



# **New Work: Grundlagen und Modelle**



Auszug aus: P. Merke (Hrsg.) New Work in Healthcare, Auflage 2.  
ISBN: 978-3-95466-954-7. Urheberrechtlich geschützt.

© MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft 2025





# 1

## New Work – selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Arbeiten

Patrick Merke

### Check-In: Der Ursprung von New Work

New Work wurde Anfang der 1980er-Jahre vom Philosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann in den USA begründet. Bergmann setzte sich jedoch nicht nur theoretisch mit einer Neuen Arbeitswelt auseinander, sondern engagierte sich auch für eine Realisierung, z.B. durch „Zentren für Neue Arbeit“, durch die Menschen eine „sinnvollere und erfüllendere Arbeit“ finden sollten – abseits des Lohnarbeitssystems. Diese Praxis-Erfahrungen finden sich auch in seinem Buch „Neue Arbeit, Neue Kultur“ (2004), das als Grundlagenwerk der New Work-Bewegung gilt. Die Verbindung von Theorie und Praxis machte Bergmann zu einem praxisnahen Visionär, der *„mit dem Kopf in den Wolken, aber mit den Beinen auf dem Boden [stand]“* (Bergmann et al. 2007).

### Was ist New Work?

Es gibt keine einheitliche Definition von New Work. „Es gibt nicht ein New Work, sondern viele New Works. Jede Organisation kreiert ihre eigene Art und Weise“ (vgl. Merke 2022: Färber u. Jung, S. 119). Daran zeigt sich, dass New Work weitreichend gedacht und interpretiert wird und in gewisser Weise flexibel und entwicklungsfähig ist. Um dieser großzügigen Vielfalt von New Work ein solides theoretisches Fundament zu geben, empfiehlt sich folgende Definition, die sich vor allem an Bergmanns Grundprinzip von New Work orientiert, der Selbstbestimmung:

New Work ist eine neue und andere Art und Weise, die individuelle Arbeit sowie die soziale Zusammenarbeit auf dem Grundprinzip der Selbstbestimmung zu gestalten. Dabei handelt es sich zum einen um die **persönliche Selbstbestimmung** auf der Ebene des Individuums und zum anderen um die **kollektive Selbstbestimmung** auf der Ebene von Teams und Organisationen (auch Selbstorganisation genannt).

Die individuelle Selbstbestimmung bildet den eigentlichen Kern von New Work. „Diese Selbstbestimmung ist der Grundbaustein, das Molekül, aus dem das System der Neuen Arbeit Stück für Stück aufgebaut worden ist“ (Bergmann 2020). Selbstbestimmung bedeutet die Unabhängigkeit des Menschen von jeder Art der Fremdbestimmung sowie die Möglichkeit des Menschen zum eigenständigen Handeln. Eine Handlung ist selbstbestimmt, „wenn der Handelnde sich mit den Wesenselementen identifiziert, aus denen sie entspringt; sie ist erzwungen, wenn der Handelnde sich von den Wesenselementen dissoziiert, das die Handlung erzeugt oder veranlasst“ (Bergmann 2005). Wesenselemente sind z.B. Rahmenbedingungen wie Strukturen, Prozesse und Werte oder auch Führungskultur und Hierarchien. Je mehr der Mensch seine Arbeit selbst bestimmen kann – wie z.B. die Arbeitsinhalte, den Arbeitsumfang, die

Arbeitszeit, den Arbeitsort, die Arbeitsdauer und den Arbeitspartner – desto mehr entspricht seine Arbeit der Idee des New Work. Im Idealfall geht es um das, was jemand „mit ganzem Herzen selbst tun möchte“, also eine Arbeit, die man „wirklich, wirklich machen will“ (Bergmann 2020). Der Ausdruck „wirklich, wirklich wollen“ ist das Markenzeichen von New Work.

*New Work basiert auf (kollektiver) Führung und nicht auf (individuellen) Führungskräften.*

Arbeitszeit, den Arbeitsort, die Arbeitsdauer und den Arbeitspartner – desto mehr entspricht seine Arbeit der Idee des New Work. Im Idealfall geht es um das, was jemand „mit ganzem Herzen selbst tun möchte“, also eine Arbeit, die man „wirklich, wirklich machen will“ (Bergmann 2020). Der Ausdruck „wirklich, wirklich wollen“ ist das Markenzeichen von New Work.

Die zweite Ebene von New Work bildet die kollektive Selbstbestimmung in der Zusammenarbeit von Teams und Organisationen – auch Selbstorganisation genannt. Auf dieser Ebene bedeutet Selbstbestimmung die kollektive Selbstgestaltung, Selbststeuerung und Selbstführung von Teams oder Organisationen. Management und Führungsaufgaben werden nicht auf einer hierarchisch-leitenden Ebene wahrgenommen, sondern erfolgen durch die Mitarbeitenden. Nicht eine:r führt andere allein, sondern viele führen kollektiv gemeinsam. So wird z.B. aus individueller Verantwortung (der Führungskraft) kollektive Verantwortung (des Teams), aus individuellen Entscheidungen werden kollektive Entscheidungen und aus individueller Kontrolle wird kollektive Kontrolle (Merke 2020).

### Was ist das Neue an New Work?

Selbstbestimmung an sich ist kein neues Konzept, schon die hippokratische Ethik forderte den Arzt auf, die Selbstbestimmung des Menschen zu achten (vgl. Merke 2022: Weber, S. 83). Des Weiteren ist die individuelle Selbstbestimmung auch ein Menschenrecht und durch das Grundgesetz geschützt: „Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte der anderen verletzt.“ (Art. 2 Abs. 1 GG). New Work im Gesundheitswesen ist jedoch neu, weil die Idee der Selbstbestimmung konsequent zu Ende gedacht wird und dadurch einen „artfremden Ansatz“ darstellt (Stilla-Bowman, S. 52). Denn konsequente Selbstbestimmung bedeutet eine über tausend Jahre alte heilige Ordnung infrage zu stellen: die (formale) Hierarchie (Hierarchie übersetzt heißt heilige Ordnung!). Es geht im Kern um das Gegenteil von Hierarchie, und zwar um Heterarchie: die Abkehr von der relativ starren Ober- und Unterordnung zu einer gleichberechtigten „Nebeneinander-Ordnung“ (Merke 2018). Aber New Work ist nicht nur neu, sondern auch anders, weil die Macht und die Verantwortung dauerhaft im Team liegt – d.h. **ohne** Rückhol-Option. Bei der klassischen Delegation werden Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungsmacht „nur“ übertragen und können jederzeit wieder entzogen und „zurückgeholt“ werden. Diese Option ist bei New Work nicht vorgesehen: Getreu dem Kinderreim „Geschenkt ist geschenkt, wiederholen ist gestohlen!“, bleibt die Macht und Verantwortung **dauerhaft** bei den Mitarbeitenden bzw. im Team. Und dies ist die „neue und andere Arbeitskultur im Gesundheitswesen“.

Nachdem die beiden Grundprinzipien von New Work: „Individuelle Selbstbestimmung“ und „Kollektive Selbstbestimmung“ erläutert wurden, folgt nun eine Darstellung der 14 Wesenselemente einer New Work-Kultur. Wer sich mit diesen 14 Wesenselementen identifiziert und sie lebt, lebt New Work (s. Tab. 1).

Tab. 1 14 Wesenselemente einer New Work-Kultur

Grundprinzip „individuelle Selbstbestimmung“ auf der persönlichen Ebene des Individuums	Grundprinzip „kollektive Selbstbestimmung“ auf der sozialen Ebene von Teams und Organisationen
1. Bedürfnisorientierung	8. Teamarbeit
2. Sinnstiftung	9. Vertrauens-Beziehungen
3. Selbstverantwortung	10. Kommunikation
4. Kompetenzen und Stärken	11. Entscheidungsautonomie
5. Selbstreflexion (Selbstbild)	12. Transparenz
6. positives Menschenbild	13. Lernen und Verändern
7. Mindset (Weltbild)	14. Verantwortungs-Hierarchie

## 1. Bedürfnisorientierung: „Ich weiß, was ich wirklich, wirklich will.“

New Work beginnt bei den Wert- und Wunschvorstellungen bzw. bei den „wahren menschlichen Bedürfnissen“ des Einzelnen (Bergmann 2020). Die Kernfrage von New Work lautet: „Welche Arbeit wollen wir wirklich, wirklich machen?“ Darüber hinaus spielen noch weitere Grundbedürfnisse eine wichtige Rolle wie z.B. Anerkennung und Wertschätzung, Fairness, Selbstwirksamkeit, Sicherheit, Sinnorientierung, Transparenz und Verbundenheit. Wichtig ist es zu wissen, dass es bei dieser Bedürfnisorientierung zunächst

um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden geht – und nicht um die Bedürfnisse der Patienten!

„Gelernt wird eigentlich nur für den Patienten“, formuliert es die Inhaberin einer physiotherapeutischen Praxis (vgl. Merke 2022:

Schnell, S. 111). Die Akteure im Gesundheitswesen bilden sich zwar regelmäßig fachlich weiter, aber die überfachliche Weiterbildung sowie die eigenen Bedürfnisse bleiben oft auf der Strecke.

*Das Gesundheitswesen ist sehr auf den Patienten ausgerichtet – was vollkommen richtig ist!  
Gleichzeitig vernachlässigt es jedoch die Bedürfnisse seiner Akteure – was vollkommen falsch ist!*



*New Work folgt dem Prinzip „Von der Wertschätzung für die Mitarbeitenden zur Wertschöpfung für die Patienten“.*

## 2. Sinnstiftung: „Meine Arbeit stiftet mir wirklich, wirklich Sinn.“

New Work ist sinnstiftende Arbeit – durch und durch. „Entscheidend ist, dass das, was man tut, einen Zweck und einen Sinn hat und man ein Ziel damit verfolgt. Diese Umstände bestimmen den Kern, das eigentliche Wesen, die Bedeutung, die eine Arbeit hat“ (Bergmann 2020). Und die Sinnhaftigkeit des Tuns ist im Gesundheitswesen sehr groß, denn Menschen bei der Gesundung zu helfen, ist ein sehr großer emotionaler Antrieb. Aber diese Sinnstiftung nimmt leider ab und führt dazu, „dass sehr viele Beschäftigte in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen gegen ihre eigenen Werte arbeiten müssen“ (Eder, S. 25). Und gegen die eigenen Werte zu arbeiten, bedeutet letztlich gegen die eigenen Bedürfnisse zu arbeiten – siehe New Work-Wesenselement „Bedürfnisorientierung.“



*New Work setzt die Sinnhaftigkeit und -stiftung der Arbeit (wieder) in den Fokus.*

### 3. Selbstverantwortung: „Ich trage wirklich, wirklich Verantwortung für mein Tun.“

New Work bedeutet Selbstbestimmung, also Freiheit. Und wer über (mehr) Freiheit im Hinblick auf die eigenen Entscheidungen und Handlungen verfügt, hat gleichzeitig auch (mehr) Selbstverantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen. Freiheit und Selbstverantwortung gehen Hand in Hand: Wenn ich wirklich selbstbestimmt agiere, dann trage ich wirklich, wirklich Verantwortung für mein Tun! Bergmann und sein Team haben daher stets darauf beharrt, dass „die Menschen, mit denen wir arbeiten, am Steuer sitzen. Alle Entscheidungen werden sie selbst treffen müssen, und auch die Arbeit wird von ihnen kommen müssen: Überhaupt nichts wird geschehen, kein Nagel wird eingeschlagen und kein einziger Schlüssel wird in irgendeinem Schloß umgedreht“ (Bergmann 2020).



*New Work braucht viel Mut und Bereitschaft zur Selbstverantwortung.*

### 4. Kompetenzen und Stärken: „Ich weiß wirklich, was ich kann.“

Für New Work ist es elementar, die „Talente, verborgenen Fähigkeiten und brachliegenden Fertigkeiten ans Licht zu bringen“ (Bergmann 2020). Denn „bevor äußere Strukturen abgebaut werden können, müssen zuerst innere Kompetenzen aufgebaut werden“ (vgl. Merke 2022: Corsi et al. S. 103). Wenn äußere Rahmenbedingungen, Vorgaben oder Anweisungen wegfallen, sind Mitarbeitende und Teams (noch) mehr auf ihre Stärken und Kompetenzen angewiesen. Zu diesen Kompetenzen gehören vor allem Analyse- und Gestaltungskompetenzen, Zusammenarbeitskompetenzen sowie Selbstmanagementkompetenzen (King, S. 207). Und die Stärken sind deshalb so bedeutend, weil an „den Schwächen zu arbeiten, ist mühsam und nur begrenzt mit Erfolg verbunden. Die Arbeit mit Stärken ruft Gefühle der Vorfreude, Lebendigkeit und Motivation hervor“ (Otte, S. 30).



*New Work erfordert mehr Kompetenzen als die alte Arbeitswelt.*

### 5. Selbstreflexion: „Ich reflektiere wirklich mein Denken und Handeln.“

Wir Menschen sind „unerhört unwissend um uns selbst“ (Bergmann 2020). Diese Selbstunkenntnis (eine Wortschöpfung von Bergmann) ist ein Hindernis für New Work. Daher ist „zentral bei allen New Work-Methoden die Selbstreflexion und Schulung der Selbstwahrnehmung – individuell für sich, aber

auch dann geteilt mit anderen, in der Gruppe“ (vgl. Merke 2022: Westphal, S. 179). Und diese Selbstreflexion hat ein Anfang, aber (leider) kaum ein Ende: „Ich bin mir bewusst, dass mein Reden nur so weit wirkt, wie es mit meinem Handeln übereinstimmt. Ich reflektiere mich täglich darauf“ (vgl. Merke 2022: Michaelis, S. 95). Gunther Schmidt, Geschäftsführer der selbstorganisierenden sysTelios-Klinik sieht sich sogar als „Hüter der Meta-Reflexionen, [um die Kolleg:innen] immer wieder zu ermutigen zu einem achtsamen Umgang mit den eigenen Grenzen“ (vgl. Merke 2022: S. 163).



*Wirkliche Selbstreflexion ist ein ständiger und notwendiger Begleiter von New Work.*

## **6. Positives Menschenbild: „Jeder Mensch will etwas Gutes beitragen und gibt sein Bestes.“**

„Das Vertrauen in die gute Absicht der anderen ist die Basis der Selbstorganisation“ (vgl. Merke 2022: Westphal, S. 179). New Work basiert auf einem positiven, optimistischen Menschenbild, d.h. im Grunde will jeder Mensch Gutes beitragen, ist eigeninitiativ, sucht nach eigener Verantwortung und ist intrinsisch motiviert. Jede:r gibt erstmal sein Bestes und handelt grundsätzlich nach besten Wissen und Gewissen. Das negative, pessimistische Menschenbild geht davon aus, dass Menschen grundsätzlich arbeitsscheu sind, keine Verantwortung übernehmen wollen und ständig angeleitet, motiviert und kontrolliert werden müssen. Auch wenn dies natürlich zwei idealtypische Darstellungen von Menschenbildern sind, sind sie der Realität sehr nahe.



*New Work sieht grundsätzlich das Gute und Positive in den Menschen.*

## **7. Mindset: „Ich will wirklich, wirklich New Work.“**

Das Mindset, also die Denkweise von Menschen, ist nicht nur ein Wesenselement der New Work-Kultur, sondern gleichzeitig auch der Ausgangspunkt oder auch die Klammer von New Work. Das New Work-Mindset äußert sich in einer grundsätzlichen Offenheit und Zugewandtheit zu selbstbestimmter Arbeit und Zusammenarbeit. Es bedeutet im Grunde, die anderen 13 Wesenselemente wirklich, wirklich zu wollen und zu leben – und zwar ohne jedwede Einschränkungen oder Relativierungen. Ein New Work-Mindset stellt sich zu Beginn die Frage: Gelingt mir der „Ausbruch aus dem regulatorischen Räderwerk und überkommenden Denkstrukturen?“ (Wirth, S. 261). Und als Führungskraft kommt noch die ergänzende Überlegung hinzu: Wie kann ich meine Stelle selber abschaffen? (vgl. Merke 2022: Weichaus, S. 135). Das ist dann ein wirkliches, wirkliches New Work-Mindset!





*Nur wer von New Work kognitiv und emotional überzeugt ist,  
wird New Work leben können.*

## 8. Teamarbeit: „Wir arbeiten wirklich, wirklich als interprofessionelles Team.“

„Selbstorganisation bedeutet nicht die Abwesenheit von Organisation, sondern gibt den klaren Hinweis, wo die Organisation erfolgt, nämlich im und durch das Team“ (vgl. Merke 2022: Michaelis, S. 95). Da die bisherigen strukturierenden und regulierenden Instanzen wie z.B. Hierarchie und Führungskräfte an Gewicht verlieren, wird die Qualität der Zusammenarbeit im Team immens wichtig. Besonders das berufsgruppen- und hierarchieübergreifende Zusammenspiel. Das Leitbild lautet daher: Wir arbeiten wirklich, wirklich als interprofessionelle Teams. Denn eins ist sicher: Die Existenz eines sogenannten „Ärzte-Teams“ oder eines „Pflege-Teams“ ist definitiv **keine** Teamarbeit. Wie interdisziplinäre Teamarbeit funktionieren kann, schildert Marie-Luise Schmitz am Beispiel von Magnetkrankenhäusern (S. 59). Ein Grundstein kann bereits in der Ausbildung gelegt werden, z.B. durch interprofessionelle Anamnesegruppen oder interprofessionelle Ausbildungsstationen (Wirth, S. 261).



*New Work-Teamarbeit im Gesundheitswesen ist wirkliche  
interdisziplinäre Zusammenarbeit.*

## 9. Vertrauensbeziehung: „Ohne Vertrauen meinem Gegenüber, wird es nix.“

Die Verbundenheit zu anderen Menschen ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Daher ist es auch ein Grundanliegen von New Work „durch die Gestaltung energetisierender Arbeitsbeziehungen vom Miteinander zum Füreinander zu kommen“ (vgl. Merke 2022: Zeller, S. 75). Eine Grundlage dieser positiven Arbeitsbeziehungen ist das Vertrauen: „Ohne Vertrauen meinem Gegenüber, wird es nix“ (vgl. Merke 2022: Michaelis, S. 95). New Worker müssen von der Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit der Team-Mitglieder und Kollegen:innen fest überzeugt sein. Die Intensivierung von Vertrauensbeziehungen verändert auch die Kontrollkultur: „Von der Rolle des Geführten mit Fremdkontrolle hin zum (sich selbst) Führenden mit Eigenverantwortung auch zur Selbstkontrolle“ (Gaßmann u. Stephan, S. 41).



*New Work folgt dem Prinzip: „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser –  
ohne Wenn und Aber!“*

## **10. Kommunikation: „Wir kommunizieren wirklich, wirklich wertschätzend auf Augenhöhe.“**

New Work-Kommunikation ist wirklich, wirklich wertschätzend – im Sinne der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg (Rosenberg 2016). Sie ist geprägt durch: Augenhöhe, Aktives Zuhören, Resonanz-Feedback, Fehlerkultur, wertschätzende Konfliktkultur, Klarheit, Lösungsorientierung, Meta-Kommunikation, Respekt, Transparenz sowie Wertschätzungs- und Anerkennungs-Rituale. Diese Aufzählung klingt zunächst weder neu noch revolutionär. Das stimmt. Aber entscheidend ist nicht die Neuheit dieser Elemente, sondern dass sich New Worker die wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe jeden Tag zum Ziel setzen und praktizieren.



*New Worker haben eine andere Sprachkultur!*

## **11. Entscheidungsautonomie: „Wir dürfen und können wirklich, wirklich selbstbestimmt entscheiden.“**

New Work bedeutet Entscheidungsautonomie für alle Mitarbeitenden. Diese dürfen und können wirklich, wirklich selbstbestimmt Entscheidungen treffen. Entscheidungen werden somit dezentralisiert vor Ort getroffen und nicht „irgendwo in der Hierarchie“ und können alle Organisationsprozesse umfassen: Von der Rekrutierung über Fortbildung und Teamentwicklung bis zur Strategie und Zielsetzung. In einer New Work-Organisation haben z.B. auch „Chefärzt:innen [...] keine institutionalisierte alleinige Entscheidungs- und Weisungsbefugnis“ (vgl. Merke 2022: Schmidt, S. 163). Die Vermittlung von kollektiven Entscheidungsmethoden und -verfahren steht daher auf der New Work-Schulungsliste ganz oben. Die Soziokratie z.B. bietet ein wichtiges Repertoire an Strukturen und Methoden für kollektive, effiziente Entscheidungen (Richtsteig u. Schmitz, S. 75).



*New Work-Sokrates: „Ich entscheide, also bin ich selbstbestimmt.“*

## **12. Transparenz: „Wir schaffen wirklich, wirklich Offenheit und Transparenz.“**

„Ein Teil des Ethos, des Stils der Neuen Arbeit hat immer drin bestanden, Offenheit und Transparenz zu betonen. Wir haben nie versucht, die unangenehmen Tatsachen zu verschweigen“ (Bergmann 2020). Diese Transparenz gilt für alle Bereiche in der Organisation: Strukturen, Prozesse, Entscheidungen, Wissen, Informationen, Kommunikation, Konflikte sowie Emotionen und Gefühle. Transparenz hat eine beeindruckende mannigfaltige Wirkung: Transparenz reduziert Unsicherheiten, da Unsicherheiten oft durch Unwissen

bzw. fehlende Informationen entsteht. Transparenz schafft Akzeptanz, da Entscheidungsprozesse nachvollzogen werden können und Transparenz schafft Vertrauen, da die eigene Fehlbarkeit sichtbar gemacht werden kann.



*Transparenz ist ein mannigfaltiger Katalysator für New Work.*

### 13. Lernen und Verändern: „Wir lernen was, wo, wann, wie und mit wem wir wollen.“

„Zeiten der Veränderung erfordern kontinuierliches Lernen. Soziales Lernen ist eine einfache Möglichkeit, kontinuierlich zu lernen“ (vgl. Merke 2022: Jung et al., S. 207). New Work-Lernen ist daher eine Kombination aus individuellem und sozialem selbstbestimmtem Lernen. Die Mitarbeitenden und Teams entscheiden was, wo, wann, wie und mit wem sie lernen, d.h. sie entscheiden selbst über die Lern-Inhalte, Lern-Orte, Lern-Zeiten, Lern-Formate sowie Lern-Partner. Personalentwicklung wird so dezentralisiert, entformalisiert, individualisiert und vernetzt. Renommiertere Lern-Methoden aus der agil-digitalen Welt wurden schon für das Gesundheitswesen adaptiert wie z.B. Health Design Thinking (Mählmann et al., S. 239), Working Out Loud Healthcare (Jung et al., S. 225) sowie Simulationen bzw. Planspiele mit spezifischen Varianten für Gesundheitsorganisationen (vgl. Merke 2022: Schmola, S. 217).



*New Work braucht New Learning.*

### 14. Verantwortungs-Hierarchie: „Der/die Gefragte führt.“

Auch im New Work gibt es Führung und Management – und damit auch Hierarchien. Aber nicht als rigide, institutionalisierte Herrschafts-Hierarchie, sondern vor allem als flexible, kompetenzbasierte Verantwortungs-Hierarchie. Stellen, Positionen und Aufgaben werden auf viele unterschiedliche (Verantwortungs-)Rollen verteilt. Diese Rollen – inkl. Verantwortung – übernehmen Mitarbeitende, die über die erforderlichen Kompetenzen und Stärken für die damit verbundenen Aufgaben verfügen. Der/die Beste in dem Thema soll führen. Dadurch kann jede:r Chef sein – entweder aus eigener Initiative oder weil er/sie als Experte:in angefragt wird. Im Born Gesundheitsnetzwerk gibt es den Leitsatz: „Der/die Gefragte führt“ (Otte, S. 31).



*New Work reduziert nicht Führung, Management und Verantwortung, sondern potenziert diese.*

## Und last but not least: Was New Work nicht ist!

### New Work ist kein Selbstläufer

New Work bedeutet sehr viel Aufwand, sowohl zeitlich als auch kognitiv und emotional. Jedes der 14 Wesenselemente muss verstanden, akzeptiert, verinnerlicht und gelebt werden – auf einem hohen Niveau. Frederic Laloux hat es treffend beschrieben: „Selbstführung ist kein Kinderspiel“ (2015).



*Selbstbestimmung ist 1% Inspiration und 99% Transpiration.*

### New Work ist kein Wunschkonzert

„New Work ist kein Wunschkonzert, wo man nur dem eigenen Sinn nach-eifert, Spaß hat und nur das tut, was man möchte. Sinnverwirklichung bedeutet nicht gleich Selbstverwirklichung“ (vgl. Merke 2022: Schnell, S. 111).



*Selbstbestimmung ist keine individuelle Selbstgesetzgebung.*

### New Work ist kein Allheilmittel

Für alle New Work-Wesenselemente gilt das Prinzip von Paracelsus: Die Dosis macht das Gift! Ein Zuviel an Sinnorientierung kann die Selbstausbeutung zur Folge haben, ein Zuviel an Selbstreflexion kann ein Zuviel an „Innenreferenzierung“ (vgl. Merke 2022: Rathmann u. Mahn, S. 153) zur Folge haben usw.



*Weniger Selbstbestimmung ist manchmal mehr Selbstbestimmung.*

### New Work ist kein Selbstzweck

Wenn New Work in einem bestimmten Kontext nicht passt, dann passt es eben nicht. New Work darf nicht als ideologischer Selbstzweck in einen „Selbstorganisations-Fundamentalismus“ abgeleiten (vgl. Merke 2022: Schmidt, S. 163).



*Ideologisierung ist ein natürlicher Feind der Selbstbestimmung.*

## Check-out: Wo und wie mit New Work anfangen?

Individuelle Selbstbestimmung und Kollektive Selbstorganisation sind die Grundprinzipien von New Work. Je mehr diese Prinzipien unterstützt, gefördert und gelebt werden desto mehr findet New Work statt. Also starten und fokussieren Sie sich einfach auf diese beiden Prinzipien und überprüfen selbstkritisch, wieviel davon bereits in Ihrer Organisation in den Prozessen, Strukturen, Teamarbeit und Aktivitäten enthalten sind: Bilden diese Prinzipien eine wesentliche Grundlage oder finden Sie eher nur Spurenelemente davon.

*New Work kann Homeoffice, einen Tischkicker und eine kostenfreie Obstschale beinhalten. Aber Homeoffice, Tischkicker und eine kostenfreie Obstschale beinhalten noch lange kein New Work.*

Im vorliegenden Buch gibt eine Vielzahl an Ideen, Impulsen und Anregungen, wo und wie man mit New Work beginnen kann.

Da wäre zunächst das Starter-Kit mit relativ einfachen Ansätzen:

- Eine interdisziplinäre Projektgruppe, wie einen Prototypen für ein neues Mitarbeitergespräch entwickelt und pilotiert (s. Kap. III.6).
- Die partizipativen Interaktionsmethoden *liberating structures* bieten einfache Methoden, um Meetings effizienter und effektiver zu gestalten (s. Kap. III.2).
- Indem man für eine Hierarchiefreie Zusammenarbeit sich mit dem Vornamen anspricht und sämtliche Titel weglässt, werden alt eingefahrene Strukturen aufgebrochen (s. Kap. III.4).
- Bestehende (klassische) Führungsinstrumente für New Work nutzen (s. Kap. III.5).
- Eine prägnante Übersicht mit einfachen Starter-Kit-Maßnahmen bietet der persönliche New Work-Methoden-/Tool-Kasten für Klinikmanager (s. Kap. II.9).

Ein weiterer bewährter Weg sind Pilotprojekte:

- Zum einen können bestehende Abteilungen bzw. Stationen zum Experimentierraum werden, in denen New Work live erprobt wird (s. Kap. II.3, Auf dem Weg zu New Work)
- Oder es wird eine komplett neue Pilotstation ins Leben gerufen, die von Beginn an nach New Work-Prinzipien aufgebaut wird (s. Kap. II.2 und Kap. II.6)

Oder man hat von Beginn an die Kultur bzw. die Organisation als Ganzes im Blick. Und auch hierbei gibt es wieder verschiedene Ansätze:

- Die Gründung einer unternehmensweiten Arbeitsgruppe (New Work-Pioniere) als Katalysator und Multiplikator für die Idee des New Work (s. Kap. II.4)

- Die Schulung von über 300 Mitarbeitenden in Empowerment und Veränderungskultur (s. Kap. II.6)
- Ein kompletter Neustart als 100%ige New Work-Organisation (s. Kap. II.1)
- Die Entwicklung eines eigenen Kultur-Modells der Zusammenarbeit wie das Gütersloher-Modell (s. Kap. II.5)
- Die Fokussierung auf die Führungskräfte und Führungskultur als Enabler Nr. 1 (s. Kap. II.8)

Es führen viele Wege nach Rom und noch mehr Wege nach New Work. Suchen Sie sich einen Weg aus – oder gestalten Sie Ihren eigenen neuen Weg. Zu Beginn gilt auch hier: Der Weg ist das Ziel ...

### Literatur

- Bergmann F (2009) Die Freiheit leben. 5. Auflage, Arbor Verlag Freiamt
- Bergmann F (2020) Neue Arbeit, Neue Kultur. 7. Auflage, Arbor Verlag Freiamt
- Bergmann F, Friedland S (2007) Neue Arbeit kompakt, Arbor Verlag Freiamt
- Koch ML, Merke P, Weber RA (2021) Eine Brise von Selbstorganisation. Eine Umfrage zu Veränderungen im Krankenhaus während des ersten Corona-Lockdowns (März-Mai 2020). Steinbeis-Transfer Institut Marburg
- Laloux F (2015) Reinventing Organizations. Franz Vahlen Verlag München
- Merke P (2018) Mehr Heterarchie wagen – Die Enthierarchisierung der Führungskultur im Krankenhaus. In: KU Gesundheitsmanagement 4/2018, 57-59
- Merke P (2020) Kollektive Führung – Führen im Zeitalter der Corona-Pandemie. In: Whitepaper Corona Future Management. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft Berlin
- Merke P (2022) New Work in Healthcare, Aufl. 1. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft
- Rosenberg MB (2016) Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. 12. Auflage, Junfermann Verlag Paderborn
- Weibler J (2016) Personalführung. 3. Auflage, Franz Vahlen Verlag München



# 2

## New Work: Zwischen Modewort und Gamechanger – eine definitorische Annäherung an ein vielschichtiges Konzept

Patrick Merke

### Die begriffliche Unschärfe von New Work – Wenn wir miteinander und aneinander vorbeireden

New Work findet zunehmend Eingang in das Gesundheitswesen. Dies zeigt sich an der wachsenden Anzahl von Veröffentlichungen zu dieser Thematik sowie an der zunehmenden praktischen Umsetzung des Konzepts in verschiedenen Einrichtungen des Gesundheitssektors. New Work ist zu einem weitverbreiteten Gesprächs- und Umsetzungsthema geworden. Bei dieser Entwicklung gibt es allerdings einen kleinen Haken: Obwohl viele über New Work sprechen, herrscht oft keine einheitliche Vorstellung darüber, was der Begriff tatsächlich umfasst. New Work ist ein Sammelbegriff. Diese begriffliche Unschärfe von New Work birgt ein gewisses Problempotenzial, das über bloße semantische Diskussionen hinausgeht und reale Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat. Folgende Irritationen sind durch die begriffliche Unschärfe möglich:

- Es können falsche Erwartungen geweckt werden. Mitarbeitende, die von ihrem Arbeitgeber hören, dass New Work-Konzepte eingeführt werden, könnten sich grundlegende Veränderungen in ihrer Arbeitsumgebung und -kultur vorstellen, während die tatsächlichen Maßnahmen möglicherweise nur oberflächlich sind.
- Ein konstruktiver Dialog über Arbeitsplatzinnovationen kann erschwert werden. Wenn Gesprächspartner unterschiedliche Vorstellungen von