**Interview**

(13.562 Zeichen mit Leerzeichen)

**„New Work ist kein Allheilmittel“**

Feldkirchen bei München, 30.07.2019

Die Kommunikations- und Unternehmensberaterin, Autorin und ehemalige Journalistin und Entwicklerin der „Digital Leadership Canvas“ Christiane Brandes-Visbeck stellt auf der herCAREER, der Karrieremesse für Frauen, am 10. und 11. Oktober 2019 in München beim Authors-Meetup ihr Buch „Fit für New Work“ vor und gibt ihre Einblicke in die neue Arbeitswelt. Wir haben sie vorab zum Interview gebeten.

***Frau Brandes-Visbeck, im Vorjahr ist Ihr Buch „Fit für New Work“ erschienen, in dem sie Trends und Tools der neuen Arbeitswelt beschreiben – wie Coworking, agiles Arbeiten, Digital Leadership, Selbstorganisation. Wie sehen Sie die Entwicklungen in der Arbeitswelt seither?***

Es zeigt sich ein sehr diffuses Bild. New Work scheint ein echtes Buzzword zu sein. Die Unternehmen, die auf Trends und Innovation setzen, haben es auf dem Schirm. Aber zu sagen: wir duzen uns, tragen Sneakers, haben einen Kickertisch im Büro stehen, ändert noch lange nichts. Das ist nur Makulatur. Solche Unternehmen bringen New Work in Verruf. Und Bewerber sind dann enttäuscht, weil aus der versprochenen New Work Kultur doch nichts wird. Jene Unternehmen aber, die es ernst meinen, arbeiten sinnorientiert, selbstorganisiert und mit weitgehend hierarchiefreier Kommunikation. Diese Neuausrichtung nimmt viel Zeit in Anspruch und wird als anstrengend empfunden. New Work ist sinnvoll, aber kein Heilsbringer. Ich finde es auf jeden Fall spannend mich damit zu beschäftigen, wie die Zukunft der Arbeit aussehen kann.

***Was genau verstehen Sie unter New Work?***

 Ich versteh darunter, sinnorientiert und zielgerichtet zusammenzuarbeiten, um bei maximaler Menschenorientierung maximalen Output zu generieren, und gleichzeitig dazuzulernen, um mitgestalten zu können. Aber ehrlich interessiere ich mich nicht so für Definitionen – die fördern zumeist nur wissenschaftliche Auseinandersetzungen, wo man doch besser ins Tun kommen sollte.

***Der Urheber des Begriffs New Work ist Frithjof Bergmann, der gemeint hat: Arbeit sollte zu einem Drittel dem Broterwerb dienen, zu einem Drittel der Selbstversorgung und zu einem Drittel dem, was man wirklich, wirklich will. Damit hat die heutige Realität wenig zu tun. Sehen Sie dennoch eine ableitbare Vision in seinem Ansatz?***

Ja, in der Sinnorientierung. Bergmann ging davon aus: Arbeiten die Menschen sinnhaft, sind sie motivierter. Sie müssen Dinge gestalten und mitentwickeln dürfen und auch das Vertrauen erhalten, dass sie es gut hinbekommen. Und die Möglichkeiten, zu tun, was sie wirklich, wirklich wollen. Für Führungskräfte ist hier das Loslassen ist ein wichtiges Thema. Das fällt vielen nicht leicht. Sie sollten mehr vertrauen und nicht ständig den Mitarbeitern über die Schulter zu schauen. Das ist schwer, denn gefühlt tragen sie weiterhin die Verantwortung, wenn etwas schief geht. Im alten Kontext war es auf jeden Fall der Chef, im neuen ist es sicherlich der Einzelne. Diese Veränderung überfordert viele. In klassischen Unternehmen, in denen Fehler bestraft werden und Sündenböcke gesucht werden, will natürlich niemand die Verantwortung übernehmen. Solange das alte Mindset in einem Unternehmen vorherrscht, ist Verantwortung eine gefährliche Sache. Solange die Bestrafungsmentalität in Unternehmen vorherrscht, kann keine positive Fehlerkultur eingeführt werden.

***Das klingt doch etwas ernüchternd.***

Das ist auch ernüchternd, aber das ist leider oft die Realität. Es ist blauäugig zu glauben, New Work sei hipp und voller Glamour. Ich finde es verantwortungslos, wenn Unternehmen ihre Leute in die intrinsische Motivation kriegen wollen, nur damit sie noch länger und härter arbeiten. Es gibt diese Tendenz, dass Manager New Work cool finden, weil sie sich damit mehr Output erhoffen. Natürlich wird das Spiel früher oder später durchschaut. Mitarbeiter lehnen dann New Work ab, weil sie - sicherlich zu Recht - Nachteile befürchten.

***Wenn Sie sich die Entwicklungen in der Arbeitswelt ansehen: Welchen weiteren Irrtümern unterliegen Unternehmen derzeit in Sachen New Work?***

Sie betrachten New Work tendenziell eher als Methode und nicht als Mindset. Beim Mindset muss man bei sich selbst anfangen: es geht um Selbstführung. Wenn ich nicht bereit bin, umzudenken, neuen Regeln zu entwickeln und innovative Dinge umzusetzen, dann macht es auch keinen Sinn, dies von anderen zu fordern. Oft ist es so: das Unternehmen zieht in schöne funktionale Büros, doch die Aufträge und Arbeitsweisen werden weiterhin vorgegeben – wie im klassischen System.

***Wie sieht das bei Startups aus?***

Es ist ein Mythos, dass Startups new-work-affin seien. Startups sind, wenn sie erste Finanzierungsrunden überstanden haben, oft sehr hierarchisch organisiert und leben kein New Work. Sie müssen liefern, haben keine Kapazitäten für die Selbstverwirklichung der ersten Angestellten. Auch die Gründer machen sich meist keine Gedanken um die Unternehmenskultur – sie wollen PS auf die Straße bringen und kümmern sich um die Interessen der Investoren.

***Und was ist mit Frauen? Führen die anders?***

Frauen, auch diejenigen, die Vorständinnen sind oder in Aufsichtsrätinnen sind, wollen gemeinsam mit ihren Teams erfolgreich sein. Sie sind eher menschenorientiert, während sich Männer eher persönliche Macht und Vorteile einsetzen. Natürlich gibt es auch viele Männer gibt, die Teamorientierung und Gemeinschaft gut finden, und Frauen, die ihre Einzelsichtbarkeit fördern wollen. Doch bei meiner Arbeit und in Gesprächen mit einflussreichen Frauen erlebe ich immer wieder diese Tendenzen.

***Sie zitieren im Buch Microsoft-CEO Satya Nadella, der eine „Ich lerne alles“-Haltung im Konzern etablieren will, statt einer „Ich weiß alles“-Haltung. Müssen wir in der neuen Arbeitswelt aufhören mit dem Rechthabenwollen?***

Ja, unbedingt. Rechtfertigungen und Rechthabereien haben in der VUKA-Welt keinen Platz. VUKA heißt volatil, unsicher, komplex, ambigue. Alles ist im Fluss, und Veränderungsdynamiken nehmen exponentiell zu. Wer weiß hier schon, was richtig ist und was falsch? Ich kann mit dem jetzigen Wissensstand nicht besonders gut in der Zukunft agieren. Wenn sich die Bedingungen ändern, muss ich nach neuen Kriterien entscheiden. Dann brauch ich einen Perspektivwechsel und andere Kriterien, mit denen ich Dinge betrachte. Ich muss dazu lernen. Lernen verstehe ich hier nicht als Auswendiglernen. Es geht um mein Mindset, um die Fähigkeit, Veränderung an sich selbst wahrzunehmen, zu reflektieren und in der Lage zu sein, auf Neues zu reagieren und neue Gegebenheiten zu gestalten. Wenn Leute mit 50 Jahren meinen, sie müssten nichts mehr dazu lernen – ist das heutzutage inakzeptabel.

***Sie schreiben: „Zu New Work gehört ein gesteigertes Bewusstsein darüber, in welchem Umfeld wir leistungsfähig sind.“ Also was und wie wir arbeiten wollen. Ist es Aufgabe der Arbeitgeber, ihren Mitarbeitern und Führungskräften Selbstreflexion zu ermöglichen?***

Ja, unbedingt. Wenn ich möchte, dass Menschen zusammenarbeiten, müssen sie als Erstes sich selbst reflektieren können. Erst dann macht es Sinn, eine gemeinsame Basis und eine Vision zu entwickeln. Um danach zu schauen, was mein Beitrag für diese Vision ist und was ich brauche, um produktiv daran mitzuarbeiten. Das gehört für mich 100-prozentig dazu, Zeit und Möglichkeiten zu geben. Viele Unternehmen versuchen selbstorganisierende Systeme zu nutzen, um Reibungsverluste zu vermeiden. Aber der Übergang von einem zum anderen System ist nie reibungslos. Diese Prozesse müssen erstmal erlernt werden. Wenn man sehr flexible, projektorientierte Teams hat, dann herrscht ständige Unruhe. Die Menschen müssen lernen, mit wechselnden Kollegen und Situationen zurechtzukommen. Hier spart man auch erstmal keine Zeit. Daher ist es so wichtig, zu reflektieren, ein intuitives Gefühl für Teams und ihre Anforderungen zu haben, sonst kriegt man das nicht hin. Früher wurden vom Qualitätsmanagement Arbeitsprozesse in Handbüchern festgelegt. Heute ist die Persönlichkeitsentwicklung das A und O –das bräuchte es mehr Zeit.

***Diese Sichtweise verändert auch das Recruiting.***

Ja. Der Cultural Fit des Bewerbers ins Unternehmen wird zunehmend wichtiger. Das stellt die HR vor großen Herausforderungen. Bisher wurden die Skills der Bewerber mit den Anforderungen des Jobs abgeglichen. Heute muss man ihre Persönlichkeit mit der Unternehmenskultur abgleichen, das ist mit den üblichen HR-Instrumenten gar nicht so einfach. Deshalb spielt Active Sourcing über Social Media auch eine zunehmende Rolle. Wer sich authentisch auf den Sozialen Medien darstellt, hat gute Chancen von passenden Unternehmen gefunden zu werden.

***Sie sagen, Führungskräfte wie Unternehmen sollten sich in Ambidextrie, also der Beidhändigkeit, üben. Was meinen Sie damit?***

Viele Menschen können sich nicht vorstellen, dass man verschiedene Führungsstile leben kann. Aber wenn man Kinder erzieht, ist das doch auch so: wenn alles gut läuft, können sie entspannt sein, wenn nicht, muss ich Vorgaben machen. In der Arbeitswelt hat man auch mal bewährte Phasen, dann wieder Veränderungsphasen, wo idealerweise eine Person den Lead übernimmt, die dafür passende Kompetenzen hat. Für mich ist das Ambidextrie, mal ist man Boss, mal ist man Leader, mal erzielt man Ergebnisse, mal Innovationen. Je größer die Veränderungsdynamiken, desto flexibler muss man sein. Desto wichtiger ist es, Werte und den Purpose gemeinsam mit dem Team zu entwickeln, weil Menschen nun mal Gruppenwesen sind. In der Welt des New Work brauchen wir Vorbilder, moderne Leader mit Werten und Haltung, weil es nicht mehr so viele Regeln und Strukturen gibt.

***Ist Kontrolle in der neuen Arbeitswelt obsolet?***

Die starke Prozessorientierung der 80er und 90er Jahre hat in der modernen Arbeitswelt viele Spielräume weggenommen, die schon mal vorhanden waren. Querdenker sind bei immer gleichen Abläufen nicht erwünscht. Ich glaube, New Work im besten Sinne ist dazu eine Gegenströmung, ein Erinnern daran, dass wir wieder menschlicher arbeiten sollten. In bestimmten Kontexten brauchen wir aber auch weiterhin Kontrolle, fixe Prozesse und Vorgaben. Auch bei einer positiven Fehlerkultur sind gut funktionierende Abläufe wichtig. Dazu gehört auch, dass man sich gegenseitig in seinen Fehlern und Schwächen unterstützt.

***Bietet New Work grob gesagt Vorteile für Frauen – nicht nur, was die Vereinbarkeit, sondern auch was ihre Entfaltung betrifft?***

Vom Sinn des New Work profitieren Frauen und Männer. Aber weil Frauen in unserer Gesellschaft immer noch mehr Care-Arbeit übernehmen, sind moderne Arbeitsweisen für sie besonders wichtig: mit Home Office, flexiblen Arbeitszeiten und virtuellen Meetings können sie ihre Arbeit besser mit den Anforderungen der Kinderbetreuung und der Pflege von Eltern koordinieren. Zumindest theoretisch, so einfach ist die Flexibilität von New Work dank Arbeitsschutzgesetzen und Betriebsräten nicht umsetzbar. Hinzu kommt, dass Leute in New-Work-Modus viel disziplinierter, fokussierter und selbstständiger arbeiten müssen. Das stresst und überfordert viele.

***Stichwort: Wissen teilen. Warum ist Vernetzung auch außerhalb des Jobs wesentlich?***

Nicht nur Jobs, auch Karrieren sind durch die neue Arbeitswelt geprägt: es geht nicht mehr nur linear nach oben, sondern man übernimmt auch temporär Führungsrollen in Projekten. Mal ist man Chef, mal nicht, hat mehrere Jobs parallel oder betreibt nebenher sein eigenes Unternehmen. Die Lebensläufe werden bunter. Die Frage ist: Sehen Arbeitgeber das auch als Vorteil oder verkennen sie die Chancen noch, die in bunten Werdegängen liegen. Tendenziell rekrutieren viele HR-Abteilungen ja noch sehr klassisch und erwarten nach wie vor von den Bewerbern lineare Lebensläufe.

***Sie fordern auch ein Growth Mindset in der Wirtschaft. Unternehmen wollen sich das in erster Linie über Startups einkaufen. Wie können sie es von innen heraus entwickeln?***

Das fängt damit an, dass Unternehmen Weiterbildungsoffensiven starten: über Methoden wie Design Thinking, Scrum, agiles Projektmanagement oder Diversity-Workshops. Auch Barcamps, also selbstorganisierte Konferenzen, und der Ansatz Working out loud, der Menschen in Kleingruppen miteinander vernetzt, zielen darauf ab, ein Growth Mindset bei den Mitarbeitern zu aktivieren. Unternehmen erhoffen sich davon, dass die Menschen dadurch inspiriert sind und eher umdenken. Was auch stimmt: Wenn ich diese Methoden nicht beherrsche, kann ich auch nicht anders arbeiten. Viele Mitarbeiter bringen ihre Erkenntnisse aus diesen Erfahrungen auch in ihre Teams hinein und helfen, das Unternehmen von innen zu verändern. Die wichtigste Fähigkeit für ein Growth Mindset ist, offen zu reflektieren, bisherige Glaubenssätze zu hinterfragen und Entscheidungen und Meinungen ständig an den wachsenden Erfahrungshorizont anzupassen. Früher haben Führungskräfte zum Beispiel gelernt: „wer A sagt, muss auch B sagen. Gib niemals Fehler niemals zu.“ Heute ist es in Ordnung, zu sagen, ich habe einen Fehler gemacht, ich habe mich geirrt. Der Umgang mit Komplexität, Ambiguität und Volatilität ist herausfordernd. Besser ist es, vorsichtig auszuprobieren und kleine Schritte zu machen.

***Wie sehen Sie die Zukunft der Arbeit in fünf bis zehn Jahren? Wird es eher New Work Verlierer oder Gewinner geben?***

Es gibt immer beides. New Work ist ja kein Allheilmittel. Die Arbeit wird dadurch nicht immer besser erledigt. Aber fluide Zeiten fordern flexible Arbeitsstrukturen. Dafür brauchen wir die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, diverse Teams zu führen, uns ständig selbst zu hinterfragen und unsere Entscheidungen an die Realität anpassen: kleine Schritte tun, analysieren und adaptieren. So wie Menschen, die Kinder erziehen. Oder Bergsteiger.

*Auf der herCAREER wird Christiane Brandes-Visbeck im Rahmen eines Authors-Meetups zum Thema „Fit für New Work: Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht - Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co.„ am 11. Oktober 2019 im MTC München über New Work und ihre Einblicke in die neue Arbeitswelt berichten. Die herCAREER ist Deutschlands innovative Karrieremesse für Frauen, die Berufseinsteigerinnen, Topmanagerinnen, Expertinnen und Unternehmerinnen in innovativen Formaten zusammenbringt.* **Über Christiane Brandes-Visbeck**

Christiane Brandes-Visbeck war Journalistin, TV-Produzentin, Online-Chefredakteurin und Personalleiterin bei der Sparda Bank, ehe sie sich mit Ahoi Consulting und aktuell mit der Ahoi Innovationen GmbH als Unternehmens- und Kommunikationsberaterin selbstständig gemacht hat. Sie hat für ihre Master-Vorlesung über Leadership die „Digital Leadership Canvas“ als Tool für die persönliche Transformation von Führungskräften und Mitarbeitern in der VUCA-Welt entwickelt. 2017 ist ihr Fachbuch „Netzwerk schlägt Hierarchie“ – das sie gemeinsam mit Ines Gensinger verfasst hat – erschienen. Im Herbst 2018 veröffentlichte sie mit Susanne Thielecke „Fit für New Work“.

**Über die herCAREER**

Die herCAREER ist Deutschlands Leitmesse für die weibliche Karriereplanung. Sie findet am 10. und 11. Oktober 2019 bereits zum fünften Mal im Münchener MTC statt und wird mit dem Netzwerkevent herCAREER@Night abgerundet. Mit der Messe und der Netzwerkveranstaltung wurde eine Plattform geschaffen, die Jobeinsteigerinnen, aber auch Aufsteigerinnen und Gründerinnen Netzwerke erschließt, die sie dabei unterstützen, beruflich weiter und schneller voranzukommen.

Die herCAREER@Night findet am Abend des ersten Messetages, also am 10. Oktober 2019, statt. Hier treffen die Netzwerk-Teilnehmerinnen im Rahmen eines gemeinsamen Abendessens auf weibliche Vorstände, Aufsichtsrätinnen, Unternehmerinnen, Existenzgründerinnen, Personalverantwortliche und Expertinnen der unterschiedlichsten Branchen, aber auch auf Männer, die sich für Chancengleichheit einsetzen. An diesem Abend geht es darum, sich auszutauschen und das berufliche Netzwerk zu erweitern.

Das Besondere an der herCAREER ist, dass sie Hierarchieebenen aufbricht und einen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht. Die Besucherinnen und Besucher haben so die Möglichkeit, sowohl vom Wissen der Crowd zu profitieren als auch von den Erfahrungen und dem Know-how erfahrener Role Models und Insidern zu lernen. Auf der herCAREER kommen sie in lockerer Atmosphäre mit Fachexperten/-innen ins Gespräch und können ihr berufliches Netzwerk strategisch und gezielt ausbauen. [www.her-career.com/atNight](http://www.her-career.com/atNight)

Einzigartig ist auch das Ausstellungsspektrum: Im Fokus stehen Arbeitgeber aus verschiedensten Branchen, spannende Weiterbildungsangebote, aber auch Themen rund um Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Angebote für Gründer/innen und Unternehmer/innen. Ergänzt wird das Angebot um den Themenbereich Finanzen, Geld und Vorsorge. Außerdem stellen Unternehmen bei den Future Talks vor, an welchen Innovationen sie arbeiten und wie sie Digitalisierung und New Work vorantreiben.

Angereichert wird das Programm um über 60 Vorträge und Diskussionen mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie um rund 300 MeetUps und Talks mit Role Models. Darunter sind auch zahlreiche Gründerinnen, die bereit sind, ihr Wissen zu teilen und über ihre Erfahrungen und Lernkurven zu berichten. Das umfangreiche Vortragsprogramm ist im Eintrittspreis inkludiert. Für Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen ist die Messe kostenfrei sowie die An- und Heimreise mit FlixBus aus dem gesamten Bundesgebiet. [www.her-career.com/FlixBus](http://www.her-career.com/FlixBus)

Die herCAREER 2019 findet am 10. und 11. Oktober 2019 in München statt. Weitere Informationen über die Karrieremesse für Frauen gibt es unter [www.her-career.com](http://www.her-career.com), über Facebook: [www.facebook.com/herCAREER.de/](http://www.facebook.com/herCAREER.de/) über Twitter @her\_CAREER\_de, #herCAREER, Instagram [www.instagram.com/herCAREER/](http://www.instagram.com/herCAREER/) und bei Linkedin [www.linkedin.com/company/herCAREER](http://www.linkedin.com/company/herCAREER)

Bereits wie im Vorjahr ist die Veranstaltung in einigen Bundesländern als Weiterbildungsveranstaltung anerkannt: [www.her-career.com/Bildungsurlaub](http://www.her-career.com/Bildungsurlaub)

**Über Natascha Hoffner**

Die Gründerin Natascha Hoffner verfügt über 18 Jahre Erfahrung in der Messebranche. Sie war bereits ab dem Jahr 2000 Teil einer Neugründung in der Messebranche mit Sitz in Mannheim und maßgeblich am Auf- und Ausbau von Messen und Kongressen im In- und Ausland beteiligt, die als Leitveranstaltungen ihrer Branche etabliert wurden. In Spitzenzeiten war sie gemeinsam mit dem damaligen Gründer für bis zu 20 Messen und Kongresse jährlich und rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Für dieses Unternehmen, welches zuletzt zur Tochtergesellschaft der Deutschen Messe AG wurde, war sie über fünf Jahre als Geschäftsführerin tätig. Im April 2015 gründete sie die messe.rocks GmbH mit Sitz im Münchner Osten.