

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 55

NEW WORK
Sinn oder
Unsinn?

**BODO
JANSSEN**
Das neue
Führen



**MARTIN
LIMBECK**
New Work

FRAUEN AN DIE MACHT?

Anna Schepperle

im Interview über die Herausforderungen
von Frauen im Business

Bilder: Joanna Janikowska - Vikram Media, Oliver Wagner



NEW WORK

ist nicht Homeoffice, Obstkorb oder höhenverstellbare Schreibtische!

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Wer den Begriff »New Work« bei Google eingibt, erhält rund 17,3 Milliarden Suchergebnisse – in gerade mal 0,32 Sekunden. Was ich Ihnen damit sagen möchte? Dass es wahrscheinlich leichter ist, einen Hecht ohne Köder an die Angel zu bekommen, als eine klare und allgemeingültige Definition zu finden, was »New Work« ist und was nicht. Doch braucht es diese überhaupt – oder geht es eigentlich um etwas ganz anderes? Mehr dazu in diesem Beitrag.

»New Work« hängt nicht von Ort und Ausstattung ab

Geprägt hat den Begriff Philosophie-Professor Frithjof Bergmann – und das

bereits in den 70er- und 80er-Jahren. Wirklich aufgekommen ist das Thema bei uns erst vor etwa zehn Jahren. Und eine genaue Definition gibt es immer noch nicht. Auch wenn sich viele darum bemühen. Ich habe gerade jedoch den Eindruck, dass sich des Ausdrucks »New Work« immer dann bedient wird, wenn jemandem ein bestimmter Aspekt seines Arbeitsalltags oder der Abläufe innerhalb des Unternehmens nicht passt.

Für mich ist klar: »New Work« meint nicht automatisch Remote Work und schick eingerichtete Offices mit allen technischen Spielereien. Es kann ein Teil des jeweils individuellen Konzepts eines Unternehmens sein, keine Frage. Doch das schickste Büro und aller Schnickschnack

nützen dir nichts, wenn es von Menschen geleitet wird, die mental immer noch in den 80er-Jahren steckengeblieben sind. Und ebenso, wenn du die falschen Mitarbeiter an Bord hast, die nicht über ihren eigenen Tellerrand schauen wollen.

Aktuell kannst du kaum mal das Smartphone in die Hand nehmen, ohne dass du in den Social Media oder auf der Startseite einer Tageszeitung über das Thema »Homeoffice versus Präsenzkultur« stolperst. Auf der einen Seite sind es vor allem Mitglieder der Generation Z, die sich darüber empören, dass sie es nicht einsehen, für einen Job ins Büro zu kommen.

Weil doch schließlich alles auch von Zuhause aus geht – oder mit dem Laptop im

Doch das schickste Büro und aller Schnickschnack nützen dir nichts, wenn es von Menschen geleitet wird, die mental immer noch in den 80er-Jahren steckengeblieben sind.



Starbucks um die Ecke bei einem Venti Matcha Latte mit Kokosmilch. Und auf der anderen Seite die »bösen Unternehmer«, die anscheinend alle noch nicht verstanden haben, wie die Arbeit der Zukunft aussieht.

Wer Homeoffice abschafft, ist stehengeblieben?

Um es mal deutlich zu sagen: Diese Diskussion geht mir gehörig auf den Keks. Ja, es stimmt: Viele Unternehmen arbeiten gerade daran, ihre Mitarbeiter wieder zurück zu mehr Präsenz am Standort zu führen. Beispielsweise VW: Seit dem ersten November sollten alle Management-Mitarbeiter wieder an vier Tagen pro Woche ins Büro kommen. Durch die sozialen Medien ging infolgedessen ein Aufschrei: Das wäre doch rückschrittlich, ob die Entscheider denn gar nichts aus der Coronakrise gelernt hätten und so weiter.

Ich finde das zu kurz gegriffen. »New Work« bedeutet mehr als der Ort, an dem gearbeitet wird. Denn dann wäre es bei VW auch nur »New Work« für die Mitarbeiter in der Verwaltung und im Management gewesen. Oder haben Sie

mitbekommen, dass die Autos neuerdings im Homeoffice gebaut werden können? Für mich geht es dabei vielmehr um die Art und Weise der Zusammenarbeit und wie effizient diese gestaltet ist, um gemeinsam Werte zu schaffen.

Ähnliches habe ich auch bei Unternehmern in meiner Gipfelstürmer-Mastermind erlebt, die im produzierenden Gewerbe tätig sind. Dort ist zum Beispiel der Inhaber eines Dachdecker-Betriebs dabei,

das in dritter Generation familiengeführt und inzwischen einer der größten Anbieter in diesem Bereich in Norddeutschland ist. Und er sagt auch ganz klar: Wie soll ein Gemeinschaftsgefühl entstehen, wenn die einen bei Wind und Wetter auf den Dächern sind – und die anderen zuhause?

Ich halte es für wichtig, hier eine Balance zu schaffen – und zwar für Mitarbeiter wie Führungskräfte gleichermaßen – egal, in welchem Bereich eines Unternehmens. ▶

»Limbeck. Unternehmer.«
von **Martin Limbeck**
352 Seiten
Erschienen: November 2023
GABAL Verlag
ISBN: 978-3-96739-153-4





Was wollen die Mitarbeiter von morgen?

Dass wir als Unternehmer aufgerufen sind, etwas zu ändern, steht außer Frage. Vor wenigen Tagen bin ich auf eine Statistik aufmerksam geworden, die mich wirklich überrascht hat. Im negativen Sinne. Gerade in Zeiten von schwerwiegendem Fachkräftemangel ist es entscheidend, dass es Ihnen gelingt, auch innerhalb des eigenen Unternehmens Potenziale zu entwickeln.

Doch genau daran hapert es scheinbar vielerorts: Im vergangenen Jahr wurden etwa 155.000 Ausbildungsverträge in Deutschland vorzeitig beendet. Das entspricht einer Quote von knapp 30 Prozent. Ein Drittel davon in der Probezeit, ein weiteres nach der Probezeit – und dann nochmal knapp 23 Prozent im Laufe des zweiten

Ausbildungsjahrs. Das sind erschreckende Zahlen! Und es handelt sich dabei nicht ausschließlich um Ausbildungsabbrüche. Mindestens die Hälfte dieser Auszubildenden hat im Anschluss direkt einen neuen Vertrag abgeschlossen – in einem anderen Unternehmen, zum Teil auch einem anderen Beruf. Was das mit »New Work« zu tun hat? Eine ganze Menge. Hier müssen wir uns als Unternehmer und Arbeitgeber fragen: Was bedeutet das für uns? Und was können wir tun, um unser Unternehmen zu einem Ort zu machen, an dem die Mitarbeiter gerne arbeiten? Wie müssen wir die Zusammenarbeit, Aufgaben und Prozesse gestalten, damit Mitarbeiter Spaß daran haben und sich einbringen? Ich habe sowas in den 80er-Jahren als Azubi selbst erlebt. In meinem ersten

Ausbildungsbetrieb habe ich vor allem gelernt, wie du es als Chef nicht machen solltest. Statt zu lernen, was du als Groß- und Außenhandelskaufmann in der Praxis so machst, wurde ich mit Botengängen, Autowaschen, Rasenmähen und Co. abgespeist. Ich hatte dann in gewisser Weise Glück, weil das Unternehmen insolvent ging und ich meine Ausbildung in einem wirklich tollen Betrieb fertig machen konnte. Mit einem Chef, der mich immer wieder motiviert und selbst vorgelebt hat, was er erwartet.

Für mich stand fest: Wenn ich irgendwann mal ein eigenes Unternehmen habe, würde ich es auch so machen. Ob mir das gelungen ist? Auch ich habe schon junge Mitarbeiter in der Probezeit oder kurz danach wieder verloren. Weil wir unterschiedliche Werte hatten oder unsere Erwartungen einfach nicht deckungsgleich bekommen haben. Doch es hat nie daran gelegen, dass es keinen Kickertisch für die Pause gab oder keine Arbeit ausschließlich im Homeoffice.

Werte rücken in den Vordergrund

Mit Blick auf »New Work« halte ich es für entscheidend, dass wir als Unternehmer noch genauer hinschauen, wer zu unserer Company passt. Nicht nur von der

Für mich geht es dabei vielmehr um die Art und Weise der Zusammenarbeit und wie effizient diese gestaltet ist, um gemeinsam Werte zu schaffen.

Qualifikation, sondern auch vom Mindset her. Wer hat wirklich Lust, mit uns etwas zu bewegen und ist nicht nur auf der Jagd nach Benefits? Es bringt nichts, nur wegen des Fachkräftemangels bei Bewerbern beide Augen zuzudrücken. Egal, in welcher Altersklasse. Ein Mitarbeiter, den du von Anfang an als unpassend empfindest, wird nur in den allerwenigsten Ausnahmefällen eine 180-Grad-Wandlung vollziehen. Gleichzeitig sollten wir auch dafür sorgen, junge Menschen zu unterstützen – durch eine hochwertige Ausbildung und entsprechende Zukunftsaussichten im Unternehmen, ebenso durch das Angebot von Schülerpraktika oder ein paar Schnuppertagen.

Die Wahlmöglichkeiten sind heute so umfangreich, dass viele schlichtweg überfordert sind und nicht wissen, in welche berufliche Richtung sie loslaufen sollen. Auch das ist »New Work«.

Jedes Unternehmen muss das Puzzle für sich lösen

»New Work« bedeutet für mich, Arbeit zu erleichtern. Neue Strukturen und Prozesse zu schaffen, von denen alle profitieren. Das können technische Lösungen sein – zum Beispiel eine App, über die der Dachdecker vor Ort direkt benötigtes Material nachbestellen kann, anstatt erst wieder von der Baustelle zur Firma zu fahren, um dort das

entsprechende Formular auszufüllen. Es ist auch der Online-Funnel, über den warme Leads reinkommen, die der Vertrieb dann weiter bearbeitet. Und es können natürlich auch Dinge wie ein höhenverstellbarer Schreibtisch oder ein besonders ergonomischer Bürostuhl sein, um der Assistenten den Tag vor dem Bildschirm zu erleichtern. Das vegetarische Gericht in der Kantine oder die Hafermilch in der Kaffeeküche ebenso, weil das auch ein Zeichen der Wertschätzung an die Mitarbeiter ist.

Das alles sind Puzzlestücke, die zusammen ein Konzept von »New Work« ergeben. Doch ein paar Stücke allein passen weder ineinander noch ergeben sie ein großes Ganzes, an dem sich alle im Unternehmen orientieren können. Und besonders wichtig: Die Puzzlestücke jedes Unternehmens haben eine eigene Form und ergeben daher auch ein individuelles Bild. ♦

Der Autor



Martin Limbeck ist unter anderem Inhaber der Limbeck Group, Wirtschaftssenator (EWS), Unternehmercoach und fünffacher Bestsellerautor.

»New Work« bedeutet für mich, Arbeit zu erleichtern. Neue Strukturen und Prozesse zu schaffen, von denen alle profitieren.

