?New Work? - Die Arbeit an der Zukunft? - 5 Fragen an? Prof. Katharina-Maria Rehfeld



Die Zukunft der Arbeit befindet sich im Wandel. Menschenzentrierte Führung, Selbststeuerung, Eigenverantwortung, Teilhabe und Flexibilität der Beschäftigten sind einige Prinzipien, die unter dem Begriff "New Work" gefasst werden - ein Begriff, der bereits in den 1970er Jahren vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt wurde. Uns interessiert die Frage: Ist New Work die "Arbeit an der Zukunft?" Wie verändern sich Organisation und Führung, wenn der Mensch und seine Bedürfnisse in den Vordergrund rücken (sollen). Wer profitiert davon? Und wer nicht? Wo besteht womöglich die Gefahr einer Spaltung in der Arbeitswelt?

Zu diesem Thema haben wir 5 Fragen an? Prof. Katharina-Maria Rehfeld, Professorin für Personalmanagement an der IU Internationale Hochschule.

"Wir müssen die kognitive Dissonanz (?) aushalten."

Prof. Katharina-Maria Rehfeld

(1) Was sind Ihre persönlichen Berührungspunkte mit "New Work" und wie zeigen sich diese in Ihrem Alltag?

Prof. Katharina-Maria Rehfeld: New Work zeigt sich in verschiedenster Weise in meinem privaten und beruflichen Umfeld sowie bei unseren Studierenden. Neben der örtlichen und zeitlichen Flexibilität, sei es beim Arbeiten oder Studieren, sehe ich auch einen Anstieg des Interesses oder sogar Bedürfnisses, etwas Sinnvolles oder Sinnstiftendes zu tun. Es wird grundsätzlich mehr hinterfragt, reflektiert und priorisiert.

Viele meiner Kolleg:innen arbeiten regelmäßig im Home-Office und nehmen sich auch zeitliche Freiräume. Das klappt hervorragend, aber es bedarf auch viel Eigenverantwortung von Seiten der Mitarbeiter:innen und Vertrauen von Seiten der Führungskräfte und Arbeitgeber. Ein Teil unserer Studierenden wählt bewusst hybride Studiengänge oder Online-Studiengänge, weil sie ihr Studium neben dem Beruf absolvieren möchten. Auch dies erfordert sehr viel Disziplin und Eigenverantwortung.

Ich beobachte, dass diese Flexibilität oftmals dazu führt, dass wir mehrere Projekte gleichzeitig managen, wie z.B. Arbeiten und Studieren oder Weiterbildungen oder außerberufliches Engagement etc. Dies ist mittel- bis langfristig nur möglich, wenn wir klare Prioritäten setzen, was dazu führt, dass wir allgemein wählerischer werden.

(2) Wie verändern sich Führung und Organisation, wenn der Mensch und seiner Bedürfnisse in den

Vordergrund gestellt werden?

Prof. Katharina-Maria Rehfeld: Das Konzept von New Work betont Autonomie, Flexibilität und Sinnhaftigkeit. Hier muss sich die Führungskraft anpassen und mit Vertrauen und Empowerment reagieren. Empowerment bezieht sich auf die Ermächtigung und Befähigung von Mitarbeitenden, eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu handeln. D.h. als Führungskraft müssen wir lernen Verantwortung zu delegieren und unseren Mitarbeitenden mehr Selbstbestimmung zu ermöglichen. Die Führungskraft wird zu einem Unterstützer und Coach, muss aber auch dafür sorgen, dass die Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen haben. Das ist ein grosses Spagat, vor allem wenn die Führungskraft weiterhin die disziplinarische Verantwortung hat. Gleichzeitig müssen Mitarbeiter auch sehen, wo sie an Grenzen stossen und besser mehr Führung im Sinne von Anleitung brauchen.
Dies kann auf beiden Seiten zu kognitiver Dissonanz führen, also innere Spannungen, weil unsere persönlichen Werte oder Überzeugungen mit den Anforderungen des Teams oder Praktiken der Organisation kollidieren. Hier ist eine sehr gute Kommunikation essentiell. Gerade aufgrund der Flexibilität ist Kommunikation und das Zuhören extrem wichtig. Fast würde ich behaupten, es braucht noch mehr emotionale Intelligenz als zuvor...

(3) Welche Chancen bietet "New Work"?

Prof. Katharina-Maria Rehfeld: New Work bietet viele Chancen angefangen mit mehr Selbstbestimmung durch Freiräume, mehr Zufriedenheit und Motivation durch Eigenverantwortung, mehr Anpassungsfähigkeit durch agilere und flexiblere Strukturen, mehr Innovationskraft durch erhöhte Diversität. Eine zentrale Komponente von New Work ist die Betonung auf Diversität und Inklusion, die nicht nur zu innovativeren Ideen, sondern auch zu einer reichhaltigeren und integrativeren Arbeitsumgebung führt. Und das denke ich, ist eine echte Chance, insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels.

In einer unserer repräsentativen Umfragen unter mehr als 1200 Studierenden und Auszubildenden in Deutschland zeigte sich deutlich, dass Diversität und Inklusion von ca. 75% der Fachkräfte von morgen bei ihren zukünftigen Arbeitgebern erwartet wird. Chancengleichheit, Offenheit und Sinnhaftigkeit werden ebenfalls sehr weit oben in der Liste der Erwartungen genannt. Das heisst nicht, dass Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit weniger wichtig werden. Im Gegenteil, es braucht Sicherheit, und in dem Zusammenhang sprechen wir auch oft von psychologischer Sicherheit, um die Flexibiliät, die New Work mit sich bringt, zu nutzen.

(4) Wo sehen Sie Herausforderung bei der Implementierung und wo stößt "New Work" auch an seine Grenzen?

Prof. Katharina-Maria Rehfeld: Wie schon angesprochen, fordert uns New Work auch heraus: Wir müssen bereit sein, Eigenverantwortung zu übernehmen; wir müssen bereit sein, Disziplin und vielleicht auch mehr Resilienz aufzubringen; wir müssen bereit sein, uns selbst zu organisieren; es bedarf viel mehr Kommunikation und Abstimmungen. Wir müssen die kognitive Dissonanz, die oben schon angesprochen wurde, aushalten etc.

Wir sehen auch vermehrt Stressfaktoren, die durch diese unglaubliche Unabhängigkeit und Flexibilität aufkommen. Ich denke, viele der Stressfaktoren kommen eben auch daher, dass wir sehr viele Projekte und Aktivitäten gleichzeitig beginnen und am Laufen haben: Wir haben - um in einem Bild zu sprechen - oftmals mehrere Bälle in der Luft. Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit wird immer fließender, was zu einer Vermischung der beiden Lebensbereiche führt und die Gefahr birgt, dass wir uns nie vollständig erholen.

New Work hat auch etwas mit Optionen und Möglichkeiten zu tun, und auch dies kann Stress verursachen. Die Vielzahl an Wahlmöglichkeiten kann zu Entscheidungsdruck führen und das Gefühl verstärken, immer die optimale Entscheidung treffen zu müssen. Dies kann zu einer ständigen mentalen Belastung führen, da wir uns kontinuierlich mit den besten Optionen auseinandersetzen müssen.

(5) "New Work als Arbeit an der Zukunft?" - Kann "New Work" einen Beitrag für die Bewältigung unserer globalen Herausforderungen leisten? Und wenn ja, wie?

Prof. Katharina-Maria Rehfeld: Ich glaube, dass New Work einen Beitrag leisten kann. In vielen Bereichen ist New Work nicht mehr wegzudenken, weil es eben zu unserem Leben passt und unseren Bedürfnissen entspricht. Indem es auf Flexibilität,

Sinnhaftigkeit und Selbstbestimmung setzt, fördert New Work Innovation, Kreativität und Diversität. Ganz konkret können Homeoffice oder flexible Arbeitszeitmodelle auch dazu beitragen, den CO2-Ausstoss zu verringern. Virtuelle Teams müssen nicht mehr reisen, um sich auszutauschen. New Work betont Diversität und Inklusion und kann zu einer gerechteren Arbeitsumgebung beitragen und damit zu mehr sozialer und wirtschaftlicher Gerechtigkeit. New Work basiert auf guter Kommunikation, offenem Austausch und Vertrauen. Dies sind grundlegende Pfeiler für unsere gesellschaftliche Weiterentwicklung.

New Work - Die Arbeit an der Zukunft? 5 Fragen an? ist eine Interviewreihe des DNWE. Sie zeichnet sich besonders durch die Pluralität unserer Expert_innen aus. Die gesamte Reihe veröffentlichen wir fortlaufend im Dossier.

Über Prof. Katharina-Maria Rehfeld



Frau Rehfeld ist Professorin für Personalmanagement an der IU Internationale Hochschule. Ihre Schwerpunkte liegen dabei in den Bereichen International Human Resource Management, Diversity und Inklusion sowie KI im Rekruiting.
Nach ihrer Promotion an der Universität Heidelberg, war sie mehr als zwölf Jahre in Asien tätig, darunter bei der deutschen Auslandshandelskammer in Shanghai und der Allianz China Life. Ihre Verantwortungsbereiche waren insbesondere Personalentwicklung und -ausbildung, Talentmanagement und Senior Management Recruiting.

