?New Work? - Die Arbeit an der Zukunft? - 5 Fragen an? Dewi Kusuma



Die Zukunft der Arbeit befindet sich im Wandel. Menschenzentrierte Führung, Selbststeuerung, Eigenverantwortung, Teilhabe und Flexibilität der Beschäftigten sind einige Prinzipien, die unter dem Begriff "New Work" gefasst werden - ein Begriff, der bereits in den 1970er Jahren vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt wurde. Uns interessiert die Frage: Ist New Work die "Arbeit an der Zukunft?" Wie verändern sich Organisation und Führung, wenn der Mensch und seine Bedürfnisse in den Vordergrund rücken (sollen). Wer profitiert davon? Und wer nicht? Wo besteht womöglich die Gefahr einer Spaltung in der Arbeitswelt?

Zu diesem Thema haben wir 5 Fragen an ? Dewi Kusuma, Head of Corporate HR Culture + Labour, TRUMPF SE + Co. KG

"In einer gesunden Organisation wird kein harter Cut zwischen 'Old Work' und 'New Work' liegen, sondern eine Reise."

Dewi Kusuma

(1) Was sind Ihre persönlichen Berührungspunkte mit "New Work" und wie zeigen sich diese in Ihrem Alltag?

Dewi Kusuma: So "new" ist mein New Work-Erleben nicht. Flexibles Arbeiten ermöglicht mir schon seit einigen Jahren mein Lebensmodell. Ein Leben als Führungskraft und Mutter zweier Kinder, noch dazu mit einem etwas weiteren Arbeitsweg, wäre ohne mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten, ohne Digitalisierung und ohne eine moderne Führungskultur im Unternehmen nicht möglich.

(2) Wie verändern sich Führung und Organisation, wenn der Mensch und seiner Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt werden?

Dewi Kusuma: Die Organisation wird idealerweise zu einem Ort, an dem vielfältige Meinungen ausgesprochen werden und niemand Angst vor negativen Konsequenzen haben muss. Auf diese Art und Weise kann man großes kreatives und unternehmerisches Potential heben. Ich denke: Je mehr sich Menschen um ihrer selbst willen akzeptiert fühlen, desto leistungsbereiter werden sie, desto höher ist die Identifikation mit dem Unternehmen.

Führung in New Work ist allerdings anspruchsvoll. Es gibt nicht mehr "den einen Weg? der Führungskraft, sondern es geht darum, eine Vielfalt an Meinungen und Interessen zu balancieren.

Plötzlich sind andere Skills gefragt: Empathie, diplomatisches Geschick, Zuhören. Man muss Vertrauen haben und loslassen können. Die Führungskraft wird vom "Bestimmer? und "Kontrolleur" zum Coach. Das ist ein riesiger Unterschied.

(3) Welche Chancen bietet "New Work"?

Dewi Kusuma: Ich glaube, eine neue Einstellung zur Zusammenarbeit bietet die große Chance, in einer sich ständig verändernden Welt mit ungeahnten Herausforderungen zu bestehen. Wir brauchen ein flexibles, empathisches Mindset, das bereit ist, konstant dazu zu lernen, um durch Krisen zu kommen. Und die Krisen werden nicht abnehmen.

Darüber hinaus kann New Work dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Sicherlich steigt die Attraktivität des Arbeitgebers für junge Menschen. Daneben sehe ich aber auch ein anderes, derzeit noch nicht voll genutztes Potential: Mütter kommen nach kurzen Elternzeiten zurück auf anspruchsvolle Positionen und verlieren so nicht den Anschluss. Väter bewerben sich auf Beförderungen, "obwohl" sie zwei Nachmittage die Woche die Kinder hüten. Und all das, weil sie einen Weg sehen, Kinderbetreuung und Karriere unter einen realistischen Hut zu bringen.

(4) Wo sehen Sie Herausforderung bei der Implementierung und wo stößt "New Work" auch an seine Grenzen?

Dewi Kusuma: Man sollte den Change-Prozess nicht unterschätzen. Eine Führungskraft mit autoritativem Führungsstil wird New Work schnell als Laissez-faire und undiszipliniert empfinden und das Gefühl haben, den Kontrollverlust nicht eindämmen zu können. Eine New Work-Belegschaft erlebt eine autoritative Führungskraft als altmodisch, misstrauisch und arrogant, und hat doch häufig nicht dem Mut, dieser Führungskraft Verantwortung abzuringen. Hier liegt Konfliktpotential.

Wir sollten aber auf die Vorteile blicken: Früher wurde erwartet, dass eine Führungskraft alle Antworten hat ? was wohl menschenunmöglich ist. Heute heißt es: Die Führungskraft ist dazu da, dass die Expertinnen und Experten ihren Job bestmöglich machen können. Eigentlich eine Win-win-Situation, für die es sich lohnt, durch den Change zu gehen.

New Work stößt eher dort an seine Grenzen, wo es nur um das Label geht; wo das Modewort als teure Beratungsleistung verkauft wird. Ein Stapel Post-its und ein Tischkicker machen noch kein New Work. Es bedarf einer Änderung des Mindsets, was gute, zeitgemäße Arbeitsbedingungen sind. Das Tempo der Einführung und die Ausprägung müssen zur Unternehmenskultur passen und mit den Unternehmenswerten in Einklang gebracht werden. Sonst macht sich jegliche New Work-Initiative unglaubwürdig. Deswegen wird "New Work?auch in jeder Organisation unterschiedlich aussehen. In einer gesunden Organisation wird kein harter Cut zwischen "Old Work?und "New Work liegen, sondern eine Reise. Diese Reise begann bei vielen Unternehmen lange vor der Erfindung des Begriffs "New Work". Auch bei TRUMPF sprechen wir nicht von "New Work. Wir sprechen von flexiblen Arbeitszeiten, Benefits und guter Führung, und das schon seit Jahren.

(5) "New Work als Arbeit an der Zukunft?" - Kann "New Work" einen Beitrag für die Bewältigung unserer globalen Herausforderungen leisten? Und wenn ja, wie?

Dewi Kusuma: Die globalen Herausforderungen erfordern neue Arten der Zusammenarbeit - über Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg, digital und demokratisch organisiert. New Work ist keine globale Antwort, kann aber dazu beitragen, dass die eine oder andere Antwort gefunden wird.

New Work - Die Arbeit an der Zukunft? 5 Fragen an? ist eine Interviewreihe des DNWE. Sie zeichnet sich besonders durch die Pluralität unserer Expert_innen aus. Die gesamte Reihe veröffentlichen wir fortlaufend im Dossier.

Über Dewi Kusuma



Dewi Kusuma, LL.M., ist Syndikusrechtsanwältin bei TRUMPF SE + Co. KG und ist dort für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen verantwortlich; zuvor Syndikusrechtsanwältin in einem Deutschen Industrieunternehmen und Rechtsanwältin in einer Stuttgarter Kanzlei.

