



New Work

Was ist New Work ... und was nicht?

New Work ist zum Buzzword geworden. Mit dem ursprünglichen Gedanken von Frithjof Bergmann hat es nur noch wenig zu tun. Das ifaa schafft Klarheit. Dieses Faktenblatt stellt das ursprüngliche Verständnis dem aktuellen gegenüber und präsentiert die Sicht des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft auf das Konstrukt »New Work«.

New Work aus Sicht des ifaa — in Kürze

[AB SEITE 7 IM DETAIL ERKLÄRT →](#)

New Work ist ein Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen.

New Work bedeutet...

- ... die gegenwärtigen Herausforderungen zielgerichtet zu adressieren.
- ... nachhaltige Arbeit zu gestalten.
- ... die Erwerbsarbeit bei Bedarf zu verändern.
- ... Veränderungsprozesse zu begleiten.
- ... eine wertschätzende Haltung, Kultur und Führung zu schaffen.
- ... Beschäftigte zu fordern und fördern.
- ... Bedürfnisse von Beschäftigten zu berücksichtigen.

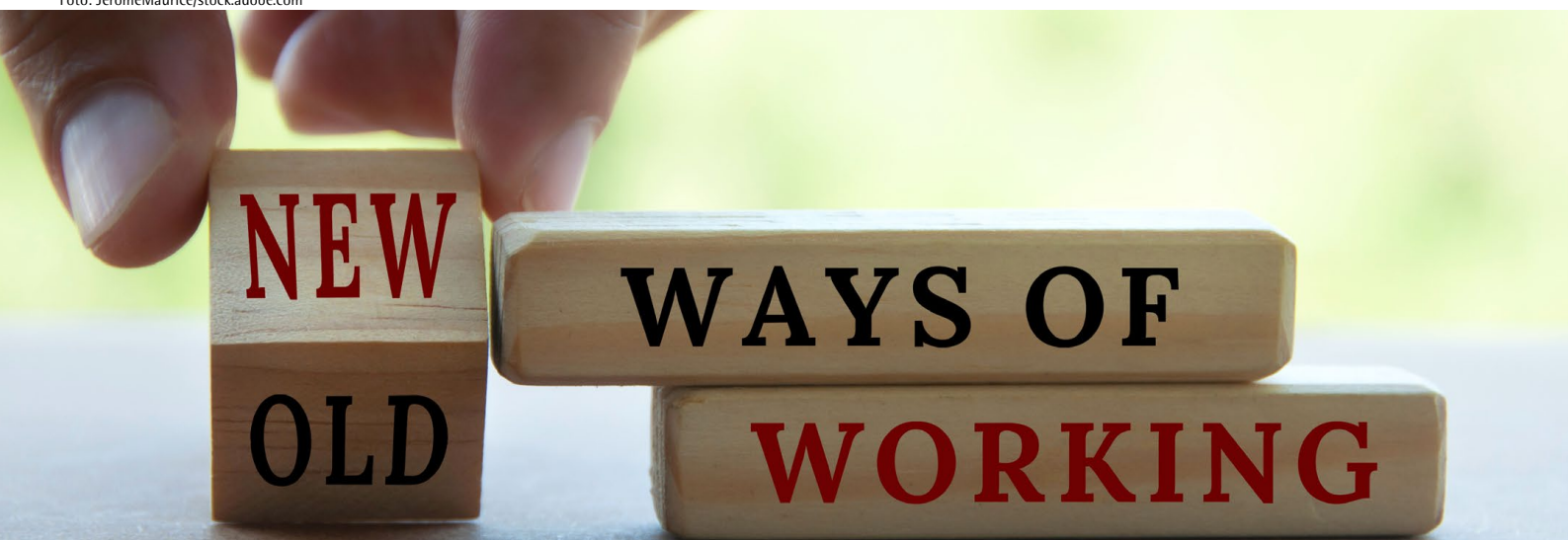
New Work ist nicht...

- ... grundsätzlich alles, was als New Work bezeichnet wird.
- ... auf alle Branchen und für alle Tätigkeiten gleichermaßen übertragbar.
- ... für alle Beschäftigten gleichermaßen geeignet.
- ... ausschließlich mit neuartigen Maßnahmen und Konzepten verbunden.
- ... durch aktionistischen Einsatz von einzelnen Maßnahmen umgesetzt.
- ... nur mobiles Arbeiten.
- ... darauf ausgerichtet, nur das zu machen, was Spaß macht.

New Work beinhaltet Konzepte und Maßnahmen...

- ... der Arbeitsorganisation.
- ... der Arbeitsortgestaltung.
- ... der Digitalisierung.
- ... der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort.
- ... des humanorientierten Produktivitätsmanagements.
- ... der Vergütung.
- ... der Zusammenarbeit.

Foto: JeromeMaurice/stock.adobe.com





Ursprüngliches Verständnis von New Work

Der Auslöser

Zu Beginn der 80er Jahre drohten Massenentlassungen am größten Produktionsstandort General Motors im US-amerikanischen Flint in Michigan. Der Grund: Automatisierung in der Fließbandproduktion. Um Massenarbeitslosigkeit zu verhindern, nahm General Motors einen Vorschlag von Frithjof Bergmann an, den New Work-Plan (Bergmann 1990). Die Beschäftigten sollten ihre Arbeitsplätze behalten, allerdings nur noch sechs Monate im Jahr im Unternehmen arbeiten. Die anderen sechs Monate sollten sie dazu nutzen, herauszufinden, was sie »wirklich, wirklich tun wollen« (Bergmann und Schumacher 2005, S. 10). Bergmann und sein Team wollten die Beschäftigten dabei unterstützen, sich intensiv mit der eigenen »Begierde« auseinanderzusetzen (Bergmann und Schumacher 2005, S. 134). Dies sollte dazu beitragen, eine sinnvolle und erfüllende Tätigkeit zu finden, mit der sie auch Geld verdienen können. Daher gründete das Team 1984 das erste Zentrum für New Work und prägte damit den Begriff in seiner ursprünglichen Form (Bergmann 1990; Bergmann und Schumacher 2005; Schnell und Schnell 2019).

Die Vision

Basierend auf der Überzeugung, dass Arbeit grundlegend verändert und neu gedacht werden musste, wurde New Work zu einem Konzept mit philosophischem Charakter (Bergmann und Schumacher 2005). Bergmanns Konzept von New Work basiert auf den zentralen Werten Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Die Vision: die Erwerbsarbeit radikal zu verkürzen, damit der Rest der Zeit für gesellschaftliche und insbesondere persönliche Projekte genutzt werden kann

(NANK Co:laboratory 2022; Jobst-Jürgens 2020). Denn nur aus der Arbeit, die wir »wirklich, wirklich« wollen, können laut Bergmann »neue Berufe entstehen sowie Produkte, die wir wirklich brauchen und ein modernes, selbstbestimmtes, friedliches und erfülltes Leben gelebt werden« (NANK Co:laboratory 2022).

Der Dreiklang

Bergmann sieht New Work als Dreiklang von Erwerbsarbeit, Calling und Eigenarbeit (siehe Abb. 1):

Erwerbstätigkeit: Durch Erwerbsarbeit erzielt der Mensch ein fixes Gehalt. Dazu dient beispielsweise die Anstellung bei einem Unternehmen oder die Selbstständigkeit.

Calling: Mit Calling ist das Ausüben der eigenen Berufung gemeint, sprich der Tätigkeit, die man wirklich, wirklich tun möchte. Es sollte eine Arbeit sein, für die man Hingabe, Intensität und Leidenschaft empfindet, durch die man Sinnhaftigkeit erlebt, und die die persönliche Entwicklung fördert (Bergmann und Schumacher 2005).

Eigenarbeit: Durch Eigenarbeit kann eine materielle, physische und ökonomische Unabhängigkeit erzielt werden. Zur Eigenarbeit zählen nach Bergmann »High Tech Self Providing« und »Community Production«.

- **High Tech Self Providing:** mithilfe von High-Tech die meisten Produkte des alltäglichen Lebens selbst herstellen.
- **Community Production:** gemeinsam leicht reparierbare, komplexe, aber langlebige Produkte herstellen. Die gegenseitige Unterstützung stärkt die Gemeinschaft und der Verkauf der Produkte ermöglicht den Kauf von erforderlichen Roh- und Betriebsstoffen (NANK Co:laboratory 2022).



Abb. 1: Der Dreiklang von New Work nach Bergmann (eigene Darstellung)



Aktuelles Verständnis von New Work

Erwerbsarbeit im Vordergrund

Die ursprünglichen Ideen Bergmanns finden sich in der heutigen Verwendung des Begriffs New Work kaum wieder. In einer jährlich durchgeführten Studie von Schermuly und Meifert bewerteten im Jahr 2022 581 Teilnehmende verschiedene Definitionen von New Work. Das Verständnis von New Work, welches Bergmann vertrat, teilen die Befragten nur in einem geringen Maß.

Stattdessen verstehen die meisten unter New Work bevorzugt Maßnahmen, die das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmtheit, Einfluss und Kompetenzen am Arbeitsplatz fördern (Schermuly und Meifert 2022).

Der Ausdruck New Work bezieht sich heute fast ausschließlich darauf, wie die aktuelle Erwerbsarbeit gestaltet ist. Eine Abgrenzung von dieser Form von Arbeit, wie Bergmann es sich für die Menschen wünschte, wird dabei nicht berücksichtigt. Zukunftsorientierte Veränderungen innerhalb der Erwerbsarbeit (Hofmann et al. 2019) bezeichnete er als »Lohnarbeit im Minirock« (Hornung und Bergmann 2018, S. 40). Dennoch bleibt die Sinnstiftung der Arbeit im aktuellen Begriffsverständnis ein zentraler Aspekt von New Work. Die sogenannte »Begierde« aus Bergmanns Konzept spielt ebenfalls weiterhin eine Rolle, denn die Bedürfnisse der Beschäftigten und ihre Vorstellungen, wie sie in ihrem Leben arbeiten möchten, prägen u. a. das gegenwärtige Verständnis von New Work (Jobst-Jürgens 2020).

Organisationale Ziele

New Work Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeit und deren Bedingungen und -umgebungen sind durch die veränderten Ansprüche der Menschen bedingt. So soll das Bestreben der Menschen nach Sinnfindung, Selbstverwirklichung und Autonomie bestmöglich unterstützt werden, um bestehende Arbeitskräfte zu halten und neue zu gewinnen (Jobst-Jürgens 2020).

Zugleich erfordern der demografische Wandel, die Globalisierung und die Digitalisierung, dass sich Organisationen strukturell verändern. Um in der dynamischen, komplexen Umwelt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen Flexibilität, Reaktions- und Innovationsfähigkeit sowie eine Verbesserung der Produktivität erzielen (Eichhorn und Woelk 2023).

Eine Transformation

Es ist wichtig, dass Unternehmen Maßnahmen im Kontext von New Work nicht einfach unreflektiert umsetzen, nur um New Work »zu machen«. Die Intention, die hinter den Maßnahmen steht, sei laut Jobst-Jürgens (2020) entscheidend. »Diese sollte von Grund auf wohlwollend und humanistisch den Personen gegenüber sein, für die eben diese Maßnahmen gedacht sind« (Jobst-Jürgens 2020, S. 4). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Einführung von New Work Maßnahmen nur erfolgreich sein kann, wenn diese mit einer Transformation der Haltung sowie des Mindsets der Führungskräfte und der Mitarbeitenden einhergeht (Jobst-Jürgens 2020). Entsprechend ist New Work mit einem Veränderungsprozess verbunden, der sich in einem Wandel der Organisationskultur widerspiegelt (Eichhorn und Woelk 2023).

DAS BILD IM DETAIL ERKLÄRT →



Abb. 2: Themen der Arbeitswelt der Zukunft (ifaa 2023)

Arbeitswelt der Zukunft

New Work wird häufig als Begriff verwendet, um die Arbeitswelt der Zukunft zu beschreiben. Die Arbeitswelt ist immer schon geprägt von ihren Rahmenbedingungen. Entsprechend ist die Arbeitswelt der Zukunft beeinflusst durch die verschiedenen Trends der aktuellen Zeit (ifaa 2023). Die Veränderungen, im Sinne von New Work, ergeben sich insbesondere durch die Digitalisierung und digitale Transformation, die Globalisierung sowie den gesellschaftlichen und demografischen Wandel (Jobst-Jürgens 2020). Die Arbeitswelt der Zukunft subsumiert entsprechend u. a. Aspekte im Kontext von New Work, wie die Abbildung 2 zeigt.

Gestaltungsmöglichkeiten

Unternehmen stehen unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung, wenn sie zukunftsfähige, wertschöpfende und sinnstiftende Arbeit fördern möchten. Je nach Autorin bzw. Autor variieren die Gestaltungselemente, die New Work zugeordnet werden. Tabelle 1 verdeutlicht beispielhaft verschiedene Kategorisierungen und Gestaltungselemente. Es ist ratsam, sich zuerst einen globalen Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten von New Work zu verschaffen, bevor Gestaltungselemente für das eigene Unternehmen diskutiert, gewählt und umgesetzt werden.



Foto: fauxels/pexels

Autor/en	Kategorisierung	Anzahl	Gestaltungselemente
Hofmann et al. 2019	Stoßrichtungen	4	Arbeitserbringung, Organisation, Führung, Sinnstiftung
Hackl et al. 2017	Handlungsfelder	5	Führung, Agilität, Individualität, Flexibilität, Creative Workspace
Hays et al. 2021	Dimensionen	7	örtliche Flexibilisierung, zeitliche Flexibilisierung, agile Organisationsformen, projektbasierte Organisationsformen, veränderte Führungsstrukturen, neue Machtverteilung, Sinnstiftung in der und durch die Arbeit
Väth 2017	Cluster	4	Technology, People & Collaboration, Law & Compliance, Politics
	Handlungsfelder	12	Digitalisierung, Innovation, Business Modell; Führung, Agilität, Recruiting; Arbeits- und Tarifrecht, Mitbestimmung, Governance; Wirtschaft, Arbeit, Soziales
Jobst-Jürgens 2020	Merkmale	17	Kommunikation, Gehalt, Recruiting, zeitliche Flexibilität, Arbeitsweisen & Organisationsstrukturen, Unterstützung bei Lebensereignissen, Vereinbarkeit, persönliche Entwicklung, Diversity, Unternehmenskultur, Führungsverhalten, Image, Mitarbeitervorteile, Raumkonzept, Digitalisierung, Sinnhaftigkeit, Team
Schermuly und Meifert 2022	Praktiken	36	agile Führung, agile Projektarbeit (z. B. Scrum), Arbeitsortautonomie, Arbeitszeitaufonomie, Ausgabe von mobilen Technologien, Barcamps, betriebliches Vorschlagswesen, Bureaucracy Buster, Crowdfunding, demokratische Organisationsverfassung, Design Thinking, Digital Leadership, Empowerment orientierte Führung, Förderung von Achtsamkeit, Förderung von Sinnstiftung, gewählte Führungskräfte, Hackathons, Holokratie, Job Sharing, Kanban, Labdays, New Pay, Objectives and Key Results, offene Bürokonzepte, offene Fehlerkultur, Qualitätszirkel, rollenbasiertes Arbeiten, selbstbestimmtes Lernen, Selbstorganisation, Shared Leadership, Soziokratie, teilautonome Gruppen, transformationale Führung, Verantwortungseigentum, Verflachung von Hierarchien, Working Out Loud
Schnell und Schnell 2019	Tipps und Tricks	50	All Hands Meeting, Ask me Anything, Chat, Community of Practice, Company Essentials, Core Values, Cross-funktionale Teams, Decision Making Knowledge, Delegation Poker, Design Studio, Disruption Option, Estimation Poker, Feedback Kultur, flexible Arbeitsmodelle, Fuck up Events, Golden Circle, Hackathon, Inhouse Trainings, iteratives Arbeiten, Job Rotation, Job Sharing, Kanban, Knowledge Sharing Formats, Leadership Roundtable, Lifestyle Perks, Meeting Room Diversity, Meeting Rules, Mission Statements, Moderation Skills, Mood Check, Offside Teamwork, Onboarding und Offboarding, Open Coffee Area, Pairing, Pool Team, Post Mortem Analysis, Prime Directive, Professional Internships, Retrospektiven, Role Definitions, Shared Pain Points, Shift to Leadership, Spice Girls Approach, Start – Stop – Continue, Status Quo Challenges, Team Bootstrapping, Vision, Visual Essentials, Week of Learning, Wunsch Devices

Tab. 1: Gestaltungselemente von New Work



Foto: NINENII/stock.adobe.com

Entwicklungstendenzen

Das Interesse an New Work und dessen Entwicklung ist insbesondere seit dem Beginn der Coronapandemie im Jahr 2020 gestiegen. Aussagen über aktuelle Entwicklungstendenzen können nur zu einzelnen Gestaltungselementen von New Work getroffen werden. Beispielhaft werden zwei Studienergebnisse präsentiert.

Ergebnisse des Hays HR Reports

Die Hays AG führte 2021 in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE eine Befragung mit 1046 betrieblichen Entscheidern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Sie fragten die Studienteilnehmenden, inwieweit verschiedene Dimensionen von New Work (siehe Abb. 3) in ihrem Unternehmen umgesetzt werden und wie sich die Pandemie auf diese Dimensionen ausgewirkt hat.

Zum Zeitpunkt der Erhebung gaben 61 Prozent der Befragten an, dass die Arbeit in ihrem Unternehmen zeitlich flexibel gestaltbar sei. Auch die projektbasierten und agilen Organisationsformen, die Sinnstiftung sowie die örtliche Flexibilisierung sind in über der Hälfte der befragten Unternehmen bereits Realität (51–55 Prozent Zustimmung). Die Dimensionen »veränderte Führungsstrukturen« und »neue Machtverteilung« erreichten Zustimmungswerte von 48 bzw. 43 Prozent. Die Corona-Pandemie hat laut Befragungsergebnis insbesondere die örtliche sowie zeitliche Flexibilisierung der Arbeit vorangetrieben (56 Prozent bzw. 52 Prozent Zustimmung). Hinsichtlich der anderen Dimensionen von New Work nahm die Mehrheit der Befragten keine Veränderungen infolge der Pandemie wahr (Hays et al. 2021).



Abb. 3: New Work Dimensionen der Hays Befragung (eigene Darstellung angelehnt an Hofmann et al. 2019 und Hays et al. 2021)



Ergebnisse des New Work-Barometers

Im Rahmen des New Work-Barometers befragen Schermuly und sein Team jährlich Unternehmen zu New Work. Die Studienteilnehmenden geben dabei an, wie stark verschiedene Praktiken New Work repräsentieren und wie häufig diese Praktiken in den Organisationen der Befragten eingesetzt werden. 2022 nahmen 581 Unternehmensvertreter an der Befragung teil und bewerteten insgesamt 36 Praktiken. Von diesen werden eine an Empowerment orientierte Führung, Selbstorganisation, Arbeitsortautonomie, eine offene Fehlerkultur und selbstbestimmtes Lernen am ehesten als New Work Praktiken angesehen (Schermuly und Meifert 2022).

Im Jahresvergleich 2020 zu 2021 zeigte sich, dass New Work Praktiken unter den pandemischen Restriktionen deutlich reduziert eingesetzt wurden (Schermuly und Geissler 2021). 2022 setzen Unternehmen allerdings 23 Maßnahmen wieder häufiger ein als im Jahr zuvor. Insbesondere New Pay und offene Bürokonzepte verzeichnen einen erheblichen Anstieg der Verbreitung in den Organisationen. Seltener werden Job Sharing, Barcamps und Shared Leadership angewandt. Die am meisten verbreitete Maßnahme Arbeitsortautonomie bleibt Spitzenreiter und erreicht dabei sogar eine Steigerung um 13,4 Prozentpunkte auf insgesamt 86,1 Prozent (siehe Abb. 4). Es folgen Arbeitszeitautonomie, Ausgabe von mobilen Technologien sowie agile Projektarbeit als weitere gelebte New Work Praktiken. Die im Barometer neu aufgenommenen Praktiken Selbstorganisation, offene Fehlerkultur, selbstbestimmtes Lernen und rollenbasiertes Arbeiten sind stark verbreitet und belegen die Plätze fünf, sechs, zehn und dreizehn (Schermuly und Meifert 2022).

Schermuly und Meifert (2022) stellen darüber hinaus fest, dass das Thema New Work auch zukünftig als wichtig erachtet wird. Die Befragten geben an, dass New Work ihrer Meinung nach in den nächsten drei Jahren mehr Bedeutung als bisher erlangen wird.



Foto: fizkes/stock.adobe.com

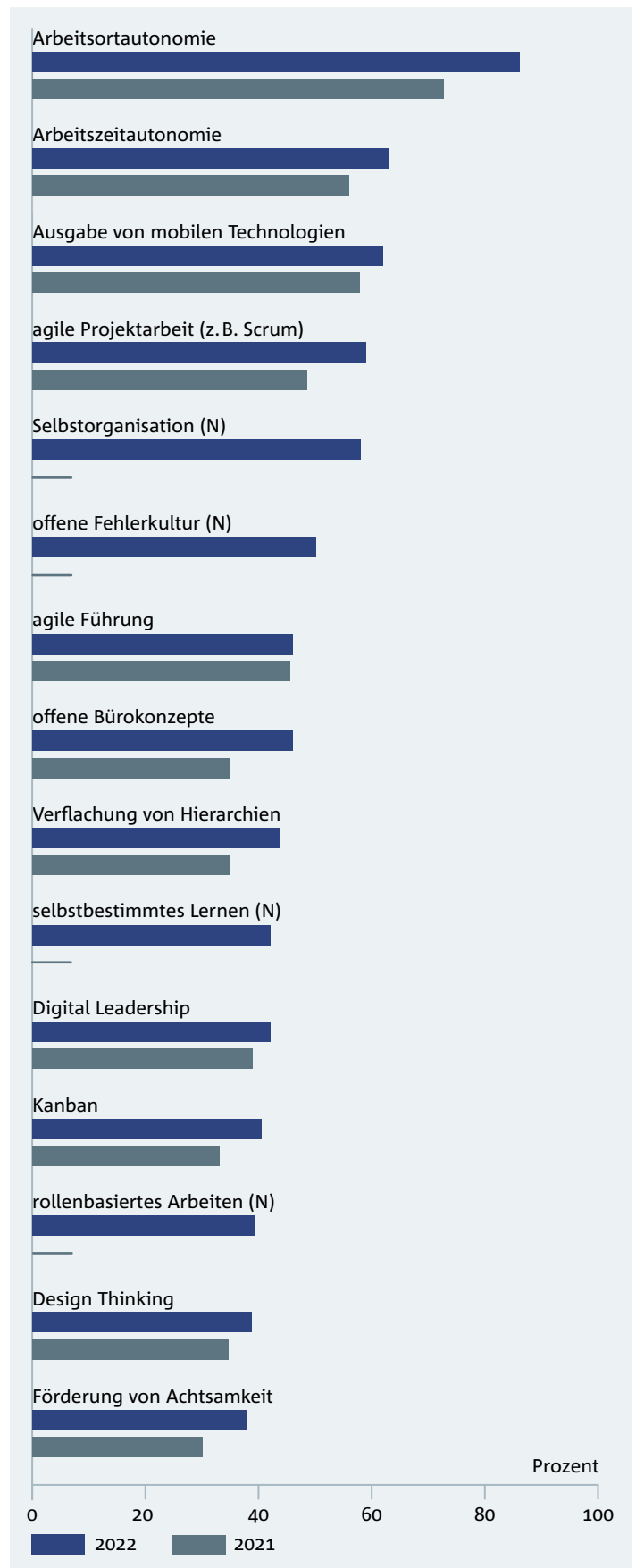


Abb. 4: Verbreitung der Top 15 New Work Praktiken 2022 gegenüber 2021 (eigene Darstellung angelehnt an Schermuly und Meifert 2022)



New Work aus Sicht des ifaa — im Detail

Das ifaa gestaltet die Arbeitswelt der Zukunft. New Work ist dabei ein relevantes Themenfeld. Es ist ein Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen.

New Work bedeutet ...

...die gegenwärtigen Herausforderungen zielgerichtet zu adressieren.

Aktuelle Trends sind die Digitalisierung, die Globalisierung sowie der gesellschaftliche und demografische Wandel. Unternehmen stehen dadurch neuen Anforderungen gegenüber. Zu New Work zählen Konzepte und Maßnahmen, die Unternehmen unterstützen diesen zu begegnen.

...nachhaltige Arbeit zu gestalten.

Arbeit ist nachhaltig, wenn sie wirtschaftlich, humanorientiert und ökologisch vertretbar ist. New Work Konzepte und Maßnahmen zielen darauf ab, eine gleichermaßen ökonomische, soziale sowie ökologische Leistungsfähigkeit sicherzustellen bzw. diese zu verbessern. Dies macht die Arbeit innovations- und zukunftsfähig.

...die Erwerbsarbeit bei Bedarf zu verändern.

New Work Konzepte und Maßnahmen betreffen die Gestaltung der Erwerbsarbeit. Arbeitsaufgaben, Arbeitszeit, Arbeitsort, Organisation oder Führung gilt es gegebenenfalls zu verändern. Deren gegenseitigen Abhängigkeiten erfordern vorab eine ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen.

...Veränderungsprozesse zu begleiten.

New Work Konzepte oder Maßnahmen verändern den Status Quo. Es ist unerlässlich diesen Prozess aktiv zu begleiten sowie partizipativ zu gestalten. Die verschiedenen Stakeholder einzubinden und insbesondere Betroffene frühzeitig zu beteiligen, baut Ängste und Widerstände ab.

...eine wertschätzende Haltung, Kultur und Führung zu schaffen.

Veränderungsprozesse wirken auf die Menschen ein. New Work Konzepte und Maßnahmen vermitteln Werte, die das Miteinander stärken. Eine erfolgreiche Umsetzung zeigt sich in einem veränderten Denken und Handeln, das von Beschäftigten sowie Führungskräften gelebt wird.

...Beschäftigte zu fordern und fördern.

New Work schafft ein Mindset, das die Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten begünstigt. Arbeit zeitgleich fordernd und fördernd zu gestalten, stärkt die Eigenverantwortung und trägt dazu bei, dass eine Tätigkeit als sinnstiftend wahrgenommen wird sowie wertschöpfend für das Unternehmen ist.

...Bedürfnisse von Beschäftigten zu berücksichtigen.

New Work Konzepte und Maßnahmen sind humanorientiert und anpassungsfähig. Dies ermöglicht die Arbeit mit den individuellen Bedarfen der Beschäftigten zu vereinen und den unterschiedlichen Anforderungen in ihren verschiedenen Lebensphasen bestmöglich zu begegnen.



Foto: shock/stock.adobe.com



New Work ist nicht ...

... grundsätzlich alles, was als New Work bezeichnet wird.
New Work dient aktuell als Sammelbecken für verschiedene Konzepte und Maßnahmen. Der Begriff wird inflationär verwendet. Es ist jeweils zu prüfen, ob entsprechend benannte Konzepte und Maßnahmen wirklich New Work abbilden.

... auf alle Branchen und für alle Tätigkeiten gleichermaßen übertragbar.
New Work vereint verschiedene Konzepte und Maßnahmen. Inwieweit diese zur Gestaltung der Arbeit sinnvoll sind, ist allerdings abhängig von den jeweiligen Gegebenheiten. Einige New Work Konzepte und Maßnahmen sind auf die indirekten Bereiche ausgerichtet und lassen sich nicht im direkten Bereich anwenden.

... für alle Beschäftigten gleichermaßen geeignet.
New Work erfordert vielfach eine hohe Eigenverantwortung. Damit können nicht alle Beschäftigten gleichermaßen gut umgehen. Aufgabe von Führungskräften ist es, Beschäftigte zu unterstützen, Überforderung zu vermeiden und Wünsche nach weniger Eigenverantwortung zu respektieren.

... ausschließlich mit neuartigen Maßnahmen und Konzepten verbunden.
Konzepte und Maßnahmen, die unter New Work gebündelt werden, sind nicht zwangsläufig neu. New Work greift auch »alte« wieder auf; teilweise mit neuem Namen. Neuartig sind nicht die Konzepte und Maßnahmen an sich. Neuartig ist die Arbeit, die durch deren erfolgreiche Umsetzung entsteht.

... durch aktionistischen Einsatz von einzelnen Maßnahmen umgesetzt.
Es reicht nicht eine Obstschale auf den Tisch zu stellen, einen Kicker zu beschaffen oder moderne Büromöbel zu kaufen. Wenn die Konzepte und Maßnahmen nicht auf die Veränderung des Mindsets der Beschäftigten und Führungskräfte ausgerichtet sind, kommt New Work nicht im Unternehmen an.

... nur mobiles Arbeiten.
Auch wenn das ortsflexible Arbeiten stark mit New Work assoziiert wird, stellt es lediglich eine von mehreren New Work Maßnahmen dar. Zudem machen die mit der Maßnahme verbundenen Werte New Work aus und nicht die Maßnahmen selbst. So adressiert mobiles Arbeiten beispielsweise die Autonomie der Beschäftigten sowie eine Vertrauenskultur.

... darauf ausgerichtet, nur das zu machen, was Spaß macht.
Auch bei New Work darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es darum geht, für Unternehmen und alle Stakeholder Mehrwert zu schaffen. New Work Konzepte und Maßnahmen müssen dazu beitragen Arbeit so zu gestalten, dass sie wertschöpfend ist und Unternehmen somit wettbewerbsfähig bleiben.

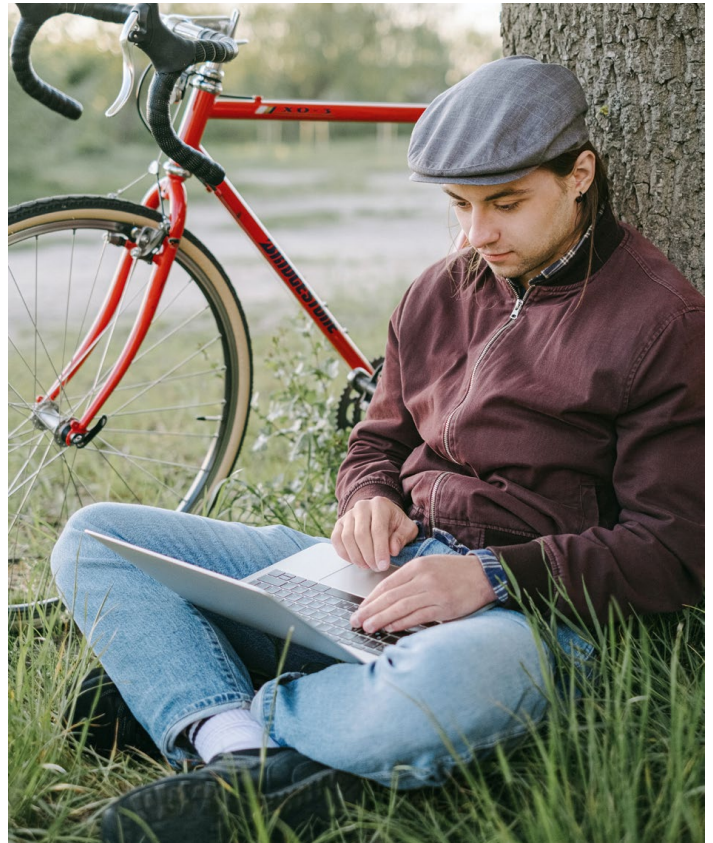


Foto: Ivan Samkov/pexels

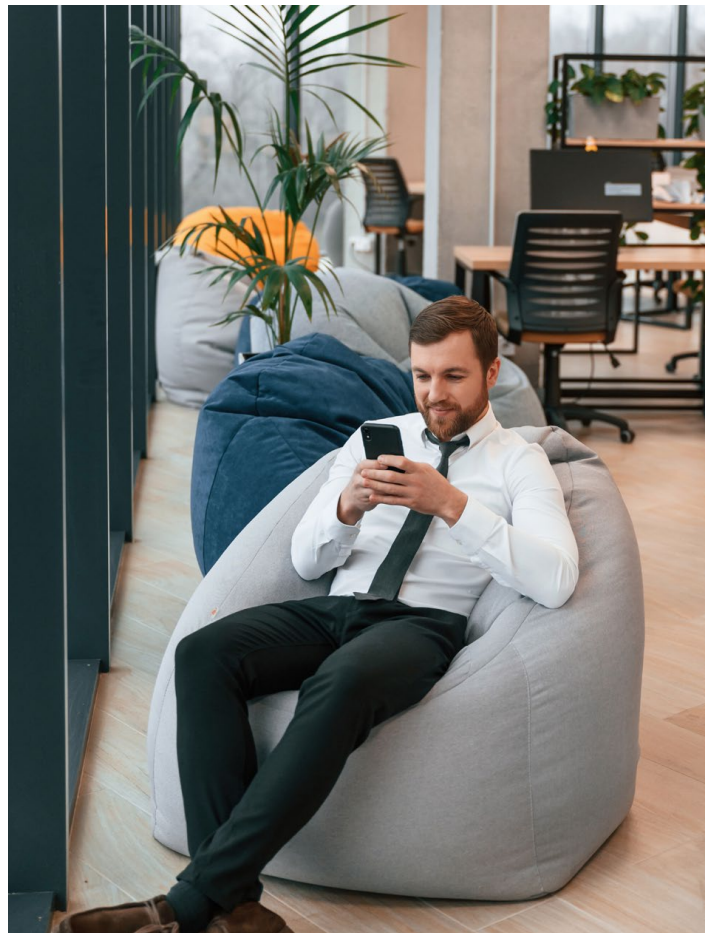


Foto: standret/stock.adobe.com



New Work beinhaltet Konzepte und Maßnahmen ...

... der Arbeitsorganisation.

Organisationsstrukturen und die darin definierten Arbeitsprozesse verändern sich, indem beispielsweise starre Abstimmungsstrukturen aufgebrochen werden, hierarchie- oder organisationsübergreifende Kommunikation begünstigt wird und Selbstorganisation im Fokus steht.

Beispiele: agile und projektbasierte Organisationsformen.

... der Arbeitsortgestaltung.

Neue Arbeitsumgebungen entstehen. Flächen werden beispielsweise so gestaltet, dass sie Begegnung, Zusammenarbeit, Austausch und Innovation unternehmensintern sowie unternehmensübergreifend fördern. Büro und Produktion sind räumlich verbunden und Produktionsarbeitsplätze sauber, hell und hygienisch.

Beispiele: zonenbasierte Raumkonzepte, Coworking Spaces und gläserne Fabrik.



Foto: deagreez/stock.adobe.com

... der Digitalisierung.

Automatisierungs- und Vernetzungsprozesse erfordern die Einbindung neuer Technologien und Tools. Dabei ist beispielsweise mobile Hardware in Form von Handhelds oder Wearables individuell an die Bedarfe der Beschäftigten anpassbar. Eine nutzungsfreundliche Softwaregestaltung fördert die Akzeptanz und Offenheit von Beschäftigten dafür, dass die Technologie sie bei der Arbeit unterstützt.

Beispiele: lernende Systeme, mobile Technologien und Assistenzsysteme.

... der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort.

Flexibilität wird hinsichtlich Lage und Dauer der Arbeitszeit sowie des Ortes der Arbeitserbringung ermöglicht. Eine erhöhte Anpassungsfähigkeit von Arbeitszeit und Arbeitsort innerhalb definierter Rahmenbedingungen gleichen beispielsweise betriebliche Bedarfsschwankungen aus und unterstützen individuelle Lösungen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Beispiele: Vertrauensarbeitszeit und mobiles Arbeiten.



Foto: Drazen/stock.adobe.com

... des humanorientierten Produktivitätsmanagements.

Wirtschaftlichkeit und Humanorientierung werden vereint, um Produktivitätspotenziale zu erschließen. Die Einbindung der Beschäftigten, die kontinuierliche Verbesserung sowie eine ganzheitliche Betrachtung des Systems und seiner Wirkungszusammenhänge entlang der Wertschöpfungskette sind dafür beispielsweise unerlässlich.

Beispiele: partizipative Prozessoptimierung und agile Methoden.

... der Vergütung.

Neben dem fixen Grundentgelt gewinnen alternative Anreize sowie Einkommensgerechtigkeit und Transparenz an Bedeutung. Freiwillige betriebliche Zusatzleistungen in Form von Waren und Dienstleistungen und auch die Umwandlung von Geld in freie Zeit sind für Beschäftigte attraktiv.

Beispiele: Fringe-Benefits und New Pay.

... der Zusammenarbeit.

Team- und Führungsstrukturen wandeln sich und neue Formen der Zusammenarbeit entstehen. Dies betrifft beispielsweise die Zusammensetzung und Virtualität von Teams, die Rolle und das Verhalten von Führungskräften wie auch die Partizipation von Beschäftigten in der Transformation.

Beispiele: interdisziplinäre Teamarbeit, transformationale Führung, Crowdfunding.



Foto: amorn/stock.adobe.com



Fazit

New Work ist heutzutage in aller Munde. Die ursprünglichen Überlegungen, die der Philosoph Bergmann damit verknüpfte, sind den meisten nicht bewusst. Das es einst um die Sinnhaftigkeit der Arbeit und die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen »Begierde« ging, ist in den Hintergrund gerückt. New Work wird heute im Kontext der Erwerbsarbeit gesehen und stellt für das ifaa einen Sammelbegriff für zukunftsfähige, wertschöpfende und sinnstiftende Arbeit dar. New Work bildet damit Aspekte der Arbeitswelt der Zukunft ab.

LITERATUR

Bergmann F (1990) Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. In: Fricke W (Hrsg) Jahrbuch Arbeit und Technik, S 71–80

Bergmann F, Schumacher S (2005) Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor Verlag, Freiburg im Breisgau

Eichhorn D, Woelk I (2023) Unternehmen im Wandel. Unternehmenskultur und New Work. In: Initiative Gesundheit und Arbeit (Hrsg) iga. Report 47. https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga.Report_47_Unternehmen_im_Wandel.pdf. Zugegriffen: 13. März 2023

Hackl B, Wagner M, Attmer L, Baumann D (2017) New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Gabler, Wiesbaden

Hays K, Eilers S, Rump J, Schabel F (2021) HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays. In: Hays (Hrsg) <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2021-new-work>. Zugegriffen: 13. März 2023

Hofmann J, Piele A, Piele C (2019) New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. In: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg) <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html>. Zugegriffen: 13. März 2023

Hornung S, Bergmann F (2018) Interview. Personalmagazin 09:38–43

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (2023) Arbeitswelt der Zukunft. Mensch, Beschäftigungsformen, Technik, Flexibilität, Nachhaltigkeit. <https://www.arbeitswissenschaft.net/themenfelder/arbeitswelt-der-zukunft/>. Zugegriffen: 13. März 2023

Jobst-Jürgens V (2020) New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Springer Gabler, Wiesbaden

NANK Co:llaboratory. Die Neue Arbeit – Individuelle und kulturelle Transformation. <https://newwork-newculture.dev/theorie/>. Zugegriffen: 13. März 2023

Schermuly C, Geissler C (2021) New Work im Krisenmodus. Personalmagazin 09:24–28

Es ist wichtig, sich mit den verschiedenen Gestaltungselementen von New Work vertraut zu machen; da es ein Sammelbegriff ist. Die Bedeutsamkeit der Gestaltungselemente für das eigene Unternehmen verändert sich durch neue oder geänderte Rahmenbedingungen über die Jahre hinweg. Nur durch eine kontinuierliche, intensive Auseinandersetzung mit New Work und seinen Gestaltungsmöglichkeiten können Konzepte ganzheitlich sowie zielgerichtet gestaltet und umgesetzt werden; und damit für Unternehmen und deren Beschäftigte einen Mehrwert schaffen.

Schermuly C, Meifert C (2022) Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2022. https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/New_Work-Barometer_2022_Ergebnisbericht.pdf. Zugegriffen: 13. März 2023

Schnell N, Schnell A (2019) New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten. Springer Gabler, Wiesbaden

Väth M (2017) New Work. Ein Integratives Gesamtmodell. <https://markusvaeth.com/blog/new-work-ein-integratives-gesamtmodell/>. Zugegriffen: 13. März 2023

VERWANDTE PUBLIKATIONEN DES ifaa

Altun U (2019) Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Mobile_Arbeit_Formular_2019_AR.pdf

Eisele O (2022) Checkliste zum Management der Betriebskontinuität von Unternehmen. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) <https://www.arbeitswissenschaft.net/bkm-check>

Eisele O (2021) Arbeitshilfe Nachhaltigkeitsmanagement. Werkzeuge zur Analyse, Planung und Verbesserung der Nachhaltigkeit. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) <https://www.arbeitswissenschaft.net/arbeitshilfe-nachhaltigkeit>

Eisele O (2020) Checkliste zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in Unternehmen. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste_Nachhaltigkeit

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (2020) Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit. Springer Vieweg, Wiesbaden

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (2018) Teil 1. Digitalisierung & Industrie 4.0. So individuell wie der Bedarf – Produktivitätszuwachs durch Informationen. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/ifaa_2016_Digitalisierung_I40.pdf



Schüth NJ (2021) Zahlen | Daten | Fakten. Homeoffice in Pandemiezeiten In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Homeoffice.pdf

Stowasser S (2021) Präsentation New Work, Organisation, Kultur. Future of Work. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produnkte/Publikationen/2021_04_29_Sto_NewWork_Aachen_Versand_kompr.pdf

Stowasser S (2020) Positionspapier: 11 Thesen zur Arbeitszeit der Zukunft. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Publikationen/ifaa_Positionspapier_Arbeitszeit_der_Zukunft.pdf

Stowasser S (2019) Auswirkungen von künstlicher Intelligenz auf die Arbeitswelt. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Direktor/2019_05_23_ifaa_Stowasser_Auswirkungen_KI_auf_Arbeitswelt.pdf

Stowasser S (2017) Altersstrukturcheck: Ein Blick in die Zukunft. Berücksichtigung von Menschen in der Hightech-Strategie »Industrie 4.0«. In: Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Direktor/Sichere_Arbeit-Alterstrukturcheck_-_Industrie_4.0_Ausgabe_3-2017_.pdf

Terstegen S, Link J (2022) Künstliche Intelligenz. Grundlagen, Anwendungen und Praxisbeispiele. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) www.arbeitswissenschaft.net/ki-praxis

Weber M, Terstegen S, Lennings F (2017) Checkliste Digitalisierung & Industrie 4.0 in der Praxis. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hrsg) https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Checklisten_Handlungshilfen/ifaa-Checkliste_Digitalisierung_I40_in_der_Praxis_2017.pdf

Ansprechpartner



Sina Niehues
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Kompetenzzentrum WIRKSAM
Telefon: +49 2233 600371-1
E-Mail: s.niehues@wirksam.net



**Prof. Dr.-Ing. habil.
Sascha Stowasser**
Institutsdirektor
Telefon: +49 211 542263-15
E-Mail: s.stowasser@ifaa-mail.de