

New Work:

# Schöne neue Arbeitswelt

Die Corona-Pandemie hat der Diskussion um „New Work“ einen enormen Schub verliehen. Konzerne wie Mittelständler befassen sich intensiv mit Themen wie „Resilienz“, flache Hierarchien und Flächen für „Kollaboration“.



Illustrationen: AdobeStock\_ST.art



**N**uevas formas de trabajar – so wird im Spanischen das beschrieben, was hierzulande der englische Begriff „New Work“ zusammenfasst. Diese „neuen Formen des Arbeitens“ haben auch bei der Santander Consumer Bank AG mit Sitz in Mönchengladbach – und spanischer Mutter – Einzug gehalten. Bereits bei der im Jahr 2007 fertiggestellten Deutschland-Zentrale stand ein „New Work“-Konzept im Fokus, basierend auf einer Fraunhofer-Studie. Viele Fenster und wenige Wände sollen Transparenz erzeugen und ein hohes Maß an Freiheit bei der Arbeitsorganisation gewährleisten. Bei den Nutzern der Immobilie ist das Neue inzwischen bereits Alltag, wie Katerina Bartolomé, Culture & Change Management Officer bei Santander Deutschland, erklärt. „Aus Personalsicht haben wir vor rund zwei Jahren angefangen, uns intensiv mit New Work zu beschäftigen“, sagt die Spanierin.

Unter anderem wurde die technische Infrastruktur angepasst und die Flexibilität für die Mitarbeiter noch weiter erhöht. Es war eine unbewusste Vorbereitung auf die Corona-Pandemie. „Das hat uns insbesondere beim ersten Lockdown sehr geholfen.“ Der Wechsel hunderter Mitarbeiter von jetzt auf gleich ins Homeoffice habe nahezu reibungslos funktioniert. Tools wie MS Office waren zu diesem Zeitpunkt bereits Standard. „Aber auch die Einstellung der Kolleginnen und Kollegen zu ihrer Arbeit hat wesentlich zum Gelingen beigetragen.“ Die „Zusammenarbeit“ ist für Katerina Bartolomé ein Schlüsselbegriff. Auch wenn Hierarchien im Bankwesen – allein aus regulatorischen Gründen – nicht einfach aufgegeben werden könnten, „werden sie bei uns nicht gezeigt“. Du statt Sie, „tú“ statt „usted“ – am Santander-Platz 1 in Mönchengladbach und bei virtuellen Treffen ist das die gängige Ansprache. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle werden vor allem von Eltern genutzt. „Jungen Fachkräften sind moderne Arbeitsformen wichtig. Das merken wir bereits bei den Einstellungsgesprächen“, sagt Katerina Bartolomé. Auch deshalb werde man die interne Entwicklung weiter forcieren. „Wir sind auf dem richtigen Weg, das haben wir durch Corona gelernt.“

### Unternehmen können ihre Existenz aufs Spiel setzen

New Work ist also weitaus mehr als nur ein Schlagwort – und das nicht erst seit dem Corona-Ausbruch. Allerdings hat die Pandemie dazu beigetragen, dass das Thema „Neue Arbeitswelt“ Unternehmen verstärkt umtreibt. Doch was genau steckt hinter dem Begriff New Work? Für welche Unternehmensbereiche spielt der Wandel in der Arbeitswelt eine entscheidende Rolle? Und was kann passieren, wenn Unternehmen sich mit diesem Thema nicht befassen? Auf letzte Frage gibt Dr. Alexander Cisik eine klare Antwort: „Sie können den Anschluss an den Wettbewerb verlieren und damit ihre Existenz aufs Spiel setzen.“ Das betreffe sowohl ihre Wirtschaftlichkeit als Produzent oder Dienstleister als auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber, sagt der Professor für Wirtschafts-, Organisations- und



Arbeitspsychologie an der Hochschule Niederrhein.

„Unter New Work verstehen wir ganz allgemein die Art und Weise, wie wir heute und in Zukunft leben und arbeiten wollen“, lautet seine Definition. Das beginne bei der zeitgemäßen Gestaltung der Arbeitsumgebung, etwa durch „Open Space“-Büros, der Arbeitsorganisation, etwa in Form von Vertrauensarbeitszeit, und der Arbeitsinhalte, Stichwort „Job Enrichment“. Die Bandbreite reiche bis zur Integration von Berufs- und Privatleben, gemeint ist die berühmte „Work-Life-Balance“. „Durch New Work sollte jeder Mensch idealerweise eine Lebens- und Arbeitssituation haben, die ihm ein Maximum an Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung ermöglicht und ihn in die Lage versetzt, resilient, das heißt widerstandsfähig und effektiv mit den

alltäglichen Belastungssituationen umzugehen und seine privaten wie beruflichen Aufgaben erfolgreich zu meistern.“

Grundsätzlich sind nach Ansicht des Forschers alle Unternehmensbereiche betroffen. In besonderer Weise die sogenannten „Wissensarbeiter“, also diejenigen Mitarbeiter in Bürojobs, deren Arbeit häufig nicht an „Zeit und Raum“ gebunden ist – Arbeitsort und -inhalte lassen sich verhältnismäßig frei wählen beziehungsweise einteilen. „Diese Mitarbeiter können Ziele und Maßnahmen im Zuge von New Work zunehmend eigenverantwortlicher definieren, müssen aber auch höheren Ergebnis-, Veränderungs- und Wettbewerbsdruck aushalten.“ Kleine und mittlere Unternehmen sind nach seiner Einschätzung nicht benachteiligt, im Gegenteil: „Sie haben den großen Vorteil,

dass sie im Vergleich zu Konzernen in der Regel sehr viel beweglicher sind. Sie sind besser in der Lage, Strukturen und Prozesse vorausschauend und flexibel den gesamtwirtschaftlichen Erfordernissen anzupassen. Dabei ist es jedoch sehr wichtig, nicht nur zu schauen, was andere tun, sondern auch die Bedürfnisse und Befindlichkeiten der eigenen Belegschaft sehr genau zu erfassen. Ziel muss immer ein unternehmensspezifisches Konzept sein, das unter Beteiligung aller dort arbeitenden Menschen effektiv umgesetzt wird.“

### Kontinuierliches Engagement von allen Seiten

Flexible Arbeitszeitmodelle, Mobile Working von Zuhause und flache Hierarchien, die sich unter anderem in einer Duz-Kultur zeigen – das sind einige der

Strukturen und Maßnahmen, mit denen das Rechenzentrum Hartmann (RZH) New Work konkret mit Leben füllt. Das auf Personal- und Zeitwirtschaft spezialisierte Unternehmen beschäftigt in Mönchengladbach 60 Mitarbeiter. Der regelmäßige Austausch findet über Videokonferenzen, Chat-Rooms und unternehmensübergreifende Veranstaltungen in hybrider Form statt. „Agiles Projektmanagement ist gefragt, mit effizienter Abstimmung verschiedener Fachbereiche untereinander, um Zeitziele einzuhalten und die Kundenforderungen zu erfüllen“, sagt Geschäftsführerin Caroline Hartmann-Serve. „Unsere Kunden sind eine schnelle, zuverlässige und kompetente Betreuung gewohnt, die auch bei Arbeitsplätzen außerhalb unserer Büroräume erwartet wird.“ Die Kunst sei es, die Nähe zum Kunden unverändert zu lassen.

Durch Corona habe sich das „mobile Arbeiten“ technisch und organisatorisch stark entwickelt. „Es wird ein zukünftiges Arbeitsmodell bleiben und auch intern mit Mobilität für den Arbeitsplatz genutzt werden.“ Heißt: Die Arbeit findet nicht nur an dem einen festen Schreibtisch statt. Außerdem ganz oben auf der Agenda steht die weitere Förderung von Kommunikation und Eigenverantwortung. Hilfreiche digitale Tools sind beispielsweise die IP-Telefonie, bei der unter anderem die persönliche Durchwahlnummer aus dem Büro auch aus dem Homeoffice dargestellt wird. Außerdem proto-

“

Tagesgeschäft plus  
Veränderung – das ist  
sportlich.

”

Tafil Pufja,  
Geschäftsführer Stadtwerke Meerbusch Willich

kolliert ein effizientes Ticketsystem die Entgegennahme und Bearbeitung aller Aufträge. „Das sorgt für Transparenz in der Organisation.“ Bei allen technischen Neuerungen müssten auch alle Beteiligten mitgenommen und für den Einsatz der Tools gewonnen werden, betont Caroline Hartmann-Serve. „Das bedeutet kontinuierliches Engagement von allen Seiten.“

Mitten in der Transformation befinden sich auch die Stadtwerke Meerbusch Willich. In den vergangenen Monaten waren die Führungskräfte darauf konzentriert, die Unternehmensstrategie neu auszurichten. Derzeit folgen die Strategien in

den einzelnen Geschäftsbereichen wie Produktentwicklung, Technischer Service, Vertrieb und Kommunikation.

Tafil Pufja, der seit einem Jahr Geschäftsführer der Stadtwerke ist, betont die Notwendigkeit, sich als kommunales Unternehmen jetzt neu aufzustellen: „Ansonsten überholen uns branchenfremde Unternehmen und besetzen den Markt. In Zeiten der Veränderung brauchen Stadtwerke neue Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse. Dabei ist entscheidend, die Digitalisierung als Chance zu verstehen. Und wir wollen die Energiewelt viel stärker als bislang mit den Augen unserer Kunden sehen, um einfache Lösungen für sie zu entwickeln. Nichts anderes bedeutet Energiedienstleistung.“

Vertrauen ist für  
Wandel wesentlich

Gewaltige Veränderungen also, die aus seiner Sicht nur gelingen können, wenn alle Mitarbeiter verstehen, worum es geht. „Daher waren sie in den vergangenen Monaten zu Workshops eingeladen, bei denen die strategischen Eckpunkte ebenso wie Hürden und Defizite diskutiert wurden. Ergebnis ist ein gemeinsamer strategischer Fahrplan.“ Rund die Hälfte der Belegschaft hat an den Veranstaltungen teilgenommen – für Tafil Pufja ein gutes Zeichen: „Es ist eine große Offenheit da. Deshalb bin ich sehr optimistisch, dass wir es schaffen werden, die gewach-

So einzigartig, wie Ihr Arbeitsalltag.  
Der Crafter 30 Kasten.

Gewerbe-Leasing  
**149 €** mtl.  
ohne Sonderzahlung!



Nutzfahrzeuge

Autoverkauf & Probefahrt kontaktlos  
möglich: Tel. 02151-7688 810

z. B. Crafter 30 Kasten „EcoProfi“ 2,0 TDI EU6 SCR  
BlueMotion Technology, 75 kW (102 PS), 6-Gang, Diesel

Kraftstoffverbrauch l/100 km: innerorts 7,9 / außerorts 7,2 / kombiniert 7,5;  
CO<sub>2</sub>-Emission g/km: 196; Emissionsklasse: Euro 6; CO<sub>2</sub>-Effizienzklasse: C

**Ausstattung:** Farbe weiß, Radstand 3640mm, Schiebetür rechts, im Lade-/  
Fahrgastraum, Heckflügeltüren, Außenspiegel mit LED-Blinkleuchte und  
Weitwinkelbereich, Berganfahrassistent, Multifunktionsanzeige „Plus“, LED  
Fahrerhausbeleuchtung, Trennwand u. v. m.

Geschäftsfahrzeug Leasingrate mtl.: **149 €**  
Sonderzahlung: 0 €  
Laufzeit: 60 Monate; Jährliche Fahrleistung: 10.000 km

Ein Angebot der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorn Str. 57, 38112 Braunschweig, für gewerbliche Einzelabnehmer mit Ausnahme von Sonderkunden. Zugänglich MwSt., Überführungs- und Zulassungskosten. Bonität vorausgesetzt. Das Angebot gilt nur bis Bestelleingang 30.06.2021 und solange der Vorrat reicht.

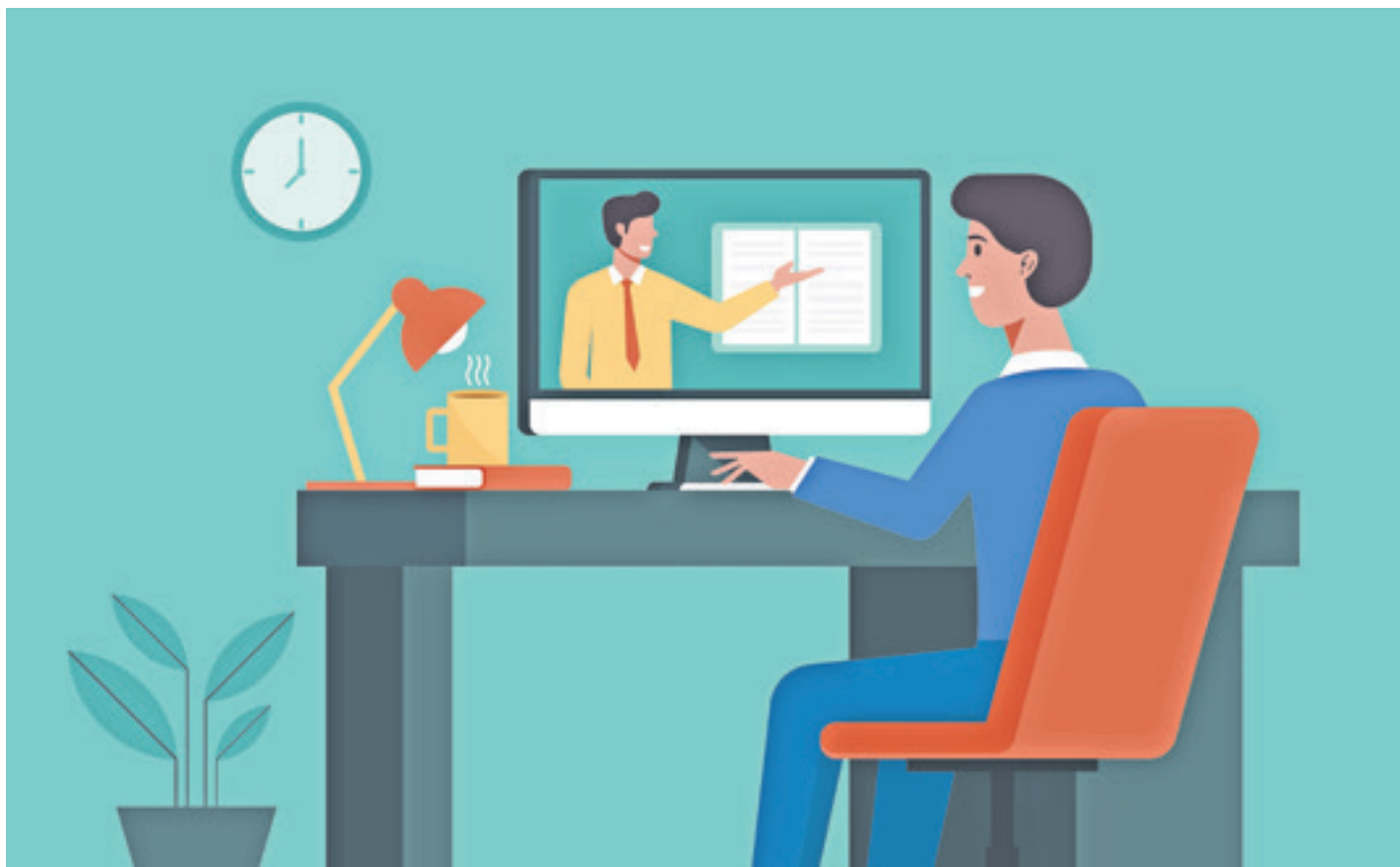
Abbildung zeigt evtl. Sonderausstattung gegen Mehrpreis.  
Änderungen und Irrtümer vorbehalten.  
Stand 05/2021.

**JETZT  
UMBAU-  
ANGEBOTE  
NUTZEN!**



**Borgmann**  
Krefeld. Vertrauen erfahren.

Ihr Volkswagen Partner  
Borgmann Automobilhändler GmbH, Dahlerdyk 20, 47803 Krefeld  
Telefon 0 21 51-76 88-810, [www.Borgmann-Krefeld.de](http://www.Borgmann-Krefeld.de)



sene Hierarchie hinter uns zu lassen und gemeinsam eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die auf Verantwortung und Vertrauen basiert.“

Wesentlich für einen gelingenden Wandel ist für den 43-Jährigen das Vertrauen. Unterstützung bei neuen Aufgaben, Raum für Partizipation, ein guter Umgang mit Fehlern, nahbare und empathische Führungskräfte – all dies könne Menschen die Angst vor dem Unbekannten nehmen, Vertrauen schaffen und den Blick öffnen für Chancen. Tafil Pufja sieht es nüchtern: „Tagesgeschäft plus Veränderung – das ist sportlich.“ Es sei zentral, Themen zu priorisieren und sich nur vorzunehmen, was auch realistisch umsetzbar ist. Führungskräfte müssten Orientierung vermitteln, mit allen Mitarbeitenden im Gespräch bleiben und einen offenen, respektvollen Umgang pflegen.

Einen Schub für das Großprojekt verspricht sich Tafil Pufja vom künftigen Firmensitz der Stadtwerke, der voraussichtlich im zweiten Quartal 2022 fertiggestellt wird. Ein offenes Raumkonzept, der Verzicht auf Einzelbüros, viele Treffpunkte für den Austausch: Das soll kooperatives Arbeiten auf Augenhöhe und über Funktionen hinweg befördern. Beauftragt ist die Willicher merTens AG, die seit vier Jahrzehnten Ansprechpartner für „zukunftsweisende Arbeitswelten“ ist und Projekte in ganz Deutschland berät, plant und realisiert, wie der Vorstandsvorsitzende Mike Mertens erklärt.

### Workspace als Treffpunkt für hybrides Arbeiten

New Work bedeutet für ihn und sein Team vor allem: Der Mensch steht im Mittel-

punkt, und ein Workspace-Konzept funktioniert nur dann zukunftsweisend, wenn es die physische Ausprägung der Unternehmensstrategie darstellt. Eine erfolgreiche Umsetzung kann nur durch eine ganzheitliche Betrachtung und genaue Analyse sowie unter Berücksichtigung treibender Faktoren, wie Digitalisierung, Flexibilisierung, Wirtschaftlichkeit, Unternehmenskultur und Nachhaltigkeit, erzielt werden.

Aus ihrer langen Branchenerfahrung heraus geht die merTens AG im Kontext mit New Work sogar noch einen Schritt weiter und setzt unter dem Aspekt „Future Work“ neue Impulse. Denn die Anforderungen an künftige Flächenkonzepte ändern sich drastisch. „Das heißt, Flächen für Zusammenarbeit und Kollaboration bekommen einen höheren Stellenwert als der klassische Arbeits-

platz“, so die Überzeugung der merTens AG. Räume für kreative und innovative Projektarbeit werden maximale Flexibilität erfordern. „Stelle Dir zuerst die Frage, wofür du den Raum nutzen möchtest und welche Funktion er haben soll“, erläutert Mike Mertens. „Erst dann bestimmst du, welche Tools du dafür aus deinem Möbel-, Technik- und Akustik-Portfolio im Raum benötigst.“

Die merTens AG verfolgt den Ansatz, dass Office-Flächen mehr als eine „Bühne“ betrachtet werden, die mit Requisiten unterschiedlich bespielt werden können und sich schnell und jederzeit an die gewünschte Nutzung anpassen lassen. Selbstverständlich werden neben maximal flexiblen Flächen und Orten für kommunikative Teamarbeit auch weiterhin Rückzugsorte für fokussierte Einzelarbeit erforderlich sein. Doch der Workspace der Zukunft wird aus Sicht der merTens AG in erster Linie zur Begegnungsstätte und zu einem Treffpunkt für hybrides Arbeiten werden.

Diese Kombination möchte auch der neue Coworking-Space „Urbanwork.Krefeld“ in der Krefelder Innenstadt bieten. Vermieter der 570 Quadratmeter zum gemeinsamen Arbeiten ist die GGK Grundstücksgesellschaft der Stadt, die Organisation liegt in den Händen von Petra Rice und Kristina Freiwald von der WFG Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Die Zielgruppe bilden

Existenzgründer, Start-ups und Solo-Selbstständige, aber auch Handwerker (zur Erledigung des „Papierkrams“) und Angestellte, deren Zuhause nicht so ideal fürs Homeoffice ist. Projektteams, die außerhalb des eigentlichen Unternehmens kreativ werden möchten, sind ebenfalls willkommen. In der großen Etage gegenüber des Behnisch-Hauses gibt es sowohl lange Schreibtisch als auch Meeting- und Online-Räume, in denen in Ruhe telefoniert werden kann oder Gespräche unter

vier Augen geführt werden können – so es die Pandemie-Lage zulässt. „Co-Working ist mehr als nur ein Arbeitsplatz oder eine Bürogemeinschaft. Es ist eine neue Arbeitswelt, ein neues Miteinander von Arbeiten, Netzwerken und lernen“, sagt Petra Rice.

Unternehmen, die sich mit dem Thema „Kinderbetreuung der Mitarbeiter“ beschäftigen, können sich vor Ort im „Work&Kids.Cube“ Anregungen holen und sich von Expertin Kristina Freiwald beraten lassen. Das „Eltern-Kind-Büro“ im Urbanwork ist jedoch nicht nur „Showroom“, sondern tatsächlich auch „für Büromenschen mit Kindern buchbar“, betont Petra Rice.

### Ganz ohne Präsenz geht es nicht

Ist das Büro im Unternehmen demnach eine aussterbende Spezies? An dieser Aussage, zumindest in ihrer Radikalität, zweifeln viele. Zu ihnen gehört Martin Alders, Geschäftsführer des gleichnamigen Lieferanten für elektromechanische Bauteile mit Sitz in Kempen. Zwar müsse er seine Fachkräfte durch die veränderten Bedingungen nicht mehr zwingend in der Region rekrutieren. „Ich könnte auch einen Sachbearbeiter beispielsweise aus Brandenburg einstellen, wodurch sich natürlich auch die Möglichkeit erhöht, Stellen kurzfristig besetzen zu

“

Co-Working ist mehr als nur  
ein Arbeitsplatz oder  
eine Bürogemeinschaft.

”

Petra Rice,  
WFG Wirtschaftsförderungsgesellschaft Krefeld

## DIE BUNTE VIELFALT IM HR-OUTSOURCING

- + Personalabrechnung
- + Mitarbeiterportal
- + Bewerbermanagement
- + Zeitwirtschaft
- + Personaleinsatzplanung
- + Zutrittslösungen

... MEHR ALS „NUR“ PAYROLL

**rz**h  
LÖSUNGEN MIT MEHRWERT





können.“ Gerade hier, „auf dem platten Land“, kämpfe man mit der Nähe zu großen Städten wie Krefeld oder Düsseldorf. „Dort sitzen große Firmen. Und die sind leider immer noch interessanter als kleine Mittelständler.“ Allerdings: „Die große Schwierigkeit bei einem Mitarbeiter aus Brandenburg, Niedersachsen oder Unterfranken läge darin, über die Distanz unsere Firmenphilosophie zu vermitteln. Und ihm das Gefühl zu geben, ein vollwertiges Mitglied unseres Teams zu sein“, so Martin Alders. „Auf Präsenz in einem festgelegten Rhythmus werden wir also nicht verzichten können – und wollen es auch nicht.“ Auch für Martin Alders ist New Work eine Realität, an der Unternehmen nicht mehr vorbeikönnen. „Flache Hierarchien, neue Rollen und veränderte Jobprofile gehören für uns längst zum Alltag. Und das ist eine gute Entwicklung.“

### Künftige Arbeitswelt mit vielen Optionen

Alexander Cisik von der Hochschule Niederrhein betont, dass man nicht jeden Trend unreflektiert mitmachen müsse. „Jedes Unternehmen sollte für sich differenziert und vorausschauend entscheiden, wo und wie es sich engagieren sollte – und wo nicht. Letztlich gilt: Die zukünftige Arbeitswelt bietet uns allen unendlich viele Optionen. Das ist gut, weil wir auswählen können. Das ist aber auch schwer, weil wir auswählen müssen. Profitieren werden zukünftig vor allem diejenigen, die in der Lage sein werden, schnell und sicher die richtigen Entscheidungen zu treffen.“

Vielleicht helfen bei der Transformation ja kulturelle Bilder für ein modernes Arbeiten, wie sie die Hamburger Trendforscherin Birgit Gebhardt in diesem

Zusammenhang ins Spiel bringt und die auf den ersten Blick völlig konträr zur allgegenwärtigen Digitalisierung scheinen: Berggipfel, Höhle, Lagerfeuer und Wasserstelle. Formuliert hat sie der Erziehungsexperte David D. Thornburg. „Es sind uralte, kulturelle Muster, die überall auf der Welt verstanden werden“, sagt Birgit Gebhardt. Der Berggipfel steht im übertragenen Sinne für den Blickwinkel eines Referenten, der vor einer Gruppe spricht oder etwas präsentiert – Webinar wäre hier ein passendes Stichwort. Die Höhle symbolisiert „physische und digital Lernorte für Rückzug und konzentriertes Arbeiten“. Am gedachten Lagerfeuer finden Diskussionsrunden, Meetings oder interdisziplinäre Teamarbeit statt. Die Wasserstelle schließlich steht für das wichtige, informelle Zusammenfinden – etwa in der Cafeteria oder auf dem Büroflur. Daniel Boss