

# Chatprotokoll (Best-of) zum Online-Seminar

„New Work = Digitale Arbeitswelt? Chancen für die Gesundheit“  
vom September 2024

## Fragen und Antworten im Überblick

**Ich finde das Thema des Webinars sehr wichtig und super interessant. Aber ich kann mich gar nicht damit identifizieren, dass man am Montag nicht leicht beschwingt in die Arbeit geht. Meine Arbeit macht mir großen Spaß, ich bin selber Führungskraft und finde es schade, dass man sich 5 Tage auf das Wochenende freut und die ganze Zeit innerlich über die Arbeit stöhnt. New Work kann es einfacher und angenehmer machen, für alle. Aber wenn der Job an sich kein Spaß macht oder eine Last ist, dann hilft auch New Work nicht.**

Das sehe ich grundsätzlich auch so. Und gleichzeitig lädt uns New Work dazu ein, über den Job zu reflektieren: Wenn wir dann merken, dass der Job keinen Spaß macht, könnten wir im Team darüber sprechen, ob vielleicht Potential vorhanden ist, den Job zu verbessern. Ob man bspw. Rollen verändern kann oder sonst wie den Spaß vergrößern kann...Da sind Menschen durchaus kreativ, wenn man sie fragt.

**Mir erscheint weniger Führung falsch ausgedrückt. Gerade in dieser sich verändernden Welt mit viel Unsicherheit ist Führung aus meiner Erfahrung ganz wichtig. Ich glaube nur, dass Führung anders definiert ist als früher. Eben genau dieses: sich auf Augenhöhe begegnen, Feedback geben, als Coach und Mentor da sein, Wertschätzung zeigen usw. Also nicht mehr "bestimmen" sondern mehr "den Menschen sehen". Oder geht es wirklich darum, die Leute allein zu lassen?**

Die Leute "allein lassen" klingt nach einem Extrem, das man auf keinen Fall zu schnell ansteuern sollte. Ihr Führungsbild finde ich erstmal richtig gut. Viele Unternehmen haben dahingehend Hausaufgaben und sind lange nicht dort, wie sie es schildern. Wenn Sie so weit sind, fände ich im nächsten Schritt folgende Frage spannend: „Wie kann die Führungskraft Stück für Stück (zumindest einige) Führungsaufgaben ins Team geben?“. Denn wenn ich als Führungskraft Feedback gebe, Coach bin, Wertschätzung zeige, mache ich das aus einer Rolle heraus, die man mit einer guten Mutter / Vater vergleichen kann. Es kommt von „oben nach unten“. Das ist auf der einen Seite sehr schön für die Mitarbeitenden. Die "Kinder" dürfen aus meiner Sicht aber selbst lernen, ihr eigener Coach zu werden und sich selbst Wertschätzung zu geben. Das wollen gar nicht alle, aber zumindest einige. Und nicht wenige Führungskräfte fragen sich ja derzeit, wie sie Mitarbeitende mehr in eine Eigenverantwortung bringen können. Da sind Überlegungen, wie man mehr Führungsarbeit ins Team abgeben und dadurch mehr Augenhöhe herstellen kann, durchaus lohnenswert.

**Finanziert sich das Model von gerade eben?**

Aufs Geld zu schauen (orangene Ebene) ist immer wichtig. Ohne geht es nicht. Wer also keinen Cent und keine Zeit hat, über neue Wege der Arbeit zu sprechen, hat es daher viel schwerer als Unternehmen, die sich zumindest ein bisschen Zeit nehmen können. Es braucht nicht viel; aber ohne gehts nicht.

## **Folie 18 - Könnten Sie bitte den Punkt Hauptziel / Sinn Sich überflüssig machen nochmals erläutern bzw. wie ist dies zu deuten?**

Ja, das war von mir missverständlich formuliert. Es geht hier darum, dass sich die Pflegekräfte bei den Menschen, die sie pflegen, überflüssig machen. D. h., dass die Gepflegten ihre Pflegekräfte nicht so lange brauchen. In der Zwischenzeit verbringen sie dafür eine intensivere Zeit miteinander.

## **Vereine sind doch auch NGOs, kann das dort auch funktionieren?**

Ja, absolut.

## **Wie bekommt man die Führungsebene dazu, sich über "new work" einmal Gedanken zu machen? Alte Prozesse sind über 50 Jahre festgefahren, neue Ideen werden grundsätzlich abgelehnt.**

Zum Beispiel Filme anschauen, wie es (anders) geht (<https://augenhoehe-film.de/mediathek/>). Und ich finde es wichtig, sich darüber auszutauschen, wofür die Menschen sind. Man ist nicht grundsätzlich gegen alles Neue. Was möchte man bewahren? Wovor hat man vielleicht auch Sorge? ...sind wichtige Fragen... Und: "Warum haben wir in der Firma darüber (bisher) nicht gesprochen?" könnte auch eine interessante Frage sein.

## **Ist bei Konsent nicht weniger Mitsprache möglich als bei Konsens?**

Ja, absolut. Aber: Man gibt Menschen, die einen großen Widerstand haben, durchaus die Möglichkeit, sich dennoch einzuschalten. Das spart Zeit. ..Konsens-Entscheidungen sind dabei immer noch wichtige Möglichkeiten; allerdings könnte man sie hier und da durch Konsent ersetzen und nur noch wirklich wichtige Dinge im Konsens entscheiden.

## **Ich finde, in einem Dienstleistungsunternehmen oder in einem Unternehmen in der sozialen Branche ist das "Arbeiten mit Sinn" greifbar, weil man es sozusagen am. bzw. für Menschen macht. In produzierenden Unternehmen z.B. bei einem großen Autobauer stelle ich mir das schwieriger vor, da geht's ja sehr stark darum, produktiv zu sein, zu verkaufen und Geld zu verdienen. Wie kann "Arbeit mit Sinn" denn noch aussehen?**

Erstmal kann es in diesen Unternehmen ein guter Weg sein, mit Selbstorganisation und offenen Feedback-Prozessen zu starten, bevor man sich dem Sinn-Thema nähert. Wenn man dann über den Sinn sprechen möchte, gibt es Beispiele von Unternehmen, die auf den ersten Blick vielleicht keinen sehr tiefen Sinn haben und ihn (den Sinn) dennoch definiert haben; zum Beispiel als "sicherer Arbeitgeber in strukturschwacher Region". Viele Wege sind möglich.

## **Wie hängen die Hierarchieebenen (flach oder steil) mit New Work zusammen? Welche Orgastruktur macht hier Sinn?**

New Work kommt mit mehr Selbstorganisation / weniger Führung als einem Hauptbestandteil im Gepäck daher. Wenn man sich auf den Weg in diese Richtung macht, werden erfahrungsgemäß Hierarchieebenen abgebaut. Eine Alternative ist es, dass Führungskräfte erstmal dort bleiben, wo sie sind, und nach und nach Aspekte ihrer Führungsarbeit ins Team geben (z. B. Mentoring, Budget-Organisation, Urlaubsplanung, Moderation, Personalentwicklung,...). Am Ende muss wieder jedes Unternehmen schauen, welche Struktur im spezifischen Fall Sinn macht. Spannend auch, z. B. ein komplettes Rahmenwerk aus dem Bereich des New Work (mit eigener Organisationsstruktur) einzuführen, wie etwa die Holakratie. Da dreht man schnell das ganz große Rad.

## **Sind Ihnen Großkonzerne oder bekannte Unternehmen bekannt, die das bereits umgesetzt haben?**

Buurtzorg, Patagonia, Einhorn Kondome, Solvis Heizungssysteme, i+m, alle Beispiele aus den Augenhöhe-Filmen (<https://augenhoehe-film.de/mediathek/>), ...

## **Rechtliche Vorgaben müssen aber eingehalten werden. Das kann man doch nicht offenlassen, wer steht dafür ein?**

Nein, das kann man nicht. Rechtliche Vorgaben sind Leitplanken, an die wir uns halten müssen. Innerhalb dieser Leitplanken können wir dann an der New Work Entwicklung arbeiten. Jedes Unternehmen hat Leitplanken.

## **Wie kann ich die Selbstverwirklichung in einem Produktionsbereich unterstützen?**

Erstmal kann man fragen, "Was ist Dir grundsätzlich wichtig?". Dann könnte man auf die jeweiligen Aufgaben schauen und die Frage stellen, ob man die Aufgaben so verändern oder mit anderen tauschen kann, dass sie dem Menschen mehr liegen. Manchmal geht das. Zumindest aber könnte man daran arbeiten, dass die Menschen sich in ihrer Rolle mehr bzw. ehrlicher zeigen. Ein Anfang in der Produktion kann eine "Lob- und Meckerrunde" sein, wobei es wichtig ist zu erfahren, dass man für das „Meckern“ nicht bestraft wird. So arbeitet man an der Feedbackkultur und am gemeinsamen sicheren psychologischen Rahmen.

## **Bei dem Punkt Werte und Sinn Meetings war der Ton aus. Was versteht man darunter?**

Regelmäßige Meetings, in denen man über die Werte und/oder den Sinn der Organisation oder des Teams spricht. Maximal viele KollegInnen sind dabei beteiligt. Und jeder weiß, dass sich diese Themen ständig weiterentwickeln.

## **Was bedeutet Peer-Ebene?**

Von Kolleginnen/Kollegen zu Kolleginnen/Kollegen statt von Führungskraft zu Mitarbeitenden.

## **Wer trägt ohne Führungskraft die finale Verantwortung?**

Idealerweise die Person, die die größte Kompetenz bzgl. eines Entscheidungsfeldes hat. Das kann vorab in Rollenworkshops festgelegt werden und sollte regelmäßig mit allen hinterfragt werden. Wenn die Kommunikationskompetenz dafür noch nicht vorhanden ist, sollte die Arbeit daran der erste Schritt sein.

## **Wie ist es möglich, dass trotz flacher Hierarchie klare Entscheidungen nicht einfach ignoriert werden?**

Wir brauchen bei flacher werdenden Hierarchien unbedingt Meetings, in denen über solche Beobachtungen („Entscheidungen werden ignoriert“) gesprochen wird. Zum Beispiel in einer Retrospektive (Kernfragen in diesem Meetingformat, das man in der Regel alle 6-8 Wochen durchführt: "Was lief in letzter Zeit gut?", "Was nicht?", "Was ist die Ursache dahinter?", "Was lernen wir daraus?"). Wenn das Thema dort aufkommt und wir gemeinsam über die Ursache sprechen können, können wir dieses "Problem" verändern. Wenn das Team noch nicht bereit ist, über solche Beobachtungen zu sprechen, sind erstmal Feedbackkompetenz und bspw. das Erlernen der Gewaltfreien Kommunikation Themen, die man vorziehen sollte, bevor man die Hierarchien flacher macht.

## **Wie kann man Mitarbeiter alter Prägung ("altes Arbeiten") in das "New-Work"-Konzept integrieren?**

Fragen, wofür sie stehen. Vielleicht sind ihre Bedürfnisse so gelagert, dass sie ihre Rolle verändern möchten. Wenn nicht, fände ich es erstmal lohnenswert, ihre Bedürfnisse in das Neue Arbeiten zu integrieren. Ich würde es immer erstmal mit der Integration von maximal vielen versuchen.

## **In globalen Unternehmen haben wir oft die Problematik mit den verschiedenen Zeitzonen - wie kann ich alle Wünsche berücksichtigen, um MitarbeiterInnen flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen, ohne dass eine Gruppe das Nachsehen hat? Denn in der Praxis zeigt sich, dass überwiegend alle vormittags arbeiten wollen... das globale Business startet nachmittags. Ein Teil der Kollegen müsste immerzu für die anderen mitarbeiten.**

Es gibt überall Rahmenbedingungen, die wir nicht verneinen können. In Ihrem Fall vermutlich die begrenzten Kommunikationszeiträume. Wenn diese Begrenzung gesetzt und unabänderlich ist, könnte man sich noch darüber austauschen, wie jeder am besten damit umgeht. Einigen wird es leichter fallen, anderen schwerer. Dann kann man von denen, die es sich leichter machen, lernen. Und ich würde immer auch das Team fragen, ob es kreative Ideen hat, wie man den Bedürfnissen nach Kommunikation auf der einen Seite und Flexibilität auf der anderen noch gut gerecht werden kann. Wenn man solche Fragen ins Team gibt, kommen manchmal tolle Ideen dabei raus. Oder aber die Erkenntnis, dass man erstmal nichts machen kann (...was dann auch ganz gut ist, weil man die Führungskraft nicht mehr dafür verantwortlich macht, dass die Flexibilität nicht so groß ist wie gewünscht).

## **Wie kann ich die Mitarbeiter auf diesen Weg bringen? Die GL möchte die Hierarchien abbauen aber die Mitarbeiter gehen teilweise nicht mit auf den Weg.**

Herausfinden, welche intrinsische Motivation die Menschen im Unternehmen haben. Jeder steht "für" etwas. Oft lohnt es sich dann, erstmal mit den Führungskräften anzufangen. Wie führen sie? Wie beeinflussen sie Kommunikation? Wie können sie Offenheit und sichere psychologische Räume fördern? Wie können sie Feedback stärken? Dann können wir irgendwann über Selbstverantwortung der Mitarbeitenden sprechen.

## **Wie schaffe ich es bei 190 Mitarbeiter:innen und verschiedenen Abteilungen alle beim Veränderungsprozess Richtung New Work mitzunehmen, wenn hier kein intrinsischer Drang zur Veränderung da ist?**

Herausfinden, welche intrinsische Motivation die Menschen haben. Jeder steht "für" etwas. Oft lohnt es sich, mit den Führungskräften anzufangen. Wie führen sie? Wie beeinflussen sie Kommunikation? Wie können sie Offenheit und sichere psychologische Räume fördern? Dann können wir irgendwann von Selbstverantwortung sprechen...oder über den Sinn.

## **Was mache ich, wenn meine MA zwar Wert darauf legen selbstorganisiert zu arbeiten aber sich weigern Verantwortung zu übernehmen?**

Wieder die ähnliche Antwort: Wenn Menschen "gegen" etwas sind, sind sie gleichzeitig "für" etwas anderes. Ich würde herausfinden wollen, "wofür" die Menschen stehen, wenn sie "gegen" Verantwortung sind. Manchmal zeigen sich auch Hürden, wenn man die Menschen fragt, warum sie keine Verantwortung übernehmen möchten (z. B. eine gefühlte Ungerechtigkeit bzgl. Gehalt oder Wertschätzung), über die man zuerst sprechen sollte, um im weiteren Verlauf wiederum zu erfahren, "wofür" die Menschen stehen.

## **Den größten Knackpunkt sehe ich im Generationsübergang bzw. im Weiterbringen von Fachwissen von "alten Arbeitnehmern" zu den "new Arbeitnehmern" Wie soll das klappen?**

Eine wirklich große Frage, wo man wirklich individuell hinschauen sollte. Wenn der Wissenstransfer noch nicht funktioniert, würde ich mich fragen, woran das liegt? Vielleicht fehlt die Bereitschaft, das Wissen zu teilen. Wenn diese nicht vorhanden ist, sollte man erstmal daran arbeiten und Ursachenforschung betreiben. Ist die Bereitschaft vorhanden, braucht es ggf. Foren, Meetings, Gespräche und auch (techn.) Prozesse dafür.

## **Wie hängen die Hierarchieebenen (flach oder steil) mit New Work zusammen? Welche Orgastruktur macht hier Sinn?**

New Work kommt mit mehr Selbstorganisation / weniger Führung als einem Hauptbestandteil im Gepäck daher. Wenn man sich auf den Weg in diese Richtung macht, werden erfahrungsgemäß Hierarchieebenen abgebaut. Eine Alternative ist es, dass Führungskräfte erstmal dort bleiben, wo sie sind, und nach und nach Aspekte ihrer Führungsarbeit ins Team geben (z. B. Mentoring, Budget-Organisation, Urlaubsplanung, Moderation, Personalentwicklung,...). Am Ende muss wieder jedes Unternehmen schauen, welche Struktur im spezifischen Fall Sinn macht. Spannend auch, z. B. ein komplettes Rahmenwerk aus dem Bereich des New Work (mit eigener Organisationsstruktur) einzuführen, wie etwa die Holakratie. Da dreht man schnell das ganz große Rad.

## **Könnten Sie bitte noch genauer sagen, wie das Produktionsunternehmen heißt, das im New Work gut unterwegs ist?**

Gutmann Aluminium Draht. Die Doku haben sie hier veröffentlicht: <https://www.gutmann-wire.com/wp-content/uploads/2020/12/Dokumentation-GAD-PDF-Ein-Unternehmen-erfindet-sich-neu-V02-200dpi.pdf>

**Wie sieht es aus mit Regelungen aus Tarifverträgen, mit Mitbestimmung von Betriebsräten? Beides ist ja auch sinnvoll, kann aber im Widerspruch stehen.**

Ja, das kann im Widerspruch stehen...muss aber nicht. Einiges aus diesem Bereich kann New Work auch beflügeln. So oder so - sollte es Grenzen geben, sind diese als Leitplanken anzuerkennen. New Work kann dann innerhalb dieser Leitplanken entwickelt werden. Und dann lohnt es sich natürlich immer wieder, regelmäßig auch Leitplanken zu hinterfragen. Manche braucht man dann nicht mehr.

**Wie gestaltet sich das Thema "Überstunden" vs. "Eigenverantwortliches Arbeiten".**

New Work heißt nicht Ausbeutung. Überstunden können "normal" betrachtet, aufgeschrieben und an anderer Stelle wieder abgebaut / ausbezahlt werden.

**Stellen Sie uns Ihre Literatur- und Filmempfehlungen noch einmal "zur Verfügung"? Im Sinne von genauen Titeln, Quellenangaben etc.**

Einige Filme: <https://augenhoehe-film.de/mediathek/>  
<https://foreverday.one/geht-doch/>  
und das Buch: <https://www.reinventingorganizations.com/>

**New Work = wertschätzende Unternehmenskultur, in der der Mensch im Mittelpunkt steht. Es bedarf Mut, dass Führungskräfte sich darauf einlassen. Die Ansätze sind sehr gut. Die Frage wird immer sein, wie nehmen wir die Persönlichkeiten und Charaktere mit?**

Ja, die Frage ist wichtig. Auch hier wird deutlich, dass es viele "Räume" braucht, über die gemachten Erfahrungen zu sprechen, so dass auch die "Persönlichkeiten & Charaktere" ihre Rückmeldung erhalten.

**Wie kann man GF die alteingesessen sind und für nichts Neues offen sind, dazu bringen Veränderungen anzunehmen oder zu wagen bzw. mit der Zeit zu gehen?**

Das ist eine spannende Frage und nicht leicht zu beantworten. Es ist möglich über das Betriebliche Gesundheitsmanagement zu gehen, indem zunächst Gesundheitszirkel und Arbeitssituationsanalysen mit den Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt werden, mit dem Ziel, die Ergebnisse der GF zu spiegeln. Man geht also den Weg von der unteren zur oberen Hierarchie gehen. Des Weiteren wäre eine Option mit der GF zu arbeiten, hinsichtlich der Erforschung Ihrer Bedürfnisse und Erwartungen, um herauszufinden, was hinter der Verweigerung steht. Wichtig ist hierbei aus meiner Erfahrung, unbedingt externe Beratende hinzuziehen.

**Hätten Sie eine Idee welche konkreten Themen in Workshops / Vorträgen an einem Gesundheitstag für Mitarbeitende bearbeitet werden könnten?**

Der Gesundheitstag per se soll kleine Impulse geben. Hier können über Resilienz-Themen und auch die positive Psychologie erste Impulse hinsichtlich der „inneren Dimension“ gesetzt werden. Über vertiefende Workshops und auch den Einsatz von bspw. Gesundheitszirkeln, ist es möglich die „innere“ und „äußere“ Dimension zu bearbeiten.

**Wie setzt man dieses in einer Altenpflegeeinrichtung am besten um?**

Mir ist natürlich nicht bekannt, ob Sie bereits ein BGM in ihrem Bereich etabliert haben. Ich würde erstmal mit einer Arbeitskreissitzung beginnen, mit dem Ziel, zu schauen, wo steht ihre Organisation und wo möchte Sie hin. Vielleicht arbeiten Sie schon mit Werten, diese genau anschauen, um zu überlegen, passen diese noch zu uns und ggf. erweitern oder verändern mit dem neuen Ziel. Die nächsten Schritte obliegen der Durchführung von Analysen, um Maßnahmen abzuleiten.

**Bietet die AOK hier Unterstützungsangebote?**

Alle AOKen bieten ein umfangreiches Portfolio im Bereich der Verhaltens- und Verhältnisprävention an, das im Rahmen von New Work modifiziert werden kann. Sprechen Sie Ihre regionale AOK-Vertreterin bzw. Ihren AOK-Vertreter an, die/der den Kontakt zu BGM-Beratenden herstellen wird.

## **Wie funktioniert New Work mit verschiedenen Kulturen? Häufig sind Entscheidungen durch den Chef gewünscht, weil sie den Mitarbeiter entlasten.**

Ich würde erstmal schauen, warum der Chef entscheiden soll. Wenn die Mitarbeitenden durch seine / ihre Entscheidungen entlastet werden sollen, dann werden sie bei zu großer Belastung durch mehr Entscheidungsmacht diese nicht aufgreifen. Dann ist die Überlastung vielleicht erstmal das Thema.

## **Eine 4 Tage Woche, wenn in Unternehmen bereits Fachkräftemangel herrscht?**

Bitte nur das machen, was in der spezifischen Organisation angebracht ist. Vielleicht ist in dem von Ihnen angesprochenen Unternehmen das Thema "Sinn" oder "offene Feedbackprozesse" (Ganzheit) vorrangig. Es geht immer nur um den nächsten Schritt im passenden Bereich.

## **Ist NW eine Generationenfrage? Du sprachst von den "Neuen", meinst du damit die legendäre GenZ?**

Jüngere Generationen (auch die legendäre GenZ) stehen durchaus eher für die Laloux-Ebenen Grün (Partizipation) und Türkis (Selbstorganisation, Ganzheit, Sinn). Aber nicht immer. Und die Älteren stehen eher für Qualitäten "Entscheidungen treffen" (Rot), "Prozesse" (Ocker) oder "Leistung" (Orange). Aber auch nicht immer. Wichtig: Die jeweils anderen Werte, für die man nicht steht, trotzdem wertschätzen lernen und nicht ablehnen. Dann können Generationen voneinander lernen.

## **Wie kann ich die Mitarbeiter begeistern für neue Formen, wenn ggf. viele Vertreter der "Alten" Arbeitswelt vertreten sind und die Offenheit nicht bei allen gegeben ist?**

Erstmal würde ich versuchen herauszufinden, wofür die Menschen stehen. Alle, also auch die "Alten". Jeder steht für etwas. Zur Motivation könnte man sich dann bspw. Filme anschauen. Ich mag die Augenhöhe-Filme (<https://augenhoehe-film.de/mediathek/>) oder "Geht doch" (<https://foreverday.one/geht-doch/>).

## **Was ist mit Verantwortung bei Abgabe von Entscheidungen?**

Ich bin mir nicht sicher, wie die Frage gemeint ist. Wenn ich Verantwortung abgebe, muss es jemanden geben, der bereit ist, sie zu nehmen. Wenn es niemanden gibt, kann ich nichts abgeben. Dann fände ich spannend zu schauen, warum es niemand anderes machen möchte.

## **Ich habe gelesen, dass das Arbeitszeitmodell aufgebrochen werden soll. Kann diese individuelle Zeitplanung nicht eher dazu führen, dass Teambuilding schwieriger wird und eventuell ein Ungleichgewicht entsteht, wenn nicht sorgfältig darauf geachtet wird, dass auch die "introvertierten" Menschen gesehen werden? Generell finde ich die Entwicklung zu mehr Augenhöhe und Eigenständigkeit sehr positiv, sehe aber in der Realität, dass die Umsetzung nicht immer konsequent stattfindet.**

Ja, das kann dazu führen. Das sehe ich als Schattenseite der Individualität. Nach meiner Erfahrung braucht es insofern dafür Bemühungen, explizit Teambuilding zu betreiben (wenn bspw. Kaffeeküchengespräche weniger werden). Es braucht das regelmäßige Zusammenkommen von Menschen. Und sei es, dass es in mehrtägigen Retreats der Fall ist.

## **Wer ist haftbar, wenn etwas misslingt, wenn Verantwortung abgegeben ist?**

Das gibt das Gesetz vor. Daher bietet es sich auch an, die Verantwortung individuell passend und Stück für Stück abzugeben (..und als Geschäftsführung bspw. einige gesetzliche notwendige Verantwortlichkeiten zu behalten; schlicht, weil es sein muss). Auch ein Veto der GF kann helfen, wenn die GF merkt, etwas läuft aus dem Ruder. Ich habe aber gute Erfahrungen damit gemacht, wenn so etwas schrittweise passiert.

## **Was mache ich, wenn einer im Team überhaupt nicht mitmachen möchte und sich dagegen wehrt?**

Ich würde ihn fragen, was er denn eigentlich will. Jeder hat Bedürfnisse. Und warum er bisher nicht "mitgemacht" hat. Vielleicht gibt es ja Wege, die seine Bedürfnisse und die des Teams unter einen Hut bringen.

**Was tun, wenn der Chef niemanden in der Firma sieht? Oder mich nie grüßt, er geht einfach vorbei, ohne mich wahrzunehmen?**

Da würde ich gern weitere Fragen zu stellen. Auf den ersten Blick würde ich mich fragen, woran das liegt. Ich fände es schön, wenn er bereit ist für Feedback. Vielleicht schreiben Sie ihm mal und fragen, ob Sie ihm eine Rückmeldung geben dürfen.

**New Work hängt dann doch ganz eng mit dem Feelgood-Management zusammen. Das versuchen wir gerade in unserer Kanzlei zu implementieren und da geht es wirklich um jeden kleinsten Step und ganz viel um Vertrauenskultur. Vielen Dank für eure Anregungen.**

Ja, unbedingt. Und nicht vergessen: Die Arbeitsrolle bleibt auch wichtig. Feelgood ist super, darf aber immer wieder abgeglichen werden mit den organisatorischen Erfordernissen.

**Wie geht man mit Veränderungsverweigerern um? Auch im Kontext von aktiver Teilnahme an Workshops oder Einbringen ins Team.**

Erstmal fragen, was die "Verweigerer" wollen (jeder hat Bedürfnisse). Und behutsam erfragen, warum sie bisher nicht zu Workshops gekommen sind. Wenn man daraus lernen möchte, geht vielleicht noch was. Ich würde die Hoffnung nicht aufgeben.

**Vielen Dank, es war sehr interessant. Allerdings liegt bei uns auch das Problem, dass die Produktion 24-Stunden läuft und es somit schwierig wird das Arbeitszeitmodell zu verändern, auch wenn es gefordert wird und man gerne darauf eingehen würde.**

Vielleicht könnte man mit einigen Freiwilligen aus der Produktion Möglichkeiten besprechen und auf neue Ideen kommen. Sollten die Freiwilligen feststellen, dass nichts anderes als der Status Quo möglich ist, ist das auch gut. Sie erzählen das dann im KollegInnen-Kreis weiter und möglicher Frust wird nicht mehr auf die Führungskräfte projiziert. Vielleicht sind ja aber doch neue Ideen möglich und man könnte sie zumindest mal ausprobieren.

**Übergang: es gibt viele Unternehmen, die sowohl agil arbeiten, aber andere noch streng hierarchisch. Wie kann man mit daraus resultierenden Konfliktlinien umgehen? Braucht es nicht eine übergeordnete Organisationskultur?**

Ja, das gibt es. Schwierig wird es dann, wenn man nicht offen darüber sprechen darf (weil die GF sagt, man sei ausschließlich agil und auch nichts anderes hören möchte). Wenn wir dieses Nebeneinander als Teil des (Lern-)Weges sehen, können wir Schritt für Schritt Hierarchien abbauen und Agilität stärken.

**Wie geht denn New Work im Handwerk? Da können die Hierarchien schwer aufgebrochen werden zudem kann aufgrund der relativ kurzfristigen Kundentermine schwer Gleitzeit eingeführt werden.**

New Work heißt nicht unbedingt immer Gleitzeit. Erstmal gilt auch hier: Welche Rahmenbedingungen sind gesetzt? Dann kann man schauen, was sinnvolle nächste Schritte innerhalb des Rahmens sind. Zum Beispiel die Arbeit an einer offenen Feedbackkultur ("Ganzheit"). Oder das Erarbeiten des Sinns. Oder vielleicht ist es ja doch möglich und gewünscht, dass Mitarbeitende Dinge entscheiden können, die bisher die Führungskraft oder der Kundendienst entschieden haben. Einfach mal fragen.

**An wen kann ich mich wenden - wer kann uns beraten? Ich bin Führungskraft und Vorsitzende des BGM.**

Sie können sich an Ihre regionale AOK-Vertreterin bzw. Ihren AOK-Vertreter wenden oder direkt an die Direktion/Geschäftsstelle in Ihrer Stadt. Der Kontakt zu den BGM-Beratenden wird dann hergestellt.

**Das ist alles schön und gut. Wir müssen auch die facettenweisen Menschen berücksichtigen - vor die älteren. Hier gibt es Konflikte. Die wollen das nicht - brauchen ihre Ordnung. Hinzu kommen noch die Migranten - wir haben hier 13 Nationen und New work können sie mit einem Homeoffice nicht erschlagen - Sollen wir als Produktion Betreuer jetzt die Maschine in die gute Stube stellen. Das sind vorwiegend Dienstleister, die das anwenden können, aber nicht in 3-schicht Betrieben. Es kann nicht sein das wir jetzt verschiedene Führungsstile haben - das macht die Führung noch komplexer in dieser Vuca Welt. der Druck wird immer größer - wir sind auf Internationalen Terrain und müssen gegen sehr fleißige Menschen antreten wie die asiatischen Länder. Die kenne ich sehr gut- da kann sich Deutschland wirklich warm anziehen – das muss man mal berücksichtigen. Das Ganze ist etwas naiv für Mittelständler. Wir gehen sehr kooperativ mit Mitarbeitern herum - aber müssen auch die Märkte berücksichtigen und unsere Produktion. wenn das Geld dann nicht mehr stimmt, gibt es den nächsten Konflikt. Wir gehören zu den Ökopionieren der Branche und setzen uns mit diesen Themen auseinander.**

Danke für die vielen Facetten. Dass es Druck gibt, sehe ich auch. Wenn ein Unternehmen im Überlebens-Modus ist, ist New Work gerade kein Thema. Wenn aber doch ein paar ganz kleine Zeit-Inseln vorhanden sind, könnte man mal die Mitarbeitenden fragen, ob sie einige Dinge mehr mit-entscheiden möchten. Oder wie sie die Offenheit und Feedback-Kultur im Unternehmen wahrnehmen. Oder ob allen der Sinn klar ist. Und dann kann man schauen, welche nächsten Schritte – im Rahmen der Möglichkeiten – sinnvoll sind. Einer nach dem anderen und im Einklang mit den Erfordernissen.

### **Ist New Work demnach die Antwort auf den Anspruch, gesundes Arbeiten zu ermöglichen? Oder ist Gesundheit nur ein Aspekt von New Work?**

Gesundheit ist ein Aspekt von New Work. Wenn Menschen lernen, sich und ihre Bedürfnisse besser wahrzunehmen, diese zu artikulieren und mit den organisatorischen Anforderungen abzugleichen, besteht die Chance auf gesünderes Arbeiten.

### **Urlaubstage als Orientierung: führt das nicht ggf. eher zu interessierter Selbstgefährdung, also weniger Urlaub als mehr? Wenn ich viel Sinn in meiner Arbeit sehe, fühle ich mich ja eher unersetzlich?**

Ja, das kann sein. Wenn man wahrnimmt, dass (zu) wenig Urlaub genommen wird, dann muss man darüber reden und ggf. Regeln schaffen (zum Beispiel eine Mindestzahl von Urlaubstagen). Jeder Weg ist individuell; es gibt kein Versagen – alles ist Feedback.

### **Bitte nochmal den Buchtitel nennen.**

Reinventing Organizations von Frederic Laloux.

### **Wie funktioniert New Work in Produktionsbetrieben, z.B. bei Band- oder Schichtarbeit?**

Man könnte zum Beispiel erstmal kann fragen, "Was ist Dir grundsätzlich wichtig?". Dann könnte man auf die jeweiligen Aufgaben schauen und die Frage stellen, ob man die Aufgaben so verändern oder mit anderen tauschen kann, dass sie dem Menschen mehr liegen. Manchmal geht das. Zumindest aber könnte man daran arbeiten, dass die Menschen sich in ihrer Rolle mehr bzw. ehrlicher zeigen. Ein Anfang in der Produktion kann eine "Lob- und Meckerrunde" sein, wobei es wichtig ist zu erfahren, dass man für das „Meckern“ nicht bestraft wird. So arbeitet man an der Feedbackkultur und am gemeinsamen sicheren psychologischen Rahmen.

### **Lassen sich diese Prozesse auch von innen heraus umsetzen oder ist der Weg, eine:n Trainer:in mit einzubeziehen? Wie sind Ihre Erfahrungswerte?**

Ich würde mir dann und wann externen Input dazuholen, damit das jeweilige System Rückmeldung von außen erhält.

**Wie lässt sich New Work ins BGM integrieren, unabhängig von der Personalentwicklung? Haben Sie konkrete Beispiele für Maßnahmen?**

Die Integration erfolgt über die Verhaltens- und Verhältnisprävention. Der erste Schritt ist das Thema New Work in den Arbeitskreissitzungen zu integrieren, Ziele abzuleiten, um dann in die entsprechenden Analysen gehen zu können. Ziel ist herauszufinden, wo wollen Sie hin und welche Kompetenzen benötigen Sie hierzu?