Was ist New Work? Das, was wir daraus machen!

New Work – ein schillernder Begriff, der zurzeit viel Aufmerksamkeit erhält. Was damit gemeint ist, ist gar nicht so einfach zu erklären, weil der Begriff sehr unterschiedlich genutzt wird. Mal geht es um sehr spezifische, teils radikale Methoden der Selbstorganisation (zum Beispiel Scrum oder Holacracy). Mal geht es «nur» darum, Homeoffice zu ermöglichen, und manchmal wird er auch einfach als Label gebraucht, um Altes neu erscheinen zu lassen.

AUTOR:
Johann Weichbrodt, Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachhochschule Nordwestschweiz

Aus Sicht der Organisationspsychologie – und auch mit Bezug auf den Philosophen Frithjof Bergmann, der den Begriff ursprünglich geprägt hat – ist bei New Work zentral, dass das Arbeitserleben sich verschiebt, und zwar hin zu mehr Bedeutsamkeit, höherem Kompetenzerleben und mehr Selbstbestimmung. New Work bedeutet also eine neue Gestaltung von Arbeit, bei der die Mitarbeitenden stärker mitbestimmen können, sich gemäss ihren Kompetenzen besser entfalten können und/oder mehr Sinn in ihrer Arbeit sehen. In der Fachsprache sprechen wir dann von Empowerment.

In der Praxis kann New Work viele Formen annehmen. Die verbreitetste Form ist die Ermöglichung von örtlich und zeitlich flexibler Arbeit – oder anders gesagt: flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und Homeoffice. Auch wenn sich hier im Nachgang zur Corona-Pandemie natürlich einiges verändert hat, hinken insbesondere Verwaltungen den Unternehmen in der Privatwirtschaft immer noch hinterher, wie unsere langjährigen Studien in der Forschungsgruppe «Gestaltung flexibler Arbeit» an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW zeigen.

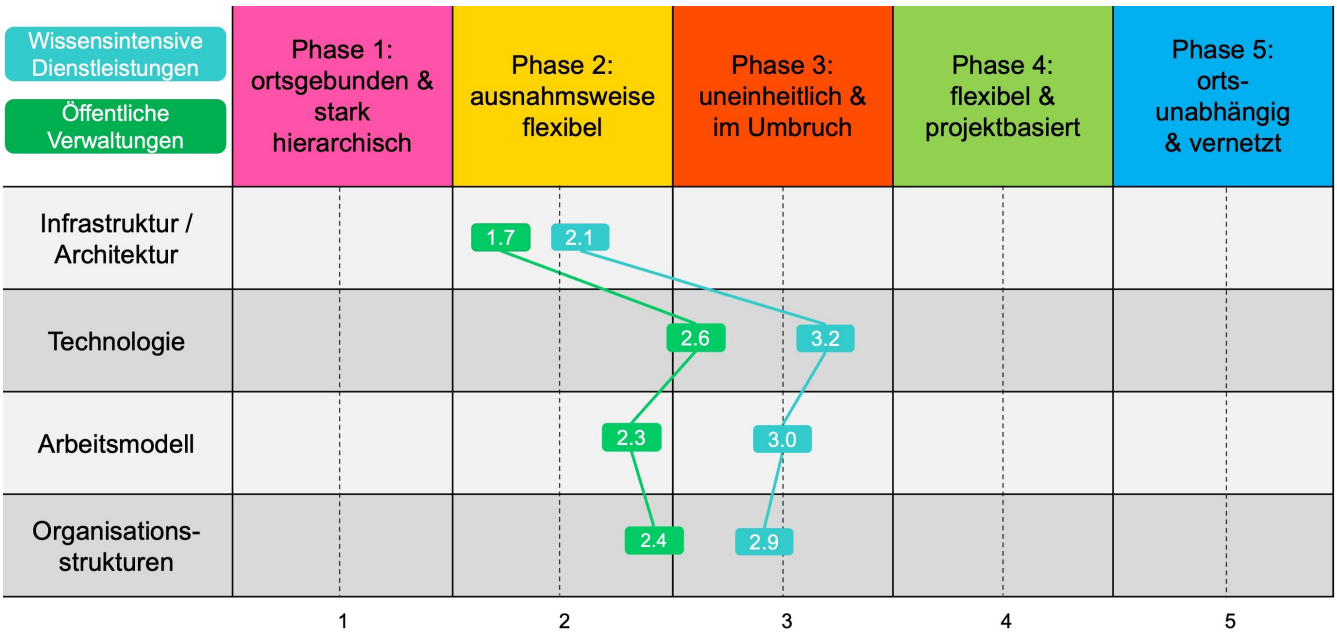
Unserer Erfahrung nach bietet klug organisiertes Homeoffice viele Vorteile (etwa zufriedenere Mitarbeitende, grössere Attraktivität als Arbeitgeber) und nur wenig Nachteile. Es kommt aber auf eine gute Balance an: Sinnvolles Homeoffice orientiert sich daher an den Arbeitsanforderungen – wenn viel Austausch und enge Kooperation nötig sind, ist weniger Homeoffice möglich – und lässt die Teams die Details selbst regeln. In einer

JOHANN WEICHBRODT
Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fachhochschule Nordwestschweiz

deutschen Verwaltung und in einem Schweizer Technologieunternehmen haben wir mit diesem teambasierten Ansatz äusserst positive Ergebnisse erzielt.

In der neuesten Version unseres Workshop-Instruments «TeamCharta für mobiles Arbeiten» werden die wichtigsten Fragen geklärt und geregelt: Welche Aufgaben erfordern Präsenz, welche sind von ausserhalb möglich? Was sind unsere persönlichen Bedürfnisse oder Präferenzen für das hybride Arbeiten? Wie sorgen wir dafür, dass wir genug voneinander mitbekommen?

Aus psychologischer Sicht können wir davon ausgehen, dass dieser Ansatz das Kompetenzerleben, die Selbstbestimmung und den erlebten Einfluss steigert – dass Mitarbeitende also mehr Empowerment erleben. Die Ausgestaltung des mobilen Arbeitens den Mitarbeitenden und den Teams zu überlassen, mag für manche Unternehmen bereits Normalität sein und somit nicht unbedingt New Work. Für sie sind vielleicht agile Arbeitsformen oder flachere Hierarchien relevanter. Für viele andere Organisationen, insbesondere Verwaltungen,



Phasenmodell «FlexWork»

kann ein gut gestaltetes Homeoffice-Modell aber genau der richtige Schritt sein. Als Erstes bietet sich hierbei eine Standortbestimmung an mit dem Phasenmodell «FlexWork.» Dieses von uns entwickelte Modell unterscheidet fünf Phasen der zunehmenden Arbeitsflexibilität, die sich in Forschung und Praxis bewährt haben. 2022 befanden die meisten Schweizer Verwaltungen sich etwa in Phase 2 und wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen im Mittel in Phase 3.

Bei der Einführung von New Work sind vier Punkte zu beachten:

- **Commitment für Veränderung**
  Um Menschen für Veränderung zu gewinnen, muss das «Wozu» klar sein. Was soll die Veränderung (mir) bringen? Wenn die Führung auf diese Art vorangeht, ist das Commitment im besten Falle «ansteckend». Wenn Mitarbeitende aber die Erfahrung machen, dass ihre Beteiligung nicht wirklich gewollt ist («Pseudo-Partizipation»), verpufft das Commitment auch schnell wieder.

- **Fokus auf den nächsten (kleinen) Schritt**
  Wenn das «Wozu» klar ist, ist es oft lohnenswert, mit einfach änderbaren Dingen zu beginnen. Des Weiteren sind auch zeitlich begrenzte Experimente zu empfehlen, um Erfahrungen zu sammeln und darauf basierend die eigentliche Entscheidung zu treffen.

- **Blick von und nach aussen**
  Bei grösseren Veränderungsprozessen lohnt es sich, zu schauen, wie andere es machen – auch wenn das manchmal Überwindung kostet. Gleichzeitig ist eine professionelle Begleitung, die einen kritisch-unterstützenden Blick von aussen einbringen kann, sehr hilfreich.

- **Auf das Unbekannte einlassen**
  Zu einer Transformation gehört, dass uns das Endergebnis oft noch nicht ganz klar ist, weil das Neue eben noch nicht da ist. Anders gesagt: Die Raupe weiss wahrscheinlich nicht, wie es so als Schmetterling ist. Für Veränderungsprozesse ist es also auch wichtig, sich überraschen zu lassen.

Als Fazit: Was New Work ist, ist abhängig davon, welche Organisation es betrifft und welche Arbeitsformen für sie wirklich neu sind. New Work ist also nicht ein fixes Set an Arbeitsbedingungen – sondern New Work ist, was wir daraus machen!

Mit unserem Angebot «New Work in Verwaltungsorganisationen» unterstützen wir Verwaltungen darin, das Potenzial der neuen Arbeitswelt zu nutzen – individuell zugeschnitten mit Inhouse-Schulungen, Coaching und/oder wissenschaftlicher Evaluation.