

# So wird New Work zum Erfolg

Flache Hierarchien, Selbstorganisation und Eigenverantwortung: Wenn in Unternehmen New Work praktiziert wird, fallen neben Abteilungsschranken auch klassische Führungspositionen weg. Führung ist dennoch notwendig – sogar mehr als früher. Die übernehmen jetzt Experten.



**A**ls Sven Rimmelspacher, Inhaber und Geschäftsführer des MES- und CAQ-Softwareherstellers Pickert & Partner, Anfang 2016 ein Unternehmen für IT-Technologie übernahm, etablierte er in der nun größeren Firma eine neue Form der Arbeitsorganisation. Denn er wusste, dass viele solcher Übernahmen scheitern, weil das übernehmende Unternehmen dem übernommenen Unternehmen seine Kultur, Werte und Organisation aufzwingt, was zu Konflikten und letztendlich einer nicht erfolgreichen Integration führt. „Also haben wir uns dazu entschlossen, unser gesamtes Unternehmen zu verändern – wir stellten alles infrage und verordneten die Ideen für ein modernes Arbeiten nicht einfach, sondern entwickelten sie Schritt für Schritt.“ Das Projekt, das laut Rimmelspacher vermutlich nie enden wird, startete unter der Losung „Uff geht’s!“ – badisch für „Auf geht’s!“

## Teams stellen ein – oder entlassen

Das 1981 gegründete Familienunternehmen, Mitglied im BVMW, hat seinen Sitz in Pfinztal bei Karlsruhe und unterstützt vor allem Industrie-4.0-Kunden aus der Metall- und Kunststoffindustrie, indem es ihnen mit seinen digitalen Lösungen eine Null-Fehler-Produktion ermöglicht. Heute arbeiten die rund 50 Beschäftigten von Pickert & Partner in crossfunktionalen Teams an kundenzentrierten Projekten zusammen. Sie haben eine hohe Freiheit bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze, der Zusammenarbeit und auch bei der eigenen Arbeitsorganisation, die die privaten Bedürfnisse und die Anforderungen der Arbeit gut in Einklang bringen lässt. Die Teams können eigenverantwortlich neue Fachkräfte einstellen und sie auch wieder entlassen, wenn es nicht passt.

wortlich neue Fachkräfte einstellen und sie auch wieder entlassen, wenn es nicht passt.

„Bei New Work geht es vor allem um gute Zusammenarbeit, Selbstorganisation und Verantwortung“, sagt Rimmelspacher, „dass die Menschen an den Dingen arbeiten können, die ihnen Spaß machen und sie erfüllen – und wenn sich die persönlichen Ziele der Menschen und des Unternehmens zumindest teilweise in Einklang bringen lassen, haben wir schon ganz viel erreicht.“ Klassische Führungspositionen gebe es nicht mehr, aber es werde mehr Führung als früher benötigt. „Allerdings geht es weniger um disziplinarische Führung, bei der ein Vorgesetzter sagt, was zu tun ist, wie gut oder schlecht jemand gearbeitet hat – vielmehr sind Anleitung, Hilfe, Vermitteln von Wissen und das Nutzen der Erfahrung der verschiedenen Menschen und deren Perspektiven dabei viel wichtiger.“ Ausschlaggebend für erfolgreiche Projekte sei der Einsatz der richtigen Menschen mit den passenden Skills, um gemeinsam in kontinuierlicher Abstimmung die konkreten Aufgaben zu lösen.

## Welche Verantwortung Experten haben

„Diese Vorgehensweise bewirkt, dass es in der Regel immer jemanden gibt, der die Führung in einem Prozess oder einem Projekt übernimmt“, erläutert Rimmelspacher. „Wir sprechen hier von einer natürlichen und situativen Führung, die sich nicht durch Beförderung, sondern durch Expertise, Freiwilligkeit oder Wahl innerhalb der Gruppe ergibt.“ Diese Führung könne von Projekt zu Projekt unterschiedlich oder aber auch dauerhaft etabliert sein. „Jeder im Betrieb ist in

