

# „New Work“

## (K)Ein one-size-fits-all-Konzept

**| ANNETTE KLUGE | Flache Hierarchien, Eigenverantwortung der Mitarbeiter und veränderte Ansprüche an Arbeits- und freie Zeit: Work-Life-Balance gilt auch als modernes Instrument der Mitarbeiterbindung. Wo liegen aus arbeitspsychologischer Perspektive die Chancen und Risiken?**

Im akademischen Kontext „New Work“ zu erklären, ist wie „Eulen nach Athen“ zu tragen. Diesen Artikel habe ich im Home-Office, im Uni-Office, im ICE und auf zwei Notebooks geschrieben und alles in einer gemeinsamen Lehrstuhl-Cloud gespeichert. Was für viele im Wissenschaftssystem arbeitende Personen gelebte Praxis ist, stellt sich in der überwiegenden Anzahl von Firmen mit einer langen Tradition der Fabrik- und Büroarbeit als herausfordernde Innovation dar. „Old Work“ bedeutete seit Beginn der Industrialisierung, dass die Menschen in Fabriken arbeiteten, denn nur dort waren die Arbeitsmittel (z.B. riesige Spinnereimaschinen) verfügbar, die den Produktivitätsgewinn versprochen. In ähnlicher Weise waren bis in die 1990er Jahre für die meisten Personen eigene PCs im Haushalt undenkbar, da diese unerschwinglich und viel zu groß und klobig waren. „New Work“ gilt als Sammelbegriff für die Beschreibung zukünftiger mobil-flexibler und agiler Arbeitswelten – unabhängig von „Raum und Zeit“, beschreibende Merkmale sind:

- Flexibilisierung und Mobilität durch

die Entkopplung der Erwerbsarbeit von festen Arbeitszeiten und -orten hybrid kombiniert mit „Activity based flexible offices“ für individuelle konzentrierte Arbeit, Skype-Besprechungen, Team-Aktivitäten, für gesundes Kochen und für ein gelegentliches kreativitätsförderliches Entertainment.

- Agile und kontinuierliche Neuformierung von Teams und Zuordnung von Aufgaben (auch organisationsübergreifend) je nach Auftrag oder strategischer Ausrichtung. Als agile Netzwerk-Teammitglieder werden dabei auch Roboter und KI-Systeme (Human-KI-Teaming) mitarbeiten.

### Anpassungsfähig

Aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive hat „New Work“ Chancen und Risiken. „New Work“-Routiniers, also Personen, die regelmäßig mobil-flexibel arbeiten, sehen Vorteile darin, selbst zu entscheiden, zu welcher Zeit und unter welchen räumlichen Umgebungsbedingungen sie Ergebnisse für die Organisation erzielen. Diese Chancen ergeben sich aus erhöhtem Autonomie-Erleben und Selbstregulationsmöglichkeiten sowie aus dem Gewinn von Ressourcen wie Zeit, gerade bei Tätigkeiten mit hohem Termindruck, hohem Tempo und hoher Komplexität. Eine hohe Leistungsmotivation ist für die Nutzung der Chancen zwar sicherlich Voraussetzung, aber noch nicht ausreichend. Notwendig sind ebenso Selbstorganisations- und Selbstmanagement-Skills als sog. Meta-Kompetenzen. Die Chancen für die Organi-

sationen bestehen darin, dass sich Arbeitsplätze dynamisch und differenziell an die Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Organisationen anpassen lassen. Dynamische Anpassungen können ad hoc über einen Tag, mittelfristig über eine Woche oder langfristig über eine Lebensspanne erfolgen, wenn Kinder oder Eltern spezielle Betreuung benötigen (z.B. in der Elternecke in der Kita während der Eingewöhnung). Diverse „hippe“ Tech-Giganten haben New Work als Wettbewerbsvorteil im Kampf um die Anwerbung und als Bleibeargument für die besten Programmierer, KI-Experten und Marketingspezialisten erkannt. Arbeitgeberattraktivität bedeutet für viele Bewerberinnen und Bewerber, auch „New Work“ leben zu können, für die Mitarbeiter-Bindung bedeutet es, sich als Organisation an die Leistungsvoraussetzungen und Lebenssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell anpassen zu können.

Risiken ergeben sich durch fehlende informelle Kommunikation und eine erlebte geringere Beziehungsqualität zu Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften. Auch die Entgrenzung der Arbeit zählt dazu: Abende, Nächte und Wochenenden werden als zusätzliche Zeitpuffer angesehen, um nachzuarbeiten, was in der Woche „liegen geblieben“ ist.

### Nicht ob, sondern wann

Andrew McFee sagte in einem aktuellen Interview vom 8. September 2020 dem Handelsblatt, dass er in seinem Buch von 2014 („The second machine age“) die Geschwindigkeit des digitalen Fortschritts unterschätzt habe. Die Frage ist also nicht, welche Berufe für „New Work“ prädestiniert sind, sondern eher, mit welcher Geschwindigkeit sie in einzelnen Berufen ankommt.

### AUTORIN



Professorin **Annette Kluge** hat den Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum inne.