



HAT SICH DAS KONZEPT ÜBERHOLT?

WAS KOMMT NACH NEW WORK?

New Work ist kein neues Konzept: Es wurde in seinen Grundzügen bereits in den 1980er-Jahren erstmals von Frithjof Bergmann vorgestellt und zielte darauf ab, Arbeit neu zu definieren. Weg von monotoner Tätigkeit hin zu Arbeit, die wirklich gewollt ist und einen individuellen Sinn erfüllt, im Sinne des Begriffs der humanistischen Arbeit. Die wesentlichen Elemente von New Work umfassen damals wie heute Autonomie, Flexibilität, Partizipation, lebenslanges Lernen und die Nutzung moderner Technologie. Diese Aspekte werden in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt, in der die Anforderungen an Flexibilität und Selbstverwirklichung kontinuierlich steigen, immer wichtiger.

Aber gibt es dabei wirklich neue Ansätze – oder besteht New Work im Wesentlichen darin, alte Konzepte in einer neuen Hülle zu präsentieren? Und – was kommt danach? Oder geht es vielmehr darum – wie bei New Work auch heute schon –, bewährte Konzepte in einer wieder neuen Arbeitsumwelt einzusetzen?

Um diese Fragen zu beantworten, werfen wir zunächst einen prüfenden Blick auf die Hauptaspekte von New Work.

1. Autonomie: New Work fördert Selbstständigkeit und Selbstverantwortung im Arbeitsprozess. Mitarbeitende dürfen und sollen mehr Entscheidungen darüber treffen, wann, wo und wie sie ihre Arbeit ausführen. In den vergangenen 40 Jahren wurde dies bereits in Form von Gleitzeit und Telearbeit praktiziert. New Work führt diesen Trend weiter, bis hin zu einer völligen Freiheit bezüglich Arbeitsort und -zeit, ermöglicht durch virtuelle und digitale Arbeitswelten. Auf der anderen Seite nimmt auch die Möglichkeit zur Kontrolle seitens der Arbeitgeber durch genau die gleichen Arbeitsmittel immer weiter zu. Ob die Autonomie dadurch wirklich steigen wird oder ob sich der Kontrollaspekt durchsetzt, muss die weitere Entwicklung zeigen.

2. Flexibilität: Eng verknüpft mit Autonomie erlaubt Flexibilität Arbeitnehmenden, Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren. Telearbeit, die bereits in den 1990er-Jahren aufkam, wird unter New Work durch umfassendere Modelle wie die Vier-Tage-Woche weiterentwickelt, die eine noch größere Work-Life-Balance ermöglichen. Inwieweit der ebenfalls schon über 25 Jahre alte Begriff der Work-Life-Balance hilfreich und zeitgemäß ist, bleibt zu hinterfragen. Neuere Überlegungen ersetzen den Begriff der „Balance“ durch einen „Blend“, in dem die Grenzen zwischen „Arbeit“ und „Leben“ unscharf werden und alles zu einer einzigen Lebenswirklichkeit zusammenfließt. An dieser Stelle hat die Forschung die Aufgabe zu prüfen, ob diese Entwicklung wirklich eine Verbesserung der Arbeitssituation darstellt oder durch die Entgrenzung von Arbeit erhebliche Belastungsrisiken entstehen.

3. Partizipation: Die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen wird in New Work großgeschrieben. Partizipative Führungsstile existieren schon seit den 1980er-Jahren. New Work betont die Bedeutung der Mitgestaltung an Unternehmenskulturen und -zielen noch stärker, um die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit zu fördern. Dabei geht es nicht nur um die Mitgestaltung durch

Mitarbeitende, sondern auch um Konzepte wie verteilte Führung. Bei einer verteilten Führung übernehmen Teammitglieder Führungsaufgaben, ohne formal in einer langfristigen, herausgehobenen Führungsrolle zu sein, oder die Führungsrolle wird auf zwei oder mehr Führende verteilt. Co-Leadership und Shared-Leadership sind die Stichworte – auch hier steckt die Forschung bezüglich Auswirkungen und Erfolgen noch in den Anfängen.

4. Lebenslanges Lernen: In einer Welt, die sich rapide technologisch weiterentwickelt, ist kontinuierliche Weiterbildung ein Muss. New Work macht lebenslanges Lernen zu einer seiner Säulen. Bereits bestehende Modelle wie betriebliche Weiterbildung werden dadurch aber nicht neu erfunden, sondern sind in das Konzept integriert, werden intensiviert und auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten. Der Autor dieses Beitrages wurde bereits 1989 bei seinem Eintritt in die Beratungsgesellschaft McKinsey & Co. mit dem Wert des „Lifelong Learning“ konfrontiert; New Work greift also auch hier schon lange bestehende Erfolgsfaktoren auf. Gleichzeitig hat sich seit dieser Zeit die Geschwindigkeit der Lernanforderungen deutlich erhöht: Neues Wissen wird immer schneller überholt und obsolet – abhängig vom Wissensbereich.

5. Nutzung moderner Technologie: New Work will technologische Innovationen einsetzen, um Arbeitsabläufe zu vereinfachen, effizienter und angenehmer zu gestalten. Natürlich ist der Einsatz von Technologie in der Arbeitswelt kein neues Phänomen. Bereits die Einführung des Mailverkehrs in das Arbeitsleben in den 1980er-Jahren hat die Art der Zusammenarbeit und der Kommunikation massiv verändert, ebenso wie nachfolgende Technologiesprünge wie Videokonferenzen und moderne Enterprise-Resource-Planning-Systeme. Ein neuer Aspekt ist der Gedanke, dass Technologie die Qualität der Arbeit an sich unterstützen soll, im Sinne einer Humanisierung der Arbeitsplätze. Es ergibt sich damit eine Verschiebung, oder zumindest eine Ergänzung der Zielsetzung weg von reiner Effizienzsteigerung hin zu einer Aufwertung der wahrgenommenen Arbeitsqualität.

Die Antwort auf die Frage, ob New Work wirklich neu ist, das heißt, ob darin viele wirklich neue Konzepte vorhanden sind, ist: Nein. New Work vereint viele teilweise schon sehr alte Ideen und Erfolgsrezepte in neuem Gewand. Neu ist die Arbeitsumgebung, in der die Ideen und Rezepte eingesetzt werden sollen: Die Geschwindigkeit der Veränderungen hat erheblich zugenommen, und die technologischen Möglichkeiten, Arbeit neu zu gestalten, sind erheblich anders als vor 20, 30 oder 40 Jahren.

Was kommt nach New Work?

Die heutige Arbeits- und Wirtschaftswelt ist geprägt von einer nahezu unübersichtlichen Anzahl von Unsicherheiten, die zu fundamental anderen Ergebnissen in mittel- und

langfristigen Zeiträumen führen können. Die zentralen, mit großen Unsicherheiten aufgeladenen Themenfelder sind die weitere Entwicklung der Globalisierung (oder vielleicht auch De-Globalisierung), die politische Stabilität der Großregionen und die Gefahr durch politische Unruhen und Kriege, die Entwicklung der Umweltbedingungen durch Ressourcenverbrauch und Klimawandel, gesellschaftliche Veränderungen durch veränderte Wertekonstrukte der Generationen Z und Alpha und nicht zuletzt die technologische Entwicklung, insbesondere der Ersatz von Erwerbsarbeit durch künstliche Intelligenz und Robotik.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat als Experimentierraum die „Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft“ geschaffen, in der fünf verschiedene Schwerpunktthemen inhaltlich aufbereitet und mögliche Entwicklungen aufgezeigt werden. Eines der Schwerpunktfelder ist die „Arbeitsgesellschaft 2024“. In der 2021 in diesem Rahmen erschienenen Publikation zur Digitalen Arbeitsgesellschaft wurden vier mögliche Zukunftsentwürfe als Diskussionsanregung dargestellt, die im Folgenden in Bezug auf die Veränderungen in der Arbeitswelt kurz zusammengefasst werden.

Szenario 1: „Die smarte Maschinen-Gesellschaft“

In der „smarten Maschinen-Gesellschaft“ des Jahres 2040 wird die persönliche Arbeitswelt stark durch Automatisierung und Effizienz geprägt sein. Routineaufgaben und körperlich anstrengende Tätigkeiten werden weitgehend von Maschinen und künstlicher Intelligenz übernommen. Dadurch verlagern sich die Aufgaben des Einzelnen hin zu kreativeren, strategischeren und überwachenden Tätigkeiten. Arbeitnehmer müssen sich kontinuierlich weiterbilden, um technologisch Schritt zu halten und die neuen Systeme effektiv zu nutzen. Entscheidungsprozesse werden stark von KI-gestützten Analysen beeinflusst, wobei der Mensch jedoch das letzte Wort behält. Die Arbeitsumgebung ist durch hohe Flexibilität gekennzeichnet, sowohl in Bezug auf Arbeitszeit als auch auf den Arbeitsort, unterstützt durch digitale Tools und Plattformen. Individuelle Karrierewege werden durch vielfältige Weiterbildungsangebote und umfassende Bildungsrechte gefördert. Insgesamt wird erwartet, dass Arbeitnehmer eine höhere Anpassungsfähigkeit und technologische Kompetenz entwickeln müssen, um in dieser hochautomatisierten und effizienzorientierten Gesellschaft weiter erfolgreich zu sein.

Szenario 2: „Die Plattform-Gesellschaft“

In der „Plattform-Gesellschaft“ erleben Einzelpersonen eine drastische Veränderung ihrer Arbeitswelt. Die Mehrzahl der Arbeitsplätze wird über eine digitale Plattformökonomie vermittelt, was zu flexiblen, aber auch unsicheren Beschäftigungsverhältnissen führt. Die Arbeit ist projektbasiert und stark fragmentiert, was ständige Anpassung und Selbst-

management erfordert. Arbeitnehmende sind oft selbstständig und müssen sich selbst vermarkten, Verträge aushandeln und ihre eigene soziale Absicherung organisieren. Der Zugang zu globalen Arbeitsmärkten bietet zwar viele Chancen, führt jedoch auch zu intensivem Wettbewerb und Druck, ständig verfügbar zu sein. Soziale Isolation und das Fehlen traditioneller Arbeitsstrukturen können belastend sein. Gleichzeitig ermöglicht die Plattformökonomie eine hohe Flexibilität, was die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessern kann. Bildung und lebenslanges Lernen sind entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben und neue digitale Kompetenzen zu erwerben. Die Macht der großen Plattformbetreiber beeinflusst dabei allerdings stark sowohl Arbeitsbedingungen als auch -möglichkeiten.

Szenario 3: „Die Welt des Netzwerkkapitalismus“

Im „Netzwerkkapitalismus“ ist die persönliche Arbeitswelt von hoher Mobilität und Flexibilität geprägt. Arbeitnehmer sind oft in wechselnden Projekten und Teams weltweit tätig, was ständige Anpassungsfähigkeit und eine hohe Bereitschaft zur Weiterbildung erfordert. Netzwerke und Kooperationen sind entscheidend für den beruflichen Erfolg. Die Fähigkeit, in interdisziplinären und multikulturellen Umgebungen zu arbeiten, ist unerlässlich. Technologische Innovationen und digitale Transformationen treiben die Arbeitsprozesse voran, und Arbeitnehmende müssen technikaffin und lernbereit sein, um mithalten zu können. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind fließend, und die Arbeitszeiten sind oft unregelmäßig, was eine hohe Selbstdisziplin und ein gutes Zeitmanagement erfordert. Die Arbeitsplatzsicherheit ist gering, aber die Möglichkeiten für persönliche und berufliche Entwicklung sind vielfältig. Soziale Sicherungssysteme und traditionelle Gewerkschaften stehen vor großen Herausforderungen, die Rechte der Arbeitnehmenden in dieser dynamischen und oft unvorhersehbaren Arbeitswelt zu schützen.

Szenario 4: „Die ressourceneffiziente Gesellschaft“

In der „ressourceneffizienten Gesellschaft“ wird die Arbeitswelt stark von Nachhaltigkeit und sozialem Zusammenhalt geprägt sein. Einzelpersonen werden vermehrt in Berufen tätig sein, die auf Ressourcenschonung und Umweltschutz ausgerichtet sind. Staatliche Umbau- und Investitionsprogramme schaffen neue Arbeitsplätze, insbesondere in grünen Industrien und im Bereich der erneuerbaren Energien. Arbeitnehmende müssen sich neuen Technologien und Prozessen anpassen, die auf Nachhaltigkeit abzielen, was ständige Weiterbildung und Anpassungsfähigkeit erfordert. Ein hohes Maß an Umweltbewusstsein ist in allen Berufsfeldern notwendig. Die Arbeitsverhältnisse sind oft langfristiger und stabiler, da sie stark von staatlichen Initiativen unterstützt werden. Gleichzeitig profitieren Arbeitnehmende von einem starken sozialen Netz und einer partizipativen Politik, die auf den Zusammenhalt der Gesellschaft abzielt.

Bürgergeräte und Gewerkschaften spielen eine aktive Rolle in der Gestaltung der Arbeitswelt, was dem Einzelnen ein hohes Maß an Sicherheit und Mitbestimmung bietet.

Fazit

Nicht ohne Grund betonen die Herausgeber der Publikation zur Digitalen Arbeitsgesellschaft, dass die Szenarien keine Zukunftsprognosen darstellen, sondern heutige Entwicklungen zum Zwecke der Diskussion fortschreiben – denn welchen Weg die Gesellschaft gehen wird, erscheint heute unsicherer denn je. Es gibt allerdings auch Gemeinsamkeiten in den vier Szenarien: Alle Entwicklungslinien betonen die Bedeutung von Technologie und Automatisierung, sei es durch KI, digitale Plattformen oder globale Netzwerke. Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel sind ebenso in allen Szenarien präsent, wie auch die Notwendigkeit, sich an klimatische und geopolitische Veränderungen anzupassen. Soziale Sicherungssysteme müssen sich weiterentwickeln, um den neuen Arbeitsformen gerecht zu werden, und die Rolle der Gewerkschaften bleibt wichtig, wenn auch in unterschiedlichem Maße herausgefordert. Zudem ist die Notwendigkeit von Bildung und lebenslangem Lernen in allen Szenarien zentral, um die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmenden zu gewährleisten. Aus diesen Gemeinsamkeiten heraus lässt sich die Beste aller möglichen Antworten auf die Frage, was nach New Work kommt, geben. —

Literatur

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2024): Arbeit weiter denken – vier mögliche Szenarien. Abgerufen am 22.07.2024 von <https://www.denkfabrik-bmas.de/schwerpunkte/arbeitsgesellschaft-2040/arbeit-weiter-denken-vier-moegliche-szenarien>.

Bergmann, F. (2019): New Work New Culture: Work We Want and a Culture That Strengthens Us. John Hunt Publishing, London.



Über den Autor

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Hochschullehrer und Forscher an der FOM – Hochschule für Oekonomie und Management. Seine Schwerpunkte liegen im Change-Management, der Beschaffung und Fertigung, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Projektmanagement sowie dem Marketing.