiten und Kräfte zur Verfügung – wenn man dranbleibt.