

Schöne neue Arbeitswelt?

New Work – (nicht) alles ist neu

New Work wird aktuell gerne als Antwort auf nahezu jede Herausforderung verwendet, die in der heutigen Zeit auf Organisationen zukommt. Aber ist der Ansatz tatsächlich neu oder wieder einmal „alter Wein in neuen Schläuchen“?

DAS PROBLEM

Aktuell wird eine Vielzahl an Trends diskutiert, die anscheinend die bestehenden Erkenntnisse und Ansätze auf den Kopf stellen: Agilität, Ambidextrie, Arbeiten X.0 et cetera. Die Herausforderungen von Organisationen, um auch in Zukunft ein wirtschaftlich erfolgreiches Geschäftsmodell zu betreiben, erscheinen kaum beziehungsweise nur mit sehr großem Aufwand erfüllbar. Mit „New Work“ wird dann alles zusammengefasst, um nachdrücklich zu dokumentieren, dass die Arbeits- und Organisationswelt von morgen nur noch relativ wenig mit dem Status quo zu tun hat.

DER AUTOR



MATTHIAS LAROSE ►
Principal Consultant bei
HRpepper Management
Consultants, Berlin
► matthias.larose@
hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Um zu wissen, worüber man spricht, ist der Begriff New Work zunächst zu operationalisieren. Mit den folgenden acht Kernelementen lässt er sich beschreiben:

1. Flexible Arbeitszeiten,
2. Mobiles Arbeiten,
3. Desk Sharing,
4. Neue Arbeitsmethoden,
5. Virtuelle Teams,
6. Fluides Arbeiten,
7. Digitale Technologien,
8. Digitale Kommunikation (Bruch / Block / Färber 2016).

Insbesondere die ersten beiden Elemente zeigen, dass die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben zukünftig noch stärker verschwimmen werden. Dieses zu akzeptieren und die notwendige Selbstverantwortung durch den Mitarbeitenden anzunehmen, wird erfolgskritisch sein, um New-Work-Ansätze in einer Organisation erfolgreich umzusetzen. Viele CEOs halten eine Veränderung der Arbeitswelt für unausweichlich (Bersin 2016). Unternehmensrealitäten sehen aktuell jedoch anders aus. Organisationen fühlen sich auf New Work häufig nicht gut vorbereitet beziehungsweise sind im Umgang mit dieser Herausforderung unsicher (AT Kearney 2016; Bruch / Block / Färber 2016).

Spannend ist die Diskussion, wenn man die Anforderungen von New Work mit den per-

sönlichen Erwartungen von Mitarbeitenden vergleicht: Auf der einen Seite werden der Anspruch als auch die Bereitschaft signalisiert, an New-Work-Konzepten mitzuarbeiten (Sipgate 2017). Auf der anderen Seite wird aber auch deutlich, dass Arbeitnehmer zunehmend auf Karriere zugunsten einer „echten“ Work-Life-Balance verzichten (ManpowerGroup 2017). Die Übernahme von mehr organisationaler Verantwortung im Rahmen von Führungspositionen scheint nicht an Attraktivität zu gewinnen, sondern nimmt sogar ab.

Wenn sich Mitarbeitende nicht mit den resultierenden Konsequenzen anfreunden können, wird die Umsetzung von New Work entsprechend schwierig. Ursprünglich gut gemeinte Ansätze zur Etablierung von New-Work-Prinzipien können daher auch eine gegensätzliche, negative Wirkung entfalten.

Dabei ist die Diskussion über die Zukunft der Arbeit nicht so neu, wie manchmal behauptet wird (Radkau 2017). Innovationsanforderung gab es bereits in der Vergangenheit. Es kam auch schon immer auf die Mitarbeitenden in Organisationen an, um Organisationsprinzipien erfolgreich umzusetzen. Definitiv neu ist aber, dass Mitarbeitenden mehr Verantwortung und mehr Selbstbestimmung übertragen wird. Zudem ist mit einer weltweiten, sofortigen Trans-

parenz über Produktneuheiten und Wettbewerbsvorteile auch der zeitliche Druck extrem gestiegen, der über Globalisierung und Digitalisierung auf die Weiterentwicklung von Organisationen und das ständige Hinterfragen bezüglich Effizienz und Effektivität vom Markt ausgeübt wird.

DIE PRAXIS

Woran liegt es, dass es so ein großes Delta zwischen Anspruch und Wirklichkeit gibt? Fakt ist, dass diese Transformation sowohl unter kulturellen als auch unter führungsbezogenen Aspekten ein enorm großer Schritt ist, der neben der notwendigen Bedingung des „Könnens“ aller Mitarbeitenden vor allem das „Wollen“ der Führungskräfte erfordert – insbesondere in Hinblick auf das höhere Maß an Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden, das mit New-Work-Ansätzen einhergeht. Außerdem müssen die Mitarbeitenden – neben den organisationalen Änderungen – vor allem auf die neuen Ansprüche vorbereitet werden, um ihnen gerecht zu werden. Ansonsten enden New-Work-Versuche auch ganz schnell bei der Überforderung von Mitarbeitenden, wodurch die Zufriedenheit sinkt und die wirtschaftliche Gefahr für die Gesamtorganisation sogar steigt.

In Summe wird es für die meisten Unternehmen den größten Mehrwert liefern, New-Work-Prinzipien in einzelnen Organisationsbereichen zu pilotieren, um damit Erfahrungen zu sammeln und mögliche Risiken unter Kontrolle zu halten. ●

Literatur

- AT Kearney (2016): Ändern oder untergehen – eine Begegnung mit der Wertschöpfung von morgen, Berlin
- Bersin, J. (2016): The future of work: It's already here – and not as scary as you think, in: Forbes, www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/09/21/the-future-of-work-its-already-here-and-not-as-scary-as-you-think/#349f84b94bf5 (Stand: 31.7.2018)
- Bruch, H. / Block, C. / Färber, J. (2016): Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen, Konstanz
- ManpowerGroup (2017): Bevölkerungsbefragung Karriereziele 2018, Eschborn
- Radkau, J. (2017): Geschichte der Zukunft: Prognosen, Visionen, Irrungen in Deutschland von 1945 bis heute, München
- Sipgate (2017): Arbeitsplatz der Zukunft, Düsseldorf