



# NEW WORK

**UND GELASSENHEIT:  
DAS NEUE FÜHRUNGS-  
VERSTÄNDNIS IN DER  
BERATUNG**



**Menschen haben die Sehnsucht, im Berufsalltag anzukommen und eigene Talente und Potenziale zu leben und zu entfalten. Mensch sein zu dürfen und sich in Organisationen einzubringen, ist ein Faktor, der mehr und mehr an Bedeutung gewinnt und nachhaltige Zusammenarbeit in Teams fördern kann. Selbstreflektierte und resiliente Führungspersönlichkeiten tragen zu mehr Produktivität und Vertrauen in Teams und Organisationen bei. Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen hingegen kann zu Produktivitätsverlust und Konflikten führen.**

VON SABINE TRITTHART \*



**D**ie Qualität der Führung beeinflusst die Charakteristik von Teams und auch die Wertedynamik in Organisationen. Neue Arbeitsformen bringen neuartige komplexe Herausforderungen mit sich und erfordern vom Individuum erweiterte Kompetenzen und Fähigkeiten. Das Hinterfragen des Verständnisses von Führung und die Reflexion von Führungsqualitäten in Veränderungsprozessen und von Persönlichkeitsentwicklung innerhalb neuer Arbeitsformen begründen Motivation und Begeisterung, um in eine neue Ära des Arbeitens aufzubrechen. Führungskräfte können wesentlich dazu inspirieren, Wege zu finden, durch die sich der Berufsalltag gemeinsam effektiver gestalten lässt. Wir dürfen diesen Wandel aktiv gestalten.

#### WAS IST NEW WORK?

New Work ist ein wissenschaftlicher Diskurs und ein Modewort gleichermaßen. Es gibt jedoch einen Ursprung und eine Theorie des Begriffs. Es wird aber schnell klar, dass es keine einheitliche Definition dafür gibt und zugleich der Forschungsstand zu diesem Thema nicht besonders weit fortgeschritten ist. Ich umschreibe New Work mit dem Slogan „Stärken entfalten – Zukunft gestalten!“ oder als „Reise in die Lösungszeit“.

Der Begriff New Work wurde in den 1970er-Jahren vom deutschen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt. Dieser entwickelte das Konzept als Antwort auf jene Veränderungen in Arbeitswelt und Gesellschaft, die er zu dieser Zeit beobachtete. Frithjof Bergmann wurde in Deutschland geboren, wanderte jedoch später in die USA aus. In den USA begann er, sich intensiv mit Fragen der Arbeit auseinanderzusetzen und entwickelte seine Vorstellungen von einer neuen Art zu arbeiten. Er erkannte, dass traditionelle Arbeitsmodelle nicht mehr ausreichen, um den vielfältigen Anforderungen der modernen Gesellschaft gerecht zu werden. Bergmanns Konzept von New Work betont die Notwendigkeit von sinnstiftender Arbeit, persönlicher Erfüllung und mehr Autonomie für Mitarbeiter\*innen. Seiner Auffassung nach sollten Menschen die Möglichkeit zur Ausführung einer Arbeit haben, die sie als bedeutsam empfinden.

In diesem Zusammenhang dürfen wir uns eine grundlegende Frage stellen: Was wäre, wenn wir alle die Arbeit machen würden, die uns wirklich, wirklich Spaß macht? Spaß nicht im Kontext von reiner Unterhaltung, sondern in dem Sinn, dass wir in unserem Erwerbsleben oder im Arbeitsleben Dinge tun, die uns eben richtig Freude bereiten und in diesem Sinne Spaß machen. Das ist doch eigentlich der Grundgedanke hinter dem



Begriff New Work, oder? Wir sollten uns jedoch nichts vormachen: Arbeit erfordert auch Anstrengung, Überwindung, Disziplin, geht schließlich auch mit Konflikten und mentalen und seelischen Herausforderungen sowie Verletzungen einher. Führungskräfte sollten allerdings in der Lage (und darauf aus) sein, nicht nur wirtschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen, sondern Mitarbeiter\*innen auch in komplexen Situationen ein Umfeld zu garantieren, in dem Arbeit mit Grundprinzipien von New Work wie Individualität und Selbstverwirklichung, Flexibilität und Autonomie, Partizipation und Mitbestimmung oder Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit korrespondiert. Empathie, Ruhe, Souveränität und Gelassenheit werden zum Beispiel als Eigenschaften von Führungskräften beschrieben, die diesem Setting dienlich sind. Diese Eigenschaften seien immer schon wichtig gewesen, unter den neuen Bedingungen mache es sich jedoch umso deutlicher bemerkbar, wenn sie nicht vorhanden seien.

In der Beratung von Führungskräften gehe ich gezielt auf diese Herausforderungen ein und versuche etwa die folgenden Fragen zu bearbeiten:

» Wie kann ich mehr Gelassenheit und Klarheit gewinnen?

**Wenn ich selbst nicht bereit bin, eine Veränderung authentisch mitzutragen, wird mir niemand folgen.**

Sabine Tritthart

- » Woher nehme ich den Mut und die Kraft herausfordernden Situationen zu begegnen?
- » Wie finde ich meinen persönlichen Ruhepol – beruflich und privat?
- » Wie entfalte ich mein Potenzial?

Im Fokus stehen dabei immer positive Gedanken und Verhaltensweisen von Führungskräften im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Durch die Anwendung unterschiedlicher Tools können Führungskräfte die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt bewältigen lernen und persönliches Wachstum mit organisationalem Erfolg verbinden. Gelassenheit kommt von loslassen, weglassen, passieren lassen und gibt uns Raum für positive Gedanken und gestattet uns, uns zu überdenken, neu zu erfahren und unsere Werte und Kernkompetenzen zu leben.

Gelassenheit kommt von loslassen, weglassen, passieren lassen und gibt uns Raum für positive Gedanken und gestattet uns, uns zu überdenken, neu zu erfahren und unsere Werte und Kernkompetenzen zu leben.



\* **SABINE TRITTHART**, psychosoziale Beraterin, Trainerin und Wirtschaftscoach, Mediatorin, Inhaberin Praxis für Persönlichkeitsentwicklung und Potenzialentfaltung, Selbstständig als Coach, Trainerin und Beraterin von Organisationen und Teams seit 2020. Erfahrung als Führungskraft im HR-Bereich eines internationalen Unternehmens mit den Schwerpunkten Personalauswahl, Führen und Entwicklung von Mitarbeiter\*innen. Kriseninterventionsteam und Sparringpartnerin für Führungskräfte in Entwicklungsprozessen bei Austrian Airlines. Aktuelle Schwerpunkte: Führungskräftecoaching und -trainings, Resilienz, Training zur Förderung der Selbst- und Sozialkompetenz, Begleitung in Veränderungsprozessen, Konfliktmanagement, Entwicklung einer wertebasierenden Unternehmenskultur, Leitbildentwicklung, Teambuilding.

#### HIER TOOLS, ÜBUNGEN UND INTERVENTIONEN FÜR „NEUE“, GELASSENE FÜHRUNGSKRÄFTE:

- » Mit dem Konzept der Umdeutung (englisch: Reframing) können Sie versuchen, Situationen oder Ereignisse in einen ungewohnten, neuen Zusammenhang zu stellen, um ihnen eine neue Bedeutung zuzuweisen. Durch die Änderung des Blickwinkels schauen Sie anders als vorher auf das, was passiert, und bekommen dadurch neue Eindrücke und Erkenntnisse. Sie merken dadurch, dass jede Situation beeinflussbar ist und Ihre jeweilige Interpretation Sie entweder stresst oder gelassener macht.
- » Seien Sie kreativ und entwickeln Sie ruhig auch schräge oder verrückte Ideen. Vielleicht bringt Ihre innere Stimme Sie auf die richtige Spur und Sie stellen fest, dass der neue Rahmen viel näher an der Wirklichkeit ist als Ihre ursprüngliche Bedeutungssetzung. Üben Sie das Reframing, um Ihre Gelassenheit zu vergrößern.
- » Wenn Sie das Gefühl haben, dass sich alle gegen Sie verschworen haben, stellen Sie sich vor, dass die beteiligten Mitmenschen in Wirklichkeit Ihre Verbündeten sind. Vielleicht steckt hinter ihrer Kritik Sorge von bereits erlebten Situationen? Wie erleben und bewerten Sie die Situation nun aktuell?
- » Wenn etwas ganz anders läuft, als Sie es gerne hätten, stellen Sie sich vor, dass sich alles nur deshalb

so gefügt hat, damit Sie ein wichtiges Ziel erreichen können oder damit sich einer Ihrer Wünsche erfüllt. Was können Sie nun aus den eigentlich unerwünschten Gegebenheiten machen?

- » Wenn jemand Sie beschimpft, kritisiert oder angreift, stellen Sie sich vor, dass Ihr Gegenüber Sie eigentlich um Hilfe bittet. Wie können Sie nun mit der Kritik oder dem Angriff umgehen?
- » Wenn Sie vor einer schwerwiegenden Ja-oder-Nein-Entscheidung (oder Plan-A-/Plan-B-Entscheidung) stehen, tun Sie zwei Tage lang so, als hätten Sie sich bereits für „Ja“ (beziehungsweise Plan A) entschieden, und anschließend zwei Tage, als wäre „Nein“ (oder Plan B) die richtige Lösung. Was fühlt sich besser, richtiger, schlüssiger an? Schreiben Sie bewusst auf, wie es sich anfühlt.

#### VIER SCHLÜSSELBEGRIFFE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE:

**Fehlerkultur:** Für ein neues Mindset der Zukunft: Fehler machen. Einfach ausprobieren und wenn es nicht klappt, wieder aufstehen und nochmals probieren.

**Akzeptanz:** Akzeptieren Sie, dass nicht alles unter Ihrer Kontrolle steht, und dass es normal ist, manchmal stressige Situationen zu erleben.

**Unterstützung:** Suchen Sie das Gespräch mit Freunden, Familie oder einem Berater\*in, wenn Sie sich überfordert fühlen.

**Zeitmanagement:** Planen Sie Ihre Zeit sorgfältig und setzen Sie Prioritäten, um Überlastung zu vermeiden.

#### ORIENTIERUNG KANN AUCH DIE BEANTWORTUNG VON DREI SCHEINBAR GANZ EINFACHEN FRAGEN GEBEN:

1. Wo bist du?
2. Wo willst du hin?
3. Was hindert mich aktuell an mein Ziel zu kommen?

Eine zentrale Erkenntnis hat sich in vielen Gesprächen in meiner Praxis herauskristallisiert: Sie können als Führungskraft Verantwortung für Ihr eigenes (menschliches) Verhalten übernehmen, für Rahmenbedingungen, für die Gestaltung von Räumen, eine inspirierende Meetingkultur schaffen und für eine vertrauensvolle Atmosphäre sorgen. Was Sie aber letztlich nicht garantieren können, ist die tatsächlich Zufriedenheit jedes und jeder Ihrer Mitarbeiter\*innen.

Organisationen überdenken ihre Leitbilder und Sichtweisen, entwickeln neue Arbeitsformen und bemühen sich immer konsequenter auch um die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen. Als Berater\*in habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, in Workshops Themen wie Transformation und Richtungsentscheidungen, Konflikte, Resilienz und Beziehungskultur zu vermitteln. Im Führungskräftecoaching entwickeln wir neue Denkweisen und beschäftigen uns mit mentaler Gesundheit, schaffen Empowerment und setzen innerhalb der Führungsrolle neue Akzente für Inspiration und Visionen.



#### Literatur

- » *Joachim Bauer*, Das empathische Gen, Herder
- » *Ruth Seliger*, Positive Leadership, Schäffer-Poeschl
- » *Oliver Titzmann*, New Leadership, Springer
- » *Benedikt Hackl*, New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Springer Gabler
- » *Stephen Covey*, der 8. Weg, Gabal
- » *Frithjof Bergmann*, New Work New Culture, Work we want and a Culture that strengthens us, John Hunt Publishing