

Moderne Arbeitsformen- Wie sieht die Zukunft des Arbeitslebens aus?

New Work oder New Ways of Working
einige Impulse

Unser Fahrplan

- 1. New Work: woher - wohin**
- 2. New Ways of Working**
- 3. Thesen des Zukunftsinstitutes
(als Diskussionsgrundlage)**

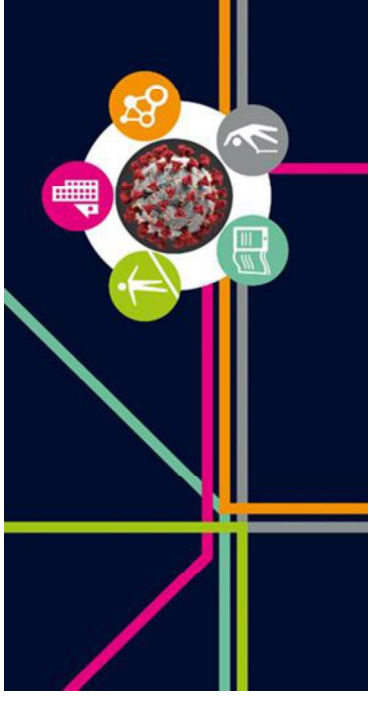
1. New Work: woher - wohin



<https://newwork-newculture.dev/frithjofbergmann/>

Die ursprüngliche Idee stammt vom Sozialphilosophen F. Bergmann, der seine Auffassung von Freiheit und New Work nicht nur als philosophisches, sondern auch als politisch motiviertes Kontrastprogramm zur Lohnarbeit in den 1970er Jahren entwickelte.

Nach Bergmann sollte die „neue Arbeit“ auf den drei Werten: **Freiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe** an der Gesellschaft beruhen

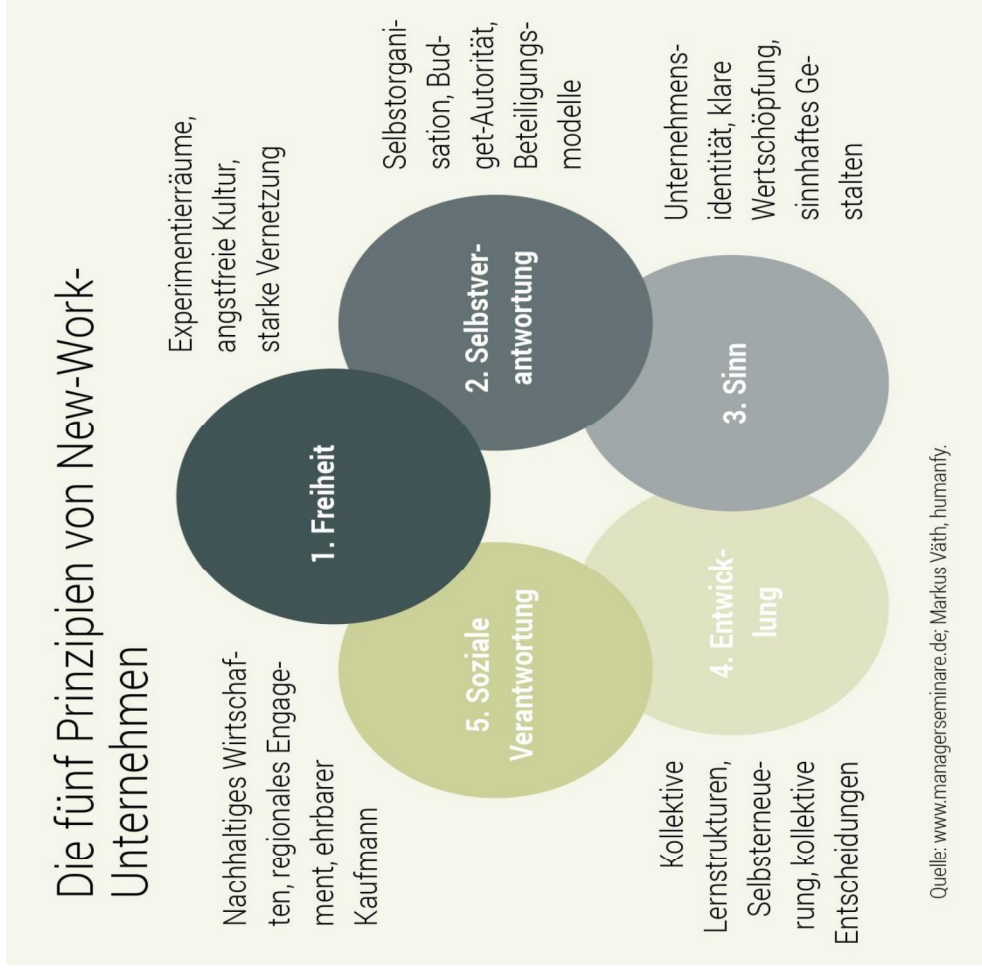


Megatrends Zukunftsinstitut (2016/2021)

- Individualisierung
- Female Shift
- Silver Society
- Neues Lernen
- **New Work**
- Gesundheit
- Neo-Ökologie
- Konnektivität
- Globalisierung
- Urbanisierung
- Mobilität

1. New Work: woher - wohin

Prinzipien und Ansatzpunkte New Work



Nach Bergmann sollte die „neue Arbeit“ auf den drei **Werten: Freiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe** an der Gesellschaft beruhen

Nicht nur die Arbeit, auch das berufliche Umfeld ist von New Work betroffen.

Änderungen in der Arbeitsorganisation und -struktur notwendig (harte Faktoren)

Und

Veränderungen weicher Faktoren wie Führung, Einstellung, Change Management, Kultur

(vgl. Hackl et.al. 2016)

1. New Work: woher - wohin

Rahmenbedingung von Arbeit : VUCA und Konsequenzen

VUCA

VOLATILITY Equity, bond and currency market volatility, the lack of stability and predictability.	UNCERTAINTY The potential change in the inflation index calculation, the potential switch to "smoothing" for pension funds calculating their recovery plan; the lack of ability to foresee what major changes might come.	COMPLEXITY In understanding these financial markets in the era of the "new normal". The proliferation and increasing complexity of new financial instruments and regulation to deal with increasingly complex markets, moving in ways experts have never seen before.	AMBIGUITY The resulting feeling, is this the great rotation from bonds to equities? Or will bond yields stay low for longer? What is the best course of action?
---	---	---	---

Wisdom at Work in "VUCA Times"

Volatility → **Vision**
Uncertainty → **Understanding**
Complexity → **Clarity**
Ambiguity → **Agility**

Affirming our individual and collective capacity to rise to the challenges of these times in with deeper wisdom, resilience, compassion, and skillfulness.

(n. T. Warne)

Leading Through VUCA

Be Direct in complex situations	Transparency in information communicated and received will gain mutual trust and collaborative efforts.
Be Understandable in ambiguous situations	Clarity in purpose, direction, and responsibilities will empower others.
Be Reliable in volatile situations	Follow through on what is said and agreed to will accelerate positive momentum.
Be Trustworthy in uncertain situations	Invest in people, keep teams engaged, involve partners, seek to understand, speak to be understood, act with respect always.

Speaking | Listening

Philosophy | Values

© Jon Mertz, 2014

2. New Ways of Working

**„New Ways of Working“ – was bedeutet das aus psychologischer Sicht?
Welche Facetten?**



zeitliche
Flexibilität



örtliche
Flexibilität



management
of output



Zugang
organisatio-
nales Wissen



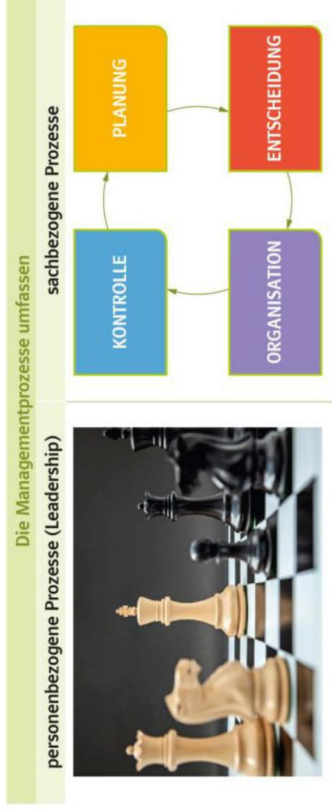
Flexibilität in
Arbeitsbe-
ziehungen



Nutzung von
Informations-
technologien



Aktivitäts-
orientierte
Bürogestaltung



16. – 17. Jahrhundert	18.-19. Jahrhundert	20. Jahrhundert	21. Jahrhundert
„Age of reason“ <ul style="list-style-type: none"> Wissenschaftliche Durchföhrung der Natur (Rousseau, Galilei, Newton...) und des Menschen „Scientific Method“: systematisch-methodisches Aneignen neuen Wissens Die Gruppe der Wissensproduzenten und Universitäten blühen auf 	Industriegesellschaft <ul style="list-style-type: none"> Wissensproduktion durchföhrt alle Lebensbereiche Industrielle Revolution (Trennung von Wissen (Planen/Konzilieren) und Ausföhren (Wissen in Maschinen, „gepackt“)) Professionalisierung der Wissensproduzenten (Ingenieure, Ärzte) 	Informations-/Wissensgesellschaft <ul style="list-style-type: none"> Wissen wird dominanter Produktionsfaktor Computer, Internet, Artificial Intelligence Algorithmen für Routinaufgaben Akademisierung der Gesellschaft 	Digitale Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> Digitalisierung des Alltags und der Wertschöpfung Kognitive und vernetzte Systeme, Augmented Intelligence Digitale Durchföhrung von Professionen und Bildung

Wissen 1.0

Wissen 2.0

Wissen 3.0

Wissen 4.0



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN

Vortrag „New Work“, Dresden 8.6.2023

Folie 6



2. New Ways of Working - Effekte kurz gefasst

Effekte von „New Ways of Working“

Positive Effekte

- costs (-)
- mental demands (-)
- workload (-)
- work engagement (+)
- connectivity of coworkers (+)
- communication quality (+)
- productivity (+)

Negative Effekte

- workload (+)
- possibilities for professional development (-)
- work-family boundary (-)
- knowledge sharing (-)
- professional / social isolation (+)
- concentration / privacy (-)

Moderierende/Medierende Effekte

- leadership style
- trust
- social cohesion with coworkers
- communication
- psychologisches Empowerment

↑ insgesamt wenig quantitative, häufig uneindeutige und z. T. widersprüchliche Effekte



2. New Ways of Working



Flexible Organisation/Neue Bürokonzepte

- **Arbeitszeitflexibilisierung** (Wunscharbeitszeit, Teilzeit, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing, individuelle Arbeitszeitmodelle,...)
- **Arbeitsortflexibilisierung** (u.a. Home Office, Remote Work, mobiles Arbeiten, hybrides Arbeiten...)
- **Organisatorische Flexibilisierung** (agile Strukturen, Handlungsfreiheit, Abbau von Hierarchien, kurze Entscheidungswege)
- **Fachliche Flexibilisierung** (Collaboration, Crowdsourcing, interdisziplinäre Projektarbeit, Wissenstransfer, qualifizierte Mitarbeiter in verschiedenen Abteilungen)

Agilität (weniger Hierarchien, schnelle Entscheidungsprozesse)

Teil des agilen Arbeitens sind auch der Entwicklungsansatz **Design Thinking** und die **Organisationsstruktur Holokratie**

Design Thinking ist ein kreativer Ansatz, der dabei helfen soll, Probleme zu lösen und neue Ideen zu entwickeln. Holokratie ist ein Führungsansatz, der ohne Hierarchien auskommt. Statt eines rigiden Führungsstils gibt es ein festes Regelwerk für alle Holons (selbstständige Einheiten an Mitarbeitern, agile Methoden...)



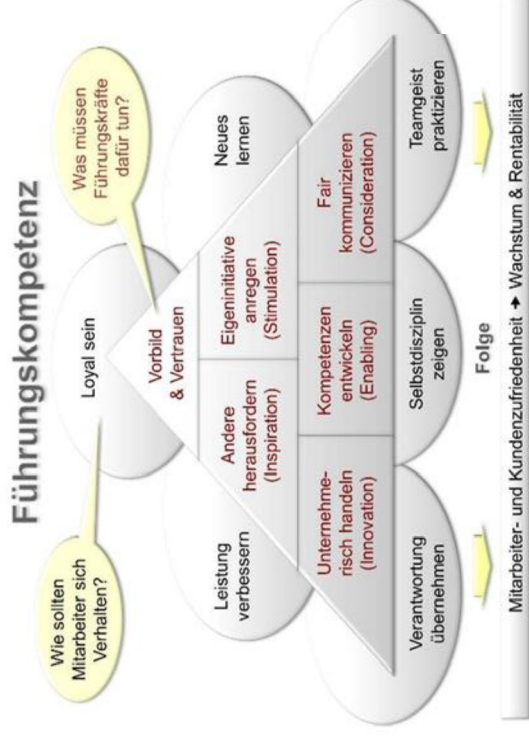
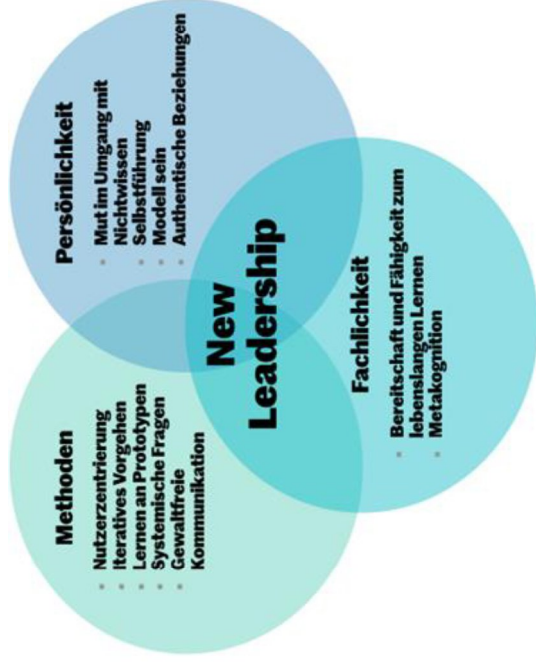
2. New Ways of Working



New Leadership/Leadership 4.0

Bsp. New Leadership

„Die Treppe muss von oben gekehrt werden.“ (Hermann Simon):
 Geschäftsführung und Führungskräfte werden als größte Barrieren für die Ausrollung von New Work gesehen



© Institut für Management-Innovation - Prof. Dr. Waldemar Peitz

2. New Ways of Working



Moderne Informationstechnologien (Automatisierung und KI, Digitalisierung...)



Die Kommunikation erfolgt direkt

- peer-to-peer und Anbieter zu Kunde.
- Zwischeninstanzen werden zunehmend obsolet.



Komplexität und Vernetzung

- Veränderungen schlagen unmittelbar und sofort durch
- Die Menschen sind jetzt gewohnt, vernetzt und in Systemen zu arbeiten
- Die Komplexität führt dazu, dass Einzelleistungen weniger und Teamleistungen mehr werden



Die Marktmacht geht zunehmend zu den Konsumenten oder Usern

- Relevant ist, was die community sagt, nicht der Verkäufer.
- Sie haben viele Alternativen und leichten Zugang dazu.
- Dasselbe gilt für Mitarbeiter, sie haben viele Möglichkeiten, können sich informieren (Kununu), sind viel autonomer und individueller sozialisiert



Das eigentliche Kapital sind nun Menschen und ihre Ideen. Menschen haben viel mehr Alternativen als früher.

- zu Start-ups gehen oder eigene gründen
- sie müssen nicht mehr zu den Großen, um Ideen umzusetzen



Die Verfügbarkeit von Informationen, die on the spot und oft in Echtzeit, Wissensarbeit ist unabhängig von Zeit und Ort

- machen völlig andere Entscheidungsprozesse möglich: egal ob es sich um eine Einkaufsentscheidung oder Business Entscheidung handelt



Größe und Kapital ist nicht mehr mit Marktmacht gleichzusetzen

- Es gibt eine fundamentale Machtverschiebung: agile kreative Unternehmen können Branchenriesen aus dem Markt beißen

• Bild: salaforce



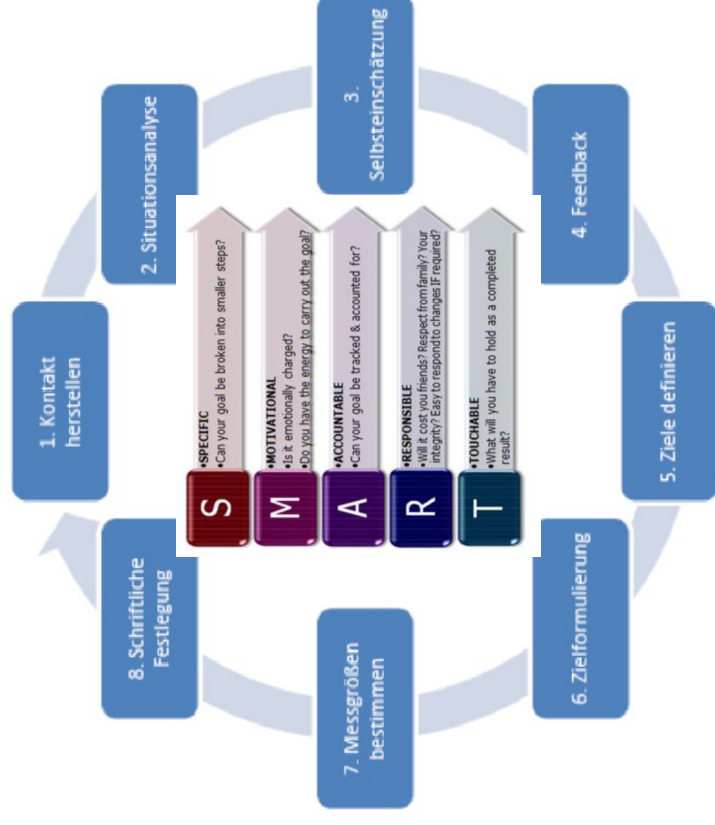
2. New Ways of Working



Individualität

- Beteiligung der Mitarbeiter an zukünftigen Entwicklungen/Entscheidungen,
- individualisierte Zielvereinbarung
- Selbstbestimmung
- Empowerment
- Job crafting
- Einbringen persönlicher Stärken, Lernen

Individualisierte Zielvereinbarung



Schmidt & Kleinbeck
(2006)

2. New Ways of Working



Empowerment

Der Begriff „**Empowerment**“ bedeutet Selbstbefähigung und Selbstbemächtigung, Stärkung von Eigenmacht, Autonomie und Selbstverfügung.

Empowerment - auf eine kurze Formel gebracht - zielt auf die (Wieder-)Herstellung von Selbstbestimmung über die Umstände des eigenen Alltags, das Bewußtmachen eigener Kompetenzen....

Resilienz «bezeichnet eine positive Grundeinstellung gegenüber Herausforderungen sowie die Fähigkeit, mit Rückschlägen umgehen zu können» (Smonik, 2021).

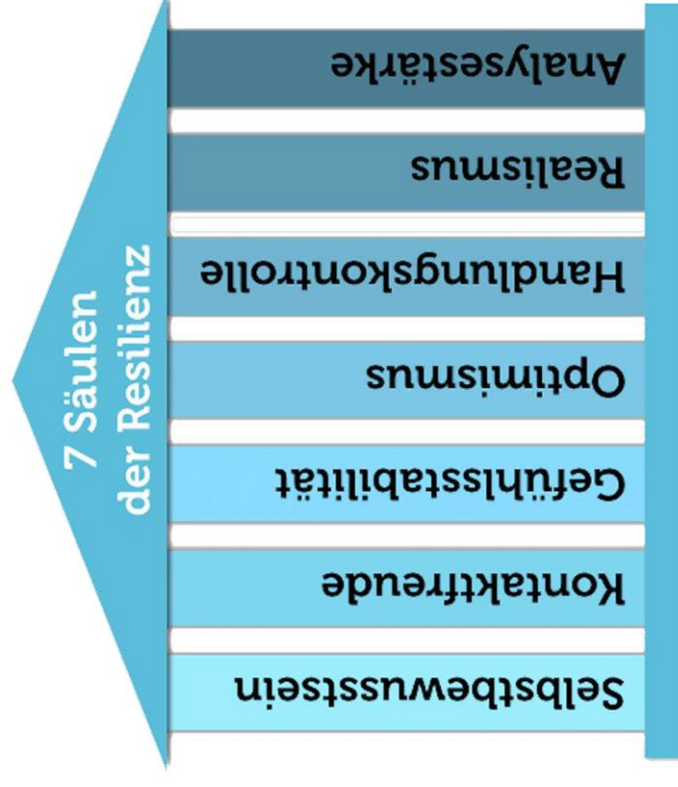


Abb.: Karrierebibel

2. New Ways of Working



Job Crafting

The Why - the benefits of job crafting.

Studies have found the following positive outcomes and associations with job crafting:

Icon	Benefit	Description
	EMPLOYEE EXPERIENCE	Increased levels of job satisfaction including increased levels of employee engagement and happiness.
	GROWTH	Boosting personal and professional growth, job crafting has been positively linked with development, career progression and satisfaction.
	THRIVING	Taking control of our tasks and tapping into our unique strengths and experiences boosts feelings of satisfaction, confidence, happiness and meaning.
	PERFORMANCE	Personalising work has been shown to foster innovation, motivation, productivity and overall performance levels.
	CONTRIBUTION	Fostering positive peer relationships, interaction and collaboration.
	WELLBEING	Increased enjoyment, engagement and personal buoyancy. Lower levels of sickness and absenteeism.

Job Crafting beschreibt eine Form der individuellen Arbeitsgestaltung, bei der MA sich aktiv bemühen, ihre Arbeit selbstständig umzugestalten und zu verbessern.

Art und Gelingen dieses Prozesses hängt auch von der Persönlichkeitsstruktur der Berufstätigen ab, etwa von Eigeninitiative und dem Selbstvertrauen.

Job Crafting bedeutet daher eine aktive physische, kognitive oder soziale Umgestaltung eines Arbeitsplatzes durch MitarbeiterInnen.

Stangl, W. (2023, 26. Mai). *Job Crafting – Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik*.
<https://lexikon.stangl.eu/19913/job-crafting>.



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN

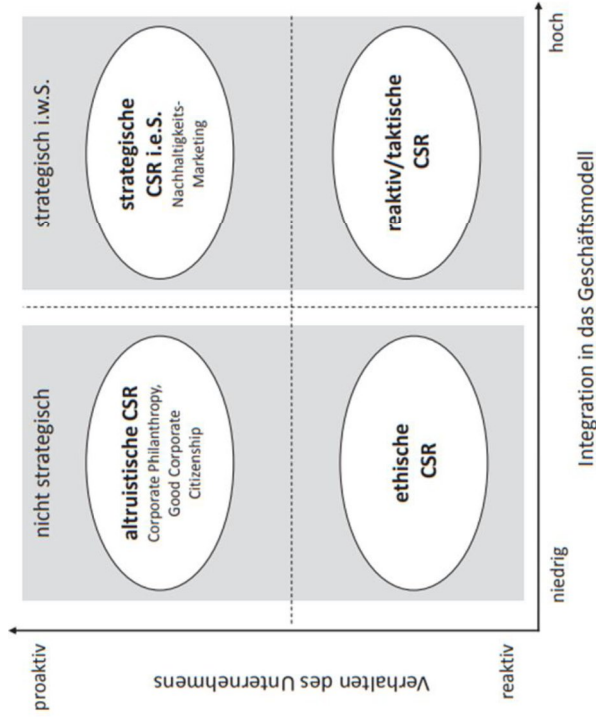
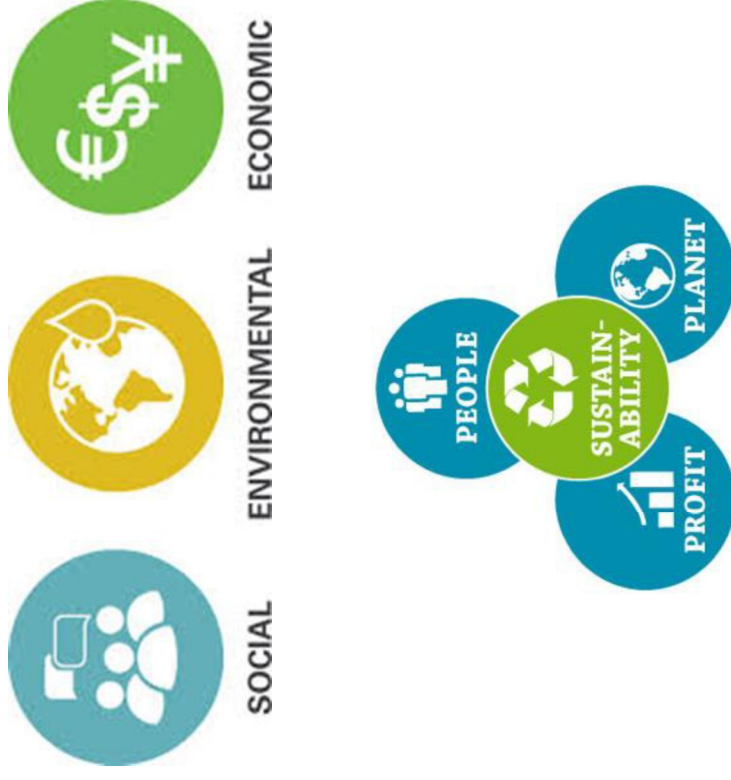
Vortrag „New Work“, Dresden 8.6.2023

Folie 13



2. New Ways of Working

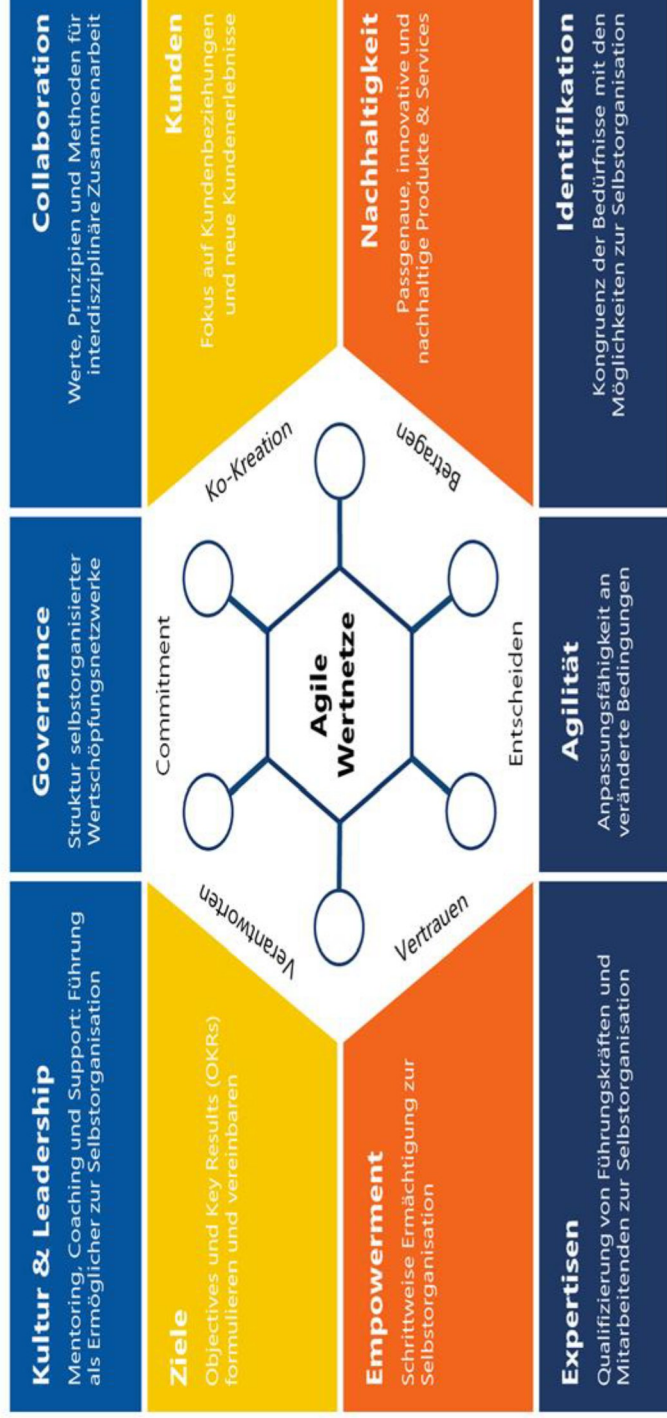
Nachhaltigkeit



2. New Ways of Working – Versuch einer Zusammenfassung

Management by Empowerment (MbE)

Leadership-Modell für Selbstorganisation in agilen Wertschöpfungsnetzwerken



Das Modell ist im PPTX-Format verfügbar:
[agilitywork.com/download](https://www.agilitywork.com/download)
 Creative Commons License CC BY-SA



AGILITY WORK

www.agilitywork.com

3. 4 Thesen des Zukunftsinstitutes

als Anregung auch für eine Diskussion

- **Die Sinnfrage auf Arbeit wird zentral**
- **Die 30-Stunden-Woche wird das neue Vollzeit**
- **Remote Work macht das Büro attraktiv.**
- **Work-Life-Blending ersetzt Work-Life-Balance.**