

c/o Kaufmännischer Verband Schweiz  
Reitergasse 9  
Postfach  
CH-8021 Zürich

info@die-plattform.ch  
die-plattform.ch

Zürich, September 2023

# Potenzial von New Work

## Resultate aus den Interviews mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Bildung und Forschung

Von Februar bis April 2023 haben die Angestellten- und Berufsverbände der plattform acht renommierte Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Bildung und Forschung zum Potenzial und den Auswirkungen von New Work auf die heutige Gesellschaft befragt. Ziel der Befragung war es, das Potenzial und die Auswirkungen von New Work für die Gesellschaft, die Umwelt und für den Arbeitsmarkt besser zu verstehen sowie allfälligen Handlungs- und Regulierungsbedarf für Politik und Wirtschaft zu identifizieren. Das Beratungs- und Forschungsbüro Ecoplan hat im vorliegenden Bericht die Antworten der Expertinnen und Experten zusammengefasst.

# Impressum

## **Konzeption und Durchführung Interviews**

Dr. Ursula Häfliger, Geschäftsführerin der plattform und Verantwortliche Politik beim Kaufmännischen Verband Schweiz, mit der Unterstützung von Jan Borer, Arbeitspsychologe und Verantwortlicher Sozialpartnerschaft und Projekte bei Angestellte Schweiz und Mitglied der Arbeitsgruppe Arbeitsmarkt der plattform.

## **Autoren Kurzbericht**

Dr. rer. pol. Michael Marti, Leiter Bereich Gesellschaft bei Ecoplan und Dominik Robin (lic. phil.), Senior Projektleiter bei Ecoplan im Bereich Gesundheit.

## **Auftraggeberin**

die plattform – «For a strong Swiss workforce»

## **Empfohlene Zitierweise**

Autoren: Michael Marti & Dominik Robin (Ecoplan)  
Titel: Potenzial von New Work: Resultate aus den Interviews mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Bildung und Forschung.  
Auftraggeberin: die plattform  
Ort: Bern  
Datum: 12.06.2023

## **Ecoplan AG**

Forschung und Beratung in Wirtschaft und Politik  
ecoplan.ch

Monbijoustrasse 14  
CH-3011 Bern  
T +41 31 356 61 61  
bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25  
CH-6460 Altdorf  
T +41 41 870 90 60  
altdorf@ecoplan.ch

## Vorwort

Die Plattform vertritt Berufsleute aus Dienstleistungs- und Wissensberufen. Diese sehr umfangreiche Gruppe von Erwerbstätigen sieht sich momentan mit zahlreichen beruflichen Herausforderungen konfrontiert. Um diesen Herausforderungen besser begegnen zu können, hat sich die Plattform im Jahr 2023 dem Thema New Work angenommen mit dem Ziel, gemeinsam mit Politik, Wirtschaft und Verwaltung Policy-Empfehlungen für die Zukunft der Arbeit zu entwickeln.

## Einführung

Der Strukturwandel hat zur Verbreitung von sich rasant entwickelnden neuen Technologien in der Arbeitswelt geführt. Die Halbwertszeit des Wissens sinkt und der Wert der Berufserfahrung auf dem Arbeitsmarkt nimmt für gewisse Tätigkeiten ab. Gleichzeitig bieten Digitalisierung und Automatisierung grosse Chancen bezüglich Effizienz und Flexibilität der Arbeit. Arbeitsorte, Arbeitsformen und Arbeitszeiten verändern sich. Die gesellschaftlich erwünschte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, unter anderem im Zuge der Gleichstellung, kann verbessert werden, bleibt aber in der Realität oft auch schwierig. Routinetätigkeiten können von der Technologie übernommen werden. Arbeitsinhalte können anspruchsvoller werden.

Der Umgang mit diesen neuen Technologien ist aber immer noch teilweise unerprobt und die Herausforderungen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende sind beträchtlich. Der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit wird zu einer Daueraufgabe und verlangt nach einem koordinierten Effort aller Akteur:innen. Ist das Schweizer Bildungssystem dafür gerüstet? Ist es das Gesundheitswesen? Erhöhte zeitliche und örtliche Flexibilität führen zu einer Entgrenzung der Arbeit. Arbeits- und Privatleben vermischen sich zunehmend. Welche Auswirkungen hat dies auf die Gesundheit der Berufsleute und ist der gesetzliche Rahmen für neue Arbeitsformen geeignet? Wie funktioniert die Beziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden in der neuen Arbeitswelt? Wie viel Vertrauen braucht es und wie kann unter diesen Umständen überhaupt eine Bindung ans Unternehmen entstehen?

Für die Plattform ist menschenzentriertes Arbeiten zentral für das Verständnis von New Work: Beim technologiegetriebenen Wandel soll der Mensch im Zentrum stehen – Der Mensch mit seinen individuellen Voraussetzungen, Wünschen und Fähigkeiten. Wenn Arbeit menschengerecht ausgestaltet ist, wird sie nachhaltiger für das Individuum, die Gesellschaft und die Umwelt.

# Inhaltsverzeichnis

1.....	<b>Executive Summary</b>	<b>5</b>
2.....	<b>Hintergrund</b>	<b>6</b>
2.1.....	Befragte Expertinnen und Experten	6
3.....	<b>New Work – A brave new world</b>	<b>8</b>
3.1.....	Was bedeutet New Work?	8
3.2.....	Menschenzentriertes Arbeiten	8
4.....	<b>Umstrukturierungen in der Arbeitswelt</b>	<b>9</b>
4.1.....	Verhältnis zwischen Arbeitgebende und Arbeitnehmende	9
4.2.....	Von der industriellen Arbeit zur Wissensarbeit	10
4.3.....	Kampf um Talente	10
4.4.....	Künstliche Intelligenz	11
5.....	<b>Soziale Ungleichheiten</b>	<b>12</b>
6.....	<b>Gesundheitliche Aspekte</b>	<b>13</b>
6.1.....	Psychische Gesundheit	13
6.2.....	Körperliche Gesundheit	13
7.....	<b>New Work: Trend oder Utopie?</b>	<b>13</b>
7.1.....	Der Weg zu New Work	14
7.2.....	Fachkräftemangel und Wettbewerbsfähigkeit	14
8.....	<b>Herausforderungen und Chancen</b>	<b>15</b>
9.....	<b>Handlungsbedarf</b>	<b>16</b>
10.....	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>18</b>
11.....	<b>Anhang</b>	<b>19</b>

# 1. Executive Summary

In der Arbeitswelt finden grosse Veränderungen statt. Das betrifft nicht nur den Inhalt unserer Arbeit, sondern auch die Art wie wir arbeiten. Dienstleistungs- und Wissensberufe machen mittlerweile den grössten Teil der Tätigkeiten auf dem Schweizer Arbeitsmarkt aus. Der Strukturwandel hat viele Tätigkeiten automatisiert und digitalisiert, was zu ganz neuen Möglichkeiten bezüglich Arbeitsformen führt: Viele Erwerbstätige können – zumindest theoretisch – örtlich sowie zeitlich flexibel und damit unabhängig von einem Firmenstandort arbeiten. Diese Flexibilisierung hat den Begriff New Work, den man ursprünglich in den 1970er-Jahren im Zusammenhang mit einer Kritik am Kapitalismus verwendet hat, wieder in den Vordergrund gesellschaftlicher Debatten gerückt. Mit dem Begriff New Work wird die Nutzung dieser neuen Flexibilität verstanden, um Arbeit effizienter zu gestalten und zumindest einen Teil der Zeit damit zu verbringen, das zu tun, was uns wirklich wichtig ist. Zusammengefasst kann der Strukturwandel durch New Work eine menschenzentrierte Arbeit ermöglichen.

Mit acht Expertinnen und Experten wurde zuerst die Frage erörtert, was New Work und menschenzentriertes Arbeiten bedeutet. Die Expertinnen und Experten waren sich einig, dass es sich bei New Work um ein eher unpräzises Gedankenmodell handelt, welches aber immer gewisse Aspekte von neuen Technologien, Sinnhaftigkeit und Flexibilität beinhaltet. Menschenzentriertes Arbeiten bedeutet hingegen, dass der Mensch im Zentrum der zu gestaltenden Arbeitsbedingungen steht und sich nicht einfach der Mensch so gut wie möglich an eine Tätigkeit anpassen muss. Hier steht auch das Verhältnis von Mensch und Technologie – wie z.B. Robotik oder künstliche Intelligenz – im Fokus.

Bei den Umstrukturierungen in der Arbeitswelt durch New Work, wird vor allem auf das sich ändernde Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden hingewiesen. Vertrauen ist die Währung, die New Work ermöglicht. Das verlangt neue Führungsformen einerseits, aber auch mehr Selbstführung andererseits. Eine weitere Umstrukturierung findet im Wandel von der industriellen Arbeit zur Wissensarbeit statt. Damit einhergehend ist auch die Sinnfrage in den Vordergrund gerückt, also die Frage «Was mache ich hier eigentlich und warum?», da die Ziele der Arbeit und die Erfüllung dieser Ziele oft sehr schwer fassbar sind. Die dritte Umstrukturierung betrifft den Fachkräftemangel: Es entbrennt ein harter Rekrutierungskampf um Fachpersonen, was wiederum die Verhandlungsposition von Angestellten stärkt. Schliesslich werden auch neue Technologien und deren künftige Rolle im Arbeitsmarkt angesprochen. Hier sind sich die Expertinnen und Experten weniger einig: Einige sehen nur einen marginalen Einfluss, andere einen transformativen.

Der Aspekt der sozialen Gerechtigkeit im Zusammenhang mit New Work wird immer wieder aufgeführt. Während die Idee von New Work in den 1970er-Jahren auf Fabrikarbeiter:innen gemünzt war, wird sie heute viel mehr auf Wissensarbeiter:innen angewandt. Hier stellt sich auch gleich die Frage, ob Leute in manuellen Jobs oder in Jobs mit weniger Flexibilität überhaupt von New Work profitieren könnten. «Jein» lautet hierzu die Antwort der Expertinnen und Experten. Wenn man New Work als «Good Work» versteht, dann profitieren alle. Auch Purpose ist in allen Tätigkeiten ein Thema. Nichtsdestotrotz hat der aktuelle Strukturwandel nicht auf alle Tätigkeiten denselben Einfluss. Nach Meinung der Expertinnen und Experten könnten bestehende soziale Ungleichheiten durch New Work noch verstärkt werden.

Das Thema Gesundheit nimmt bei New Work einen grossen Stellenwert ein. Die Entgrenzung der Arbeit bringt erhebliche gesundheitliche Risiken – vor allem auch im Bereich der psychischen Gesundheit – mit sich, welche die durch mehr Autonomie gestärkten Ressourcen nicht immer wettmachen können, bzw. dadurch sogar amplifiziert werden. Neue Formen von Gesundheitsschutz sind hier gefragt, da auch die herkömmlichen Kontrollsysteme kaum mehr anwendbar sind. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von neuen psychologischen und psychopathologischen Erscheinungen im Zusammenhang mit neuen Technologien und neuen Arbeitsformen, welche noch wenig erforscht sind. Die Expertinnen und Experten sind sich einig, dass New Work ein Trend und nicht einfach eine Utopie ist.

In Zusammenhang mit New Work gelten fehlende wissenschaftliche Erkenntnisse und mangelnde praktische Erfahrungswerte als zwei der grössten Herausforderungen. Gewisse Phänomene, wie Führung oder Purpose, sind zwar nicht neu, müssen aber im Zuge von New Work in einem anderen Licht betrachtet werden. Andere Effekte, Trends und Entwicklungen wiederum sind komplett neuartig, mit der Folge, dass es auf Ebene der Individuen, der Unternehmen und der Gesellschaft an Erkenntnissen und Erfahrungswerten fehlt. Es gilt daher zu prüfen, wie sich die positiven Effekte (z.B. Flexibilität und

Sinnstiftung für Arbeitnehmende) zu den negativen Effekten (z.B. psychisches Wohlbefinden) in Zukunft verhalten werden.

Auch im Bereich Bildung ist noch weitgehend unklar, wie gut unser Bildungssystem mit den sich rasant verändernden Anforderungen der Arbeitswelt umgehen kann. Mit neuen Arbeitsformen stellen sich ausserdem Fragen zur sozialen Sicherheit: Wie muss sich ein System, das auf Vollzeitwerb ausgerichtet ist, anpassen, damit unterschiedliche Arbeitsformen genügend abgesichert sind? Neue Arbeitsformen sind für die Risiken von Alter, Erwerbslosigkeit und Krankheit im Moment zum Teil noch ungenügend abgesichert.

Zuletzt soll auch das ökologische Potenzial von New Work nicht unterschätzt werden. Neue Technologien und die damit verbundene Reduktion von Arbeitspendelströmen können sich potenziell positiv auf das Klima auswirken. Dies bedingt aber, dass keine Substitution durch den Freizeitverkehr stattfindet und dass die Verkehrsmittel auch umweltfreundlich betrieben werden.

## 2. Hintergrund

New Work hat nicht nur weitreichende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, sondern auch auf die Gesellschaft, die Umwelt und unsere Gesundheit. Um diese Auswirkungen besser zu verstehen und all-fälligen Handlungs- und Regulierungsbedarf für Politik und Wirtschaft zu identifizieren, hat die Plattform – die Allianz unabhängiger und lösungsorientierter Angestellten- und Berufsverbände – renommierte Expertinnen und Experten befragt und Ecoplan damit beauftragt, die Erkenntnisse aus den Interviews wissenschaftlich zusammenzutragen.

Konkret hat die Plattform im Zeitraum Februar bis April 2023 acht Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Bildung und Forschung zum Thema New Work in unserer heutigen Gesellschaft befragt. In einem ersten Schritt wurde den Expertinnen und Experten ein Fragekatalog aus offenen Fragen und mit themenspezifischen Fragemodulen (siehe Anhang) schriftlich (per E-Mail) verschickt. In einem zweiten Schritt fanden vertiefte, ca. 90-minütige online Follow-up-Gespräche mit den Expertinnen und Experten statt. Dieser Bericht fasst die Antworten aus den allgemeinen Fragen, welche allen Expertinnen und Experten gestellt wurden, zusammen. Die restlichen Antworten fliessen in die Erarbeitung der Policy-Empfehlungen ein.

### 2.1. Befragte Expertinnen und Experten

**Ali Mahlodji** wurde 1981 im Iran geboren und kam im Kleinkindalter als Flüchtling nach Europa. Er begann seine Karriere als Schulabbrecher mit über 40 Jobs und gründete aus einer Kindheitsidee heraus [whatchado.com](https://www.whatchado.com) – das digitale Handbuch der Lebensgeschichten, heute Marktführer für Video-Employerbranding im deutschsprachigen Raum. Er begleitet das Unternehmen als CEO bis zur Marktführerschaft und widmete sich die letzten Jahre verstärkt der Begleitung der Gesellschaft in Zeiten der Veränderung.



**Dr. Sarah Genner** ist Digitalexpertin, Dozentin und zweifache Verwaltungsrätin. Ihr Spezialgebiet sind die Auswirkungen digitaler Medien und Technologien auf Mensch, Gesellschaft und Arbeitswelt. Dr. Sarah Genner hat in Zürich, Berlin und Harvard studiert, promoviert, gelehrt und geforscht. Seit 2018 ist sie selbstständige Expertin, Unternehmensberaterin, Verwaltungsrätin, Dozentin an zahlreichen Hochschulen und Studiengangsleiterin des CAS New Work an der Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ.



**Dr. Alain Gut** ist Director Public Affairs bei IBM Schweiz, nachdem er zuvor für den Geschäftsbereich Public und als Mitglied der Geschäftsleitung für das Software-Geschäft in der Schweiz und Österreich verantwortlich war. Er hat an der Universität Zürich Wirtschaftsinformatik studiert und promoviert. Dr. Alain Gut setzt sich in zahlreichen Kommissionen und Gremien für die Themen Informatik in der Bildung, Cyber Security, Mobilität, Datenpolitik und Nachhaltigkeit ein. Er leitet u.a. den Ausschuss «Bildung, Fachkräfte und Diversität» von digitalswitzerland.



**Dr. Michael Marti** (Co-Autor) leitet den Bereich Gesellschaft bei Eco-plan, einem wirtschaftlich und politisch unabhängigen Beratungs- und Forschungsbüro. Dort arbeitet er seit 2001 und ist seit 2012 Partner. Seine Schwerpunkte sind in den Bereichen Arbeits- und Sozialpolitik sowie Finanz- und Steuerpolitik. Er studierte Volkswirtschaft an der Universität Bern (1996). Im Jahr 2001 promovierte er am wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel mit einer Arbeit zur Substitution von Arbeitszeit und Beschäftigung. In seiner Tätigkeit bei Ecoplan befasst er sich u.a. mit atypisch-prekären Arbeitsverhältnissen und der Plattformökonomie.



**Dominik Robin** (lic. phil.) (Co-Autor) ist seit November 2022 Senior Projektleiter bei Ecoplan im Bereich Gesundheit. An der Universität Basel absolvierte er das Lizentiat in Soziologie und Kulturwissenschaften. Vor seiner Tätigkeit bei Ecoplan arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Public Health der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur und leitete dort Projekte im Bereich psychische Gesundheit. Er ist Mitglied beim Netzwerk Psychische Gesundheit Schweiz und bei der European Public Health Association.



**Dr. Michael Grampp** verfügt über 20 Jahre internationale Berufserfahrung in der Unternehmensberatung, als Start-up-Gründer und in der ökonomischen Forschung. Er berät Führungskräfte in wirtschaftlichen Fragen und zu branchenspezifischen Problemstellungen. Thematische Schwerpunkte sind u.a. Makroökonomie, Geopolitik, Innovation, Digitalisierung und Zukunft der Arbeit. Als promovierter Ökonom mit MAS in Dienstleistungsmarketing ist er auch Gastdozent an der ZHAW für das Thema «Advanced Research Methodology».



**Milan Glatzer** (M.A.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung EHB, die zentrale schweizerische Bildungseinrichtung für die Berufsbildung in Trägerschaft des Bundes. Er hat in Australien als Schweisser gearbeitet und danach Soziologie in Frankfurt studiert und eine Abschlussarbeit zu Subjektveränderungsprozessen von Erstakademiker:innen geschrieben. Zurzeit forscht er zu informellem Lernen und dessen Förderung in Unternehmen.



**Prof. Dr. Hartmut Schulze** ist seit 2006 als Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW angestellt. Von September 2011 bis März 2021 leitete er das Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung. Seine inhaltlichen Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen in der Analyse, Gestaltung und Evaluation von Konzepten und Lösungen zu Arbeits- und Büroräumen, zu mobil-flexibler Arbeit und zur Mensch-Roboter-Interaktion. Ein übergreifendes Anliegen in seiner Arbeit ist die Beteiligung der späteren Nutzenden an der Entwicklung sozio-technischer Lösungen.



## 3. New Work – A brave new world

### 3.1. Was bedeutet New Work?

*«New Work bedeutet eine Arbeitswelt, in der Menschen das tun, was sie wirklich, wirklich wollen.»  
(Ali Mahlodji)*

New Work ist ein Phänomen unserer postmodernen Gesellschaft, das einen grundlegenden Wandel in der Arbeitswelt beschreibt und Auswirkung auf unsere gesamte Denkweise, unsere Lebensführung und unsere Gesundheit hat. New Work ist ein «*Gedankenmodell*» (Ali Mahlodji), ein «*diskursiv etabliertes Konzept*» (Milan Glatzer). Im Rahmen der Digitalisierung bringt es neue Fragen, Herausforderungen und Möglichkeiten, insbesondere die Flexibilisierung der Arbeit in Richtung einer örtlichen und zeitlichen Entkoppelung, hervor. Es ist eine Idealvorstellung und eine reelle gesellschaftliche Entwicklung zugleich; ein Bündel sinnstiftender Zukunftsvisionen, Flexibilisierungsdynamiken und Unsicherheiten mit bislang schwer abschätzbaren Chancen und Risiken.

Wissenschaftlich ist der Begriff New Work, oder auch «New Ways of Working», divers und eher unpräzise: «*Findings demonstrate that NWW [New Ways of Working] definitions are diverse and somewhat imprecise, lacking theoretical foundations and leading to fragmented research designs and findings*» (Renard et al., 2021). Bei genauerem Hinschauen wird schnell klar: Über viele Faktoren, etwa die Auswirkungen auf unsere psychische Gesundheit, Strukturen der sozialen Ungleichheit oder die Umwelt ist noch wenig bekannt.

Der Begriff New Work stammt aus den 1970er-Jahren und wird mit dem Sozialphilosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann in Verbindung gebracht. Bergmann schreibt in seinem Buch, welches in diversen Neuauflagen erschienen ist: «*We should not be serving work, but work should serve us*» (Bergmann, 2019). Damit stellt er dem Kapitalismus ein Gegenmodell entgegen, bei dem der Mensch im Zentrum steht und Arbeit nicht einfach nur Mittel zum Zweck ist, sondern einen wesentlichen Teil des Lebens ausmacht und erfüllend und sinnstiftend ist. Werten wie Leistung und Produktivität stellt er Werte wie Autonomie und Sinnhaftigkeit gegenüber. Die Arbeit soll menschengerechter gestaltet sein.

### 3.2. Menschenzentriertes Arbeiten

*«Als persönlichkeitsförderlich werden Arbeitsinhalte dann bezeichnet, wenn sie sich durch Vielfalt, Ganzheitlichkeit und Autonomie auszeichnen und Möglichkeiten für soziale Interaktion und das Erleben von Sinn und Wertschätzung bieten.»  
(Hartmut Schulze)*

Konkret bedeutet menschenzentriertes Arbeiten, dass der Mensch und entsprechend menschenwürdige Arbeitsbedingungen im Zentrum der zu gestaltenden Arbeitsbedingungen stehen. Das kann zum Beispiel eine Flexibilisierung der Arbeit bedeuten, um den verschiedenen Ansprüchen der Arbeitnehmenden gerecht(er) zu werden. Menschengerechte Arbeit soll insgesamt «*persönlichkeitsfördernd*» (Hartmut Schulze) sein. Das heißt, sie soll sich durch Vielfalt, Ganzheitlichkeit und Autonomie auszeichnen, sie soll sinnstiftend und wertschätzend sein und auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden eingehen. Droht beispielsweise jemandem eine Vereinsamung im Homeoffice, so soll die Möglichkeit eines sozialen Austausches (z.B. regelmäßige physische Treffen in den Büroräumlichkeiten)

gewährleistet werden. Diese erwähnten Humankriterien – als Grundsätze guter Arbeit – sind mittlerweile auch in einschlägigen Normen, wie zum Beispiel der DIN EN ISO 9241-2, festgehalten und werden u.a. zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitstätigkeiten herangezogen.

Der Begriff menschenzentriert stammt ursprünglich aus dem Gestaltungsprozess interaktiver Systeme, wie man aus der Kommunikations- und Informationstechnologie kennt. Menschzentrierte Gestaltung (Englisch «Human-Centred Design») ist ein Ansatz, der darauf abzielt, Systeme so zu gestalten, dass die späteren Nutzenden ihre Aufgaben effizient bewältigen können, und dass die Interaktion mit dem System «*bedienungsfreundlich und fehlerfrei abläuft (...) aber gleichzeitig auch Freude (Englisch: Joy of use) bereitet*» (Hartmut Schulze).

Die Gestaltung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen beschränkt sich nicht auf das Personalmanagement oder die Einrichtung menschengerechter Arbeitsplätze, sondern beinhaltet auch eine Neugestaltung der Unternehmenskultur, in der «*menschlicher miteinander umgegangen wird*» (Alain Gut). Diesbezüglich gäbe es Optimierungsbedarf. Als Beispiel wird das Diversity-Management genannt: So gibt es bei grossen Unternehmen zwar oft Diversity-Stellen, diese sind jedoch meistens nur auf Frauen gerichtet, wobei andere Faktoren wie zum Beispiel Alter oder psychische Belastungen, Störungen und Erkrankungen weniger berücksichtigt werden. Das Konzept Diversity müsse zudem bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Inwiefern sich hier ein neuer Trend abzeichnet, beispielsweise die Inklusion sog. neurodiversen Menschen (z.B. mit ADHS, Autismus) wird sich zeigen.

Menschenzentriertes Arbeiten stellt auch das Verhältnis vom Menschen zur Technik in Frage, wobei die Expertinnen und Experten hier verschiedene Thesen aufwarfen. Schulze ist beispielsweise skeptisch, inwieweit die Entwicklung von künstlicher Intelligenz (am Beispiel Chat GPT) menschenzentriert und persönlichkeitsfördernd ist. Bei aktuellen Technologien stehe klar ein technikorientierter Ansatz im Vordergrund, das heisst, es wird eine freiverfügbare, neue Technik angeboten, die dann aber zum Beispiel Bildungsinstitutionen (Schulen, Universitäten) auch zwingt, Konzepte zum Umgang mit diesen Technologien zu entwickeln (wie können Plagiate erkannt werden?). Während Schulze hier von einer gewissen «*Bevormundung durch die Technologie*» spricht, sieht Mahlodji den Menschen bzw. die Gen Z als sehr selbstbestimmt und der Technik ein Stück weit mächtig. Während die Generation X sich gefragt hat, was können denn die Menschen tun, damit sie fit genug sind, sich neue Technologien anzuwenden, wird der Spieß in der Gen Z, so Mahlodji, umgedreht: «*Die Gen Z fragt sich, was können denn diese neuen Technologien und Errungenschaften für uns Menschen tun. Wie können wir die Technologien anwenden, damit sie uns ein besseres, selbstbestimmteres und sinnhafteres Leben ermöglichen*».

## 4. Umstrukturierungen in der Arbeitswelt

New Work hat globale Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Bedeutung von Arbeit in unserem Alltag an sich. Neue Technologien sind ein beschleunigender Motor in diesem Gefüge. Sie haben die Arbeitswelt in diversen Bereichen bereits komplett umstrukturiert und werden sie weiter umstrukturieren. Konkret sind hier nachfolgende verschiedene Aspekte erwähnenswert.

### 4.1. Verhältnis zwischen Arbeitgebende und Arbeitnehmende

*«Das Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden wird partnerschaftlicher.»  
(Michael Marti)*

Das Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden verändert sich im Rahmen von New Work. Zunächst findet eine Abkehr von traditionellen Arbeitsstrukturen statt, dahingehend, dass Arbeitgebende neu viel mehr bemüht sein müssen, flexible, sinnstiftende und zufriedenstellende Arbeitsbedingungen zu schaffen, um potenzielle Mitarbeitende zu motivieren, einzubinden und um Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu schaffen.

Ein Grund für dieses veränderte Verhältnis ist abermals der grosse technologische Wandel, der grosse Teile der Arbeitswelt umstrukturiert hat, indem er zeitlich und örtlich entkoppeltes Arbeiten ermöglicht. Die Digitalisierung ermöglicht Vieles, stellt Arbeitgebenden gleichermassen aber vor die Heraus-

forderung «*Führung auf Distanz und Führung über digitale Kanäle*» (Sarah Genner) zu ermöglichen. Dadurch wiederum verändert sich das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Aus Sicht von Arbeitgebenden können Mitarbeitende nicht so einfach kontrolliert und überwacht werden. Vertrauen ist die neue Währung. Aus Sicht von Arbeitnehmenden wiederum bedeutet diese neue Arbeitsweise mehr Autonomie einerseits, aber auch den Zwang zur Selbstregulation andererseits. Das Verhältnis von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden wird «*partnerschaftlicher*» (Michael Marti), da vermehrt Wert auf gute Zusammenarbeit gelegt wird.

Das Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden wird auch durch die Verlagerung in die Wissensarbeit (Wissensökonomie) verändert: Während in der traditionellen Arbeitswelt Arbeitserfahrung und Expertise zeitlich überlagert sind (je länger man bei einer Firma arbeitet, desto angesehener und höher ist man in der Hierarchie), funktioniert dies nun anders. Die Wissensökonomie stellt die klassische Hierarchie in Frage. Während Arbeitserfahrung weiterhin an eine zeitliche Komponente gebunden ist (je länger ich auf einem Bereich abreite, desto erfahrener bin ich), so gilt das nicht für Fachwissen, welches kognitiv erworben wird. Kognitives Fachwissen hat eine kurze Halbwertszeit: was vor 20 Jahren als «*State of the Art*» galt, ist heute überholt. Das Fachwissen muss überarbeitet und revidiert werden, so dass junge Arbeitnehmende in gewissen Branchen viel mehr Expertise als ältere Arbeitnehmende mitbringen.

#### **4.2. Von der industriellen Arbeit zur Wissensarbeit**

*«Durch die Wissensarbeit kommt, glaube ich, so eine Sehnsucht irgendwann auf, zu wissen, wann ist es denn gut?»  
(Hartmut Schulze)*

Die Befragten sprechen, wie in Kapitel 3.1 bereits erwähnt, von einer weiteren Umstrukturierung der Arbeitswelt, namentlich von einer Verlagerung von industrieller Arbeit (z.B. Arbeit in einer Produktion) hin zur Wissensarbeit (z.B. Forschung, Design, IT, Consulting). Bei der Wissensarbeit liegt der Schwerpunkt auf dem Einsatz von Wissen, Kreativität und Analysefähigkeiten. Es geht darum, Ideen zu entwickeln und Innovation zu schaffen. Ein Kriterium der Wissensarbeit ist, dass wir gar nicht mehr genau sagen können, wann die Arbeit «*eigentlich gut, wann sie ausreichend, wann sie befriedigend ist*» (Hartmut Schulze). Die Wissensarbeit, so Schulze weiter, sei erschaffen und konstruiert. In der industriellen Arbeit hat man klarere Gütekriterien. Im Automobilbereich weiss man zum Beispiel, dass das Spaltmass von 0,1 Millimeter ein Gütekriterium darstellt: Erreicht man dieses Ziel, kann die Arbeit als gut bewertet werden. Führt man aber beispielsweise ein Qualitätskonzept für ein Unternehmen ein, ist das automatisch mit grösseren Unsicherheiten verbunden, auch weil man nicht genau abschätzen kann, was passieren wird. Es gibt immer weitere Aspekte und Faktoren, die man auch noch mitberücksichtigen könnte. Und gerade weil Wissensarbeit mehr mit Unsicherheiten verbunden ist, braucht sie mehr Austausch mit anderen. Das ist dann auch eine grosse Herausforderung für die Wissensarbeiter:innen, weil sie nie richtig abschalten können, weil sie nicht nach acht Stunden sagen kann, ich habe meine Kriterien erfüllt. Dazu kommt die örtliche Entkoppelung, sie können den Laptop überall mitnehmen, am Abend oder am Wochenende doch noch weiterarbeiten. Dadurch wird wiederum der Anspruch an die Eigenorganisation und Selbstdisziplin höher. Die Wissensarbeiter:innen müssen sich vielmehr fragen, was habe ich für einen Auftrag erhalten? Mit was beschäftige ich mich jetzt eigentlich? Kann ich mich mit dem Produkt identifizieren? Im Zeitalter wissensintensiver Arbeit wird also eben die Dimension des Sinns immer wichtiger und damit einhergehend die Motivation der Arbeitnehmenden und die Resilienz und Selbstregulierung. Gleichzeitig haben höher qualifizierte Arbeitnehmende eben auch mehr «*Freiheitsgrade*» (Hartmut Schulze): Die Generation Z hat viel mehr Möglichkeiten auszuwählen und zu sagen, was ihnen passt und was nicht. Der Fachkräftemangel spielt ihnen dabei grösstenteils auch in die Hände.

#### **4.3. Kampf um Talente**

*«Es entbrennt ein harter Rekrutierungskampf um Expertinnen und Experten.»  
(Hartmut Schulze)*

Das veränderte Verhältnis kann auch auf den Bereich der Rekrutierung neuer potenzieller Mitarbeitenden ausgeweitet werden. Potenzielle Arbeitnehmende der Gen Z positionieren sich anders auf dem Arbeitsmarkt, als dies bisher – in den Vorgangsgenerationen – der Fall war. Anstellungen auf

Lebenszeit stellen kaum mehr das Normalmodell dar. Die Rede ist beispielsweise von einer Gig-Ökonomie, welche Freelancer:innen und digitale Nomadinnen und Nomaden anzieht, die lieber – oder ausgeschlossen – projektbezogen arbeiten oder Gelegenheitsjobs verrichten. Im traditionellen Angestelltenverhältnis möchten sie nicht mehr arbeiten.

Gemäss Schulze werden Unternehmen in Zukunft mit einem «*harten Rekrutierungskampf*» konfrontiert sein. Unter dem Stichwort «War for Talents» (Kampf um Talente) wird der Wettbewerb zwischen Unternehmen um talentierte, kreative und innovative Arbeitnehmende entfacht. In diesem Kontext findet auch ein Wandel zu einem sog. «*Skill-Based-Hiring*» (Michael Grampp) statt, wobei eben eher die Skills und Talente und nicht der Ausbildungshintergrund im Vordergrund stehen. Der Prozess eines Skill-Based-Hiring bietet gewissen Branchen (z.B. IT) einen potenziellen Ausweg aus dem Fachkräftemangel, da er den Unternehmen ermöglicht, die besten Talente unabhängig von ihrem Bildungsweg, ihren Abschlüssen und Qualifikationen sowie ihren beruflichen Erfahrungen zu identifizieren und einzustellen. Dadurch wird bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden eine «*stärkere Diversität und Inklusion*» (Michael Grampp) gefördert: Skill-Based-Hiring kann im Idealfall verhindern, dass wegen Vorurteilen oder Stereotypen in traditionellen Rekrutierungsprozessen (Alter, Nationalität, etc.) Talente übersehen werden.

Eine Strategie für Unternehmen den Rekrutierungskampf für sich gewinnen zu können, ist über Social Media, wobei es schon jetzt eine Reihe von Firmen gibt die andere Firmen beraten, wie sie über die Social-Media-Plattformen (insbesondere TikTok) junge Menschen der Gen Z rekrutieren können. Von der Anwendung eines Skill-Based-Hiring als wichtiger Schritt in Richtung menschenzentrierte Arbeitswelt profitiert jedoch nicht der gesamte Arbeitsmarkt. Es bleibt beispielsweise offen, wie gewisse Berufe mit stärker handwerklich orientierten Skills (z.B. Pflege) davon profitieren werden.

#### **4.4. Künstliche Intelligenz**

*«Es bleibt abzuwarten, inwiefern die Entwicklung von KI für den Teil der Menschen, die in der Kreativ- und Wissensarbeit erwerbstätig sind, menschenzentrierte Arbeit begünstigen wird.»  
(Milan Glatzer)*

Mit der Entwicklung von Künstlicher Intelligenz (KI) zeichnet sich mehr und mehr ab, dass wir bei dem, was wir als «*menschlches Hoheitsgebiet*» (Milan Glatzer) betrachten, insbesondere kognitive Kompetenzen, nicht mehr die Besten sind bzw. dass Künstliche Intelligenzen unsere Arbeit besser und schneller erledigen können. Dadurch taucht die Frage auf, was es mit unserem Selbstbild macht, wenn eine KI zum Beispiel ein ziemlich gutes Fernsehskript schreiben kann. Ein mögliches Szenario ist, dass es dabei zuerst zu einer Kränkung kommen wird und es danach zu einer neuen Definition von Menschsein führen wird, bei der man sich überlegen muss, was können wir denn besser als die KI? Das wird möglicherweise vor allem die Sinnzuschreibung sein, da der Mensch über mehr kulturelles Kapital verfügt, beispielsweise besser Erlebnisse und Emotionen wiedergeben und beurteilen kann oder dass der Mensch besser Empfehlungen aussprechen kann.

Die Expertinnen und Experten sind sich beim Einfluss der Künstlichen Intelligenz auf die Arbeitswelt nicht einig. Genner spricht beispielsweise von «*kurzlebigen technologischen Hypes*». Sie sagt, dass Dinge wie Metaverse, Blockchain und generative Künstliche Intelligenz wie Chat GPT unsere Arbeitswelt «*nur marginal verändern*» werden. Anders sieht dies Mahlodji, der KI als Technologie versteht, die uns «*unfassbar helfen kann*», beispielsweise Ideen zu entwickeln oder Inhalte schnell und effizient zusammenzufassen. Ähnlich beurteilt dies Gut, der den positiven Einfluss von KI auf die Erschaffung eines personalisierten Lernerlebnisses und auf eine personalisierte Lernumgebung betont. Kritischer antwortet Schulze, der sagt, dass wir zu wenig Kapazität in die Entwicklung neuer Technologien gesteckt haben, um wirklich zu schauen, was für uns Menschen auch gut ist: «*Wir haben immer geschaut, was kann automatisiert werden und das ist dann der Mittelpunkt der Technologie*» (Hartmut Schulze).

## 5. Soziale Ungleichheiten

*«Autonomie, Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung ist alles schön und gut, aber schlussendlich ist allein die Tatsache, dass man sich damit auseinandersetzen kann, wie man arbeiten möchte, ein Privileg.»  
(Sarah Genner)*

Von der Einführung verschiedener Aspekte von New Work wie zum Beispiel Remote-Arbeit, Gig-Ökonomie (Freelancing) oder Homeoffice profitieren nicht alle Arbeitnehmenden gleichermassen. Gerade zum Beispiel für den klassischen Blue-Collar-Worker (z.B. Bauarbeiter:in) wird sich erst weisen müssen, welche Vorteile sich daraus für ihn ergeben werden und welche Erfolgchancen New Work im Bereich klassischer Produktionsarbeit, die eben standortgebunden ist, überhaupt haben wird. Marti schätzt, dass der zukünftige Arbeitsmarkt *«massiv segmentiert»* sein wird, und zwar zwischen Blue-Collar- und White-Collar-Worker. Das heisst selbst bei einem heute *«deutlich signalisierten Arbeitskräftemangel ist nicht ersichtlich, ob und wie sich die Arbeitsbedingungen zugunsten der Arbeitnehmenden in den fraglichen Branchen verändern werden»* (Michael Marti). Eine Studie, die dieses Thema nach der Covid-Pandemie beforscht hat, stellt fest, dass die soziale Ungleichheit ein *«Querschnittsthema»* (Schmucker, 2021) ist, welches Branchen, Berufsgruppen, Geschlecht, beruflichen Status und Qualifikationsniveau durchzieht, wobei sämtliche Risiken, Belastungen, aber auch Chancen eben ungleich verteilt sind. Wie durchdringend Aspekte der sozialen Ungleichheit im Kontext von New Work wirklich sein werden, wird sich zukünftig zeigen. Schon jetzt zeichnet sich jedoch ab, dass New Work unterschiedliche Auswirkungen im Kontext sozialer Ungleichheiten aufweist: zum einen auf Ebene der Arbeitnehmenden (Berufsgruppe, Blue-/ White-Collar-Worker, Körper, Fähigkeiten), zum anderen auf Ebene der Arbeitgebenden (Branchen, Firmengrösse). Diese Aspekte sind im Folgenden näher ausgeführt.

Auf der Ebene der Arbeitnehmenden ist es beispielsweise so, dass diejenigen, die bereits über eine gute Bildung und finanzielle Ressourcen verfügen, einen besseren Zugang zu Weiterbildungen und Schulungen haben werden, um ihre Fähigkeiten den neuen (technologischen) Entwicklungen anzupassen und sich weiter zu schulen. Menschen mit geringerer Bildung oder begrenzten Ressourcen könnten Schwierigkeiten haben, mit den Veränderungen Schritt zu halten, was die soziale Ungleichheit weiter schärfen wird. Aber nicht nur das Bildungspotenzial, sondern auch das Potenzial für Körper und Gesundheit wird zur sozialen Ungleichheit: *«Der Körper in seiner physischen, kognitiven und sinnlichen Dimension wird zentraler Austragungsort für soziale Statuskämpfe»* (Milan Glatzer). Glatzer sieht Gesundheit hier als konstanten Marker und meint damit dezidiert die Bedeutung des Körpers als sozialen Status. Übersetzt mag das etwa so viel heissen wie, wer ein Potenzial mit sich bringt – das können Intelligenz, Gesundheit, Streben nach Selbstverwirklichung oder emotionale Fähigkeiten sein – Vorteile auf dem Arbeitsmarkt und einen höheren sozialen Status hat.

Auf der Ebene der Branchenzugehörigkeit wird die soziale Ungleichheit unterschiedlich interpretiert. Genner geht eher davon aus, dass kleine Unternehmen Vorteile haben, weil es für sie einfacher ist, eine *«Kultur des Zusammenarbeitens»* zu etablieren. Das gilt vor allem für die IT-Branche, die bei den Stichworten Remote Office oder digitaler Nomadismus schon zu Beginn der New-Work-Bewegung an vorderster Front waren. Für Genner ist klar: *«was in der IT-Branche läuft, wird manchmal zu sehr als Zukunft der Arbeit angeschaut»*, denn Aspekte wie agiles Arbeiten, SCRUM oder digitaler Nomadismus sind nicht überall gleich gut möglich. Die Unternehmen, so Genner, müssen sich treu bleiben und sich auch fragen, was für ihre Entwicklung nachhaltig am besten funktioniert. Gut hat den Eindruck, dass es für KMUs zum Teil schwieriger ist Konzepte agilen Arbeitens einzuführen als für grosse Unternehmen, da diese über weniger Ressourcen verfügen. Eine Chance sieht Gut im *«lebenslangen Lernen»*, welches zunehmend an Bedeutung gewinnt und durch die Unternehmen gefördert werden sollte. Auch KMUs könnten daher Online-Kurse zur beruflichen Weiterbildung im Rahmen von Learning Management Systemen (LMS) bereitstellen. Sie können dabei *«bestehende Plattform einkaufen und sparen sich damit den Entwicklungsaufwand»*.

## 6. Gesundheitliche Aspekte

### 6.1. Psychische Gesundheit

«Im Bereich Fern-/Remote-Arbeit und digitalem Nomadismus treten neuartige psychologische und psychopathologische Erscheinungen auf.»  
(Dominik Robin)

New Work beeinflusst nicht nur die Art, wie und wo wir in Zukunft arbeiten, sondern auch unser psychisches und physisches Wohlbefinden. Um potenziell qualifizierte Arbeitnehmende der Gen Z für sich gewinnen zu können, müssen Arbeitgebende nicht nur überlegen, wie sie die Arbeit flexibel gestalten können, sondern sie müssen auch sinnstiftende Tätigkeiten anbieten und in die Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit der Gen Z investieren bzw. diese gezielt stärken. Gemäss Forschungserkenntnissen hat dieses psychologische Empowerment einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an die Organisation und die Produktivität der Leistungen, und sie wirkt sich allgemein positiv auf die psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden (Webers, 2023) aus. Dadurch können Stressempfinden und Burnout reduziert werden (Schermuly & Koch, 2019).

New Work birgt aber auch neue gesundheitliche Risiken, insb. im Bereich der psychischen Gesundheit, mit. Menschen, die zu oft im Home- oder Remote-Office arbeiten, leiden beispielsweise häufiger an Einsamkeit oder Depression (Yang et al., 2021). Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeitswelt, aber auch Mangel an Selbstdisziplin, führen bei vielen zu einer Isolation (Schaff, 2019). Unter anderem geschieht dies auch, weil sich der soziale und physische Kontakt zu Arbeitskolleginnen und -kollegen reduziert oder auflöst. Forschungserkenntnisse haben beispielsweise gezeigt, dass virtuelle Meetings (Zoom, Teams etc.) diesbezüglich diese Einsamkeit auch nicht verringern konnten. Inwiefern hier neue Ansätze – zum Beispiel – im Bereich Virtual- and Augmented Reality diesbezüglich eine Chance bergen, bleibt offen.

Im Bereich Fern-/Remote-Arbeit und digitalem Nomadismus treten «*neuartige psychologische und psychopathologische Erscheinungen*» (Dominik Robin) wie beispielsweise das sog. «Fear of Missing Out (FOMO)» auf, wobei es sich hier gemäss dem Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM) noch nicht um eine eingetragene psychische Störung handelt (Miguel et al., 2023). Auch für Schulze ist klar, durch New Work kommen «*viele psychische Belastungen dazu*». Gleichzeitig bleibt im Bereich der psychischen Gesundheit auch die Rolle von Arbeitgebenden unklar. Für die Arbeitgebenden wird es eine Herausforderung sein, psychische Belastungen ihrer Mitarbeitenden (aus der Ferne) zu erkennen und adäquat damit umzugehen. Schulze sieht hier die Führungspersonen in der Pflicht, Gefässe zu schaffen, in denen über psychische Gesundheit gesprochen werden.

### 6.2. Körperliche Gesundheit

Auch im Bereich der körperlichen Gesundheit zeigen wissenschaftliche Studien aktuell keine eindeutige Evidenz. So tauchen beispielsweise in Zusammenhang einer häufigeren Homeoffice-Nutzung vermehrt ergonomische Probleme auf (Davis et al., 2020). Die meisten ergonomischen Probleme betreffen die Verwendung von Laptops, nicht verstellbaren Stühle ohne Armlehnen, niedrigen Bildschirmhöhen und harten Schreibtischoberflächen. Eine andere Studie bezogen auf den Schweizer Kontext wiederum konnte dies nicht bestätigen (Aegerter et al., 2021).

## 7. New Work: Trend oder Utopie?

«New Work ist die diskursive Begleiterscheinung eines realen Trends einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt.»  
(Milan Glatzer)

Die befragten Expertinnen und Experten sind sich auf den ersten Blick grundsätzlich einig: New Work ist ein Trend und keine Utopie. Sie erwähnen einen strukturellen Wandel, der in grossen, multinationalen Unternehmen genauso real ist wie bei KMUs. Unternehmen versuchen beispielsweise flexibles

Arbeiten zu ermöglichen und CEOs treffen Entscheidungen nicht mehr nur allein, sondern im Team. Die Arbeitswelt verändert sich real, schnell und dynamisch. Bergmanns Definition von New Work hat aber etwas Utopisches, im Sinne, dass vor allem privilegierte Menschen neue Möglichkeiten haben. Viele andere Menschen, auch in der Schweiz, haben beispielsweise keine Möglichkeit, sich in Bezug auf die Arbeit Sinnfragen zu stellen.

Gleichzeitig hat der Begriff New Work keine systematische, wissenschaftliche Perspektive und auch keine «*visionäre Strahlkraft*» (Milan Glatzer) und er verfolgt auch keine politischen Ziele.

### **7.1. Der Weg zu New Work**

*«New Work ist kein Ziel, New Work ist tägliche Arbeit an der Motivation des Teams und der Organisation, an der Führung, an der Kultur, an einer optimierten Arbeitsorganisation mitten im digitalen Wandel.»  
(Sarah Genner)*

Die Expertinnen und Experten beantworten diese Frage primär aus der Perspektive der Arbeitgebenden. Es gäbe kein Kochrezept, da jedes Unternehmen individuell und auf der Basis seiner Mitarbeitenden schauen muss, welche Lösungen am geeignetsten sind. Die Frage, die im Mittelpunkt stehen sollte, ist 'wie können wir es anders machen?'. Der Weg zu New Work ist ein Experimentieren. Ein Prozess, angetrieben von denjenigen Unternehmen, die die Vorteile daraus für sich als Unternehmen sehen und diesen Wandel daher mitmachen: *«Ich kann nicht sagen, wir machen einen New-Work-Prozess und in drei Monaten oder in drei Jahren haben wir alle offene Büros und bunte Sitzecken. Das geht nicht. Es muss ein Experimentieren sein. Was passt am besten zu unserer Arbeit, damit die Menschen auch wirklich zufrieden sind und das Gefühl haben, mitbestimmen zu können? Und wo wir es auch schaffen, wirklich auf die Köpfe aller zuzugreifen»* (Ali Mahlodji).

### **7.2. Fachkräftemangel und Wettbewerbsfähigkeit**

*«New Work hilft Unternehmen, sich auf die Anforderungen der Digitalisierung (...) einzustellen und dadurch wettbewerbsfähiger zu werden.»  
(Michael Grampp)*

Der technologische Wandel, der die New-Work-Bewegung in grossem Masse definiert, betrifft alle Unternehmen, aber nicht alle werden gleichermassen von der Digitalisierung profitieren. Grampp geht davon aus, dass vor allem internationale Unternehmen von den neuen Technologien profitieren werden. Gut sieht es nicht so eindeutig und ist der Meinung, dass gewisse technologische Entwicklungen wie Video-Calls eine Chance für die meisten Unternehmen darstellen. Das Problem, so Gut weiter, läge eher daran, dass die digitalen Kompetenzen in der Bevölkerung grundsätzlich fast in allen Ländern einfach auf einem zu tiefen Niveau liegen. Dies sei ein wichtiger Grund für den Fachkräftemangel in den Technologie-Branchen, aber auch in anderen immer digitaler werdenden Branchen. Wollen Unternehmen, beispielsweise in den «MINT-Berufen» (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik), wettbewerbsfähig sein und bleiben, so müssen sie umdenken; sie müssen Quereinsteigende und Frauen gewinnen. Grampp wiederum sieht mehr Potenzial in der Globalisierung, dahingehend dass Arbeitskräfte auf der ganzen Welt rekrutiert und eingesetzt werden können (Stichwort Remote Work). Die zunehmende Globalisierung der Arbeitswelt hänge dann wiederum mit dem Trend einer zunehmenden Selbstbestimmung der Arbeitnehmenden zusammen. Eine stärkere Selbstbestimmung und Partizipation der Arbeitnehmenden mit dem Unternehmen führt zu einem höheren Engagement, einer höheren Identifizierung mit dem Job und mehr Innovationsfähigkeit.

Marti betont das Zusammenkommen verschiedener Trends: Die Babyboomer-Generation verlässt den Arbeitsmarkt und diese Arbeitskräfte fehlen. Das heisst, Arbeitnehmende sind in einer Position der Stärke, wenn es um Verhandlungsmacht geht. Dann kommt jetzt aber gleichzeitig auch die GenZ, die sagt, ich weiss nicht, ob ich überhaupt so viel arbeiten will. Gemäss Marti passieren zwei Dinge gleichzeitig: *«Einerseits wird sich der Fachkräftemangel noch akzentuieren, andererseits steht die Frage, wie wird sich GenZ in Zukunft verhalten, wird sie bei ihren Werten bleiben?»*. Mit sehr attraktiven Arbeitsbedingungen kann man sie anlocken und ihre Werte vielleicht auch ein Stück verändern. Schafft man dies, so ist man wettbewerbsfähiger.

Die Komplexität des Fachkräftemangels wird auch in dem folgenden Beispiel aus der Solarbranche von Milan Glatzer veranschaulicht. «Hier findet ein rasantes Wachstum statt. Der Bedarf an Fachkräften verdoppelt und verdreifacht sich und es gibt ganz einfach nicht genügend Personen, die die erforderlichen Qualifikationen und die Erfahrung mitbringen. Es kommen also viele Quereinsteigende in die Branche, unter anderem weil die Hürden gerade sehr niedrig sind. Diese werden aber nicht gelobt dafür, dass sie die Energiewende vorantreiben, einen Berufswechsel wagen etc. Es wird vielmehr kritisch hinterfragt, warum sie den Beruf wechseln, warum sie z.B. nur ein paar Jahre in einer Stelle blieben usw. Das ist ein Beispiel einer verpassten Chance, wie man durch das richtige Framing und die richtigen Anreizstrukturen (wie Gehalt), Leute, die eigentlich einen wichtigen Beitrag leisten, belohnen könnte. Würde man das konsequent machen, hätte man wohl keinen Mangel an Solateur:innen und die Energiewende könnte rascher vorangetrieben werden.» (Milan Glatzer, leicht abgeändert durch Autoren).

Das Beispiel zeigt auf, dass gewisse Branchen und Firmen neuen Herausforderungen mit alten Methoden begegnen wollen und so ihren Fachkräftemangel nicht beheben können. Gleichzeitig zeigt es das grosse Potenzial gewisser Branchen auf, betont aber den gesellschaftlichen Kontext in diesem Zusammenhang. Welche Auswirkung haben solche Entwicklungen auf die gesellschaftliche Wahrnehmung? Warum wird das Potenzial von Quereinsteigenden nicht konsequenter umgesetzt, könnte doch damit die Energiewende vorangetrieben werden? Welche Auswirkungen hat das auf andere Branchen?

## 8. Herausforderungen und Chancen

In Zusammenhang mit New Work gelten fehlende wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungswerte als zwei der grössten Herausforderungen, um den zukünftigen Handlungsbedarf und die Stossrichtungen abzuleiten (vgl. Kapitel 9).

Gewisse Phänomene, zum Beispiel die Diskussion um unterschiedlich attraktive Arbeitsbedingungen je nach Tätigkeit und Branche, sind zwar nicht neu, müssen aber im Zuge von New Work in einem anderen Licht betrachtet werden. Andere Effekte, Trends und Entwicklungen wiederum sind komplett neuartig, mit der Folge, dass es auf Ebene der Individuen, der Unternehmen und der Gesellschaft an Erkenntnissen und Erfahrungswerten fehlt.

**Es gilt daher zu prüfen, wie sich die positiven Effekte (z.B. Flexibilität und Sinnstiftung für Arbeitnehmende) zu den negativen Effekten (z.B. psychisches Wohlbefinden) in Zukunft verhalten werden.** Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die neue Arbeitswelt sind gemäss den befragten Expertinnen und Experten dabei besonders im Fokus. Konkret nennen die Interviewpartner:innen bei der Beantwortung der Frage nach fehlenden Erkenntnissen folgende Handlungsfelder:

### **Aus-/Weiterbildung**

Das Bildungssystem in der Schweiz ist zu wenig flexibel und zu föderal angedacht, um auf diesen grossen und schnelllebigen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen im Kontext von New Work in einem vernünftigen Ausmass reagieren zu können. Es fehlt an Erkenntnissen und Erfahrungen damit umzugehen. Dazu kommen soziale Ungleichheiten: Personen, die einen sog. Wissensberuf ausüben haben Vorteile, können sich weiterbilden (sogar remote) und verdienen dadurch immer mehr.

### **Entlohnungsgerechtigkeit**

Es steht die Frage im Zentrum, wie unterschiedliche Entlohnungen von Berufen in Zukunft legitimiert werden können und inwieweit das einem allgemeinen gesellschaftlichen Gerechtigkeitsempfinden gleichkommt. Welche Implikationen haben eine als ungerecht wahrgenommene Entlohnungsverteilung für eine Gesellschaft und wie wirkt sich dies auf Arbeitsmotivation und erlebte Sinnhaftigkeit des eigenen Berufes aus?

### **Psychische Gesundheit**

Es fehlt an wissenschaftlichen Erkenntnissen, wie sich die neuen Arbeitsformen und -kulturen auf die mentale Gesundheit der Arbeitnehmenden auswirken wird. Während gewisse Störungsbilder (z.B. Burnout) möglicherweise abnehmen, ist kaum etwas über neuartige psychische Symptome bekannt. Wie wirken sich digitaler Nomadismus und Enträumlichung auf die Psyche aus? Inwiefern erzeugt die

Suche nach (beruflicher) Identität und Sinnhaftigkeit Stress und Unwohlsein? Inwiefern wirken sich neue Arbeitsformen auf das soziale Umfeld aus? Welchen Einfluss haben bspw. flexible Arbeitsmodelle auf die Gesundheit? Führt dies unter anderem zu einer Überlastung und einer höheren Stressbelastung? Und ganz allgemein: Was kann über die Vereinbarkeit von flexiblen Arbeitsmodellen und psychischer Gesundheit gesagt werden? Es gibt beispielsweise noch wenig Forschung darüber, wie sich flexible Arbeitsmodelle auf die Work-Life-Balance der Arbeitnehmenden auswirken.

### **Soziale Sicherheit**

Weitere fehlende Erkenntnisse tauchen bei der Frage auf, wie New Work mit unseren herkömmlichen Systemen der sozialen Sicherheit (z.B. Arbeitslosenversicherung, Rentenversicherung) vereinbart werden kann und wie menschenwürdige Arbeit finanziert werden kann.

### **Ökologische Nachhaltigkeit**

Was bedeutet menschenzentrierte Arbeit im Rahmen eines Duktus von ewigem Wirtschaftswachstum? Welche Zusammenhänge lassen sich feststellen zwischen ökologischer Nachhaltigkeit und dem Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit? Wie wirkt sich digitaler Nomadismus auf die Umwelt aus (z.B. zunehmender Flugverkehr)? Welche Zusammenhänge lassen sich feststellen zwischen erlebter Entfremdung auf der Arbeit und einem Konsumverhalten? Wie kann Arbeit in einer Postwachstum-Gesellschaft aussehen? Unter welchen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen würde eine Sharing-Economy als sinnstiftend erlebt werden? Welche Auswirkungen hätte eine Sharing-Economy auf das Verständnis von Privateigentum, der Definitionen von sozialem Status und dem Konzept von Arbeit? Solange diese Fragen nicht geklärt sind und solange Verschwendungspraktiken und Entfremdungserfahrungen wirtschaftliches Wachstum befördern, vermag die derzeitige Debatte um menschenzentriertes Arbeiten die Arbeitswelt nicht tiefgreifend in ihrer Umstrukturierung anzuleiten.

## **9. Handlungsbedarf**

Die Expertinnen und Experten sehen in verschiedenen Aktionsfeldern einen grossen Handlungsbedarf:



### **Arbeitsmodelle und psychische Gesundheit**

Genannt werden vordringlich veraltete Rahmenbedingungen, die der Entfaltung der New-Work-Bewegung nicht gerecht werden. Gut nennt das Arbeitsgesetz. Dieses sei veraltet und gehe zu wenig auf die strukturellen Eigenschaften von New Work (z.B. Flexibilität) ein. Einige Expertinnen und Experten sprechen in diesem Kontext das Thema der Zeiterfassung an – 8 Stunden am Tag, 5 Tage die Woche – ein. Beispielsweise werden Modelle einer Jahresarbeitszeitregelung nach wie vor oft verhindert. Das Thema Zeiterfassung, so Grampp, sei ein gutes Beispiel, welches in der Schweiz den Weg zu flexibleren Arbeitszeiten noch immer hindert. Für Gut ist die Anforderung klar: *«Ein modernes Arbeitsgesetz ist ein Muss»*. Flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere durch die Digitalisierung im Rahmen von New Work, haben viel Potenzial, Teile der Arbeitsbedingungen zu verbessern. Allerdings besteht auch die Gefahr einer (Selbst-)Ausbeutung, die sich auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden auswirken und sich längerfristig in psychischen Belastungen, Störungen oder Erkrankungen manifestieren kann. Marti ist daher der Meinung, dass Regulierungen zum Ausmass der Arbeitszeit in irgendeiner Form erforderlich sind. Im Gespräch mit den Arbeitsinspektoraten zeigte sich nämlich, dass gerade digitalisierte Arbeiten dazu führen, dass sich mehr und mehr Tätigkeiten den Arbeitsinspektoraten entziehen und die Gefahr von Prekarität innehaben (Ecoplan, 2017).



### **Führungskultur**

Für Mahlodji besteht der Handlungsbedarf nicht nur in der Neudefinierung juristischen, arbeitsgesetzlicher Rahmenbedingungen, die überdenkt werden müssen, sondern auch *«in den Köpfen der Führungsköpfe»*. In diesem Kontext liefert er ein anschauliches Beispiel: *«Als ich Unternehmensberater war vor über zehn Jahren, hatte ich den Fall, dass ich bei meinem Job immer nach fünf Stunden schon fertig war. Aber ich bin halt noch drei Stunden im Büro gesessen, weil das halt so war. Du musstest*

*halt dort acht Stunden sitzen, damit du wie ein Leistungsträger wirkst*». Auch Genner spricht dezidiert die Führungsköpfe und -kultur an und plädiert für die Abschaffung toxischer Arbeitskulturen. Es gäbe zahlreiche Betriebe, in welchen «*toxische Arbeitskulturen*» herrschen, wo Wertschätzung fehlt, «*People don't leave jobs, they leave bosses*». Daher sieht sie das grösste Potenzial in der Bildung und Ausbildung von Führungsqualitäten und im Bereich Konfliktmanagement.



### **Rentenmodelle und soziale Sicherheit**

Während flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle und eine bessere Work-Life-Balance Treiber der New-Work-Bewegung sind und die Menschen auch realisieren, dass ihnen diese Dynamiken mehr Lebensqualität bieten, bleibt die Frage der Pension oftmals ungeklärt: «*Die Frage ist nur, ob diese Menschen später bei der Pension draufzahlen oder nicht. Das ist wichtig*» (Ali Mahlodji). Die Rahmenbedingungen, die bezüglich Rentenmodelle aktuell gelten, haben nur für Vollzeit arbeitende Menschen Vorteile. Die Idee einer Teilzeitarbeit und damit einhergehend beispielsweise einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind unberücksichtigt. Aktuell hätten Teilzeit-Arbeitende einen Nachteil bezüglich ihrer Pension. Schulze sieht hier aber auch Potenzial: Neben der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von New Work könnte eine stärkere Flexibilisierung von Arbeitsverträgen und Arbeitsverhältnissen Abhilfe schaffen. So könnten Arbeitnehmenden beispielsweise gleichzeitig unselbstständig angestellt und selbstständig tätig sein, wodurch Rentenmodelle vielfältiger, besser und menschengerechter gestaltet werden können.



### **Bildungsmodelle**

Handlungsbedarf besteht in einer Reform des Bildungssystems. Dieses sei «zu wenig reaktiv» (Alain Gut). Veränderungen sind, aufgrund vieler involvierter Akteursgruppen und dem Bildungsföderalismus, langwierig. Das Bildungssystem müsse stärker auf die Zukunft ausgerichtet sein und nicht nur reagieren. Die Expertinnen und Experten schätzen Skill-Based-Hiring partiell als möglichen Ausweg aus dem Fachkräftemangel ein. Schulen und Bildungseinrichtungen müssen daher, so Grampp, diese neuen, vom Arbeitsmarkt geforderten Kompetenzen und Fähigkeiten (stärker) in ihre Lehrpläne integrieren. Auch der Aspekt der (psychischen) Gesundheitsprävention ist darin zu wenig vertreten.

## 10. Literaturverzeichnis

Aegerter, A. M., Deforth, M., Sjøgaard, G., Johnston, V., Volken, T., Luomajoki, H., Dratva, J., Dressel, H., Distler, O., Melloh, M., Elfering, A., & the NEXpro Collaboration Group. (2021). No Evidence for a Decrease in Physical Activity Among Swiss Office Workers During COVID-19: A Longitudinal Study. *Frontiers in Psychology*, 12, 620307. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620307>

Bergmann, F. (2019). *New Work New Culture Work we want and a culture that strengthens us*. John Hunt Publishing.

Davis, K. G., Kotowski, S. E., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J., & Syck, M. (2020). The Home Office: Ergonomic Lessons From the «New Normal». *Ergonomics in Design: The Quarterly of Human Factors Applications*, 28(4), 4–10. <https://doi.org/10.1177/1064804620937907>

Ecoplan. (2017). *Die Entwicklung atypisch-prekärer Arbeitsverhältnisse in der Schweiz. Nachfolgestudie zu den Studien von 2003 und 2010, unter Berücksichtigung neuer Arbeitsformen*. [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Informationen\\_Arbeitsmarktforschung/entwicklung\\_atypisch\\_prekaererarbeitsverhaeltnisse.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Informationen_Arbeitsmarktforschung/entwicklung_atypisch_prekaererarbeitsverhaeltnisse.html)

Miguel, C., Lutz, C., Majetić, F., Perez-Vega, R., & Sánchez-Razo, M. (2023). *It's not All Shiny and Glamorous: Loneliness and Fear of Missing Out among Digital Nomads: Bd.* <https://scholarpace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/b25dbda6-cc9a-4d8e-88be-12f6b06554c3/content>.

Schaff, A. (2019). Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit. In B. Hermeier, T. Heupel, & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 303–321). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_17)

Schermuly, C. C., & Koch, J. (2019). New Work und psychische Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 127–139). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_9)

Schmucker, R. (2021). Soziale Ungleichheit als prägendes Merkmal – die Arbeitswelt während und nach der Corona-Krise. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021* (S. 187–198). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_11)

Webers, T. (2023). New Work. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, s11613-023-00810-w. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00810-w>

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

# 11. Anhang

## Fragenkatalog

Im Folgenden sind die Fragen, die allen Expertinnen und Experten gestellt wurden, aufgelistet. Fachspezifische Fragen, die nur Einzelnen gestellt wurden, sind nicht aufgelistet.

- Was bedeutet New Work für Sie?
- Was bedeutet menschenzentriertes Arbeiten für Sie?
- Sind neue Technologien eher förderlich oder hinderlich bezüglich menschenzentrierten Arbeitens?
- Welchen Stellenwert wird die Erwerbsarbeit in Zukunft haben?
- Wie verändert sich das Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden durch New Work?
- Welches gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Potenzial hat New Work?
- Ist New Work aus Ihrer Sicht ein tatsächlicher Trend oder einfach eine Utopie?
- Wie sieht der Weg hin zu New Work aus?
- Wo liegt der grösste Handlungsbedarf bezüglich Regulierung? Welche Rahmenbedingungen müssen angepasst werden, damit New Work auch wirklich funktionieren kann?
- In welchem Bereich fehlt es an Erkenntnissen bezüglich New Work?

## Interviews

Auszüge aus den Gesprächen mit den Expertinnen und Experten können auf der plattform-Website nachgelesen werden.

### Ali Mahlodji

«Wir Menschen wollen nicht auf unser Leben zurückblicken und stolz darauf sein, dass wir viel gearbeitet haben, sondern wir wollen stolz darauf sein, ein gelungenes Leben geführt zu haben.»

### Dr. Sarah Genner

«Wertschätzung, Vertrauen und Identifikation sind bei New Work genauso wichtig wie neue Technologien und Arbeitsmodelle.»

### Dr. Alain Gut

«Im digitalen Zeitalter ist lebenslanges Lernen das Gebot der Stunde und Skill-Based-Hiring ein Muss.»

### Dr. Michael Marti

«Grundsätzlich ermöglicht New Work eine räumliche Entkoppelung der Arbeit, welche die Reisezeit reduziert und zu einem ökologischeren Verhalten führen kann.»

### Dominik Robin

«Neue Arbeitswelten- und Formen, in denen die Mitarbeitenden eigenverantwortlich und leidenschaftlich arbeiten und Modelle, die grosse Flexibilität versprechen, bergen auch gesundheitliche Risiken. Insbesondere im Bereich der psychischen Gesundheit.»

### Dr. Michael Grampp

«Statt einer traditionellen, hierarchischen Führung wird eine neue Form der Führung notwendig.»

### Milan Glatzer

«Eine Biographie-Sensibilität seitens HR ist ausschlaggebend für gutes Recruiting.»

### Prof. Dr. Hartmut Schulze

«Die Aufgaben der Wissensarbeit erfordern sowohl Deep Work als auch Deep Collaboration.»

## Kontakt | [die-plattform.ch](http://die-plattform.ch)

- Dr. Ursula Häfliger, Geschäftsführerin, T +41 44 283 45 78, [info@die-plattform.ch](mailto:info@die-plattform.ch)
- Emily Unser, Leiterin Kommunikation, T +41 44 283 45 60, [media@die-plattform.ch](mailto:media@die-plattform.ch)

### die plattform – «For a strong Swiss workforce»

Die plattform ist die politische Allianz unabhängiger und lösungsorientierter Angestellten- und Berufsverbände. Mit über 85'000 Mitgliedern agiert sie im Interesse der Dienstleistungsberufe, in denen derzeit 80 Prozent der Erwerbstätigen tätig sind (Tendenz steigend) sowie der Wissensberufe, der am stärksten wachsenden Gruppe von Berufsleuten in der Schweiz. Sie arbeitet an innovativen Lösungen in bildungs-, sozial- und wirtschaftspolitischen Dossiers. Denn nur so können Erwerbstätige befähigt werden, ein erfülltes Berufsleben zu gestalten und ihr Potenzial über den gesamten beruflichen Werdegang hinweg zu entfalten. Starke und selbstbewusste Berufsleute sind der Grundstein für eine moderne und offene Gesellschaft.

**kaufmännischer  
verband**  
mehr wirtschaft. für mich.

**A** Angestellte  
Schweiz

**SWISS  
LEADERS**

**veb.ch**

**ZGP** Zürcher Gesellschaft für  
Personal-Management

**SALESSWISS**

**Kaderverband des öffentlichen Verkehrs KVGK**  
Associazione dei quadri dei trasporti pubblici ADTP  
Association des cadres des transports publics ACTP

**SWISS  
ENGINEERING**  
STV UTS ATS