

Janina Evers

New Work in sozialen Dienstleistungsorganisationen – Eine Analyse zu Möglichkeiten und Grenzen im strategischen Personalmanagement

Forschungsfrage

Fortlaufender Wandel gehört in sozialen Diensten zum Alltag, was sowohl den intentionalen Wandel (z.B. Change Management) als auch die sonstige Dynamik und ungeplanten Wandel einschließt (vgl. Grunwald, 2022). Wandel vollzieht sich einerseits in Prozessen und Strukturen von Organisationen, andererseits auch in der Arbeit. Begriffe wie New Work, Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden hier u.a. diskutiert – wobei sich spezifische branchenbezogene Möglichkeiten und Grenzen z.B. hinsichtlich der Umsetzung von New Work in der Interaktionsarbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen ergeben.

Der bereits aus den 1980er Jahren stammende Begriff New Work, geprägt durch Frithjof Bergmann, adressiert u.a. die Sinnhaftigkeit der Arbeit und Arbeit, die der Mensch „wirklich, wirklich will“ (Bergmann, 2021). Heute hat sich New Work von seinem ursprünglichen Konzept entfernt und ist als vielfältig und mitunter undifferenziert genutzter Trendbegriff u.a. mit Digitalisierung verbunden und integriert die Idee des Abbaus von organisationalen Hierarchien als Ausdruck einer Verringerung formeller Machtverhältnisse und einer Stärkung der Selbstverantwortung und Kompetenz der Beschäftigten (vgl. Helmold, 2022; Schermuly, 2019). Eine einheitliche Definition des Begriffs New Work fehlt jedoch (vgl. Lorra & Möltner, 2021). So beinhaltet New Work heute vielfältige Facetten, zu denen zur Zukunft der Arbeit diskutiert, geforscht, gearbeitet und beraten wird (vgl. z.B. Jobst-Jürgens, 2020: 3; Schermuly, 2019). Bei der Diskussion von New Work sind z.B. Arbeitsort- und Arbeitszeitflexibilität relevante Konzepte – die jedoch in der Sozialwirtschaft nur begrenzt umsetzbar sind (vgl. Helmold, 2022). Aus diesem Grund allerdings New Work als vieldiskutierten Trend völlig zu ignorieren, würde im strategischen Personalmanagement von sozialen Dienstleistungsorganisationen zu kurz greifen. Denn Flexibilität, Innovativität und Digitalisierung im Arbeitsleben sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommen, relevant. Auch wenn die Clusterung in Generationen (z.B. Babyboomer, Generation Y, Generation Z) oftmals stereotyp verbleibt und kritisch zu reflektieren ist, so ist doch bei potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gewisse Erwartungshaltung hinsichtlich einer Flexibilität im Arbeitsleben vorhanden (Rump et al., 2022, S. 105).

In sozialen Dienstleistungsorganisationen treffen Ideen von New Work auf Interaktionsarbeit, die als nur begrenzt standardisierbar und digitalisierbar gilt (vgl. z.B. Böhle & Wehrich, 2020). Unter der Berücksichtigung der interaktiven Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen ist kritisch zu hinterfragen, ob und inwiefern die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewünschten Flexibilisierungsoptionen in interaktiver Arbeit umsetzbar sind. So gehören unflexible Arbeitszeiten und eine geringe Arbeitsortflexibilität zum Alltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Helmold, 2022). Dies führt zu einer Abwägung darüber, ob es die vieldiskutierten Instrumente des Homeoffice und der Arbeitszeitflexibilität sind, die in sozialen Dienstleistungsorganisationen zur Sinnhaftigkeit von Arbeit beitragen, oder ob dies ausgeprägtere zeitliche Ressourcen für die Interaktion sind. An der Stelle wäre zu prüfen, wie digitale Lösungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitlich so entlasten,

dass zusätzliche Ressourcen für Interaktionsarbeit entstehen, was auch den Wert der Dienstleistung durch stärkere Kundeneinbindung erhöhen kann (vgl. Kleinaltenkamp, 2014). Hier bleibt weiterhin zu diskutieren, ob die Interaktion durch Digitalisierung einen höheren Stellenwert einnehmen kann, denn Interaktionsarbeit wird in sozialen Dienstleistungen häufig als zentrales und sinnhaftes Orientierungsmuster im Arbeitsleben wahrgenommen (vgl. Evers, 2018).

Forschungsmethodik

Der vorgeschlagene Konferenzvortrag hat zum Ziel, Studien und Diskussionen zu New Work einzuordnen und mit der (Interaktions-)Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen zu verbinden. Bisherige Erkenntnisse sollen systematisiert und weiterer Forschungs- und Diskussionsbedarf abgeleitet werden.

Wesentliche Ergebnisse

Der hier vorgeschlagene Vortrag auf der Rostocker Dienstleistungstagung nimmt den Wandel der Arbeit und die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zukunft in den Blick und verbindet diese mit dem Diskurs um das strategische, zukunftsorientierte Personalmanagement in sozialen Dienstleistungsorganisationen. Die Folgen des demografischen Wandels sind für soziale Dienste doppelt relevant. Auf der einen Seite muss das Angebot über quantitativ ausreichende und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesichert werden. Auf der anderen Seite steigt die Nachfrage nach sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen aufgrund des demografischen Wandels stetig an (vgl. Becke & Bleses, 2016). Der vorgeschlagene Vortrag diskutiert die Möglichkeiten und Grenzen von New Work als Arbeit, die sinnhaft ist und Möglichkeiten der Flexibilisierung durch Digitalisierung bietet. Das Wissen um die Wünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zukunft setzt im strategischen, zukunftsorientierten Personalmarketing von Unternehmen an, um Maßnahmen der Arbeitsgestaltung hin zum aktuellen Trend von „New Work“ in den Blick zu nehmen.

Literatur

Grunwald, K. (2022). Management sozialwirtschaftlicher Organisationen. Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26340-9>

Becke, G. & Bleses, P. (2016). ZUSAMMENARBEITGESTALTEN in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen – zur Einführung. In G. Becke, P. Bleses, F. Frerichs, M. Goldmann, B. Hinding & M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Zusammen – Arbeit – Gestalten: Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen* (S. 3-8). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04059-8_1.

Bergmann, F. (2021). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg/Breisgau: Arbor Verlag.

Böhle, F. & Wehrich, M. (2020). Das Konzept der Interaktionsarbeit. *Z. Arb. Wiss.* 74, 9–22. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00190-2>.

Evers, J. (2018). *Vertrauen und Wandel sozialer Dienstleistungsorganisationen*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19618-9>.

Helmold, M. (2022). *New Work, transformatorische und virtuelle Führung. Was wir aus aktuellen Krisen lernen können*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-16516-0>.

Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2>.

Kleinaltenkamp, M., Danatzis, I. & Wernicke, C. (2014). Produktivität im Gesundheitssektor – Wertschöpfung in Nutzungsprozessen. In: M. Bornewasser, B. Kriegesmann & J. Zülch (Hrsg.), *Dienstleistungen im Gesundheitssektor* (S. 59-87). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02958-6_3.

Lorra, J. & Möltner, H. (2021). New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden. *Z. Arb. Wiss.* 75, 322–336. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00238-3>.

Rump, J., Eilers, S., Wilms, G. (2022). Ein Blick hinter die Kulissen agiler Organisations- und Arbeitsformen. In: J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Arbeiten in der neuen Normalität* (S. 103-127). IBE-Reihe. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8_7.

Schermuly, C.C. (2019). *New Work – Gute Arbeit gestalten*. Haufe.

Zur Person:

Prof. Dr. Janina Evers ist Professorin für Soziologie und Personalmanagement an der FOM Hochschule, Hochschulzentrum Münster. Themenschwerpunkt: Unternehmen und Personal im gesellschaftlichen Wandel, z.B. Zukunft der Arbeit, New Work, HR Trends und Innovationen.

E-Mail: janina.evers@fom.de