

— Review —

Das Konstrukt New Work

Einleitung

Als New Work wird aktuell der Trend hin zur Entwicklung einer neuen Berufswelt bezeichnet. Ursprünglich geht der Begriff auf *Frithjof Bergmann* (1977) zurück. Der österreichisch-US-amerikanische Philosoph gilt als Begründer der New Work-Bewegung, welche er als Gegenmodell zum Sozialismus entwickelte. Im Zentrum des Konzepts steht die persönliche Handlungsfreiheit des Einzelnen – jeder soll die Möglichkeit haben, sich von der Lohnarbeit zu befreien. Die zentralen Werte der Neuen Arbeit sind Bergmann zufolge *Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft* (Bergmann & Schumacher, 2005).

Obwohl der Begriff New Work bereits auf eine lange Geschichte zurückblickt, liegt aktuell keine einheitliche Definition des Konstruktes vor. Dieses Review hat daher zum Ziel, die gegenwärtigen Einflüsse auf New Work, seine strukturellen sowie kulturellen Aspekte und zuletzt die möglichen Folgen von New Work darzustellen, um so am Ende einer Definition näher zu kommen.

Eine Arbeitsdefinition von New Work wurde im Jahr 2019 durch das Fraunhofer Institut wie folgt formuliert: „Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet sind. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte iterative und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden ändern sich. Das Konzept der New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von der Hierarchie hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.“ (Hofmann et al., 2019, S. 24).

Aus dieser Definition wiederum leiten Berend und Brohm-Badry (2020) die folgende Definition ab: „New Work bezeichnet eine von selbstkonkordantem Handeln, Zeitsoveränität und hohem subjektivem Wohlbefinden geprägte Arbeitskultur bestimmter Referenzgruppen, welche in der Regel durch Interventionen auf pädagogisch-psychologischer, organisationaler, technologischer und politischer Ebene angestrebt wird.“ (S. 13).

Einflüsse auf New Work

Durch die seit 2020 anhaltende Corona-Pandemie gewinnt das Thema New Work aktuell eine immer größer werdende Aufmerksamkeit (Umbs, 2020). Der rapide Wandel hin zu neuen Arbeitsformen, wie man ihn gerade erlebt, war vor der Pandemie kaum denkbar.



Aber bereits vorher war New Work ein Thema, welches insbesondere mit der voranschreitenden Digitalisierung einherging (Mitterweger & Wellhöfer, 2019; Umbs, 2020). Denn der digitale Fortschritt leistet einen wesentlichen Beitrag dafür, dass auch im Homeoffice ein effizienter Datenaustausch und schnelle Kommunikation möglich sind.

Ebenfalls nimmt der War-for-Talents Einfluss auf die Ausgestaltung von New Work. Man versteht darunter die stagnierende beziehungsweise immer knapper werdende Anzahl verfügbarer Talente auf dem Arbeitsmarkt aufgrund des demografischen Wandels (Busold, 2018). Für Unternehmen wird es folglich immer schwieriger, Stellen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Laut Hönsch, Winter & Muschler (2019) ist dies unter anderem damit zu begründen, dass die Unternehmen zu selten ihre eigenen Mitarbeitenden als geeignete Kandidaten betrachten und ihr eigenes Potenzial dadurch nicht voll ausschöpfen.

Zuletzt ist anzumerken, dass auch Mindset-Veränderungen der jüngeren Generationen Einfluss auf das Konzept New Work nehmen. Aspekte wie die flexible Arbeitsgestaltung, Work-Life-Balance und auch Work-Life-Blending erfreuen sich zunehmender Beliebtheit und sind durch die gestärkte Position der Arbeitnehmenden durch den War-for-Talents auch immer relevanter für die Arbeitgebenden (Berger, 2019).

Strukturelle Aspekte

Das Konstrukt New Work kann in strukturelle und kulturelle Aspekte unterteilt werden. Auf struktureller Ebene ist gegenwärtig bereits erkennbar und in Zukunft zu erwarten, dass sich New Work vielschichtig bemerkbar macht. Der vordergründigste Aspekt scheint hierbei die Flexibilisierung von Arbeitszeit und –ort zu sein, wie man durch die bereits angesprochene Corona-Pandemie schon heute deutlich spüren kann (Umbs, 2020).

New Work bringt allerdings auch neue Organisationsformen zum Vorschein. Beispielhaft sind hierfür die GIG-Ökonomie sowie die Holokratie zu nennen. Die GIG-Ökonomie ist ein Teil des Arbeitsmarktes, auf welchem einzelne Arbeitsaufträge an Selbstständige, Freiberufler oder geringfügig Beschäftigte vergeben werden. Die Vergabe dieser Arbeitsaufträge verläuft zumeist über Online-Plattformen. Die Holokratie ist eine von dem US-amerikanischen Unternehmer Brian Robertson begründete Organisationstheorie zur erfolgreicherer Entscheidungsfindung in Unternehmen. Die Theorie basiert auf Partizipation und Transparenz (Robertson, 2015). Hierarchien werden abgeschafft und die Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung – es ist also eine Umstrukturierung des gesamten Unternehmens erforderlich.

Ein weiterer struktureller Aspekt von New Work zielt auf die Demokratisierung von Unternehmen ab (Singe & Tietel, 2019). Das demokratische Unternehmen ist ein neuer Ort der Freiheit, in welchem Führung die Selbstorganisation der Mitarbeitenden stärkt und Bedingungen schafft, in denen vielfältige fachliche und soziale Kompetenzen eingebracht werden können. Mit der Wahl von Projektleitenden wird Führung unter einen kurzzyklischen Bewährungszwang gestellt und kann sich damit weniger auf Seniorität und Tradition berufen. Damit jeder Mitarbeitende seine Fähigkeiten voll entfalten kann, muss das Unternehmen der Zukunft außerdem die Selbstbestimmung seiner Mitarbeitenden fördern. Mit Demokratisierung geht ebenso Empowerment einher, welches als eine Form partizipativer und delegierender Führung, die Wirkungsmöglichkeiten und Wirksamkeit der Mitarbeitenden erhöht, definiert wird und eine gute Überleitung zu den kulturellen Aspekten New Works bietet.

Kulturelle Aspekte

Die kulturelle Ebene von New Work ist ebenso vielschichtig wie seine strukturelle. Auswirkungen auf Führung, die Formen der Zusammenarbeit, das Lernen, den Informationsfluss und Mitarbeiterkomponenten sind hier anzuführen.

Der transformationale Führungsstil (Bass, 2006) ist mittlerweile ein bekannter Führungsstil, welcher sich immer weiterverbreitet, was vor allem mit dessen positiven Auswirkungen auf die Mitarbeitenden zu begründen ist. In Bezug auf New Work sind jedoch weitere Führungsstile wie Positive Leadership (Cameron, 2012), Shared Leadership (Scholl, 2020) und empowermentorienteerte Führung (Simmert, Eilers, Peters & Leinmeister, 2020) zu nennen. Positive Leadership ging aus der positiven Psychologie hervor und hat die Verstärkung positiver Emotionen und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zum Ziel. Von einer positiven Führungskraft wird dabei vor allem Selbstbewusstsein, Optimismus und persönliche Integrität gefordert. Das Konzept umfasst unter anderem die Hauptbereiche Flow (Csikszentmihalyi, Abuhamdeh & Nakamura, 2014), Engagement, Stärkenorientierung und Vision, es setzt dabei auf individueller, Team- und Organisationsebene an. Shared Leadership (Pearce & Conger, 2002) sieht die Verteilung von Führung auf Akteure vor, sodass es mehrere Führende, statt nur einem gibt. Die Aufteilung des Führungshandelns soll zu einem dynamischen, interaktiven Beeinflussungsprozess führen mit dem Ziel des effektiven Erreichens von Gruppen- und oder Unternehmenszielen. Scholl (2020) spricht in diesem Zuge zudem von New Team Work in Form teilautonomer Gruppen. Bereits früh zeigte sich in der Forschung, dass teilautonome Gruppen sehr produktiv sind und eine Untersuchung des Einflusses des Führungsverhaltens auf das Team zu kurz greift. Die Gruppenmitglieder beeinflussen sich wechselseitig und haben damit ebenso Einfluss auf das Führungsverhalten. Es kommt auf alle an. Empowermentorienteerte Führung ist ein Führungsstil, welcher eine hohe Eigeninitiative der Mitarbeiter zum Ziel hat. Die Beschäftigten sollen durch diesen Führungsstil Ideen und Kreativität einbringen und dadurch nach dem Unternehmensinteresse handeln. Empowermentorienteerte Führung geht mit der Abgabe von Kontrolle durch die Führungskraft und erhöhter Eigenverantwortung und Freiraum für die Mitarbeiter einher. Die Führungskraft steht als Coach beratend und unterstützend zur Seite, lässt den Beschäftigten aber den nötigen Freiraum, um eigenständig zu entscheiden und zu handeln (Simmert, Eilers, Peters, & Leimeister, 2020).

In der Zukunft wird außerdem das Thema Diversität immer wichtiger werden. In Bezug auf New Work ist damit die diverse Besetzung von Teams gemeint (Hocking, 2019), welche Unternehmen erfolgreicher machen, da sie messbar bessere Entscheidungen treffen, kreativer, innovativer und flexibler sind. Diversität ist demnach nicht nur eine Frage der Fairness, sondern auch der Wirtschaftlichkeit. Um Vielfalt zu gewährleisten müssen sowohl sichtbare Hürden wie das Alter, Geschlecht und die Herkunft, als auch unsichtbare gesellschaftlich verankerte Stereotype und Rollenklischees überwunden werden – dazu kann man allerdings niemanden zwingen. Unternehmen sind hier gefordert, den Kontakt zwischen unterschiedlichen Gruppen herzustellen, Projektgruppen selbstständig arbeiten zu lassen, Job-Rotation und Job-Sharing zu ermöglichen sowie das soziale Verantwortungsgefühl aller zu steigern.

Mögliche Folgen von New Work

Mit Bezug auf die aufgeführten strukturellen sowie kulturellen Aspekte von New Work ist es denkbar, dass eine Umsetzung dieser und damit auch New Work zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung & psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden führen wird. Hierzu gibt es bislang keine konkreten Untersuchungen, die Überlegung steht allerdings in engem Zusammenhang mit den bereits nachgewiesenen positiven Auswirkungen von beispielsweise der transformationalen Führung auf die genannten Aspekte (Berger, 2019; Eliyana & Ma'arif, 2019; Bono & Judge, 2004; Kelloway, Mullen & Francis, 2006).

Außerdem ist es denkbar, dass das Recruiting in Zukunft strategischer ausgerichtet sein wird (Leopold, 2019), was in direkten Zusammenhang mit dem anfangs angeführten War-for-Talents zu setzen ist. Die heute vorherrschende reaktive Recruiting-Strategie muss sich hin zu einem strategischen Recruiting entwickeln und kann so zu einer Professionalisierung der gesamten Markenbotschaft des Unternehmens führen. Das Recruiting der Zukunft muss dem Autor zufolge kundenzentriert sein und eine bedarfsorientierte Candidate Experience entwickeln.

Zuletzt ist es eine weitere denkbare Folge, dass im Zuge von New Work das bedingungslose Grundeinkommen (BGE) eingeführt wird (Aalam & Paulus, 2020). Die Autoren begründen dies damit, dass die von der voranschreitenden Digitalisierung betroffenen Beschäftigten bereits heute immer mehr Angst um ihren Arbeitsplatz und damit ihre finanzielle Zukunft haben. Solche Ängste haben negative Auswirkungen auf die Gesundheit und kognitive Prozesse. Es besteht ein Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Performanz (Bakker & Demerouti, 2007). Dieser Zusammenhang könnte zuletzt durch ein BGE durchbrochen werden und damit positive Auswirkungen auf die gegenwärtige Wirtschaftlichkeit von Unternehmen haben.

Fazit

Der Begriff New Work ist sehr vielschichtig, berührt verschiedene Interessensgruppen und entwickelt sich insbesondere zusammen mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter stetig weiter. Eine abschließende Definition würde dem aktuell stark im Wandel befindlichen Begriff New Work kaum gerecht werden, jedoch kann durch Beleuchtung der verschiedenen Facetten und Perspektiven eine Annäherung erreicht werden, um sich so einem besseren Verständnis der „New Work“ zu nähern. Zu betonen ist insbesondere, dass sich der Kernfokus von New Work nicht etwa auf Digitalisierung und die damit verbundene Flexibilisierung von Arbeitszeiten und –ort beschränkt. Ein solcher Kernfokus würde verschiedene Berufsgruppen, die bspw. an feste Arbeitsorte gebunden sind, ausschließen. Vor diesem Hintergrund gilt es eine Erweiterung des Bezugsrahmens vorzunehmen und auch weitere Dimensionen wie die Demokratisierung von Unternehmen, Job Sharing und Diversität mit einzuschließen, welche über alle Berufsgruppen hinweg existieren.

New Work ist in der Arbeitswelt allgegenwärtig und aktuell vermutlich präsenter denn je. Es ist daher wichtig, sich mit diesem Konstrukt auseinanderzusetzen und sich darauf einzulassen.

Literatur

- Aalam, M., Paulus, A. (2020). Der Einfluss eines Grundeinkommens auf Angst und Performanz. In J. Nachtwei & A. Sureth (Hrsg.), Sonderband Zukunft der Arbeit (HR Consulting Review, Bd. 12, S. 00-00). VQP. <https://www.sonderbandzukunftderarbeit.de>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.
- Berend, B., Brohm-Badry, M. (2020). New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Springer: Wiesbaden.
- Berger R. (2019) Gesundheitskultur – Die Ressource der Zukunft. In: Brommer D., Hockling S., Leopold A. (eds) Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bergmann, F. (1977). *On being free*. University of Notre Dame Press.
- Bergmann, F., & Schumacher, S. (2005). *Neue Arbeit, neue Kultur*. Arbor-Verlag.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Busold, M. (2018). *War for Talents*. Gabler.
- Cameron, K. (2012). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 227-238). Springer, Dordrecht.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Hockling S. (2019) Echte Diversität als Geschäftsgrundlage. In: Brommer D., Hockling S., Leopold A. (eds) Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hönsch C., Winter M., Muschler S. (2019) Personalsuche: Unternehmen gehen fremd!. In: Brommer D., Hockling S., Leopold A. (eds) Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C., & Springel, S. (2019). New Work: Best Practices und Zukunftsmodelle. *Arbeitsbericht Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart*.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 76.
- Leopold A. (2019) Vom Kandidaten zum Markenbotschafter – Spielregeln für erfolgreiches Recruiting. In: Brommer D., Hockling S., Leopold A. (eds) Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Mitterweger J., Wellhöfer L. (2019) Die fünf Säulen der Digitalisierung. In: Brommer D., Hockling S., Leopold A. (eds). *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage Publications.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin UK.

Scholl, W. (2020). New Team-Work–eine neue Balance von Gruppe und Führung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(2), 139-154.

Simmert, B., Eilers, K., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2020). Interne Crowd Work als Baustein einer Empowerment-orientierten Arbeitsorganisation. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann, & H. Ulbrich, *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit* (S. 209-226).

Wiesbaden: Springer Vieweg.

Singe, I., & Tietel, E. (2019). Demokratie im Unternehmen zwischen „New Work“ und „Guter Arbeit“. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(3), 251-259.

Umbs, C. (2020). Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft?. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 12(4), 270-272.

Woodcock, J., & Graham, M. (2019). *The gig economy*. London: Polity Press.