

«Schauen, was «New Work» mit den Menschen macht»

Die Digitalisierung ermöglicht moderne, flexible Arbeitsformen, die unter dem Begriff «New Work» zusammengefasst werden. Andrea Gurtner, Leiterin des Instituts New Work, spricht im Interview über schöne Versprechen, offene Fragen und E-Mails in den Ferien.

Andrea Gurtner, bei «New Work» kommen einem vorab trendige Begriffe wie «Co-Working-Space» in den Sinn. Was steckt dahinter?

Andrea Gurtner: In der Forschungsliteratur wird dazu eine Flexibilisierung der Arbeitswelt beschrieben. Die US-Organisationsforscherin Gretchen Spreitzer unterscheidet zwischen Flexibilisierung in räumlicher und zeitlicher Hinsicht sowie in Bezug auf das Arbeitsverhältnis. Wir arbeiten zunehmend nicht mehr alle immer am fixen Arbeitsplatz im Büro, sondern auch im Home-Office, in externen «Co-Working-Spaces» – also in loser Gemeinschaft mit anderen – oder irgendwo auf der Welt. Wir arbeiten nicht mehr nur zu Bürozeiten, sondern dann, wenn es für uns stimmt, weil die Kinder in der Schule sind, oder weil wir einen kreativen Schub haben. Und wir sind nicht mehr unbedingt angestellt, sondern betreiben als Selbstständige «Crowd-Working», bieten also unsere Arbeit über eine Online-Plattform oder via App an.

«New Work» bedeute auch sinnvollere Arbeit und mehr Kreativität, weil uns digitale Technologie die monotonen Tätigkeiten abnehme, heisst es.

Das tönt gut.

Das tönt super, nicht wahr? Doch wir müssen differenzieren. Eine top ausgebildete Informatikerin kann die schönen Versprechen eher umsetzen. Sie kann kreativ sein, tun und vermarkten, was sie am besten kann, wann und wo sie will, gefragt und gut bezahlt. Bei Niedrigqualifizierten ohne klare Kompetenzen sieht es anders aus. Im Morgengrauen Zeitungen austragen, dann Hunde ausführen, Pflanzen giessen und am Abend putzen gehen, alles zu geringem Verdienst und ohne gross die Wahl zu haben: Da verlieren die Versprechen der «New Work» etwas von ihrem Glanz.

Flexibilität muss man sich leisten können?

Genau. Dann bietet «New Work» tolle und spannende Möglichkeiten, auch in den Betrieben. Erwerbstätige, die sich diese Flexibilität wünschen, sehen darin die Freiheit, Beruf und Familie zu vereinbaren und selbst-

bestimmt zu arbeiten. Andere können die Flexibilität jedoch als aufgezwungen erleben. Sie fühlen sich sicherer mit einem Arbeitsplatz im Büro und klar geregelten Arbeitszeiten. Was gar nicht funktioniert: Wenn ein Arbeitgeber den Mitarbeitenden ein reines Sparprogramm als «New Work» verkauft.

Der Begriff «New Work» wurde schon in den 1970er-Jahren vom Philosophen Frithjof Bergmann geprägt. Warum ist er gerade jetzt so aktuell?

Der Begriff wird inzwischen in der Praxis eher unabhängig von Bergmann verwendet. Der Wunsch nach flexibleren Arbeitsformen entwickelte sich in jüngerer Zeit auf beiden Seiten: bei Mitarbeitenden und bei Arbeitgebenden. Letztere wollen für Fachkräfte attraktiv sein, ihre Abläufe optimieren, schneller, agiler werden, günstiger produzieren. Ein zentraler Treiber ist die Digitalisierung, die die neuen Arbeitsformen erst möglich macht. Home-Office wäre schwierig, wenn man jedes Mal zehn Bundesordner mitschleppen müsste. Heute nehmen die Mitarbeitenden ihren Laptop unter den Arm und loggen sich von extern in die Firma ein.

Heimarbeit gab es schon vor der Digitalisierung, auch Bürogemeinschaften von Selbstständigen sind nichts Neues. Was ist wirklich neu an «New Work»?

Nicht alles ist neu, das stimmt. Schon Weberinnen und Näherinnen arbeiteten traditionell in Heimarbeit. Und Aussendienst-Mitarbeitende hatten schon früher keinen festen Büroplatz und waren viel unterwegs. Neu ist das Ausmass, in dem flexible Arbeitsformen heute von den Arbeitnehmenden eingefordert werden. Und auch die Art und Weise, wie sie gelebt werden.

Vor allem von jüngeren Generationen, die mit der Digitalisierung aufgewachsen sind?

Die Unterschiede zwischen den Generationen sind gar nicht so gross wie die US-Psychologin Jean M. Twenge in einer Gesamtschau vergleichender Studien heraus-



Zur Person

Andrea Gurtner ist Professorin an der BFH Wirtschaft der Berner Fachhochschule, wo sie seit 2006 tätig ist. Im Frühling 2019 übernahm die promovierte Arbeits- und Organisationspsychologin die Leitung des neu gegründeten Instituts New Work.

Auf einer Skala von 1 bis 10: Wo steht die Schweizer Erwerbswelt heute auf dem Weg zu «New Work»?

Diese Frage kann ich nicht beantworten, weil wir schlicht noch nicht wissen, was die Zehn sein wird. Das ist eine der ganz grossen Herausforderungen. Wie viele Berufe und Stellen wird die Digitalisierung zum Verschwinden bringen? Wie viele wird sie neu schaffen? Nimmt die verfügbare Arbeit ab? Geht die Entwicklung linear weiter, oder stösst die Digitalisierung irgendwann an Grenzen? Über all dies können wir vorerst nur spekulieren.

Sie leiten das BFH-Institut New Work. Was sind dessen Angebote und Ziele?

Wir bilden an unserem Institut die Studierenden in Personalmanagement und Führung aus. Dabei wollen wir sie mit den neuen Entwicklungen vertraut machen und sie darauf vorbereiten. Weiter sehe ich es als Aufgabe unseres Instituts, «New Work» zu beobachten und kritisch zu diskutieren, mit allen Chancen und Risiken. Durch eigene Forschung, gerne mit Partnerinnen und Partnern aus der Praxis, leisten wir unseren Beitrag dazu.

Lesen Sie persönlich Ihre beruflichen E-Mails in den Ferien?

Nein. Ich nehme mir ein Ergebnis aus einem unserer Forschungsprojekte zu Herzen: Es sind weniger die Digital Natives, die sich nur schwer abgrenzen können. Eher tendiert meine Generation dazu, auch noch in den Ferien und am Wochenende die Geschäftsmails zu checken. Viele denken, sie müssten das tun, um noch mithalten zu können. Mir zeigt dieser Befund, wie wichtig es ist, zu schauen, was «New Work» mit den Menschen macht. ■

fand. Älteren und Jüngeren ist gemäss Vergleichsstudien die intrinsische Motivation am wichtigsten: eine sinnvolle Arbeit zu haben, Erfüllung zu finden, sich weiterzuentwickeln. Einzig der Wunsch nach einer guten Work-Life-Balance ist bei den Jüngeren etwas ausgeprägter. Und sie fordern neue Arbeitsformen deutlicher ein. Die Arbeitswelt bietet weniger Sicherheit als auch schon. Heute hat niemand mehr die Gewissheit, den erlernten Job bis zum Rentenalter ausüben zu können. Die Jungen planen ihr Leben in dieser stark veränderten Situation.

Flexible Arbeitsformen und -verhältnisse können entgrenzte Arbeitszeiten und fehlende soziale Absicherung bedeuten. Unterläuft «New Work» die erreichten Standards?

Neue Entwicklungen forderten die Sozialpartner schon vor hundert Jahren heraus. Bei einigen am Landesstreik erhobenen Forderungen dauerte es Jahrzehnte, bis sie umgesetzt wurden. Bei der Lohngleichheit sind wir immer noch daran. Jetzt bilden sich in raschem Tempo neue, von der Digitalisierung geprägte Arbeitsverhältnisse. Da gilt es, die sozialen Errungenschaften wieder neu auszuhandeln. Gesellschaftlich laufen zudem Diskussionen, nicht mehr alles über das Arbeitsverhältnis abzusichern, sondern ganz neue Formen zu finden – zum Beispiel mit dem bedingungslosen Grundeinkommen.

Wenn ein Unternehmen sich Richtung «New Work» aufmacht: Was ist der erste Schritt?

Wir haben bei HR-Abteilungen von Berner Unternehmen eine Umfrage durchgeführt. Die meisten sind derzeit dabei, bestehende Standardprozesse zu digitalisieren, vom Bewerbungsverfahren bis zum Rapportwesen. Das ist der Anfang. Wirklich innovativ wird es dann bei der Frage nach neuen Geschäftsmodellen.

Interview:

Susanne Wenger
freie Journalistin in Bern
mail@susannewenger.ch