

A person is walking across a suspension bridge over a mountain valley. The bridge is made of metal and has a wooden deck. The person is wearing a dark jacket and a backpack. The background shows a large, snow-capped mountain range under a cloudy sky. The bridge's cables and structure are visible in the foreground, creating a sense of depth.

K^P

KellerPartner | Managing a Business

DIE BRÜCKE ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKLICHKEIT IST EIN SYSTEMMODELL

EIN STRATEGISCHER ZUGANG ZU NEW WORK MIT DEM
ST. GALLER MANAGEMENT MODELL

Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen,
ist, sie zu erfinden.
(Alan Kay)

Disclaimer

Die in diesem Leitfaden verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf weibliche, männliche und diverse Personen. Es wird das generische Maskulinum verwendet. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet. Auf der letzten Seite finden Sie die Auflistung zu weiterführender Literatur. Sprechen Sie uns bei Fragen gerne an.

Autoren

KellerPartner GmbH
www.keller-partner.de



Prof. Dr. Daniel Keller

Er ist Gründer & CEO von KellerPartner und Experte für Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Leadership- und Managementtraining. Mit über 15 Jahren praktischer Erfahrung in Management, Beratung und Training in verschiedenen Branchen und Ländern verbindet er akademisches Wissen mit umfassender Expertise.

[linkedin.com/in/prof-dr-daniel-keller](https://www.linkedin.com/in/prof-dr-daniel-keller)



Dr. Sandra Dentler

Als Research Professional bei KellerPartner kümmert sie sich um die wissenschaftliche Recherche für Projekte und das Wissensmanagements. Den praktischen Blick erhält sie durch ihre konzeptionelle Mitwirkung an Kundenprojekten.

[linkedin.com/in/dr-sandra-dentler](https://www.linkedin.com/in/dr-sandra-dentler)

Vorwort

Zehn Jahre KellerPartner, das bedeutet ein Jahrzehnt intensiver Begleitung von Organisationen im Wandel.

In dieser Zeit haben wir grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt beobachtet: Strukturen öffnen sich, Führung wird partizipativer, Themen wie Sinn und Selbstverantwortung gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig verändert der rasante Fortschritt im Bereich der Künstlichen Intelligenz die Arbeitswelt spürbar: Aufgaben werden neu verteilt, es entstehen neue Kompetenzprofile, und die Integration technologischer Systeme entwickelt sich zunehmend zu einem strategischen Thema für Organisation und Führung.

Unsere zentrale Erkenntnis: Nachhaltige Transformation gelingt nicht durch radikale Brüche, sondern durch die konsequente Weiterentwicklung des Bewährten, angepasst an heutige Herausforderungen und zukünftige Chancen.

Diese Haltung prägt unseren Blick auf New Work; nicht als Revolution, sondern als evolutionären Veränderungsprozess. New Work steht für eine Arbeitswelt, die anpassungsfähiger, menschen- und zukunftsorientierter ist. Für uns bedeutet das weniger eine Neudefinition des „Was“ – also der Aufgaben und Ziele von Arbeit –, sondern eine Weiterentwicklung des „Wie“ – der Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, entscheiden und Verantwortung übernehmen.

Die Prinzipien von New Work wie flexible Modelle, Selbstbestimmung und agile Prozesse knüpfen dabei an bewährte Konzepte wie das St. Galler Management-Modell an. Dieses verbindet klare Strukturen mit dynamischen, anpassungsfähigen Prozessen und schafft damit die Grundlage für eine resiliente Organisation.

Im Zentrum stehen der Mensch und die Fähigkeit von Organisationen, sich stetig weiterzuentwickeln. Beides ist entscheidend, um auf technologische, soziale und wirtschaftliche Umbrüche, wie die Digitalisierung, den Wandel von Werten in der Arbeitswelt oder globale Krisen, wirksam zu reagieren.

Unternehmen, die New Work nicht nur als Methode, sondern als Haltung verankern, fördern nicht nur Innovation. Sie schaffen eine Kultur der kontinuierlichen Erneuerung, in der Lernen, Vertrauen und Eigenverantwortung feste Bestandteile des Arbeitsalltags sind. Offenheit wird zur Stärke, Flexibilität zur Grundlage von Stabilität, Vertrauen zur Voraussetzung für gemeinsame Wirksamkeit.

Mit diesem Positionspapier teilen wir unsere Erfahrungen aus einem Jahrzehnt Transformationsarbeit. Unser Ziel ist es, Organisationen dabei zu unterstützen, New Work ganzheitlich zu verstehen: als Zusammenspiel von Struktur, Kultur und Haltung.

Denn es geht um mehr als neue Arbeitsmodelle oder Tools. Es geht um klare Rahmenbedingungen, bewusst gestaltete Freiräume und eine Führung, die Entwicklung ermöglicht. Auf diese Weise wird Wandel nicht zum Ausnahmezustand, sondern zum gestaltbaren Weg, um Potenziale zu entfalten und langfristig erfolgreich zu bleiben.

Prof. Dr. Daniel Keller
und Dr. Sandra Dentler

Inhalt

Einleitung	6
Arbeit und Sinn	7
Die Grundprinzipien von New Work	11
Die Relevanz des integrierten Ansatzes	16
New Work trifft Managing a Business	24
Managing People	31
Managing Oneself	37
Wandel aktiv gestalten	41
Gemeinsam Arbeitswelten gestalten	43
Literaturverzeichnis	44



Einleitung

Wie sieht Arbeit aus, die nicht nur aktuelle Anforderungen erfüllt, sondern auch langfristige Entwicklungen ermöglicht?

New Work ist in vielen Organisationen zum Schlagwort geworden, oft verknüpft mit Flexibilität, Digitalisierung oder kulturellem Wandel. Doch hinter dem Begriff steckt mehr als ein Trend. Richtig verstanden, ist New Work ein strategischer Zugang, um Organisationen resilient, anschlussfähig und zukunftsfähig zu gestalten. Bei KellerPartner verstehen wir New Work nicht als Neudefinition des Arbeitsinhaltes, sondern als Weiterentwicklung der Umsetzung selbigen:

- Wie kann Arbeit so gestaltet werden, dass sie Handlungsspielräume schafft, Verantwortung ermöglicht und sinnstiftend wirkt?
- Wie lässt sich organisatorische Anpassungsfähigkeit mit klarer Ausrichtung verbinden?

Die Grundlage dafür bildet das St. Galler Management-Modell (SGMM). Dieses führen wir mit den Prinzipien von New Work zusammen: klare Strukturen, adaptive Prozesse, Selbststeuerung und eine Kultur, die Lernen, Beteiligung und Transparenz fördert. Der Mensch mit seinen Kompetenzen, seiner Motivation und seinem Bedarf an Orientierung rückt dabei ebenso in den Mittelpunkt wie die Organisation als lernendes System.

Dieses Positionspapier bietet eine fundierte Einordnung von New Work aus Sicht der Beratung. Es zeigt auf, wie Unternehmen New Work strategisch nutzen können, nicht als Set isolierter Maßnahmen, sondern als kohärente Antwort auf tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie. Im Fokus stehen dabei sowohl Chancen als auch Spannungsfelder: von kulturellem Wandel über Führungsfragen bis hin zu strukturellen Herausforderungen in der Umsetzung.

Ziel ist es, einen Orientierungsrahmen für Entscheider zu bieten, die New Work nicht als fertige Lösung, sondern als Gestaltungsaufgabe verstehen. Das Papier lädt dazu ein, den Wandel aktiv zu reflektieren und gemeinsam weiterzudenken: sachlich, differenziert und mit dem Blick auf das, was Organisationen heute und auch morgen trägt.

Arbeit und Sinn

Warum Arbeit mehr ist als Leistung (Eine kulturelle und anthropologische Einordnung)

New Work stellt die Frage nach dem Sinn und der Rolle von Arbeit im Leben von Menschen und in der Gesellschaft neu.

Arbeit ist mehr als Erwerbstätigkeit. Sie schafft Identität, Zugehörigkeit und ist Ausdruck von Kreativität, Verantwortung und gesellschaftlicher Teilhabe. Eine ebenso große Rolle wie der ökonomische Nutzen spielt der Sinn hinter dem eigenen Tun. Und genau hier setzt New Work an.

Die Frage nach der sinnhaften Gestaltung der Arbeit rückt zunehmend in den Fokus. Wie gelingt es, aus der Arbeit größtmöglichen Nutzen zu ziehen? Nicht nur zur Aufrechterhaltung von Abläufen, sondern zur Entwicklung des Einzelnen und des Gemeinwesens.

New Work versteht sich damit auch als Antwort auf diese Herausforderung. Es zielt nicht auf eine neue Form der Aufgabenverteilung ab, sondern auf die allumfassende Betrachtung von Arbeit selbst – als Raum menschlicher Entfaltung, als Ort von Gestaltungskraft und als soziale Praxis, die mehr leistet als Wertschöpfung.

Ein Blick in die Geschichte: Vom Überleben zum Sinn des Lebens

Die Vorstellungen von Arbeit sind historisch gewachsen und eng mit gesellschaftlichen Ordnungssystemen verbunden. In der antiken Gesellschaft galt körperliche Arbeit als notwendiges Übel, das den unteren Schichten oder Sklaven vorbehalten war. Sie diente dem Überleben, nicht der Selbstverwirklichung.

Erst im christlichen Mittelalter wurde Arbeit aufgewertet: als Teil einer göttlichen Ordnung, als Ausdruck von Disziplin, Fleiß und Pflichterfüllung. Im Zuge der Reformation gewann diese Vorstellung weiter an Bedeutung. In der protestantischen Arbeitsethik wurde Arbeit zur individuellen Berufung und zum Zeichen eines gottgefälligen Lebens. Sie verband inneren Sinn mit äußerer Ordnung, persönliches Streben mit gesellschaftlicher Anerkennung.

Mit der Industrialisierung vollzog sich anschließend ein tiefgreifender Wandel. Arbeit wurde standardisiert, rationalisiert und entkoppelt von persönlicher Bedeutung. Effizienz und Kontrolle traten an die Stelle von Verantwortung und Beteiligung. Der Mensch wurde in Prozesse integriert, aber zugleich aus ihnen herausgelöst. Er verschwand als Subjekt hinter der Rolle der Arbeitskraft.

Karl Marx analysierte diese industrielle Entwicklung als Entfremdung: Arbeit verlor ihre Verbindung zum Produkt, zur Tätigkeit, zur Gemeinschaft und damit auch zur Person. Hannah Arendt erweiterte diesen Gedanken, indem sie zwischen Arbeiten, Herstellen und Handeln unterschied. Während das Arbeiten bloß dem Überleben diene, ermögliche das Herstellen Dauer und das Handeln Sinn durch eine gemeinschaftliche und politische Praxis. Eine Arbeitswelt, die auf das bloße Funktionieren reduziert wird, unterdrückt genau jene Elemente, die sie lebendig und gestaltbar machen.

Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass sich gesellschaftliche Entwicklungen häufig zwischen zwei Polen bewegen: einerseits der Wunsch nach sinnstiftender, selbstbestimmter Arbeit, andererseits die Realität einer Arbeitswelt, in der sich Menschen zunehmend in starren Prozessen verlieren und entfremdet fühlen. Diese Dynamik ähnelt einer Pendelbewegung, die bis heute spürbar ist.

Schöpfung(skraft) statt Erschöpfung

Anthropologisch gesehen ist Arbeit mehr als Existenzsicherung. Sie ist eine grundlegende Form menschlicher Weltgestaltung. In ihr verbinden sich Handeln und Bedeutung: Menschen arbeiten nicht nur, um zu leben, sondern um etwas zu (er-)schaffen, sowohl materiell als auch sozial oder symbolisch. Um etwas hervorbringen das für sie eine größere Bedeutung hat.

New Work greift diese anthropologische Perspektive auf. Die Frage „Was wollen Menschen wirklich, wirklich tun?“ zielt auf eine Rückbindung von Arbeit an Motivation, Begabung und persönlichen Werten. Arbeit wird nicht als bloßer Vollzug verstanden, sondern als Feld der Mitgestaltung – an Produkten ebenso wie an Prozessen, Beziehungen und Zukunft.

Damit greift New Work ein zentrales Grundprinzip der christlichen Soziallehre auf, etwa in den Schriften von Papst Johannes Paul II.: „Arbeit ist für den Menschen da, nicht der Mensch für die Arbeit.“ Sie soll Entwicklung ermöglichen, nicht Ausbeutung fördern. Wo Arbeit allein unter ökonomischem Druck steht, verliert sie ihren ethischen Gehalt und damit ihren Wert für Individuum und Gesellschaft.

**Wunsch vs. Wirklichkeit:
Herausforderungen der modernen
Arbeitswelt**

Dieser sinngebende Charakter kristallisiert sich im menschenzentrierten Anspruch von New Work heraus: Er soll individuelle Freiheit mit kollektiver Verantwortung verbinden, Partizipation ermöglichen und Sinn erfahrbar machen. Dieses Versprechen trifft einen Nerv, gerade in einer Arbeitswelt, die von Entgrenzung, Dynamik und Komplexität geprägt ist.

In der praktischen Umsetzung dieser normativen Haltung zeigt sich allerdings eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität. Die Forderung nach mehr Selbstverantwortung wird in vielen Organisationen nicht durch tragfähige Strukturen gestützt: Rollen bleiben diffus, Entscheidungsräume unklar, Rahmenbedingungen instabil. Statt gelebter Autonomie etabliert sich eine Kultur stiller Selbstoptimierung. Der Steuerungsdruck verschwindet nicht, er verlagert sich vielmehr vom System auf das Individuum.

Organisationen entziehen sich zunehmend der Verantwortung für Orientierung und Halt und überlassen es dem Einzelnen, sich im Unklaren selbst zu organisieren. New Work verspricht Freiheit, führt aber oft zu einem Zwang zur permanenten Selbststeuerung. Autonomie schlägt um in subtile Selbstausbeutung.

Diese Dynamik manifestiert sich exemplarisch in der aktuellen Rückkehr zu Präsenzpfllichten, oft unter dem Schlagwort "Return to Office". Solche Maßnahmen sind selten Ausdruck betrieblicher Notwendigkeit. Vielmehr fungieren sie als symbolische Etablierung organisationaler Kontrolle. Sie signalisieren nicht Vertrauen, sondern strukturelles Misstrauen, das weitreichende Folgen nach sich zieht: Gestaltungsspielräume schwinden, psychologische Sicherheit sinkt, und mit ihr der erlebte Sinn der Arbeit seitens der Mitarbeitenden.

Damit droht der emanzipatorische Impuls von New Work ins Gegenteil zu kippen: aus Freiheit wird Druck, aus Verantwortung Überforderung. Ohne ein tragfähiges organisatorisches Fundament, bestehend aus klaren Leitplanken, belastbaren Ressourcen und einer Kultur gegenseitiger Verlässlichkeit, bleibt New Work anfällig für Fehlinterpretationen und Frustration.

Die Grundprinzipien von New Work

Das macht Arbeit zukunftsfähig

Im Hinblick auf die Geschichte sowie die anthropologisch-kulturellen Hintergründe stellt sich die Frage, was New Work im Kern ausmacht.

New Work ist mehr als ein methodisches Konzept. Es ist ein Ansatz, Arbeit neu zu denken: als sinnstiftenden, partizipativen und nachhaltigen Bestandteil gesellschaftlicher Entwicklung. Ziel ist eine Arbeitswelt, in der Menschen mit Freude und Verantwortung tätig sind, Organisationen resilienter und innovativer werden und Gemeinschaften gestärkt aus Veränderungsprozessen hervorgehen.

Geprägt von Frithjof Bergmann verstand sich „Neue Arbeit“ ursprünglich als Gegenentwurf zur entfremdeten Lohnarbeit industrieller Prägung. Anstelle funktionaler Erfüllung der Arbeit rückte er Selbstbestimmung, Kreativität und die sinnorientierte Gestaltung von Tätigkeit in den Mittelpunkt. Dieser Anspruch war eine Reaktion auf ökonomische Unsicherheit und Massenarbeitslosigkeit und ist heute, in Zeiten digitaler Beschleunigung und kulturellen Umbruchs, aktueller denn je.

In der Umsetzung zeigt sich eine widersprüchliche Dynamik: Wo Autonomie gefordert, aber nicht strukturell getragen wird, entsteht subtiler Leistungsdruck und permanente Selbstoptimierung. Verschärft wird dies, wenn Freiheiten ohne Not zurückgenommen werden. Das ist ein Misstrauenssignal, das psychologische Sicherheit, Motivation und Bindung untergräbt.

Gerade deshalb gewinnt der ursprüngliche Anspruch von New Work an Relevanz. Arbeit muss so gestaltet sein, dass Freiheit nicht zur Überforderung wird, sondern in verlässliche Rahmen eingebettet ist. Dort, wo Vertrauen, Partizipation und Orientierung den Ton angeben, entstehen tragfähige und zukunftsfähige Arbeitsbeziehungen. Die zentrale Frage ist dabei nicht nur, was gearbeitet wird, sondern wie und wofür. Im Mittelpunkt steht der Mensch: als handelndes Subjekt, das gestalten, entscheiden und in Gemeinschaft wirken will.

Diesen Anspruch greift KellerPartner auf, nicht als Idealbild, sondern als konkreten Gestaltungsauftrag. Wir verstehen New Work als strategische, strukturelle und kulturelle Entwicklungsaufgabe. Unser Zugang verbindet die Werte von New Work mit dem systemischen Denken des St. Galler Management Modells. Dieser Rahmen ermöglicht es, kulturelle Dynamiken, organisatorische Strukturen und strategische Ziele in ihrer Wechselwirkung zu analysieren und aufeinander abzustimmen.

Unsere Begleitung beginnt nicht bei Methoden, sondern bei Fragen. Was soll sich verändern und warum? Wir arbeiten mit klaren Modellen, aber nicht mit Standardlösungen. Denn Veränderung erfordert ebenso Kontextsensibilität, Konsistenz und Kommunikation.

Gemeinsam mit unseren Partnerorganisationen entwickeln wir passgenaue Prozesse, die Partizipation ermöglichen, Führung neu ausrichten und echte Handlungsspielräume schaffen. Denn wirksam wird Veränderung nur dort, wo sie anschlussfähig ist: an Menschen, an Organisationen, an ihre Geschichte und ihrer Zukunft.

Unsere Erfahrung zeigt:

Transformation gelingt nicht mit Geschwindigkeit, sondern durch Klarheit über Richtung, Verantwortung und Sinn. So entsteht eine Arbeitswelt, die nicht zwischen Effizienz und Menschlichkeit wählen muss, sondern beides leistungsfähig, lernfähig und lebendig integriert. Die nachfolgenden Grundprinzipien zeigen, wie wir diese Vision gemeinsam mit unseren Partnern zur Realität werden lassen.



Grundprinzip I: Wurzeln und Flügel - Zwischen Freiheit und Verantwortung

New Work zielt darauf, Mitarbeitenden mehr Freiraum und Verantwortung zu geben. Die damit verbundene Autonomie soll Eigeninitiative und Kreativität fördern, Motivation steigern und die Bindung zur Organisation stärken. In der Praxis zeigt sich jedoch eine ambivalente Realität. Selbstbestimmte Arbeitsformen bieten zwar Potenziale, sind jedoch mit erheblichen Gesundheitsrisiken verbunden. Der Appell an individuelle Selbstverantwortung geht häufig mit einem impliziten Leistungsdruck einher. In Abwesenheit struktureller Unterstützung geraten Mitarbeitende in einen Zustand dauerhafter Selbstoptimierung: Fremdsteuerung wird durch Selbstkontrolle ersetzt, und die Verantwortung für Gesundheit wird zunehmend individualisiert. Während institutionelle Rahmenbedingungen wie Zielvorgaben, Pausenregelungen oder Führungskonzepte unverändert bleiben, nehmen psychische Belastungen chronische Formen an. Zwar findet das Thema mentale Gesundheit in vielen Unternehmen Beachtung, doch bleiben die ergriffenen Maßnahmen oft symbolischer Natur. Achtsamkeitstrainings beispielsweise greifen zu kurz, wenn sie strukturelle Ursachen ausklammern. Sie adressieren lediglich Symptome, nicht jedoch die zugrunde liegenden Probleme.

Grundprinzip II: Sinnhaftigkeit als Antrieb

Sinnvolle Arbeit ist kein Privileg, sondern Voraussetzung. Sie motiviert, inspiriert und macht Spitzenleistungen möglich. Wo Arbeit als sinnvoll erlebt wird, entsteht nicht nur Engagement und Identifikation, sondern ein Umfeld, in dem Menschen ihr Potenzial entfalten. Strukturen, die Sinn stiften, schaffen die Basis für nachhaltige Leistungsbereitschaft und damit für echte Zukunftsfähigkeit.

Grundprinzip III: Agilität und kollektive Resilienz

In einer dynamischen Arbeitswelt sind Anpassungsfähigkeit und gemeinsames Handeln entscheidend. Agilität und Resilienz stehen nicht für Reaktion, sondern für aktives Gestalten. Sie entstehen dort, wo Organisationen flexible Strukturen mit einer Kultur des Vertrauens, der Verantwortung und des gemeinsamen Lernens verbinden.

**Grundprinzip IV:
Vertrauen und offene Kommunikation
als Basis der Arbeitskultur**

Vertrauen und Transparenz bilden das Fundament einer zukunftsfähigen Arbeitskultur. Wo Führung auf Dialog setzt und Kommunikation Sicherheit schafft, entstehen Räume für Wissensaustausch, Engagement und kollektive Verantwortung. Psychologische Sicherheit ist dabei keine Randbedingung, sondern die Voraussetzung für Zusammenarbeit und Innovation.

**Grundprinzip V:
Kein Wachstum ohne Pausen**

Langfristige Leistungsfähigkeit braucht kontinuierliche Entwicklung und echte Regeneration. Lebenslanges Lernen und eine tragfähige Balance zwischen Arbeits- und Lebenszeit sind keine Extras, sondern strukturelle Anforderungen. Sie stärken nicht nur individuelle Resilienz, sondern auch die Zukunftsfähigkeit der gesamten Organisation.



Die Relevanz des integrierten Ansatzes

Warum New Work Struktur braucht, um seine Kraft zu entfalten

Diese Komponenten machen ein Unternehmen zukunftsfähig

Es sind nicht allein Technologien oder Strategien, sondern die Fähigkeit, Wandel bewusst zu gestalten. In einer Welt, in der Komplexität, Tempo und Unsicherheit zum Normalzustand werden, reicht bloße Reaktion nicht aus. Gefragt ist ein Managementverständnis, das Stabilität und Agilität nicht als Gegensatz begreift, sondern als sich ergänzende Prinzipien eines resilienten Gesamtsystems.

KellerPartner verbindet in seiner Arbeit Struktur, Kultur und Strategie zu einem integrierten Ansatz moderner Unternehmensführung. Auf Grundlage des St. Galler General Management Modell (SGMM), ergänzt durch das Integrierte Management System (IMS) und die Prinzipien von New Work, schaffen wir Klarheit im Handeln und Orientierung im Wandel: stabile Leitplanken, adaptive Prozesse und eine Arbeitskultur, die Sinn, Kreativität und Gemeinschaft fördert.

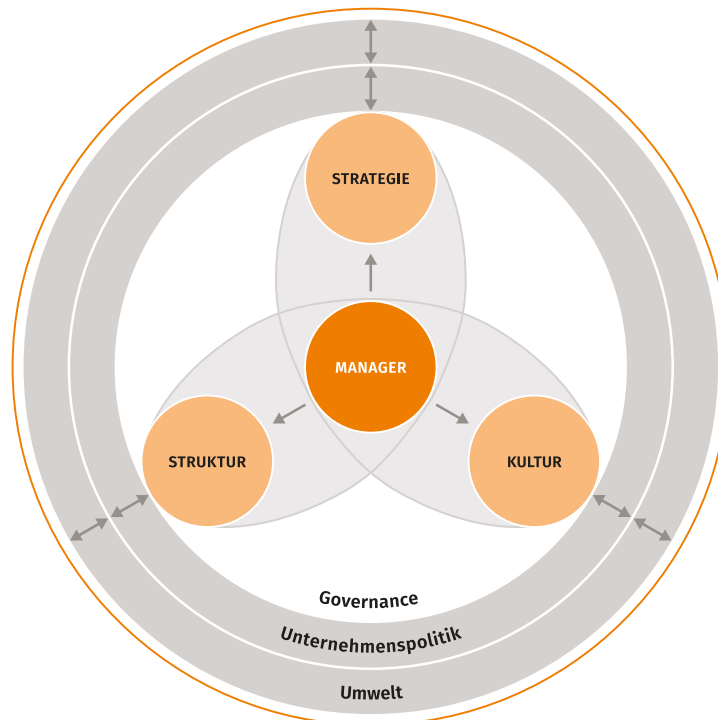
So wird Veränderung nicht zur Belastung, sondern zur Ressource für langfristigen Erfolg, unternehmerische Verantwortung und eine Arbeitswelt, die Menschen ebenso stärkt wie Organisationen.

Das St. Galler General Management Modell (SGMM)

Das SGMM, seit den 1960er Jahren kontinuierlich weiterentwickelt, strukturiert das Management in normative, strategische und operative Ebenen. Es schafft Orientierung von der Definition übergeordneter Zielsetzungen bis zur Umsetzung konkreter Ergebnisse.

Das SGMM liefert die konzeptionelle Grundlage für das „Was“ des Managements. In Verbindung mit dem New-Work-Ansatz entsteht daraus ein menschenzentriertes „Wie“, das Arbeitsgestaltung auf Basis von Kreativität, Selbstverantwortung und Sinnhaftigkeit ermöglicht.

KellerPartner unterstützt Unternehmen dabei, diese Ansätze so zu kombinieren, dass klare Zielorientierung und inspirierende Arbeitskulturen Hand in Hand gehen.



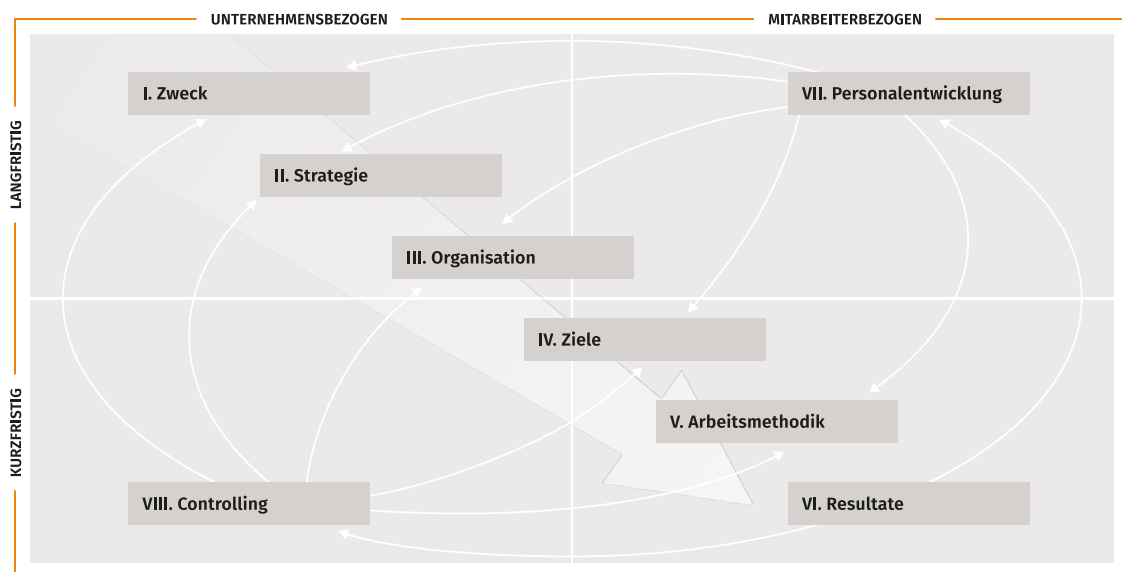
Das St. Galler General Management Modell (SGMM) (in Anlehnung an Malik 2007: 118)

Das Integrierte Management System (IMS)

Das Integrierte Management System (IMS) erweitert das SGMM um eine praxisorientierte Ebene, die Stabilität und Anpassungsfähigkeit harmonisch vereint.

Es basiert auf der Idee, dass alle Managementprozesse einer Organisation als Teile eines integrierten Systems betrachtet werden müssen. Diese systemische Denkweise betont die Verknüpfungen zwischen den Prozessen und deren Einbettung in den Kontext des gesamten Unternehmens.

So wird das IMS zu einem entscheidenden Werkzeug, das Führungskräften hilft, in einer dynamischen Arbeitswelt die Balance zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit zu bewahren.



Das Integrierte Management System (IMS) im Überblick (in Anlehnung an Malik 2007: 104)

Die wesentlichen Stärken des IMS

- **Ganzheitliche Prozessintegration:**
Strategische Planung, operative Prozesse und organisatorisches Lernen werden zu einem einheitlichen Ansatz verbunden. Dies unterstützt Unternehmen dabei, kurzfristige Ziele effizient zu erreichen und langfristige Visionen strategisch zu verfolgen.
- **Stabilität und Flexibilität:**
Standardisierte Prozesslandschaften, ergänzt durch flexible Anpassungsmechanismen, schaffen die Grundlage, um sowohl Kontinuität als auch Innovation zu fördern.
- **Verknüpfung von Unternehmenskultur, -politik und -strategie:**
Das IMS ermöglicht eine durchdachte Steuerung komplexer Organisationen und schafft Raum für die Entwicklung von Werten, die sowohl den Erfolg des Unternehmens als auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördern.

Das IMS schafft einen Gestaltungsrahmen, der operative Effizienz und strategische Weitsicht miteinander verbindet. Prozesse werden so ausgerichtet, dass sie nicht nur kurzfristige Ergebnisse sichern, sondern auch die langfristige Lebensfähigkeit der Organisation unterstützen, und zwar durch einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und die bewusste Förderung nachhaltiger Werte. Führungskräfte profitieren von klaren Strukturen, die sie dabei unterstützen, Entscheidungen zu treffen, die über unmittelbare Erfolge hinaus auch auf langfristige Resilienz und Zukunftsfähigkeit abzielen.

Indem das IMS bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Eigenverantwortung fördert, schafft es die Voraussetzungen für eine agile und menschenzentrierte Organisation. Es integriert Feedbackschleifen und Abstimmungsprozesse, die Mitarbeitende in die Lage versetzen, aktiv und eigenverantwortlich zu handeln, immer eingebettet in die strategischen Ziele des Unternehmens. Dies ermöglicht nicht nur eine bessere Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, sondern unterstützt auch die Entwicklung einer Arbeitskultur, die auf Sinnstiftung und Zusammenarbeit basiert. Mit dem IMS schaffen Sie Strukturen, die nicht nur Ihr Unternehmen stärken, sondern auch die Menschen, die es prägen.

Wenn Haltung auf System trifft: Die Synergien von SGMM, IMS und New Work

Die Verbindung des SGMM, des IMS und der Prinzipien von New Work bildet eine zukunftsorientierte Managementarchitektur. Während das SGMM strategische Klarheit und Zielorientierung schafft, sorgt das IMS für wirksame, adaptive Umsetzungsprozesse. New Work wiederum ergänzt diesen strukturellen Rahmen um eine Kultur, die Sinn, Innovation und Zusammenarbeit ins Zentrum rückt.

Diese Synergie ermöglicht Organisationen, Stabilität und Wandel produktiv zu verbinden und dabei sowohl Effizienz als auch Innovationskraft nachhaltig zu stärken.

Die Vorteile auf einen Blick:

- Strategische Orientierung durch das SGMM
- Effiziente und anpassungsfähige Prozesse durch das IMS
- Innovationskultur und Mitarbeiterbindung durch New Work
- Stabilität im Wandel durch eine integrierte Managementarchitektur

KellerPartner versteht diese Integration als zeitgemäße Antwort auf die Herausforderungen einer komplexen Arbeitswelt. Durch die Verbindung systemischer, operativer und kultureller Perspektiven unterstützen wir Unternehmen dabei, agiler, widerstandsfähiger und langfristig attraktiver zu werden.



Mit dem Führungsrad sicher durch die Anforderungen an Führungskräfte navigieren oder: Das Führungsrad als Handwerkszeug des Managements

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Dieser wird getrieben von Digitalisierung, veränderten Marktlogiken aber auch neuen Erwartungen an eine bestimmte Zielgruppe: die Führungskräfte. Klassische Steuerung reicht nicht mehr aus. Zukunftsfähige Führung heißt heute: Verantwortung teilen, Potenziale entfalten und gemeinsam gestalten.

Mit dem Führungsrad stellt KellerPartner ein praxisnahes Instrument zur Verfügung, das Unternehmen und Führungskräfte dabei unterstützt, den Anforderungen neuer Führung gerecht zu werden. Es verbindet die systemische Perspektive des SGMM mit den Prinzipien von New Work und integriert das IMS, um Führung nachhaltig und zukunftsorientiert auszurichten.

Das Führungsrad übersetzt komplexe Anforderungen in konkrete Handlungsfelder und macht abstrakte Konzepte greifbar. Es unterstützt Führungskräfte dabei, wirksam, effizient und wertorientiert zu handeln. Dabei wird Management nicht als abstrakte Kunst verstanden, sondern als Handwerk: ein erlernbarer, trainierbarer und kontinuierlich weiterentwickelbarer Kompetenzbereich.

Für Organisationen, die Zukunft nicht nur steuern, sondern aktiv mitgestalten wollen, bietet das Führungsrad somit eine praxisorientierte Orientierung und eine fundierte Grundlage für wirkungsvolles Führungshandeln.

Warum das Führungsrad?

Die Anforderungen an Führungskräfte sind komplex: Sie sollen Orientierung geben, Vertrauen schaffen und zugleich die Eigenverantwortung ihrer Teams stärken. Das Führungsrad bietet einen praxisnahen Orientierungsrahmen, der Führung systemisch und handlungsleitend fasst. Es verbindet die zentralen Aufgaben von Führung mit den dazugehörigen Werkzeugen:

- **Für Ziele sorgen:** Klare, flexibel anpassbare Zielorientierung schafft Fokus und Transparenz.
- **Organisieren:** Wirksames Ressourcenmanagement stellt Teams die nötigen Mittel, Zeit und Unterstützung bereit.
- **Entscheiden:** Offene, konsistente Kommunikation fördert Vertrauen und Beteiligung.
- **Kontrollieren, messen und beurteilen:** Eine lebendige Feedbackkultur unterstützt kontinuierliche Verbesserung und gemeinsames Lernen.
- **Menschen fördern:** Eine tragfähige Teamkultur sichert psychologische Sicherheit, Respekt und Vertrauen.

Damit setzt das Führungsrad einen klaren Standard für Wirksamkeit in Führung.



Das Führungsrad (in Anlehnung an Malik 2014: 382)

Wie KellerPartner das Führungsrads einsetzt

KellerPartner begleitet Organisationen Schritt für Schritt dabei, das Führungsrads in die Praxis zu integrieren.

- **Analyse:** Wir identifizieren die Stärken und Schwächen Ihrer aktuellen Führungsstruktur.
- **Workshops und Schulungen:** Führungskräfte lernen, die fünf Dimensionen des Führungsrads gezielt einzusetzen, um Orientierung und Eigenverantwortung zu stärken.
- **e-Learnings:** Digitale Lernmodule ermöglichen es, die Inhalte flexibel zu vertiefen, Wissen nachhaltig aufzubauen und unabhängig von Ort und Zeit verfügbar zu machen.
- **Individuelle Begleitung:** Mithilfe von individuellem Coaching und Training sichern wir die erfolgreiche Umsetzung und Nachhaltigkeit des Wandels.

Das Führungsrads ist kein theoretisches Konzept, sondern ein Werkzeug, das in der Praxis funktioniert und bereits in zahlreichen Projekten nachweisbare Erfolge erzielt hat.

Mit dem Führungsrads gewinnen Organisationen einen klaren Wettbewerbsvorteil:

- Führungskräfte und Teams wissen auch in dynamischen Zeiten, was zählt.
- Mitarbeitende handeln eigenständig und effizient.
- Eine starke Feedbackkultur und psychologische Sicherheit fördern Kreativität und neue Ideen.
- Führung wird für eine Welt im ständigen Wandel anpassungsfähig.

Unser Versprechen: Führung neugestalten

Das Führungsrads ist mehr als ein Konzept. Es ist der Schlüssel, um die Zukunft der Führung aktiv zu gestalten. Es hilft Führungskräften, nicht nur auf den Wandel zu reagieren, sondern ihn selbst voranzutreiben.

KellerPartner bietet Ihnen die Expertise und Werkzeuge, die Sie brauchen, um Ihre Führung auf die nächste Stufe zu heben. Lassen Sie uns gemeinsam eine neue Ära der Führung einläuten!

New Work trifft Managing a Business

Effizient und menschlich führen

Zukunftsorientierte Unternehmensführung steht vor der Herausforderung, wirtschaftliche Ziele und menschliche Bedürfnisse zu verbinden.

Das SGMM stellt mit dem Konzept Managing a Business – verstanden als die strategisch-operative Gestaltung unternehmerischer Aktivitäten im Rahmen einer ganzheitlichen Führung – einen integrierten Bezugsrahmen bereit. Es vereint normative Orientierung, strategische Ausrichtung und operative Umsetzung zu einem konsistenten und anschlussfähigen Gesamtkonzept.

Sinn und Werte, die Identität und Verantwortung des Unternehmens prägen, werden definiert. Strategisch gilt es, hieraus tragfähige Geschäftsmodelle, Prioritäten und Zielsysteme abzuleiten. Operativ entstehen daraus Strukturen und Prozesse, die Effizienz und Anpassungsfähigkeit gleichermaßen ermöglichen.

Zunehmend zeigt sich jedoch: Steuerung gelingt nur, wenn sie nicht bei Systemen und Kennzahlen stehen bleibt, sondern auch kulturelle Voraussetzungen berücksichtigt. Genau hier setzt New Work an: mit einer menschenzentrierten Perspektive, die Vertrauen, Selbstorganisation und Sinnorientierung ins Zentrum rückt. Führung wird nicht nur als Steuerung verstanden, sondern als Ermöglichung.

In dieser Verbindung liegt ein entscheidender Hebel: New Work vertieft die Prinzipien von Managing a Business. Strukturen werden zu Ermöglichungsräumen, Prozesse fördern nicht nur Effizienz, sondern auch Zusammenarbeit und Selbstwirksamkeit. Strategien entfalten Wirkung, wenn sie nicht nur analytisch überzeugen, sondern auch kulturell anschlussfähig sind.

Gerade in hybriden Arbeitsmodellen wird deutlich, wie eng strukturelle Steuerung und kulturelle Orientierung miteinander verflochten sind. Eine zukunftsfähige Unternehmensführung muss beides integrieren: klare Zielorientierung und echte Gestaltungsfreiheit, ökonomische Effizienz und menschliche Sinnhaftigkeit.

Die Symbiose von New Work und Managing a Business

Das SGMM ergänzt die Prinzipien von New Work, indem es diese systematisch in die Steuerung und Struktur organisationaler Prozesse integriert. Dadurch entsteht ein ganzheitlicher Ansatz, der wirtschaftliche und kulturelle Ziele miteinander verbindet:

- **Normative Ebene:** Vision und Werte stiften Sinn, schaffen Identität und motivieren zur Übernahme von Verantwortung.
- **Strategische Ebene:** Die normativen Prinzipien werden in agile Geschäftsmodelle übersetzt, die Innovation und Anpassungsfähigkeit fördern.
- **Operative Ebene:** Klare Prozesse und digitale Werkzeuge ermöglichen eigenverantwortliches Handeln und stärken gleichzeitig Effizienz und Transparenz.

Diese integrative Perspektive eröffnet die Möglichkeit, das Konzept Managing a Business neu zu denken – nicht länger als rein steuerungsorientiertes Modell, sondern als Rahmen für eine Arbeitswelt, die Sinnstiftung, Flexibilität und Menschlichkeit ebenso umfasst wie Effizienz und Zielorientierung.

Agilität als Bestandteil wirksamer Unternehmenssteuerung

An der Schnittstelle von Strategie und operativer Umsetzung zeigt sich besonders deutlich, welche Rolle Agilität in einer modernen Unternehmensführung spielt. Als methodischer und kultureller Ausdruck von Flexibilität ergänzt sie das Konzept Managing a Business um konkrete Praktiken zur Bewältigung dynamischer Umwelten und steigender Komplexität. Dabei zeigt sich Agilität nicht nur als abstraktes Prinzip, sondern in Form konkreter Managementmethoden, die im organisationalen Alltag wirksam werden.

Agilität gilt zunehmend als Schlüssel zur wirksamen Steuerung in einer komplexen und dynamischen Umwelt. Managementmethoden wie Scrum, OKR (Objectives and Key Results) oder Lean Management fördern dezentrale Verantwortung, kurze Entscheidungswege und kontinuierliches Lernen. Richtig eingesetzt, stärken sie nicht nur die Innovationskraft, sondern auch die Anpassungsfähigkeit und Eigenverantwortung innerhalb von Teams und Organisationen.

Doch Agilität erschöpft sich nicht nur in Methoden. Ohne verlässliche Strukturen, klare Rollen und strategische Orientierung bleibt sie oberflächlich oder führt zu Unsicherheit und Überlastung. Wenn Verantwortung delegiert wird, ohne Entscheidungsräume, Ressourcen oder Richtung zu schaffen, wird Agilität nicht zur Befähigung, sondern zur Zumutung.

Ein zukunftsfähiges Managing a Business verankert Agilität deshalb nicht nur operativ, sondern strategisch. Es denkt Flexibilität vom Ziel her und nicht als Selbstzweck. Es schafft belastbare Leitplanken, fördert konsistente Kommunikation, stärkt koordinierte Entscheidungsprozesse und ermöglicht eigenverantwortliches Handeln auf einem stabilen Fundament.

Agilität ist damit keine Gegenbewegung zur Struktur, sondern deren Weiterentwicklung. Sie ersetzt nicht Führung, sondern verlangt eine andere: begleitend statt anweisend, klärend statt kontrollierend. Wo dieses Verständnis verankert ist, wird Agilität zum integralen Bestandteil moderner Unternehmenssteuerung, als dauerhafte Fähigkeit, produktiv mit Wandel umzugehen.

Ein Praxisbeispiel

Wie wirksam Agilität in der Praxis sein kann, zeigt die Zusammenarbeit von KellerPartner mit der Volksbank Mittweida eG. Gemeinsam wurden Scrum und OKR nicht einfach als isolierte Tools eingeführt, sondern als Teil einer übergeordneten Strategie, die Flexibilität stärkt und strategische Klarheit fördert. Das Ergebnis: eine dynamischere operative Struktur, bei gleichzeitig geschärfter Ausrichtung.

Kathrin Droste, Bereichsleiterin Organisationsentwicklung der Volksbank Mittweida eG, beschreibt die Zusammenarbeit so:

„Mit KellerPartner haben wir für unsere Personal- und Organisationsentwicklung einen Partner gewonnen, der sich Zeit nimmt, um uns und unsere Strukturen kennenzulernen und zu verstehen. Somit ist gewährleistet, dass das Programm auf unsere Bedürfnisse und Zielsetzungen angepasst ist.“

Das Beispiel zeigt: Agilität entfaltet Wirkung, wenn sie nicht als Methode, sondern als Haltung verstanden wird – eingebettet in ein systemisches Verständnis von Entwicklung, strategisch verankert und auf die Realität der Organisation zugeschnitten.



Entlastung und Freiraum dank Digitalisierung

Digitale Technologien gelten als wesentlicher Treiber für die Transformation von Arbeitskulturen und Organisationsmodellen. Anwendungen wie Microsoft Teams, Slack oder Asana ermöglichen eine standortunabhängige Zusammenarbeit und fördern Transparenz, Verbindlichkeit sowie eine koordinierte Kommunikation, unabhängig davon, ob Teams physisch, hybrid oder virtuell organisiert sind.

Darüber hinaus eröffnet die Automatisierung von Routinetätigkeiten neue Handlungsspielräume: Sie entlastet Mitarbeitende von repetitiven Aufgaben und schafft Freiräume für strategisches Denken, kreative Problemlösung und wirksames Handeln. Damit stärkt die Digitalisierung zentrale Prinzipien sowohl von New Work – wie Selbstorganisation und Sinnorientierung – als auch von Managing a Business, etwa durch Effizienzsteigerung, operative Exzellenz und bessere Entscheidungsgrundlagen.

Das SGMM bietet den Rahmen, um diese Technologien nicht nur technisch zu integrieren, sondern strategisch und kulturell zu verankern. So wird Managing a Business nicht nur effizienter, sondern auch zukunftsfähiger, indem es technologische Innovation mit kultureller Relevanz verbindet.

Ein Praxisansatz

KellerPartner unterstützt Unternehmen dabei, diesen Transfer in die Praxis zu bringen. In Modulen wie „Zusammenarbeit in Teams“ zeigen wir, wie digitale Tools gezielt eingesetzt werden können, um hybride Arbeitsformen nicht nur zu ermöglichen, sondern auch als Impulsgeber für neue Formen der Kooperation, Eigenverantwortung und Kulturentwicklung zu nutzen.

Aufrichtige Unternehmenskultur als Grundlage für erfolgreiches Business-Management

Doch technologische Lösungen allein reichen nicht aus. Damit digitale Tools und neue Arbeitsformen ihr volles Potenzial entfalten können, braucht es ein organisationales Umfeld, das von Vertrauen, Klarheit und gemeinsam gelebten Werten geprägt ist. Hier rückt die Unternehmenskultur in den Mittelpunkt: als entscheidender Faktor für gelingende Transformation und nachhaltiges Business-Management.

Unternehmenskultur ist kein ‚weicher Faktor‘ im Sinne bloßer Stimmung oder Symbolik. Sie entscheidet konkret darüber, ob Verantwortung übernommen wird, ob Vertrauen wachsen kann und ob Mitarbeitende Probleme kreativ lösen. Gleichwohl entsteht Kultur nicht durch Appelle oder Leitbilder allein, sondern durch nachvollziehbare Entscheidungen, verlässliche Rahmenbedingungen und gelebte Vorbilder im Führungsverhalten.

Die Verbindung von New Work mit strategischem Management macht es möglich, kulturelle Werte wie Offenheit, Lernen und Beteiligung in Strukturen und Prozesse zu übersetzen. So entsteht eine Kultur, die nicht nur Haltung ausdrückt, sondern Wirkung in Form von Entwicklung, Engagement und Identifikation entfaltet.

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, wie gezielter Kulturwandel zur Führungsbasis werden kann.

Manuela Wartmann, Filialdirektorin bei der R+V Allgemeinen Versicherung, beschreibt die Zusammenarbeit so:

„Unser Bedarf in den Themen Führung, Management und Change war groß, und ich habe bereits in den ersten Gesprächen gemerkt, dass hier eine tiefgehende Expertise und ein aktueller Wissensstand dahinterstehen. Die Ergebnisse und Modelle von KellerPartner sind State-of-the-Art und auch weiterhin Basis unserer täglichen Führungsarbeit.“

Fazit: Wettbewerbsvorteile durch die Verbindung von New Work und Managing a Business

Die Integration von New Work und dem SGMM schafft sowohl operativ als auch strategisch klare Wettbewerbsvorteile. Kurzfristig reduziert die Automatisierung von Prozessen den Aufwand, dezentrale Strukturen beschleunigen Entscheidungen und erhöhen die Reaktionsgeschwindigkeit. Langfristig stärken agile Geschäftsmodelle die Innovationsfähigkeit, eine werteorientierte Kultur erhöht die Attraktivität für Talente, und organisationale Resilienz sichert die Fähigkeit, mit Wandel konstruktiv und lernfähig umzugehen.

Schließlich zeigt sich: New Work ist kein kulturelles Begleitprogramm, sondern ein strategischer Ansatz, der die Art verändert, wie Organisationen geführt, gesteuert und weiterentwickelt werden. Im Kontext von Managing a Business heißt das: Sinn und Eigenverantwortung sind keine Zusatzthemen, sondern integrale Bestandteile moderner Unternehmenssteuerung. Sie entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn sie strukturell in Prozessen, Zielen und alltäglichen Entscheidungslogiken verankert sind. Das SGMM bietet dafür einen orientierenden Rahmen. Es verbindet normative Klarheit mit strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzbarkeit.

Diese Transformation ist anspruchsvoll und erfordert mehr als punktuelle Maßnahmen. Gefragt sind strategische Konsequenz, kollektive Verantwortung und ein Bewusstsein für die kulturellen, sozialen und psychologischen Dimensionen unternehmerischen Handelns. New Work darf nicht zur impliziten Verpflichtung permanenter Selbstoptimierung werden, sondern muss als strukturell unterstützter, gemeinsam gestalteter Wandel verstanden werden.

KellerPartner begleitet Organisationen mit Strategien, die Effizienz, Werteorientierung und Menschlichkeit nicht gegeneinander ausspielen, sondern systemisch verbinden. So entstehen Unternehmen, die nicht nur innovativ und leistungsfähig, sondern auch resilient und glaubwürdig sind, weil sie den Menschen und den Sinn seiner Arbeit ins Zentrum stellen.

Managing People

Wirksame Führung durch Empowerment

Wirksame Führung endet nicht bei Strukturen und Prozessen. Sie schafft Räume mit Vertrauen und Unterstützung, in denen Menschen Verantwortung übernehmen.

Im Sinne des SGMM bedeutet Managing People, die Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Individuen und Teams ihr Potenzial entfalten können. Es geht darum, Motivation, Kompetenz und Zusammenarbeit nicht dem Zufall zu überlassen, sondern als substanziellen Bestandteil einer wirksamen und wertebasierten Führung gezielt zu fördern.

Empowerment bedeutet, Mitarbeitende zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen und ihren Arbeitsalltag aktiv mitzugestalten. Voraussetzung dafür ist eine Führung, die klare Erwartungen formuliert, Entscheidungsräume schafft und individuelle Entwicklung gezielt unterstützt.

Ein Projekt mit einem Finanzdienstleister veranschaulicht, wie sich diese Prinzipien wirksam in der Praxis umsetzen lassen: Auf der Basis regelmäßiger Reflexionsgespräche zwischen Führungskräften und Teams entwickelte sich eine tragfähige Dialogkultur. Durch strukturiertes Feedback konnte Verantwortung mit spürbaren Effekten auf Eigeninitiative, Identifikation und Umsetzungskraft gezielt übertragen werden.

Das Beispiel zeigt: Eine wirksame Führungskultur entsteht dort, wo Verantwortung nicht nur eingefordert, sondern durch Haltung, klare Strukturen und konsequente Unterstützung im Alltag aktiv ermöglicht wird.

Neben struktureller Klarheit und gezieltem Empowerment ist eine weitere Dimension zentral für wirksames Managing People: die Gestaltung eines Umfelds, in dem Menschen sich sicher fühlen, ihre Perspektiven einzubringen, zu experimentieren und aus Fehlern zu lernen.

Psychologische Sicherheit und gesunde Fehlerkultur als Basis für Innovation

Psychologische Sicherheit ist kein Nebenprodukt guter Stimmung, sondern die Voraussetzung dafür, dass Menschen ihr Potenzial entfalten können: beim Einbringen neuer Ideen, beim Hinterfragen etablierter Routinen und beim Lernen aus Fehlern. Sie bildet damit eine tragende Grundlage für Innovationskraft und nachhaltige Entwicklung.

KellerPartner begleitet Organisationen dabei, psychologische Sicherheit gezielt zu fördern. Und das nicht durch isolierte Maßnahmen, sondern durch integrierte Entwicklungsansätze: mit klaren Erwartungen, verlässlicher Kommunikation und einem Feedbackverständnis, das nicht Verhalten bewertet, sondern Entwicklung ermöglicht.

Ein Praxisbeispiel verdeutlicht, wie das gelingen kann: In einem gemeinsam entwickelten Innovationslabor arbeiteten Teams in iterativen Zyklen an eigenen Ideen. Sie hatten dafür Raum zum Experimentieren und zugleich klare Strukturen. Entscheidend war ein Rahmen, der Mut stärkte und Fehler nicht sanktionierte, sondern als Impuls für Lernen und Weiterentwicklung verstand.

Psychologische Sicherheit entsteht dort, wo kulturelle Offenheit auf organisationale Fürsorge trifft: durch reduzierte Unterbrechungen, gelebte Pausenkulturen und einen bewussten Umgang mit psychischer Belastung. Solche Bedingungen schaffen Vertrauen, ermöglichen kollektives Lernen und stärken die langfristige Innovationsfähigkeit.

Organisationen, die psychologische Sicherheit aktiv gestalten, schaffen keine Komfortzonen, sondern belastbare Räume für Entwicklung mit klarem Rahmen, stabiler Basis und gelebtem Respekt.

Gezielte Kommunikation als Schlüssel für Transformation

Transformation gelingt nicht nebenbei. Ob strategische Neuausrichtung, kultureller Wandel oder neue Arbeitsformen: echte Veränderung braucht Kommunikation, die Orientierung schafft, Beteiligung ermöglicht und Sinn stiftet. Ziele, Werte und Entwicklungen müssen nicht nur vermittelt, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitenden kontinuierlich und im Dialog reflektiert, konkretisiert und verankert werden.

Kommunikation wirkt dabei auf allen Ebenen:

- **Normativ:** Gemeinsame Werte schaffen Vertrauen und bieten Orientierung.
- **Strategisch:** Klare Ziele und konsistente Botschaften fördern Verständnis und Ausrichtung.
- **Operativ:** Regelmäßige Informationen und offene Rückkopplung stärken Beteiligung und Verständnissicherheit.

Gleichwohl entsteht Wirkung nicht durch Menge, sondern durch Fokussierung. Menschen können nur aufnehmen, was sie auch einordnen können. Zu viele Botschaften, Kanäle oder Formate erzeugen schnell Unschärfe und im Zweifel: Überforderung statt Klarheit.

Deshalb braucht wirksame Transformation keine Dauerkommunikation, sondern gezielte Impulse, die klar gesetzt, rhythmisch platziert und mit Bedeutung aufgeladen sind. Führung schafft Räume, in denen Informationen ankommen, verstanden und weitergedacht werden. Daraus entsteht kollektive Klarheit. Sie ist die Grundlage dafür, dass Wandel nicht nur erkannt, sondern getragen und mitgestaltet wird.

Ein Beispiel aus der Praxis

Ein gemeinnütziger Träger entwickelte mit KellerPartner ein Kommunikationskonzept auf Basis regelmäßiger „Team-Updates“: kurze, transparente Formate zur Information über Ziele, Entscheidungen und Entwicklungen. Das Ergebnis: weniger Unsicherheit, mehr Vertrauen, stärkere Identifikation mit dem Gesamtziel der Organisation.

Die Erfahrung zeigt: Kommunikation ist kein Nebenschauplatz von Transformation. Sie ist ihr strategischer Kern. Nur wenn Orientierung, Austausch und Beteiligung gezielt gestaltet werden, kann Veränderung wirksam gelingen.

Wirksam führen heißt befähigen

Moderne Führung zielt nicht auf Kontrolle, sondern auf Ermöglichung. Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass Teams eigenverantwortlich handeln, kreative Lösungen entwickeln und nachhaltig wirksam werden können. Gerade in Phasen des Wandels ist diese Haltung entscheidend. Sie stärkt Resilienz, Engagement und Innovationskraft.

KellerPartner begleitet Führungskräfte dabei, diese Rolle wirksam zu gestalten – mit praxisnahen Ansätzen, die Vertrauen aufbauen, Potenziale entfalten und tragfähige Teamdynamiken fördern.

Der konkrete Nutzen: Teams arbeiten fokussierter, übernehmen Verantwortung und treffen Entscheidungen schneller und transparenter. Prozesse gewinnen an Klarheit und Tempo. Konflikte werden konstruktiver bearbeitet, was die Zusammenarbeit stabilisiert, und Vertrauen stärkt. Gleichzeitig werden individuelle Stärken gezielter genutzt: Talente entwickeln sich weiter, Motivation wächst, Innovationskraft entfaltet sich. Der Fokus liegt dabei nicht auf Idealbildern, sondern auf gelebter Handlungskompetenz.

Ein Beispiel aus der Praxis

In einem Entwicklungsprogramm lernte ein Führungsteam, Verantwortung konsequent zu delegieren, ohne dabei die strategische Orientierung zu verlieren. Das Ergebnis: mehr Eigenständigkeit und gestärktes Vertrauen in die eigene Rolle, ins Team und in die Organisation.

**Führen heißt gestalten: Räume schaffen,
Orientierung geben, Wirkung ermöglichen**

Führung verändert sich. Es geht längst nicht mehr darum, Anweisungen zu geben, sondern darum, Räume zu schaffen, in denen Teams eigenverantwortlich arbeiten, Herausforderungen selbstorganisiert bewältigen und sich weiterentwickeln können. Voraussetzung dafür ist ein Führungsverständnis, das Vertrauen fördert, Potenziale freisetzt und Orientierung gibt.

KellerPartner unterstützt Führungskräfte dabei, diese Rolle mit praxisnahen Werkzeugen, die konsequent auf Ermöglichung ausgerichtet sind, wirksam zu gestalten:

- Verantwortung klar und wirksam delegieren
- Entscheidungsfreiräume gezielt gestalten
- Vertrauen und psychologische Sicherheit strukturell verankern

Doch Räume allein genügen nicht. Sie entfalten Wirkung nur, wenn sie durch klare Leitplanken strukturiert sind. Sichtbare Ergebnisse, nachvollziehbare Leistungen und überprüfbare Fortschritte geben Orientierung, sowohl für die Teams als auch für die Führungskräfte. So entsteht Führung, die befähigt und zugleich fordert: mit Fokus, Transparenz und Wirkungstiefe.

Ein solches Führungsverständnis verbindet Freiheit mit Verbindlichkeit: Räume geben, Leitplanken setzen, Wirkung ermöglichen.

Fazit: Führung mit KellerPartner wirksam umsetzen

Transformation benötigt Führung. Nicht im Sinne klassischer Steuerung, sondern als gestaltende Kraft, die Verantwortung teilt, Entwicklung ermöglicht und Orientierung gibt. Mit dem SGMM und dem Gestaltungsfeld Managing People begleitet KellerPartner Organisationen dabei, diese neue Führungskultur kulturell verankert, strukturell fundiert und menschlich wirksam zu entwickeln.

So entsteht eine Arbeitskultur, die Vertrauen stärkt, Potenziale hebt, Menschen befähigt und damit Organisationen trägt.

Doch diese Kultur entsteht nicht allein durch Strukturen oder Führungsprinzipien. Wirkliche Veränderung beginnt dort, wo Menschen Verantwortung für sich selbst übernehmen und ihr eigenes Handeln bewusst gestalten.



Managing Oneself

Selbstführung als Fundament organisationaler Resilienz

Neben der Gestaltung auf organisationaler Ebene (Managing a Business) und im Zusammenspiel von Führung und Zusammenarbeit (Managing People) bildet die Selbstführung (Managing Oneself) die persönlichste, aber zugleich wirksamste Dimension nachhaltiger Transformation.

Organisationen verändern sich nur, wenn Menschen bereit sind, sich selbst zu verändern. In der Arbeitswelt braucht es mehr als Strukturen und Führungssysteme. Es benötigt Menschen, die sich selbst führen: mit Klarheit, Verantwortungsbewusstsein und innerer Stabilität.

Managing Oneself beschreibt genau diese Fähigkeit zur bewussten Selbststeuerung. Sie ist keine isolierte Kompetenz, sondern ein zentraler Hebel für kollektive Anpassungsfähigkeit, wirksame Zusammenarbeit und nachhaltige Transformation.

Selbstführung bedeutet, eigene Ziele, Werte und Verhaltensmuster aktiv zu reflektieren und stimmig auszurichten. Wer weiß, was ihn leitet, kann Verantwortung übernehmen, Prioritäten setzen und Energie auch unter Unsicherheit und Druck gezielt einsetzen.

Dabei schließen sich Werteorientierung und Flexibilität nicht aus, vielmehr bedingen sie einander. Zusammengedacht bilden sie das Fundament einer Arbeitskultur, die Orientierung schafft, ohne starr zu sein, und Beweglichkeit ermöglicht, ohne beliebig zu werden.

In diesem Spannungsfeld wird Selbstführung zur verbindenden Kraft zwischen persönlicher Klarheit und organisationaler Resilienz. Der Bezug auf das bewährte SGMM trifft hier auf die Haltung von New Work, die individuelle Verantwortung und Sinn in den Mittelpunkt rückt.

Selbstführung ist dabei mehr als persönliche Effizienz, sie ist eine Haltung, die Menschen befähigt, sich selbst und ihr Umfeld bewusst zu gestalten. Sie stärkt nicht nur individuelle Wirksamkeit, sondern erweitert auch die kollektive Lern- und Anpassungsfähigkeit von Teams und Organisationen.

Gleichwohl ist Selbstführung kein Selbstläufer. Sie braucht strukturelle Unterstützung und klare Leitplanken, sonst wird Autonomie schnell zur Überforderung. Damit Selbstführung wirksam wird, muss sie im organisationalen Rahmen verankert werden: durch Formate, Räume und Impulse, die Reflexion ermöglichen, Klarheit fördern und Orientierung sichern.

In der Praxis:

Organisationen, die entsprechende Angebote gezielt einsetzen, berichten von spürbar mehr

Eigenverantwortung, klareren Prioritäten und einer stärkeren Konzentration auf das Wesentliche. Das ist ein zentraler Hebel für Resilienz und nachhaltige Wirksamkeit.

KellerPartner bringt langjährige Erfahrung in der Gestaltung solcher Entwicklungsprozesse mit. Ob durch begleitete Teamformate, individuelle Coaching-Programme oder kulturverankerte Impulse: wir unterstützen Organisationen dabei, Selbstführung nicht nur zu fordern, sondern strukturell zu ermöglichen und gezielt zu fördern.

Ebene	Anwendungsmöglichkeiten	Nutzen
Individuum	▪ Reflexionsformate (z. B. Journaling, Peer-Reflexion) ▪ Coaching-Programme	Stärkt Selbstklärung, Resilienz und Eigenverantwortung
Team	▪ Dialogräume (strukturierte Gespräche zu Rollen, Erwartungen, Zusammenarbeit) ▪ Feedbackkultur	Fördert Transparenz, Vertrauen und gemeinsame Ausrichtung
Organisation	▪ Kulturelle Entwicklungsimpulse (Werte-Workshops, Leitbildarbeit) ▪ Strukturelle Leitplanken (realistische Zielbilder, Entwicklungsangebote)	Verankert Selbstführung im System, verhindert Überforderung und schafft Orientierung

Sinn & Klarheit für wirksame Selbstführung

Selbstführung setzt eine innere Richtung voraus. Menschen übernehmen Verantwortung, wenn sie den Sinn ihres Handelns erkennen und mit ihren persönlichen Werten verbinden können. In diesem Sinne wird Sinn zu einer inneren Ressource: Er stärkt Fokus, Motivation und Resilienz.

Das SGMM verbindet normative Orientierung mit strategischer und operativer Umsetzbarkeit. New Work ergänzt diese Struktur um eine kulturelle Perspektive, in der Sinn nicht verordnet, sondern durch transparente Zielbilder, Beteiligung und Gestaltungsräume erfahrbar wird.

Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, Räume zu schaffen, in denen Mitarbeitende ihren Beitrag einordnen und weiterentwickeln können. Organisationen, die Sinn ermöglichen statt nur formulieren, fördern nicht nur Engagement, sondern auch individuelle Selbstverantwortung und nachhaltige Wirksamkeit.

Ein Praxisbeispiel:

In Workshops mit dem Ikigai-Modell reflektieren Mitarbeitende persönliche Werte, Kompetenzen und berufliche Ziele im Abgleich mit der strategischen Ausrichtung ihrer Organisation.

So wird Sinn nicht theoretisch vermittelt, sondern konkret erfahrbar: als individuelle Motivation und gemeinsame Ausrichtung. Selbstführung erhält dadurch Richtung und ist verankert im organisationalen Kontext.

Fazit: Sinn, Struktur und Wirkung vereinen

New Work ist kein kulturelles Beiwerk, sondern ein strategisches Transformationsprinzip. In Verbindung mit dem SGMM entsteht ein Rahmen, der nicht nur Strukturen verändert, sondern Haltungen und damit den Umgang mit Verantwortung, Orientierung und Wirkung auf allen Ebenen.

Im Zentrum dieser Entwicklung steht das Individuum: Managing Oneself wird zur Schlüsselkompetenz in einer Arbeitswelt, die Selbststeuerung, Sinnorientierung und Gestaltungsfähigkeit voraussetzt. Wo Menschen ihren Beitrag verstehen, eigene Werte reflektieren und gezielt wirksam werden können, entsteht nicht nur Engagement, sondern Zukunftsfähigkeit.

Die Umsetzung zeigt sich auf mehreren Ebenen:

- **Kulturell:** durch gelebte Sinnorientierung und persönliche Verbundenheit
- **Strategisch:** durch Prioritäten, die sowohl kollektiv als auch individuell tragen
- **Operativ:** durch eigenverantwortliches Handeln, das auf Fokus statt Kontrolle setzt

Organisationen, die Selbstführung gezielt fördern und mit Struktur sowie Sinn verbinden, stärken nicht nur Zusammenarbeit, sie stärken den Menschen. Und mit ihm die Zukunft der Organisation.

Wandel aktiv gestalten

So wird Veränderung tragfähig

New Work ist kein fertiges Modell, sondern ein Gestaltungsauftrag.

New Work fordert Organisationen auf, eine Arbeitswelt zu entwickeln, die Leistung mit Sinn verbindet, Stabilität mit Flexibilität vereint und strukturell auf Zukunft ausgerichtet ist.

KellerPartner begleitet diesen Weg mit einem Ansatz, der das systemische Denken des SGMM mit pragmatischer Umsetzung verbindet. Ziel ist eine Arbeitskultur, in der Menschen Verantwortung übernehmen und Organisationen wirksam, anpassungsfähig und resilient bleiben: Für Teams, für Unternehmen und für jeden Einzelnen.

1. Führung als Kulturmotor

Führung bedeutet, Rahmen zu schaffen, nicht Vorgaben zu erteilen. Es geht um Vertrauen, Beteiligung und Orientierung.

KellerPartner bietet:

- Moderne Führungsmodelle: Führung als Ermöglichung
- Konkrete Werkzeuge: Feedbackformate, kurze Abstimmungsroutinen, Teamdialoge
- Strukturelle Umsetzung: durch langfristig angelegte Entwicklungsprogramme

2. Flexibilität mit Struktur

Flexibilität bedeutet mehr als Homeoffice. Flexibilität braucht klare Leitplanken. Es geht um Arbeitsformen, die individuelle Lebensrealitäten und unternehmerische Anforderungen dauerhaft in Einklang bringen.

Unser Beitrag:

- Hybride, phasenorientierte Arbeitszeitmodelle
- Digitale Tools mit klaren Rollen und verlässlichen Remote-Regeln

3. Agilität mit Haltung

Agilität ist kein Methodenbaukasten, sondern eine Denkweise. Sie braucht Strukturen, die Autonomie ermöglichen – ohne Richtung zu verlieren.

KellerPartner begleitet:

- Einführung agiler Frameworks (z. B. Scrum, OKR, Design Thinking)
- Entwicklung selbstorganisierter Teams
- gezielte Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitenden

4. Sinn und Wertschätzung als Bindungskraft

Sinn stiftet Orientierung, Wertschätzung schafft Verbindung. Beides stärkt Motivation und Zugehörigkeit für Menschen auch in Veränderungsphasen.

Wir unterstützen mit:

- partizipativ entwickelten Leitbildern und tragfähigen Visionen
- einer Kultur sichtbarer, individueller und kontinuierlicher Anerkennung

5. Lernen und Technologie verbinden

Zukunftsfähigkeit entsteht durch nachhaltiges, technologisch unterstütztes und kulturell verankertes Lernen.

KellerPartner fördert:

- maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme für Führung und Teams
- den Einsatz moderner Lernplattformen und Tools
- die Integration von Lernen und Innovation in den Arbeitsalltag

Gemeinsam Arbeitswelten gestalten

Haltung schlägt Tool

Veränderung ist nicht zu vermeiden, aber gestaltbar. Mit KellerPartner entsteht eine Arbeitskultur, die robust ist, offenbleibt und Menschen ins Zentrum stellt.

Frithjof Bergmann stellte mit seiner Frage „Was wollen Menschen wirklich, wirklich tun?“ eine radikale Gegenposition zur entleerten Arbeitswelt. Diese Perspektive ist heute aktueller denn je. In einer Zeit, die mehr Flexibilität fordert, aber oft weniger Halt bietet.

New Work eröffnet neue Spielräume, bringt jedoch auch neue Spannungen mit sich. Freiheit ohne Struktur erzeugt Druck, nicht Entwicklung. Der Anspruch auf Selbstverantwortung muss mit Orientierung, Unterstützung und Systematik beantwortet werden.

Das SGMM bietet hierfür eine tragfähige Grundlage: Es verbindet normative Klarheit mit strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung.

New Work vertieft diesen Rahmen um eine kulturelle Dimension, die Menschen nicht verwaltet, sondern mit Fokus auf Sinn, psychologische Sicherheit und eine realistische Balance zwischen Leistungsanspruch und Lebensrealität befähigt.

Dabei zeigt sich: Die Zukunft von Arbeit entscheidet sich nicht an Tools, sondern an Haltung. Organisationen brauchen mehr als Veränderung: Sie brauchen Reife und die Fähigkeit, Ambivalenzen (aus-)zu halten, Verantwortung differenziert zu leben und Entwicklung nicht durch Tempo, sondern durch Tiefe zu ermöglichen.

Managing Oneself steht dabei exemplarisch für diese neue Qualität: Selbstführung braucht Richtung, Resonanz und strukturellen sowie kulturellen Rückhalt. Wo Menschen ihren Beitrag verstehen und gestalten können, entsteht nicht nur Motivation, sondern Zukunftsfähigkeit.

KellerPartner begleitet Organisationen auf diesem Weg – mit der Überzeugung, dass nachhaltiger Wandel dort beginnt, wo Freiheit und Fürsorge, Leistung und Sinn, Struktur und Kultur nicht gegeneinander ausgespielt, sondern als Reifeprozess gemeinsam gestaltet werden.

Literaturverzeichnis

Allmers, S., Trautmann, M. & Magnussen, C. (2022): On the Way to New Work: Wenn Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt. Hamburg.

Appelo, J. (2011): Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Upper Saddle River, NJ.

Arendt, H. (1958/1981): Vita activa oder Vom tätigen Leben. München/Zürich.

Baekler, C. & Wortmann, A. (2025): New Work im Kontext der Arbeitswelt 4.0: Potenziale und Herausforderungen.

Bergmann, F. (2017): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg im Breisgau.

Breidenbach, J. & Rollow, B. (2019): New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. München.

Brunner, O., Conze, W. & Koselleck, R. (Hrsg.) (1972): Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland. Band 1: A–D. Stuttgart.

Brunsson, N. (2009): Mythos Change-Management. Harvard Business Manager, Mai 2009.

Foelsing, J. & Schmitz, A. (2021): New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten. Wiesbaden.

Gazzaley, A. & Rosen, L. D. (2016): The Distracted Mind. Ancient Brains in a High-Tech World. Cambridge.

Hamel, G. & Zanini, M. (2020): Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Boston, MA.

Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T. & Jeschio, L. (2023): New Work – Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz: Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Berlin.

Hofmann, I. & Kladiva, C. (2022): New Work in an old world: Vom Mitarbeiter zum Mitgestalter. In: Eckstein, A., Liebetrau, A. & Nolte, L. (Hrsg.), Insurance & Innovation 2022. Karlsruhe.

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2019): New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle. Stuttgart.

Keller, K. (2023): Wertschätzende Gesprächsführung in der neuen Arbeitswelt 4.0. Wiesbaden.

Kern, U. (2019): Karl Marx' Religionskritik: Religion als Seufzer der bedrängten Kreatur und Opium des Volks. In: Kern, U. & Neuberger, D. (Hrsg.), Karl Marx – Aspekte seines Wirkens (S. 5–24). Wiesbaden.

Knappertsbusch, I. & Wisskirchen, G. (Hrsg.) (2023): Die Zukunft der Arbeit: New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Wiesbaden.

Kolmer, P. & Wildfeuer, A.G. (Hrsg.) (2011): Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe. Band 1: Absicht – Gemeinwohl. Freiburg/München.

Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt am Main.

Malik, F. (2007): Management: Das A und O des Handwerks. Frankfurt am Main.

Müller-Friemuth, F. & Kühn, R. (2019): New Work-Challenge – Die schöne neue Arbeitswelt aus zukunftsforscherischer Sicht. In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.), Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert (S. 391–412). Wiesbaden.

Nothelle-Wildfeuer, U. (2018): Arbeit 4.0 – Christlich-sozialethische Anmerkungen zum Prozess der Digitalisierung.-Sankt Augustin/Berlin.

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2015): Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung. Bern.

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2017): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Bern.

Scharmer, O. (2022): Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen. Heidelberg.

Starker, V., Roos, K. & Holtkemper, S. (2024): Schluss mit lustig? – Über das Ende der Neuen Arbeit – und warum das der falsche Weg ist. Berlin.

Zirkler, M. (2023): Die Versprechungen „neuer Arbeit“ – eine kritische Betrachtung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 30(2), 167–180.



KellerPartner GmbH
Adenauerallee 121
53113 Bonn

Tel. +49.228.38 75 80 26
kontakt@keller-partner.de

www.keller-partner.de

