

New Work nach Corona – jetzt erst recht!

von Kai-Ingo Voigt, Tobias Eismann, Oscar Pakos und Marc Rücker

Nicht einmal vier Jahrzehnte ist das Konzept „New Work“ alt, initiiert durch Frithjof Bergmann, der 1984 das erste Zentrum für „Neue Arbeit“ in Flint, Michigan, USA gründete. Seit dieser Zeit haben sich viele Konzepte rund um New Work entwickelt – von der Nutzung digitaler Tools bis hin zur „bunten“ Gestaltung der physischen Arbeitsumgebung. In der Praxis werden diese Konzepte erst seit geraumer Zeit ausprobiert – mit Erfolg! Wenn Google eine Rutsche in das Bürogebäude baut, Adidas seine Mitarbeiter auf Sitzsäcken arbeiten lässt oder die Mitarbeiter der TeamBank in Nürnberg Meetings in einem „Dschungel“ abhalten, sind das nur einige von vielen gelungenen Beispielen für moderne New Work-Konzepte. Wie die Wissenschaft und auch unsere lehrstuhleigenen Forschungsprojekte ergeben haben, führt dies in der Regel zu zahlreichen Vorteilen, wie beispielsweise höhere Mitarbeiterzufriedenheit, geringere Fluktuation, höhere Arbeitgeberattraktivität, mehr Innovationen, aber auch eine höhere Flächenproduktivität und Kosteneinsparungen durch einen geringeren Raumbedarf. Dabei dürfen allerdings mögliche Problemfelder nicht ausgeblendet werden – nicht alle Mitarbeiter/Innen fühlen sich in den neuen Arbeitsumfeldern wohl. Und dennoch scheinen bei allen Beteiligten die Vorteile des Konzepts deutlich zu überwiegen.

Durch die Covid-19 Pandemie wurden nun fast alle Unternehmen gezwungen, ihre Mitarbeiter/Innen bis zu 100% ins Homeoffice zu schicken. Gleichzeitig riefen einige Medien vermehrt dazu auf, dass man sich doch nun wieder mehr auf die „wirklich wichtigen Dinge“ in einer Krise fokussieren sollte, anstatt die Zeit mit der „bunten Ausgestaltung der Büroräume“ zu vergeuden. Ist das New Work-Konzept damit schon wieder am Ende? Wir meinen mit Entschiedenheit: Nein! Diese Aussagen zeigen einmal mehr, dass das Konzept „New Work“ von der Mehrheit der Menschen nicht vollständig verstanden wird. Es geht nämlich auf keinen Fall nur um die bunte Ausgestaltung von Büros – hinter New Work steckt ein viel größerer Wandel der Arbeitswelt, als es vielen bewusst ist. Und Covid-19 hat bereits und wird auch weiterhin genau diesen Wandel zu einer neuen Form der Arbeit beschleunigen.

Corona als Innovationsbeschleuniger

Durch Covid-19 wurden viele gezwungen, im Homeoffice eine neue Form des Arbeitens auszuprobieren, die dem New Work-Konzepts zumindest nahekommt, was selbstbestimmte Arbeitsplätze und -zeiten angeht. Die Erfahrungen der letzten Monate verdeutlichen, dass durch einen größeren Einsatz einer Homeoffice-Regelung Bürofläche und somit Kosten eingespart werden können. Außerdem zeigt sich, dass wider Erwarten die Mitarbeiter/Innen im Homeoffice nicht weniger produktiv sind als im Büro – vielmehr berichten viele sogar von einer höheren Zeiteffizienz, da viel konzentrierter und ohne Ablenkung gearbeitet werden kann. Dies gilt natürlich nur dann, wenn die eigenen Kinder nicht während der Arbeit zuhause betreut werden müssen oder sonstige Tätigkeiten für (Dauer-)Ablenkungen sorgen. Auch entsprechen Arbeitsplätze zuhause oft nicht den betrieblichen Ergonomiebestimmungen – hier sind die Unternehmen in der Pflicht. Und dennoch gilt: Corona hat viele gezwungen, ein neues Arbeitsumfeld und -konzept auszuprobieren, das sich auch dann für alle als vorteilhaft erweisen kann, wenn der Zwang zur Homeoffice-Regelung nicht mehr besteht.

Wie aber sieht es bei kreativen Arbeiten, z. B. an neuen Produkten oder Dienstleistungen aus, die über digitale Kommunikationswege nicht so leichtfallen könnten? Hier liegen wohl die größten Einschränkungen der Homeoffice-Lösung, denn es finden keine spontanen Interaktionen mehr statt, da man den Kollegen/Innen nicht zufällig über den Weg laufen kann. Außerdem bekommt man auch keine beiläufigen Gespräche mit, in die man sich spontan einklinken könnte, wenn man etwas beizutragen hat. Diese kleinen Wertbeiträge sind durch Homeoffice nur schwerlich zu organisieren. Gerade die Kreativität in Teams lebt von spontanen, informellen (und auch zufälligen) Begegnungen und kann sich deshalb bei 100% Homeoffice nicht in ausreichender Form entfalten. Der Betrieb und das Büro sind der „Marktplatz für Innovationen“. Dort geht es oft laut und bunt – manchmal auch etwas chaotisch – zu. So aber entstehen neue Ideen! Dennoch gibt erste digitale Tools, wie onlinebasierte Whiteboard-Lösungen, mit denen Teams wie in einem physischen Besprechungsraum gemeinsam Ideen skizzieren können. Dennoch geht oft nichts ohne entsprechende zwischenmenschliche Beziehungen.

Auf der Suche nach der überlegenen Synthese

Am Ende braucht es aber beides, Büroarbeit und Homeoffice, um den verschiedenen Tätigkeiten entsprechend nachzugehen zu können – und das entspricht wieder ganz der „New Work“-Philosophie. Jede Arbeitsform hat ihre Eigenheiten und bietet den speziellen Arbeitsanforderungen bestmögliche Bedingungen zur innovativen und/oder effizienten und effektiven Erledigung der Aufgabe. Wir müssen verstehen, dass es eine Vielzahl an Tätigkeiten im Arbeitsleben gibt, die durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Arbeitsumgebungen und Arbeitsbedingungen unterstützt werden sollten. Covid-19 hat erst sichtbar gemacht hat, dass der Mensch, das Team und ganze Organisationen viele unterschiedliche Arbeitsumgebungen schaffen können, um den verschiedenen Tätigkeiten im Beruf gerecht zu werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass Covid-19 die klassische Denkweise ein fester Arbeitsplatz sei unabdingbar, aufgebrochen hat. Mitarbeiter/Innen werden aus der Not heraus dazu veranlasst, beide Arbeitsformen (Homeoffice und Büroarbeit) auszuprobieren und können somit schneller Erfahrungen mit den Vor- und Nachteilen beider Arbeitsformen sammeln. Im Folgenden geht es darum, eine überlegende Synthese aus beiden Arbeitsformen zu gestalten, wie es das „New Work“-Konzept vorsieht. Corona erweist sich somit als Beschleuniger in der New Work-Lernkurve.