

WHITEPAPER

NEW WORK

Buzzword oder Allheilmittel?

Management Summary

New Work gilt als Wundermittel für eine erfolgreiche Arbeitswelt der Zukunft. Denn New Work ist mehr als Homeoffice und flexible Arbeitszeitgestaltung. New Work umfasst als Konzept all jene Arbeitsformen und -modelle, die Mitarbeiter:innen ermöglichen, selbstbestimmt und sinnerfüllt zu arbeiten. Die Bekämpfung des Fachkräftemangels und eine gesteigerte Produktivität im Unternehmen sind dabei willkommene „Nebenprodukte“. In diesem Whitepaper werden die Entwicklung von New Work und aktuelle Einsatzgebiete vorgestellt.



Inhaltsverzeichnis

Seite

New Work: Hype oder Trend?	3
Was ist New Work?	4
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	4
Weiterbildung gewinnt an Bedeutung	4
New Leadership	5
Digitale/hybride Zusammenarbeit	5
Sinnhaftigkeit & Purpose	5
Agilität: Mindset und Methoden	5
Argumente für New Work	6
Arbeitgeberattraktivität	6
Erhöhte Produktivität und Innovationskraft	9
Was braucht New Work?	10



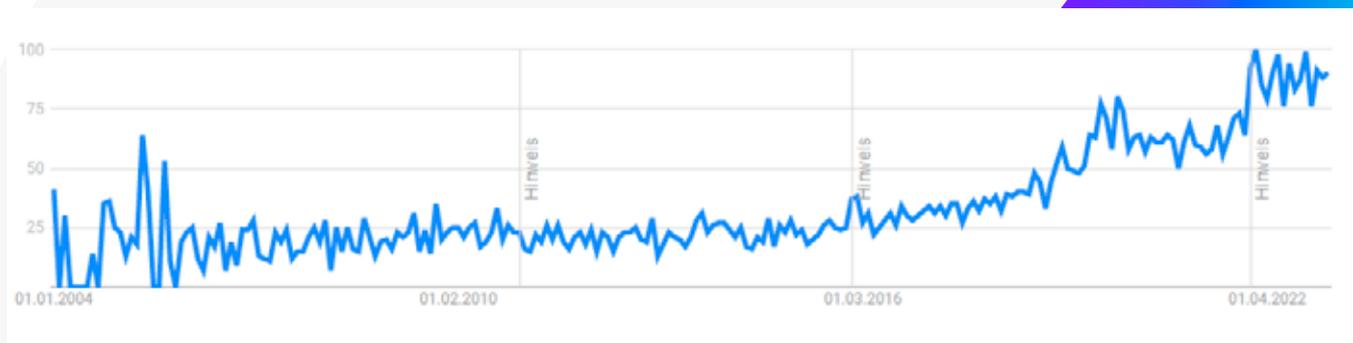
New Work: Hype oder Trend?

New Work ist spätestens seit der Corona-Pandemie zum Buzzword der Arbeitswelt 4.0 geworden. Unternehmen brüsten sich mit Homeoffice-Möglichkeiten, richten Büroräumlichkeiten mit bunten Designermöbeln ein und bieten ihren Mitarbeiter:innen kostenfreien Kaffee und frisches Obst an. Alles, um sie in postpandemischen Zeiten des Fachkräftemangels im Unternehmen zu halten oder Spezialist:innen überhaupt erst für die Organisation zu gewinnen.

Die neuen Anforderungen der Digitalisierung, die nicht erst durch die Pandemie deutlich wurden, stellen Unternehmen und Arbeitskräfte vor die Frage: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?

Das Konzept „New Work“ wird in diesem Zusammenhang praktisch neu entdeckt – und bahnt den Weg in eine moderne, flexible und menschenzentrierte Form der Arbeitsorganisation.

Ist New Work also postpandemischer Hype? Nein, denn New Work ist mehr. New Work beschreibt verschiedene Arbeitsformen und -modelle der Zukunft. In manch einem Unternehmen mag das die Möglichkeit von Remote-Arbeiten sein, im anderen die hybride Zusammenarbeit mit Workation-Option. Für alle gilt gleichermaßen: New Work ist der Weg in die Arbeitswelt der Zukunft.



Anzahl der monatlichen Suchanfragen zu „New Work“ (2004–2022), Quelle: Google Trends

Was ist New Work?

Der Begriff „New Work“ stammt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt „Neue Arbeit“. Er geht zurück auf den österreichisch-US-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann, der sich bereits in den 1970er Jahren mit den Auswirkungen der Automatisierung auf amerikanische Automobilfabriken beschäftigte.

Mit „New Work“ schuf er ein Konzept, welches die klassische Lohnarbeit umkehrte: Die Arbeit sollte dem Menschen dienen, nicht umgekehrt. Menschen sollten das tun, was sie „wirklich wollen“. Dann folgten Sinn und Effizienz praktisch von allein. Bergmanns Definition von New Work lautet demnach: „New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich will.“^[1]

Heute ist Bergmanns Konzept so aktuell wie nie. In Zeiten von Digitalisierung, Automatisierung, Künstlicher Intelligenz und einem überbordenden Fachkräftemangel denken wir Arbeit neu. Während Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen möglichst langfristig binden wollen, stellen Arbeitnehmer:innen neue Anforderungen an ihre Arbeitgeber:innen. New Work als Sammelbegriff für verschiedene, alternative Arbeitsmodelle und -formen bietet sowohl Arbeitgeber:innen als auch Arbeitnehmer:innen neue Ansätze in der Arbeitswelt 4.0. Dazu zählen beispielsweise:

Flexible Gestaltung der Arbeitszeit

New Work bedeutet Freiheit, zu entscheiden, wann und wo Arbeit verrichtet werden soll. Die Pandemie hat der digitalen Zusammenarbeit einen Schub gegeben, Millionen von Menschen arbeiten inzwischen von zuhause. Diese neu gewonnene Flexibilität, diese Entscheidungsfreiheit zwischen Homeoffice und Office, zählt genauso zur Arbeitswelt 4.0 wie das digitale Arbeiten selbst. Diese Freiheit minimiert Pendelzeit, reduziert Betreuungsstress und schafft Zeit für Erholungsphasen.

Weiterbildung gewinnt an Bedeutung

Wenn Roboter und Künstliche Intelligenzen Routineaufgaben übernehmen, steigen die Anforderungen an den Menschen: Neue Skills wie Data Literacy, Innovationskompetenz und Resilienz gewinnen an Bedeutung. Diese (und weitere) Kompetenzen zu erlernen, zählt zu den Grundsätzen von New Work. Denn die Zeiten, in denen eine Ausbildung oder ein Studium alle notwendigen Fähigkeiten für eine bestimmte Position im Berufsleben vermittelten, sind längst vorbei. In der Arbeitswelt 4.0 suchen Arbeitnehmer:innen wie Führungskräfte nach neuen Impulsen, Ansätzen und Ideen. Verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen anzubieten, wird daher zur wichtigen Voraussetzung, wenn Organisationen ihre Mitarbeiter:innen in einer Arbeitswelt der Zukunft behalten und entwickeln wollen.



^[1] Haufe. Themenseite „New Work“, <https://www.haufe.de/thema/new-work/>

New Leadership

Micromanagement, Top-Down Führung und eine Hierarchie aus dem letzten Jahrhundert? New Leadership wird immer wichtiger, gehört es doch zu New Work wie die E-Mail zur Arbeitskultur. Moderne Führungskräfte befähigen Mitarbeiter:innen zur Eigenverantwortung und fördern ihre Stärken. Sie sollen ihr Potenzial maximal entfalten können und umso motivierter das Unternehmen, aber auch sich selbst voranbringen.^[2]

Digitale/hybride Zusammenarbeit

Die Pandemie hat gezeigt: Es geht auch digital. In der Arbeitswelt 4.0 schaffen Unternehmen die Voraussetzungen für digitale Zusammenarbeit. Dafür stellen sie die notwendige technische Infrastruktur zur Verfügung und berücksichtigen auch hybride Formen der Zusammenarbeit in ihrer Unternehmenskultur. Denn: Selbst eine High-End-Infrastruktur für digitalen Austausch bringt nur den gewünschten Kulturwandel, wenn sie auch genutzt wird. Und dafür braucht es die Menschen und deren Bereitschaft, die technischen Mittel auch einzusetzen.

Sinnhaftigkeit & Purpose

Frithjof Bergmann hat in den 70er Jahren ausgesprochen, was sich heute immer mehr Menschen fragen: Was ist der Sinn unserer Arbeit? Unternehmen stehen nun vor der Herausforderung, die eigene Vision und Mission zu benennen und sinnstiftend an die Mitarbeiter:innen zu kommunizieren. Dadurch können Mitarbeiter:innen den Sinn hinter den täglichen Aufgaben besser verstehen und im Umkehrschluss motivierter und produktiver ihre Arbeit verrichten.

Agilität: Mindset und Methoden

Agilität ist ein weiterer, wichtiger Teil von New Work. Dazu zählen sowohl ein agiles Mindset als auch agile Methoden wie Scrum oder Kanban. Ein agiles Mindset sorgt zum einen dafür, dass sich Mitarbeiter:innen leichter an Veränderungen anpassen und flexibel auf neue Herausforderungen reagieren. Agile Methoden sind zum anderen konkrete Werkzeuge, die bei der Entwicklung eines agilen Mindsets unterstützen, indem sie eine iterative und inkrementelle Arbeitsweise im Unternehmen fördern.



^[2] Weiterführende Informationen zum Thema New Leadership finden Sie auf den New Management Seiten der Haufe Group: <https://newmanagement.haufe.de/leadership>.

Argumente für New Work

Sinnhafte Arbeit, Meetings über Zoom, kompetente Führungskräfte, Lebenslanges Lernen, agile Methoden und flexible Arbeitszeitgestaltung? Nur einige Aspekte davon konsequent umzusetzen und einzuführen, ist kein Kinderspiel. Dafür braucht es Wille und Geduld. Entscheiden sich Unternehmen aber aktiv dafür, New Work Aspekte in ihrer Unternehmenskultur zu etablieren, profitieren sie besonders in den folgenden Bereichen:

Arbeitgeberattraktivität

Im „War for Talents“ kämpfen Unternehmen um die Talente am Arbeitsmarkt. Je attraktiver sie sich dabei als Arbeitgeber am Markt positionieren, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sich Kandidat:innen für das jeweilige Unternehmen entscheiden. Das bestätigt Xenia Meuser, CHRO RTL Deutschland, vor einiger Zeit noch Senior Vice President Attract & Retain, Brand & Marketing bei der NEW WORK SE^[3]:

„Der Arbeitsmarkt wandelt sich vom Anbieter- zum Nachfragemarkt. Daher ist es trotz Corona in vielen Branchen so einfach wie noch nie, einen neuen Job zu finden. Immer mehr Beschäftigte hinterfragen während der Pandemie ihre Arbeitssituation und prüfen sehr genau, ob ihr Arbeitgeber kulturell noch zu ihnen passt“

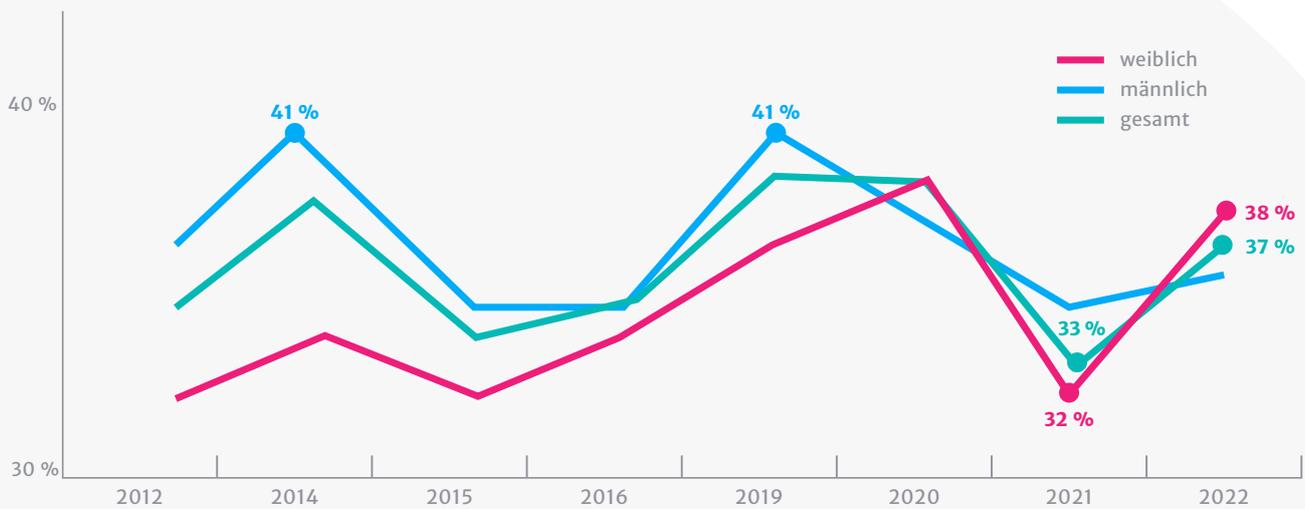
Xenia Meuser
Senior Vice President Attract & Retain



^[3] Xing, 2022, „Wechselbereitschaftsstudie 2022: Viele Menschen kündigen ihren Job ohne neue Stelle in Aussicht zu haben“. <https://www.xing.com/news/articles/xing-studie-zeigt-jeder-vierte-kündigt-job-ohne-neue-stelle-in-aussicht-zu-haben-4540742>.

Dieser Zustand spiegelt sich auch in der Wechselbereitschaft der Deutschen wider. Lag diese während der Pandemie noch bei 33 %, waren im Jahr 2022 wieder 37 % der befragten deutschen Arbeitnehmer:innen bereit, ihren Job zu wechseln. Das zeigen die Ergebnisse einer Forsa-Studie im Auftrag der NEW WORK SE.

Die Job-Wechselbereitschaft der Deutschen 2012-2022



Die Wechselbereitschaft der deutschen Arbeitnehmer:innen ist hoch. Arbeitgeber:innen bemühen sich, ihre Mitarbeiter:innen mit New Work Maßnahmen stärker zu binden.

Forsa Studie 2022, Deutschland, im Auftrag von Xing E-Recruiting ^[4]

^[4] Grafik adaptiert nach Forsa Wechselbereitschaftsstudie im Auftrag von Xing

Ferner gaben die Studienergebnisse wertvolle Einblicke in die unterschiedlichen Anforderungen der Arbeitnehmergruppen. Während ältere Befragte, die so genannten „Silver Worker“, auf persönliche Sinnerfüllung und eine adäquate Gesundheitsversorgung im Job setzten, waren für jüngere Befragte die Unternehmenskultur sowie die passgenaue Aufgabe mit Weiterentwicklungspotenzial besonders wichtig.

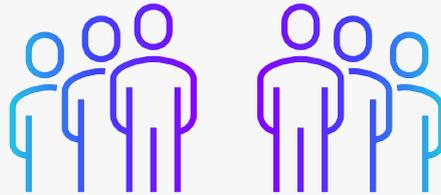
Babyboomer & Generation X

persönliche Sinnerfüllung, Leadership, flexible Arbeitszeiteinteilung und eine betriebliche Gesundheitsvorsorge

Welche Themen sind Ihnen im Arbeitsleben besonders wichtig?

Generation Y und Z

eine starke Unternehmenskultur sowie eine passgenaue Aufgabe mit Weiterentwicklungspotenzial und Zukunft



Die Ansprüche an Arbeitgeber:innen verändern sich.

Den Bedürfnissen nachzugehen, ist Teil einer New Work-Kultur der Arbeitswelt 4.0

Forsa Wechselbereitschaftsstudie 2022^[5]

Die Bedürfnisse der verschiedenen Arbeitnehmergruppen mögen zwar unterschiedlich sein, sie alle zeigen aber: Arbeitnehmer:innen haben andere und individuellere Anforderungen an die Arbeitswelt und ihre:n Arbeitgeber:in als früher. Werden diese nicht erfüllt, steigt die Wechselbereitschaft.

Diese unterschiedlichen Bedürfnisse zu berücksichtigen und die entsprechenden organisationalen Rahmenbedingungen zu schaffen, ist Teil von New Work und Aufgabe der Arbeitgeber:innen.

^[5] Grafik adaptiert nach Forsa Wechselbereitschaftsstudie im Auftrag von Xing

Erhöhte Produktivität und Innovationskraft

New Work Maßnahmen wie eine flexible Arbeitszeitgestaltung, Weiterbildungsmaßnahmen oder der Einsatz agiler Methoden verfolgen neben einer erhöhten Arbeitgeberattraktivität noch ein weiteres Ziel: Sie schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter:innen wohlfühlen, weiterentwickeln und produktiv arbeiten, gerade weil sie dadurch oft motivierter sind.

Eine **flexible Arbeitszeitgestaltung** bedeutet beispielsweise, dass Mitarbeiter:innen ihre Familienzeit und Kinderbetreuung besser einteilen können. Dadurch reduziert sich Stress. Die Mitarbeiter:innen sind produktiver.

Bei einem **breiten Weiterbildungsangebot** als Teil von New Work haben Mitarbeiter:innen zudem die Chance, sich selbst im beruflichen Kontext zu verwirklichen. Das stärkt ihre Motivation und macht auch sie leistungsfähiger im Job.

Gerade durch den **Einsatz agiler Methoden** schwinden Hierarchien schneller, die Bedürfnisse der Kund:innen rücken in den Mittelpunkt und kleine Projektteams arbeiten in kurzen, effektiven Zyklen an neuen Projekten. Die Effekte sind Dynamik, mehr Motivation und eine gesteigerte Produktivität. Das Unternehmen profitiert ganzheitlich.

Doch Achtung: New Work ist kein Erfolgsrezept für den Erfolg eines Unternehmens. Vielmehr geht es bei New Work darum, eine Arbeitswelt zu schaffen, in der Menschen gerne und sinnorientiert arbeiten. Eine Arbeitswelt, in der sich Menschen ihren Interessen und Talenten entsprechend weiterentwickeln und ihr Potenzial dadurch voll entfalten. Gesteigerte Produktivität und Innovationskraft sind per Bergmanns Definition daher lediglich willkommene „Nebeneffekte“ einer neuen Arbeitskultur, aber nicht primäre Ziele. New Work-Experte Carsten Schermuly betont daher:

„New Work muss zwei Ziele gleichzeitig bedienen: Es geht zum einen um die Humanisierung des Arbeitsplatzes, zum anderen aber um eine verbesserte Leistung. Zwischen beiden Zielen muss eine Balance gefunden werden und beide Ziele können sich auch gegenseitig befruchten.“

Carsten Schermuly
New-Work-Experte

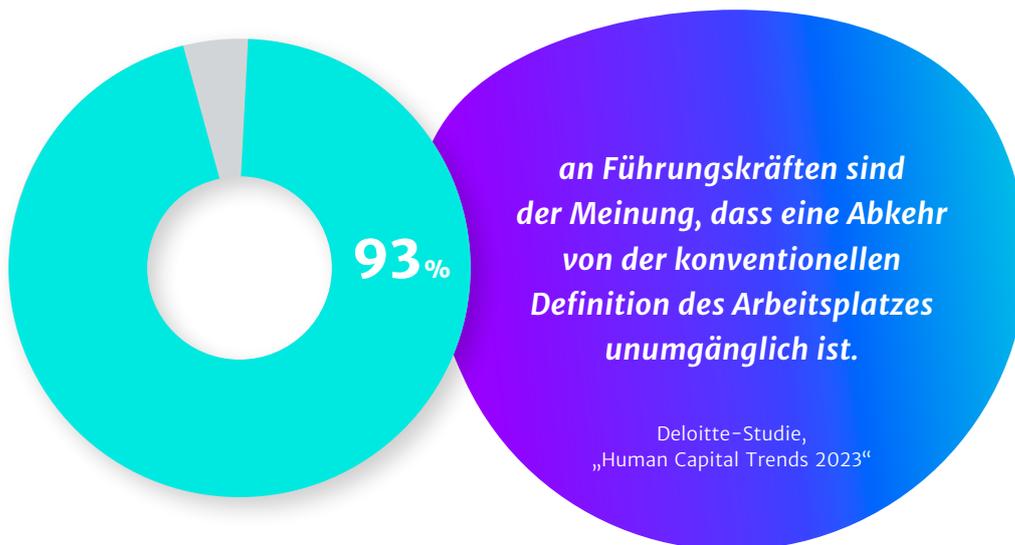


Was braucht New Work?

New Work ist also weder reines Buzzword noch das Allheilmittel für eine erfolgsbringende Arbeitswelt 4.0. Auch lässt sich New Work nicht innerhalb weniger Wochen allein top-down einführen. Vielmehr ist New Work Paradigma, Kultur und Wandel zugleich. New Work beschreibt eine Arbeitswelt der Zukunft, in der Unternehmen auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen eingehen, sie so zu Hochleistungen befähigen und gleichzeitig von einer gesteigerten Produktivität und dem erhöhten Motivationsfaktor enorm profitieren.

Angekommen ist diese Einsicht bereits bei vielen Unternehmen. So sind 93 % der befragten Führungskräfte der Deloitte-Studie „Human Capital Trends 2023“^[6] der Meinung, dass eine Abkehr von der konventionellen Definition des Arbeitsplatzes für den Erfolg des eigenen Unternehmens relevant sei. Neue Kompetenzen und Skills der Mitarbeiter:innen rücken in den Mittelpunkt. Lebenslanges Lernen wird zum wichtigen Bestandteil von New Work.

Damit New Work jedoch gelingt, braucht es eine Unternehmenskultur, die diesen Wandel unterstützt. Sie ist wichtiger Nährboden für den Entwicklungsprozess der Organisation. Unternehmen erarbeiten New-Work-Methoden daher nach dem Motto „fail – learn – repeat“. Und das ist gut, denn am Ende ist New Work eine moderne Arbeitswelt, die zur Organisation selbst und zu den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter:innen passt.



Leadership, neues Mindset oder doch das Qualifizierungsprogramm zum Digital Leader? Die Haufe Akademie bietet zahlreiche Weiterbildungen zum Thema New Work.

Jetzt informieren:

<https://www.haufe-akademie.de/landingpages/new-work/seminare>

^[6] Deloitte, „Human Capital Trends 2023“, 2022, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-deutschland.html>

Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist die führende Anbieterin für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Business-Zielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialistin für Lernplattformen, deren individuelle Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

Kontakt



+49 761 595339-00



service@haufe-akademie.de



haufe-akademie.de/new-work

HAUFE.
AKADEMIE