



# New Work – was ist das eigentlich und welche Bedeutung hat dieser Ansatz im öffentlichen Sektor?

Der demografische Wandel, sich verändernde Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden sowie Bürgerinnen und Bürgern, die Digitalisierung aller Lebensbereiche – dies alles sind aktuelle Herausforderungen, mit denen auch der öffentliche Sektor als Arbeitgeber konfrontiert wird. Um Problemstellungen wie diese zu lösen, orientieren sich Organisationen an Leitbildern von Reformkonzepten, die sich oft zügig und in Modewellen verbreiten. Auch Organisationen im öffentlichen Sektor richten sich nach solchen Leitbildern, weil sie ihre eigene Legitimation gegenüber der Gesellschaft erhalten wollen.

So streben die Organisationen danach, modern, arbeitnehmerfreundlich, wettbewerbsfähig und effizient zu sein. Die Frage, ob die Modewelle oder das Reformkonzept richtig für die eigene Organisation ist und Faktoren wie Effektivität und Effizienz tatsächlich positiv beeinflusst werden können, wird oft zu selten oder zu spät gestellt.<sup>1</sup>

New Work richtet sich auf Veränderungen nach innen und fokussiert die Beschäftigten

Nach den Reformwellen New Public Management und New Public Governance scheint sich nun eine weitere Neuerung abzuzeichnen: Wir kennen die einzelnen aktuellen Reformkonzepte unter Schlagworten wie „agile Organisation“ sowie „vernetzte“ oder „digitale“ Verwaltung. Für diese Trends gibt es noch keinen etablierten Titel und ob sich hierzu ein übergeordnetes Leitbild herauskristallisiert, bleibt zunächst abzuwarten. Unter diese neue Reformwelle lassen sich vielfältige Vorhaben subsumieren, welche sowohl nach innen gerichtete Veränderungen (Art und Weise der Aufgabenerfüllung, Leitungsstruktur, interne Zusammenarbeit und Kommunikation) als auch nach außen gerichtete Anpassungen (Leistungsangebote, Kunden- und Bürgerkontakt, Vernetzung mit dem Umfeld) der Organisationen nach sich ziehen. Zu den Schlagworten dieser neuen Reformwelle zählt auch „New Work“, dessen Instrumente sich auf die nach innen gerichteten Veränderungen einer Organisation beziehen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fokus rücken.

## New Work – Herkunft des Begriffs

Im Rahmen der Organisationstheorie der 1960er und 1970er Jahre haben sich zahlreiche Human-Resource-Ansätze herausgebildet, in denen es „ganz essenziell um eine motivationsorientierte Neugestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse“<sup>2</sup> geht. In dieser Zeit beschäftigt sich auch der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann mit der Beziehung zwischen Mensch und Arbeit. Er entwickelt aus der Kritik an der klas-

<sup>1</sup> Vgl. Bogumil, J. (2011): Evaluation des Neuen Steuerungsmodells. In: Blanke, B. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 4. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 554 – 562

<sup>2</sup> Schreyögg, G. (2004): Organisationstheorie. In: Schreyögg, G./von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation und Unternehmensführung. 4. Auflage Stuttgart: Poeschel, S. 1069 – 1088



sischen Lohnarbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem heraus ein alternatives Modell.<sup>3</sup> Dieses trägt den Titel „Neue Arbeit“ bzw. „New Work“. Die zentralen Werte von New Work sind Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Bergmann fordert in seinem Modell der Arbeit für den Einzelnen eine Dreiteilung seiner Beschäftigung. Demnach soll Letzterer zu gleichen Teilen klassischer Erwerbsarbeit nachgehen, Arbeit verrichten, die er wirklich machen will, und „Hightech-Eigenproduktion“ betreiben.<sup>4</sup> Insbesondere die Selbstversorgung auf einem sehr hohen technischen Niveau soll die Unabhängigkeit jedes Einzelnen erhalten, damit durch Arbeit kein Abhängigkeitsverhältnis mehr entsteht. Eine solche Selbstversorgung kann durch „Community-Produktionsräume“ erreicht werden, die „den Menschen vor Ort Zugang zu befreienden Technologien“<sup>5</sup> ermöglichen, um selbstständig Produkte aus verschiedensten Bereichen herzustellen, beispielsweise Nahrung oder Elektrizität. Ziel der Dreiteilung ist „eine größere Autonomie jedes Menschen und eine stärkere Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit bei intensiverer Einbindung in die Gesellschaft“<sup>6</sup>.

Der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann ist der Begründer des Modells der Neuen Arbeit

Mit dem vor über 40 Jahren von Bergmann begründeten Modell der Neuen Arbeit hat der heute verwendete Sammelbegriff „New Work“ noch gemeinsam, dass die darunter gefassten Ansätze und Elemente eine nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt nach sich ziehen.<sup>7</sup> Aktuell lässt sich unter dem Begriff „New Work“ „so ziemlich alles subsumieren, was mit den gegenwärtigen Veränderungen rund um Arbeit, Führung und Organisation zu tun hat“<sup>8</sup>.

### New Work, Agilität und Arbeit 4.0 – Versuch einer Abgrenzung

Oft fallen Begriffe wie „agile“ oder „digitale Arbeit“ sowie „Arbeit 4.0“ in einem Atemzug mit New Work. Die Abgrenzung der Bezeichnungen voneinander ist nicht eindeutig möglich und wird oft sehr unterschiedlich vorgenommen. Beispielsweise wird New Work als Unterbegriff – ähnlich wie die Ansätze Digital Workplace, Future Work oder agile Arbeit – des Oberbegriffs „Arbeit 4.0“ geführt.

3 Vgl. Bergmann, F. (1997): Die neue Arbeit: Skizze mit Vorschlag. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 48(9/10), S. 524 – 534.; Lindner et. al. (2019): Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. In: HMD 2018, 55, S. 1065 – 1085; Hackl et. al. (Hrsg.) (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer-Verlag

4 Vgl. Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg: Arbor Verlag.; Hackl et al. 2017

5 Bergmann, F. (2011): Tun, was wirklich wichtig ist. In: Politische Ökologie 125, S. 106

6 Werther, S./Bruckner, L. (Hrsg.) (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Springer-Verlag, S. 658

7 Vgl. Hackl et al. (Hrsg.) (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer-Verlag.; Vollmer, L./Poppenborg, M. (2018): Was Sie über New Work wissen sollten. In: Ternès, A./Wilke C. (Hrsg.): Agenda HR-Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21 – 28; www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/new-work/ (2019)

8 Vollmer, L./Poppenborg, M. (2018): Was Sie über New Work wissen sollten. In: Ternès, A./Wilke C. (Hrsg.): Agenda HR-Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21 – 28

„Arbeit 4.0“ ist eine Sammelbezeichnung für alle Themen in Bezug auf die Digitalisierung von Arbeit. Unter Berücksichtigung der ursprünglichen Idee Bergmanns hat der New-Work-Ansatz aber eine normative Komponente, welche der Sammelbegriff „Arbeit 4.0“ nicht beinhaltet. Der sozialphilosophische Ansatz von New Work rückt den Menschen und die Erfüllung sowie Sinnhaftigkeit der Arbeit in den Mittelpunkt. New Work beinhaltet „eine normativ-utopische Dimension darüber [...], wie Arbeit in Zukunft eigentlich sein sollte“<sup>9</sup>.

### Digitalisierte Arbeitsprozesse ermöglichen flexiblere Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle

Ursprünglich spielten die Digitalisierung und die damit verbundene Veränderung der Arbeitswelt eine untergeordnete Rolle im Konzept von Bergmann.<sup>10</sup> New Work nach seinem Verständnis setzt zunächst keine Digitalisierung voraus. Werte wie sinnhafte Arbeit, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, eigenverantwortliches Arbeiten, demokratische oder partizipative Führungskultur sowie Team-, Netzwerk- und Projektarbeit sind unabhängig von digitalen Entwicklungen. Der technologische Fortschritt und die Digitalisierung von Arbeitsprozessen ermöglichen jedoch an vielen Stellen die Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen und leisten damit einen Beitrag zum Prozess der Kulturveränderung in der Arbeitswelt.

New Work wird oft mit der Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeit gleichgesetzt, zum Beispiel durch Homeoffice.<sup>11</sup> Zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeitstätigkeit spielen zwar bereits bei Bergmann eine zentrale Rolle, aber durch den technologischen Fortschritt ergeben sich neue Möglichkeiten bei der Realisierung alternativer Arbeitsmodelle. Zugleich wird New Work oft nur auf den Aspekt moderner Bürokonzepte (beispielsweise durch Co-Working-Places, freie Platzwahl, Meetingräume sowie automatische Lichtsteuerung für Büros) reduziert.<sup>12</sup>

### Agile Unternehmen können notwendige Veränderungen durch proaktives und antizipatives Handeln einleiten

Des Weiteren bestehen Parallelen zwischen New Work und Agilität. Agilität beinhaltet die Fähigkeit einer Organisation, notwendige Veränderungen durch flexibles sowie proaktives und antizipatives Handeln umzusetzen, wobei dies zugleich den Arbeitsstil und die Zusammenarbeitsformen unter den Beschäftigten entscheidend prägt. Übrigens handelt es sich auch bei dem Thema Agilität – ebenso wie bei New Work – nicht um eine neue Entwicklung. Bereits in den 1960er Jahren wurden Forschungsarbeiten zu organisationaler Agilität durchgeführt. Letztlich geht es nicht um aktuelle Trends, sondern eher um bereits bekannte Ansätze und Modelle, welche durch die Veränderung des Zeitgeistes sowie wirtschaftliche und technologische Entwicklungen neue Relevanz und Aufmerksamkeit erfahren.<sup>13</sup>

### New Work – Elemente und deren Verbreitung im öffentlichen Sektor

Bei New Work handelt es sich folglich nicht um ein in sich geschlossenes, einfühbares Konzept.<sup>14</sup> Die Bezeichnung ist vielmehr ein Sammelbegriff aus verschiedenen Ansätzen, Methoden und Elementen, welche sich zum einen aus dem ursprünglichen Konzept von Bergmann ableiten lassen und sich zum anderen aus der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung ergeben – sie werden letztlich unter dem Begriff New Work subsumiert. Die folgende Abbildung fasst die verschiedenen Elemente und Instrumente zusammen.

<sup>9</sup> Werther, S./Bruckner, L. (Hrsg.) (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Springer-Verlag, S. 91

<sup>10</sup> Vgl. Hackl, B./Wagner, M./Attmer, L./Baumann, D. (Hrsg.) (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer-Verlag

<sup>11</sup> Vgl. Lindner et al. (2018): Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. In: HMD 2018, 55, S. 1065–1085

<sup>12</sup> Vgl. Matusiewicz, D. (2019): Gesunde Arbeitswelt der Zukunft – Der Produktionsfaktor Mensch und seine digitale Gesundheit am Arbeitsplatz. In: Hermeier, B./Heupel, T. und Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 289–302

<sup>13</sup> Nebauer-Herzig et al. (2019): Kompetenzentwicklung, Triadengespräche und Strategie – Das Projekt IntraKomp. In: Burghard Hermeier, B./Heupel, T. und Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 499

<sup>14</sup> Vollmer, L./Poppenborg, M. (2018): Was Sie über New Work wissen sollten. In: Ternès, A./Wilke C. (Hrsg.): Agenda HR-Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21–28; Hackl et al. (Hrsg.) (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer-Verlag; Lindner et al. (2018): Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. In: HMD 2018, 55, S. 1065–1085

Abbildung: Elemente und Instrumente von New Work

Individualität	Führung	Agilität	Flexibilität	Neue Bürokonzepte
Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Strategieentwicklung	Flexibler Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere	Schnelle Entscheidungsprozesse	Flexible Arbeitsorte/ Homeoffice-Möglichkeiten	Kreative Arbeitsorte
Eigenständige Festlegung der Leistungs- und Lernziele	Führungskraft als Coach/Personalentwickler	Weniger Hierarchiestufen	Flexible Arbeitszeiten	
Selbstbestimmung: Teil der Arbeitszeit für kreative/eigene Projekte nutzbar	Moderne, demokratische Führungskultur		Jobrotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben/-stelle)	

Quelle: Eigene Darstellung nach Hackl, B. et al. (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien

Die Elemente aus den Bereichen „Flexibilität“ und „Neue Bürokonzepte“ (flexible Arbeitsorte/Homeoffice-Möglichkeiten, kreative Arbeitsorte) lassen sich durch Anschaffung entsprechender Hardware- und Softwareausstattung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie bauliche Veränderungen relativ leicht realisieren (unter der Annahme, dass die Mitbestimmungsorgane diesen zustimmen und Haushaltsmittel zur Verfügung stehen). Die Integration von Elementen aus den Bereichen Individualität und Führung im öffentlichen Sektor, welche die Veränderungen beim Verhalten von Menschen (Führungskultur, Mitbestimmung, Kooperationsformen) und Veränderungen an grundlegenden Organisationsmerkmalen des öffentlichen Sektors (Hierarchie, Einhaltung von Instanzenzügen, Regelgebundenheit) bedeuten, gestaltet sich schwieriger und geht mit zum Teil kontroversen Diskussionen einher.

Gesamtgesellschaftliche Phänomene wie der Wunsch nach mehr Mitbestimmung und Individualisierung der Lebensstile wirken sich zugleich auf die Arbeitswelt aus und werden auch vor dem öffentlichen Sektor nicht haltmachen. Passende Beispiele aus dem New-Work-Portfolio, welche bereits im öffentlichen Sektor – vereinzelt – zur Anwendung kommen, sind die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Strategieentwicklung sowie die Mitbestimmung bei Leistungs- und Lernzielen. Neue Führungskonzepte, die Vorgesetzte als Coaches und Personalentwickler stärken, werden diskutiert und sind in Strategiepapieren der Organisationen aufgeführt. Weiterbildungen und Vorträge zu diesen Themen werden in großen Behörden des öffentlichen Sektors angeboten. Agile Arbeitsweisen und schnelle Entscheidungsprozesse finden sich insbesondere in Projektorganisationen innerhalb der Organisationen – selten jedoch in Linienstrukturen (vergleiche auch Praxisbeispiel auf Seite 10).

Die heutige Arbeitswelt wird geprägt durch individualisierte Lebensstile und den Wunsch nach Mitbestimmung

### **Vielfältige Handlungsoptionen – keine Patentrezepte für die Einführung von New Work**

Auch in der Debatte um New Work wird bereits darauf hingewiesen, dass es bei der Strömung vielfältige Handlungsoptionen und keine Patentrezepte für die Umsetzung gibt.<sup>15</sup> Die Diskussion ist aktuell eher geprägt von Vorzeigeprojekten und Best-Practice-Beispielen verschiedenster Unternehmen. Jedes Unternehmen verfügt über „eine einzigartige Kultur, die bedingt durch die eigene Geschichte und die damit verbundene Sozialisation geprägt ist“<sup>16</sup>. Folglich sollte sich jedes Unternehmen – so der Appell – kritisch mit den Ansätzen auseinandersetzen und es sollte für sich einen individuellen Transformationsprozess entwickeln. Das bedeutet, dass auch jede Orga-

<sup>15</sup> Vgl. Vollmer, L./Poppenborg, M. (2018): Was Sie über New Work wissen sollten. In: Ternès, A./Wilke C. (Hrsg.): Agenda HR-Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21–28

<sup>16</sup> Werther, S./Bruckner, L. (Hrsg.) (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Springer-Verlag, S. 232

nisation des öffentlichen Sektors entsprechend Organisationszweck und Handlungsauftrag sowie nach Analyse der zu erbringenden Aufgaben ein passfähiges Modernisierungskonzept nach kritischer Reflexion von New Work erarbeiten und einen Umsetzungsprozess (wann, was und wie) entwickeln müsste.

Organisationen sollten kritisch reflektieren, welche Elemente von New Work zu den eigenen Zielen passen

Diese kritische Reflexion ist notwendig, um Fehler aus vergangenen Reformwellen nicht zu wiederholen. Infolgedessen kann das Ergebnis auch beinhalten, dass einzelne Elemente vom Transformationsprozess ausgenommen sind, da sie dem Zweck und den Zielen der Organisation entgegenstehen. Beispielsweise könnten moderne offene Bürokonzepte für Organisationen (oder Teile der Organisation), die mit sensiblen Sozialdaten arbeiten und regelmäßig Bürgerkontakte haben, ausgeschlossen werden. Auch könnten etwa Mitarbeiterinnen und

### Praxisbeispiel: „Agile Transition“ der Bundesagentur für Arbeit

Als eine der größten Verwaltungsorganisationen in Deutschland hat die Bundesagentur für Arbeit (BA) wichtige Elemente von New Work mit der Initiative „Agile Transition“ umgesetzt. Insbesondere im Rahmen von Digitalisierungsprojekten wollte die BA weg von langwierigen, starren und detailliert durchgeplanten Projekten, die trotz jahrelanger Arbeit und hohem Aufwand nicht sicher die Erwartungen der zukünftigen Nutzerinnen und Nutzer trafen. Daher wurde die Realisierung von Standardvorgehen auf agile Methoden wie Scrum umgestellt. Zugleich wurden umfangreich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult und Räume umgestaltet. Begleitet wurde die Initiative durch umfassende Akzeptanzmaßnahmen wie intensive Intranet-Kommunikation und Informationsposter.

Die Teams in Projekten werden interdisziplinär aus fachlichen Expertinnen und Experten, User-Experience- und typischen IT-Fachleuten zusammengestellt. Erforderlich ist dabei, dass im Projektverlauf so früh wie möglich und regelmäßig Beteiligungsformate zum Einsatz kommen, welche die Design- oder Umsetzungsergebnisse des Projektteams mit echten Anwendenden bzw. Bürgerinnen und Bürgern überprüfen und Einschätzungen zur Einfachheit, Attraktivität und Vollständigkeit der entwickelten Lösung einholen.

Neben der Veränderung des Projektmanagements durch die Agile Transition sind durch diesen Wandel drei Aspekte von New Work herauszustellen:

Die fachlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den agilen Projektteams erleben im Alltag der Projektdurchführung charakteristische agile Werte wie gleichberechtigte Kommunikation im gesamten Team ohne Fokus auf Hierarchien. Sie können mit ihrer Expertise das Design einzelner Lösungen und deren fachliche Ausprägung direkt mitbestimmen. Klärungen und Entscheidungen im Projekt erfolgen in der Regel in direktem persönlichen Austausch, wobei Formalismen typischer Verwaltungsvorgänge keine Rolle spielen. Damit wird insgesamt eine andere Arbeitskultur im agilen Vorgehen erlebbar.

Die BA hat im Zuge der Agilen Transition auch bewusst eine der Arbeitsform angepasste Raum-Infrastruktur geschaffen. Neue Raumkonzepte, zum Beispiel Großraumbüros für Scrum-Teams und Lab-Bereiche mit Pinnwänden und Whiteboards für kreative Arbeit, ermöglichen die interdisziplinäre gemeinsame Arbeit. So können gemischte Teams aus Fach-, Methoden- und IT-Expertinnen und -Experten den Nutzen täglicher intensiver Kommunikation, kurzer Wege und offener Türen ziehen. Damit ist das agile Vorgehen im Arbeitsalltag als normale Kultur physisch erlebbar.

Der starke Fokus der Agilen Transition auf frühzeitige und stetige Beteiligungsformate von Praktikern oder Kunden bedingt neben den Vorteilen der höheren Qualität und Akzeptanz der Realisierungsergebnisse auch den perspektivischen Wandel, dass die Umsetzungsarbeit mit Fokus auf die Nutzerfreundlichkeit und Praxisorientierung geschieht. Die BA nimmt hier die Perspektive ein, dass nicht einfach Ergebnisse beliebiger Qualität von Nutzerinnen und Nutzern akzeptiert werden, sondern dass den Interessen und Erwartungen der Kunden und Anwender im Sinne einer Serviceerbringung besonderer Vorrang einzuräumen ist. Daraus resultieren Erfolge, zum Beispiel bei Online-Antragsverfahren, wie schnell gestiegene Nutzungszahlen und verkürzte Antragsbearbeitung bei Kunden. Eingebaute Bewertungsmechanismen in umgesetzte digitale Angebote, wie „1 bis 5 Sterne“, liefern außerdem Rückmeldungen, in welchen sich die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzern widerspiegelt. |

*Stephan Mautner*

#### Quellen:

Bundesagentur für Arbeit, IT-Systemhaus, <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/it-systemhaus/agile-transition>

Bayer, Martin: Bundesagentur für Arbeit treibt Digitale Agenda voran. In: cio.de, 24.5.2019, <https://www.cio.de/a/bundesagentur-fuer-arbeit-treibt-digitale-agenda-voran,3590905>

König, Andrea: Bundesagentur für Arbeit – Der Wandel zur Agilen Behörde. In: Computerwoche, 25.9.2019, <https://www.computerwoche.de/a/der-wandel-zur-agilen-behoerde,3547787>



Mitarbeiter zwar bei der Form der Zusammenarbeit und der eigenen Entwicklung, nicht aber bei der Art der Aufgabenerledigung mitbestimmen, um Merkmale wie Rechtmäßigkeit, Regelorientierung und Berechenbarkeit bei der öffentlichen Leistungserbringung nicht zu gefährden.

Neben der Reflexion, ob die Elemente zur Organisation passen, besteht eine große Herausforderung darin, sich in Bezug auf die verschiedenen Elemente von New Work auf eine Handlungsoption festzulegen und hierfür innerhalb der Organisation einen breiten Konsens zu finden. Hinzu kommt, dass die einzelnen Elemente nicht eindeutig definiert sind. Offen sind beispielsweise Fragen wie etwa: Was genau beinhaltet eine moderne, demokratische Führungskultur? Wo fängt sie an und wo sind ihr Grenzen gesetzt?

### **New Work versus konventionelle Verwaltungsorganisation**

Wissenschaftlich wird New Work insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre und in der Arbeitsmarktforschung betrachtet. Diskutiert werden New-Work-Konzepte, ihre Bedeutung und Folgen für die Arbeitswelt vorrangig für den privatwirtschaftlichen Sektor (Unternehmen und Firmen). Elemente von New Work – wie Homeoffice und agile Methoden – haben jedoch zugleich bereits in Organisationen des öffentlichen Sektors Eingang gefunden, auch ohne dass diesen die Bedeutung und Inhalte von New Work bewusst wären oder eine kritische Reflexion über die langfristige Eignung der Elemente stattgefunden hat.

Homeoffice und agiles Arbeiten sind im öffentlichen Sektor bereits teilweise etablierte New-Work-Elemente

New Work wurde nicht für den öffentlichen Sektor entwickelt. Eine kritische Auseinandersetzung, welche der Instrumente dieses Ansatzes auch für die öffentliche Verwaltung geeignet sind, fehlt bisher. Des Weiteren wird New Work ebenso wie New Public Management nicht als Gesamtkonzept in Organisationen eingeführt, sondern es entstehen lediglich einzelne Modernisierungsinselfen (zum Beispiel Homeoffice oder agiles Projektmanagement in organisationsinternen Projekten). Hinzu kommt, dass selbst die Umsetzung einzelner New-Work-Instrumente mit erheblichen Kosten verbunden ist. Während die Einführung von Werkzeugen zur Kommunikation und Zusammenarbeit (Softwarelösungen) mit Anschaffungs- und Betriebskosten verbunden ist, bedeuten Reformen in der Führungskultur eher hohe, nicht monetäre Transaktionskosten. Andererseits können beispielsweise mittels moderner Bürokonzepte Einsparungen durch die Reduzierung von Büroflächen erzielt werden.

Dezentrale Führungsstrukturen, eigenverantwortliches Arbeiten und eine positive Fehlerkultur sind eine wesentliche Basis für New Work

Zur Verwirklichung von New Work müssen Organisationen kulturelle Eigenschaften wie eigenverantwortliches Arbeiten, Teamstrukturen, dezentrale Führungsstrukturen, positive Fehlerkultur oder iteratives Erarbeiten von Themen

aufweisen. Diese typischen Merkmale von New Work bilden somit regelrecht die Antithese zur Alltagsrealität vieler Verwaltungen in Deutschland. Geprägt in der langen Tradition Weberianischer Bürokratie sind diese bis heute überwiegend hierarchisch, zentralisiert, regelorientiert, standardisiert, formalisiert, spezialisiert und funktional organisiert.<sup>17</sup>

### Bislang mehr Diskussion über New Work als tatsächliche Einführung

Ein New Work begünstigendes Umfeld findet sich in öffentlichen Organisationen selten oder nur in einzelnen Abteilungen. So stößt die Etablierung von New-Work-Elementen auch deshalb oft an Grenzen, da ihre Anwendung mit Ansprüchen an die öffentliche Leistungserbringung kollidiert. Beispielsweise sind in Behörden, die den Zugang zu öffentlichen Leistungen gewährleisten und damit bestimmte Öffnungszeiten und Personal zur Verfügung stellen müssen, vollständig flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte nur eingeschränkt möglich. Aus diesem Grund ist sowohl eine kritische Auseinandersetzung mit New Work im Kontext öffentlicher Organisationen als auch ein Change Management im Umsetzungsprozess dringend erforderlich. Dies gilt insbesondere deshalb, weil New Work eine Veränderung der Organisationskultur bedeutet und eine hohe Veränderungsbereitschaft von Organisationen voraussetzt.

### New Work – und dessen Bedeutung für die Modernisierung des öffentlichen Sektors

Die Elemente von New Work sind im öffentlichen Sektor keine Unbekannten mehr, auch wenn aktuell in vielen Behörden die Diskussion der Komponenten überwiegt und diese gegenüber der tatsächlichen Einführung dominiert. Einige Instrumente wie Arbeiten von zu Hause (Homeworking) oder Vertrauensarbeitszeit erleben gerade eine Renaissance. Hinzu kommen Ansätze wie die Einführung neuer Lösungen für die Kommunikation und Zusammenarbeit (zum Beispiel agile Methoden, Kollaborations- und Videokonferenztools etc.). In den Organisationen finden sich mittlerweile so viele einzelne Vorhaben, dass sich für den Umsetzungsstand im öffentlichen Sektor das Bild eines Flickenteppichs ergibt.

### Konkurrenz um Fachkräfte wird die Notwendigkeit neuer Arbeitsmodelle verstärken

Die steigende Bedeutung von Aufgabenprofilen mit stark wachsendem, projektartigem Charakter, die Konkurrenz der Arbeitgeber um qualifizierte Fachkräfte, gesellschaftliche Debatten wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die jüngste Pandemieerfahrung verstärken die Nachfrage nach Konzepten, die die Arbeitsfähigkeit und Verfügbarkeit der öffentlichen Organisationen auch in Zukunft sicherstellen. Hinzu kommt die Orientierung an gesellschaftlichen Werten wie Mitbestimmung, Selbstverwirklichung oder Nachhaltigkeit im Arbeitsumfeld. All dies stellt den herkömmlichen Arbeitsplatz infrage und erfordert innovative Antworten. Die Reformen, die sich unter dem Begriff „New Work“ subsumieren lassen, liefern neue Impulse zur Gestaltung des modernen Arbeitsplatzes. Folglich ist davon auszugehen, dass sie weiter an Fahrt gewinnen werden. |

*Dr. Doris Böhme*

<sup>17</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1981): Organization Design: Fashion or Fit? In: Harvard Business Review, 58(1), S. 103 – 116