

Wie New Work wirtschaftliche und soziale Ansprüche verbindet

Eine Analyse der aktuellen Literatur zeigt zehn übergeordnete Themenfelder, die mit New-Work-Massnahmen in Verbindung stehen. All diese Themenfelder beziehen sich sowohl auf die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen als auch auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden.

LUCA NIEDERHAUSER, TONI WÄFLER, PATRICIA DEFLOREN, JONAS AHNEFELD

New Work beinhaltet im Kern die Überzeugung, dass sich die Arbeitswelt grundlegend verändert und es daher notwendig ist, bestehende Arbeitsmodelle zu überdenken und anzupassen. Für die Implementierung von New Work kann man eine Vielzahl von publizierten Methoden und Modellen finden.

Literaturanalyse: Mitarbeitendenbedürfnisse stehen im Zentrum

Eine umfangreiche Analyse dieser Publikationen zeigt, dass sich diese Methoden und Modelle insbesondere auf zwei Bereiche auswirken: die Anpassungsfähigkeit der Organisation und die Arbeitsbedingungen. Dabei bezieht sich Anpassungsfähigkeit auf die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft erfolgreich zu bewältigen und dabei auch Chancen zu nutzen. In einer sich schnell verändernden Arbeitswelt ist es für Unternehmen wichtiger geworden, anpassungsfähig zu sein. Denn immer häufiger finden sich die Unternehmen in einer Umwelt, die zu kontrollieren anspruchsvoll ist und daher zu Unsicherheiten führt. Diese Unsicherheiten resultieren aus konkreten Entwicklungen in Bereichen wie der digitalen Transformation, der Demo-

grafie oder dem Kundenverhalten. Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen zeigt die Literaturanalyse eine zunehmende Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Selbstbestimmung und Autonomie sind wichtige Faktoren, um dem Stresserleben der Mitarbeitenden entgegenzuwirken, das aus dem Veränderungsdruck der Firma entsteht. Haben Mitarbeitende die Freiheit, ihre Arbeit auf ihre individuellen Bedürfnisse abzustimmen, steigert dies das Engagement und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Zehn Zielfelder

Insgesamt haben wir im Rahmen der Literaturanalyse über 130 Schlüsselbegriffe zu den Massnahmen von New Work identifiziert. Diese Begriffe ordneten wir entlang thematischer Gemeinsamkeiten. Daraus haben sich zehn Zielfelder ergeben, die mit New-Work-Massnahmen verfolgt werden. Diese Zielfelder schaffen einen Überblick über die umfangreiche Diskussion und Literatur zu New Work. Praktiker und Praktikerinnen können sich daran orientieren, um New Work voranzutreiben. Ist z.B. ein Entwicklungspotenzial identifiziert worden, las-

sen sich anhand der zehn Zielfelder massgeschneiderte Massnahmen entwickeln oder bestehende Massnahmen an die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens anpassen. Nachfolgend sind die zehn Zielfelder aufgeführt:

- **Offenheit:** Die Mitarbeitenden zeigen sich gegenüber neuen Erfahrungen sowie Veränderungen offen. Sie sind gewillt, Neues kennenzulernen, und stossen Veränderungen von sich aus an.
- **Informationen:** Kundentrends und Branchenentwicklungen werden erfasst, analysiert und abteilungsübergreifend ausgetauscht.
- **Meinungsvielfalt:** Es wird eine Diskussionskultur gepflegt und es ist den Mitarbeitenden möglich, ihre Meinungen frei zu äussern. Dazu gehört auch das Ansprechen und konstruktive Bewältigen von Meinungsverschiedenheiten.
- **Fehler:** Die Fehlerkultur des Unternehmens erlaubt es den Mitarbeitenden, offen über Fehler zu sprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.
- **Reflexion:** Das Unternehmen reflektiert seine Kultur sowie seine Handlungen. Mitarbeitenden wird Zeit gegeben, um ihre Arbeit zu reflektieren und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen.
- **Lernen:** Das kontinuierliche Lernen am Arbeitsplatz wird gefördert, indem Mitarbeitenden die entsprechenden Ressourcen wie z.B. ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Gelerntes wird dokumentiert und transferiert.
- **Experimentieren:** Es bestehen Freiräume, in denen Mitarbeitende experimentieren und Neues ausprobieren können.
- **Mitbestimmung:** Mitarbeitende werden in Entscheidungsprozesse miteinbezogen.

«Es gilt vermehrt, auch Jobs mit niedrigen Qualifikationsanforderungen in den Fokus von New Work zu rücken.»

- **Gesundheit:** Die Firma setzt sich aktiv mit der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auseinander und sensibilisiert sie für Gesundheitsrisiken. Mitarbeitende werden ermutigt, über ihre eigene Gesundheit zu sprechen.

Aus diesen zehn Zielfeldern von New-Work-Massnahmen wird deutlich, dass die Steigerung der Anpassungsfähigkeit oftmals Hand in Hand mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen geht. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Thema Lernen. Einerseits ermöglicht eine Zunahme an Wissen dem Unternehmen, besser auf Unsicherheiten im Umfeld reagieren zu können. Andererseits stellt das Lernen eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen dar, da es die Arbeit bereichert und Mitarbeitenden die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung bietet.

Digitalisierung droht Arbeitsbedingungen zu verschlechtern

Dass sich New-Work-Massnahmen gleichzeitig auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden positiv auswirken, ist eine der grossen Chancen für die Gestaltung künftiger Arbeit. Die beiden Entwicklungen sind nicht widersprüchlich, sondern verbinden wirtschaftliche und soziale Interessen.

Dies ist von zentraler Bedeutung, denn verschiedene Studien zeigen, dass Unternehmen zur Steigerung oder Aufrechterhaltung ihrer Leistungsfähigkeit zunehmend Modelle einsetzen, die zwar die organisationale Anpassungsfähigkeit steigern, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden jedoch verschlechtern. Diese Entwicklung wird durch die Digitalisierung noch verstärkt und ist insbesondere bei Arbeit mit niedrigen Qualifikationsanforderungen beobachtbar. Mit digitalen Mitteln wird hier angestrebt, Arbeit zu standardisieren und soweit wie möglich zu automatisieren. Als Folge werden die betreffenden Mitarbeitenden von den Tools fremdgesteuert und übernehmen Resttätigkeiten, mit denen sie den Tools zuarbeiten. Die Auswirkungen solcher Arbeitsgestaltung sind längst bekannt. Zum einen

Bei der Gestaltung der zukünftigen Arbeit ist es notwendig, wirtschaftliche und soziale Interessen gleichermassen zu berücksichtigen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich die Arbeitsbedingungen verschlechtern und hohe Produktivitätsverluste entstehen.

gehen Know-how und Fähigkeiten verloren. Zum anderen reduziert der eingeschränkte Handlungsspielraum die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und beeinträchtigt ihre Gesundheit. Dies führt nicht nur zu geringer Motivation und Engagement bei der Arbeit. Es entstehen auch enorme Kosten infolge des Produktivitätsverlusts, welche in der Schweiz im Jahr 2020 rund 7,6 Mrd. Schweizer Franken betrug, wie verschiedene Studien zeigen.

New Work nicht nur für hoch qualifizierte Jobs

Die zehn Zielfelder der New-Work-Massnahmen zeigen Unternehmen Möglichkeiten auf, wie sie Lösungsansätze entwickeln können, um wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Dabei gilt es vermehrt, auch Jobs mit niedrigen Qualifikationsanforderungen in den Fokus von New Work zu rücken. So soll sichergestellt werden, dass New Work nicht ausschliesslich in hoch qualifizierten Jobs umgesetzt wird. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Kluft zwischen hoch und gering qualifizierten Jobs weiter zunimmt.



Autor/-innen

Luca Niederhauser, wissenschaftlicher Assistent an der Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Prof. Dr. Toni Wäfler, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Prof. Dr. oec. Patricia Deflorin, Professorin für Innovationsmanagement an der Fachhochschule Graubünden und Privatdozentin an der Universität Zürich.

Jonas Ahnefeld, wissenschaftlicher Projektmitarbeiter am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE) an der Fachhochschule Graubünden.