

Resilienz und New Work: Belastungen erkennen und erfolgreich bewältigen

Von **Dr. Stephanie Duchek** und **Dr. Clemens Striebing** (Fraunhofer IA0)

Mit der Einführung von New-Work-Konzepten in Unternehmen eröffnen sich neue Möglichkeiten und Chancen für eine moderne Arbeitswelt, die sowohl den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Anforderungen und Zielen der Organisation gerecht wird. New Work verspricht dabei Flexibilität, Autonomie und Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz, was sich positiv auf die Leistungsfähigkeit, die Arbeitszufriedenheit und die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken kann (Schermuly/Koch, 2019).

Es ist daher nicht verwunderlich, dass in der Praxis vermehrt New-Work-Maßnahmen implementiert werden, von Homeoffice-Regelungen über agile Projektarbeit bis hin zur Holokratie. Was dabei jedoch oft vergessen wird, sind die neuen Belastungen, die mit der Einführung von New-Work-Maßnahmen einhergehen und eine Bedrohung für die (psychische) Gesundheit der Mitarbeitenden darstellen können (Ahlers, 2023). So geraten neu gewonnene Freiheiten durch Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung schnell zum Stressfaktor, wenn New Work nicht ganzheitlich gedacht und ihre Implementierung nicht durch begleitende Maßnahmen unterstützt wird. Die Folgen für Mitarbeitende reichen von sinkender Motivation und Zufriedenheit bis zu Erschöpfungszuständen und Burn-out. Für Unternehmen kann dies vermehrte Konflikte, verzögerte Prozesse und schlussendlich schlechtere Unternehmensergebnisse nach sich ziehen (Schermuly/Meifert, 2023). Folglich müssen neue, durch New Work entstehende Belastungen im Blick behalten und reduziert werden, um negative Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und die Organisation zu vermeiden.

Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Resilienz der Mitarbeitenden. Diese beschreibt generell die Fähigkeit, Herausforderungen anzunehmen, effektiv damit umzugehen und daraus zu lernen, um bestenfalls gestärkt aus belastenden Situationen hervorzugehen (Duchek et al., 2021). Im Kontext von New Work kann Resilienz dazu beitragen, dass Mitarbeitende neu etablierte Praktiken nicht als Bedrohung, sondern als Chance ansehen und Veränderungen erfolgreich meistern. Damit wird Resilienz zur Kernkompetenz in Zeiten von New Work und ihre Förderung zur wichtigen Aufgabe, um den Umgang mit New Work im Unternehmen zu verbessern.

In diesem Beitrag wird gezeigt, welche Belastungen New Work mit sich bringen kann und welche Resilienzressourcen geeignet sind, diese Belastungen zu reduzieren. Es wird verdeutlicht, wie Unternehmen Resilienz in Zeiten von New Work fördern und damit das volle Potenzial von New Work heben können.

New Work: Merkmale und Chancen

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von komplexen Veränderungen, die oftmals unter dem Begriff New Work zusammengefasst werden und verschiedene Merkmale umfassen, wie Digitalisierung, Flexibilität, Auflösung von Grenzen, Partizipation und Relevanz der Arbeit (Poethke et al., 2019). Dabei gerät New Work zunehmend zu einem „Containerbegriff“, der nur schwer greifbar ist und in der Praxis für unterschiedliche Interessen, Agenden und Zielbilder instrumentalisiert wird.

Im New-Work-Barometer von Schermuly und Meifert (2023) haben mehr als 600 Unternehmensvertreter bewertet, was sie unter New Work verstehen. Dafür konnten sie unter anderem aus 36 Praktiken aus den Bereichen Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse auswählen. Ganz vorn landeten Empowerment-orientierte Führung, Selbstorganisation, offene Fehlerkultur, Arbeitsortautonomie sowie das selbstbestimmte Lernen. Unternehmensdemokratische Praktiken wie die Wahl von Führungskräften, Verantwortungseigentum oder Holokratie werden eher nicht als Wesenskern von New Work betrachtet. Am ehesten sollen mit der Einführung von New Work also Selbstständigkeit und Lernprozesse der Beschäftigten gefördert werden. Beides ist eng miteinander verknüpft: Wer eigene Entscheidungen treffen kann, sieht tendenziell mehr Sinn in getroffenen Entscheidungen, lernt potenziell aus deren Konsequenzen und kann dadurch spezifische Kompetenzen ausbauen. Das theoretische Konzept dahinter nennt sich psychologisches Empowerment, bestehend aus den vier Dimensionen Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss (Spreitzer, 1995).

Potenziell führen New-Work-Maßnahmen zu mehr psychologischem Empowerment. Zum Beispiel können agile Arbeitsmethoden das psychologische Empowerment fördern, indem das Empfinden der Bedeutsamkeit, Kompetenz und Selbstbe-

ABSTRACT

Forschungsfrage: New Work bietet viele Chancen. Unklar ist jedoch oft, welche Belastungen damit einhergehen können und welche Rolle Resilienz in diesem Zusammenhang spielt.

Methodik: Indem der Beitrag zentrale Belastungen im Kontext von New Work aufzeigt und Resilienzressourcen beschreibt, die geeignet sind, diese Belastungen zu reduzieren, werden Ansatzpunkte für den erfolgreichen Umgang mit New Work deutlich.

Praktische Implikationen: Die Erfassung psychischer Belastungen, die gezielte Unterstützung von Mitarbeitenden sowie die Kulturentwicklung sind Erfolgsfaktoren in Zeiten von New Work.

Abb. 1: Positive Wirkungen von New Work



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schermuly/Koch, 2019

stimmung steigt (Schermuly/Koch, 2019). Diese individuell von den Beschäftigten gefühlte Selbstverwirklichung stärkt wiederum nachweislich deren Motivation, Innovativität, Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit. Damit ist New Work grundsätzlich auch geeignet, die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu verbessern (siehe Abb. 1).

Da Menschen jedoch unterschiedlich sind, führt nicht jede (gut gemeinte) New-Work-Maßnahme bei allen gleichermaßen zu mehr psychologischem Empowerment. Je nach Persönlichkeit, Kompetenzen und Motiven können die Maßnahmen auch zu Be- und Überlastung führen. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht folglich darin, New-Work-Maßnahmen so zu gestalten, dass Belastungen möglichst reduziert und psychologisches Empowerment gefördert wird.

Der folgende Abschnitt zeigt zunächst, welche zentralen Belastungen aus New-Work-Maßnahmen resultieren können, ehe auf die Resilienzförderung als möglichen Lösungsansatz zur Reduzierung dieser Belastungen eingegangen wird.

New Work: Potenzielle neue Belastungen

Dass New Work auch neue Belastungen mit sich bringen kann, ist bekannt (siehe z. B. Ahlers, 2023). Oftmals liegt der Fokus jedoch auf den positiven Aspekten von New Work, und es mangelt an eingängigen Übersichten zu den damit verbundenen Belastungen sowie an Möglichkeiten, effektiv mit ihnen umzu-

gehen. Die in der Literatur vorzufindenden New-Work-bedingten Belastungen beziehungsweise Stressfaktoren lassen sich in drei Kategorien zusammenfassen:

1. Stressfaktor Veränderung

Die Neugestaltung der Arbeit kann bei Mitarbeitenden Unsicherheit und Ängste auslösen. Neue Arbeitsweisen und -strukturen werden möglicherweise als destabilisierend empfunden und können zu Stress und Widerstand führen, insbesondere wenn die Mitarbeitenden nicht ausreichend in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Um mit den neuen Anforderungen Schritt zu halten, müssen Mitarbeitende in der Lage sein, sich kurzfristig an veränderte Arbeitsumgebungen anzupassen (Richter et al., 2020). Nicht jeder Mensch ist hierzu in der Lage, manche benötigen Unterstützung.

2. Stressfaktor Digitalisierung

Die zunehmende Nutzung digitaler Tools und Technologien im Rahmen von New Work bringt viele Vorteile mit sich, kann aber auch zu einer Überlastung führen. Insbesondere wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, ständig erreichbar sein zu müssen, oder mit einer Flut von E-Mails konfrontiert werden, kann Stress entstehen. Das Gleiche gilt für Menschen, die wenig Bezug zu neuen Technologien haben oder denen es an digitaler Kompetenz mangelt. Zudem kann die virtuelle Kommunikation

auch zu vermehrten Konflikten führen (Ferrera et al., 2022). So kommt es zum Beispiel in der virtuellen Kommunikation häufiger zu Missverständnissen, die sich zu Konflikten auswachsen und eine produktive Zusammenarbeit verhindern können.

3. Stressfaktor Homeoffice

Nach eigenen Angaben arbeiten 59 Prozent der Beschäftigten im Homeoffice produktiver als an ihrem normalen Arbeitsplatz (Bonin et al., 2020). Allerdings können durch flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit des dezentralen Arbeitens auch die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, abzuschalten und sich zu erholen, was zu Stress und langfristig zu Burn-out führen kann. Zudem verändert Homeoffice auch die Zusammenarbeit im Team und birgt gewisse Risiken. So verringern sich unter anderem die Möglichkeiten des Wissensaustauschs und der Vernetzung (Hofmann et al., 2022). Die Isolation einzelner Mitarbeitender, sinkende Motivation und Unzufriedenheit können die Folge sein, was sich wiederum negativ auf die psychische Gesundheit auswirken kann.

Resilienz: Lösungsansatz im Kontext von New Work

Resilienz kann dazu beitragen, dass New-Work-Maßnahmen Mitarbeitende im Sinne des psychologischen Empowerments tatsächlich stärken und nicht zusätzlich belasten. Sie kann da-

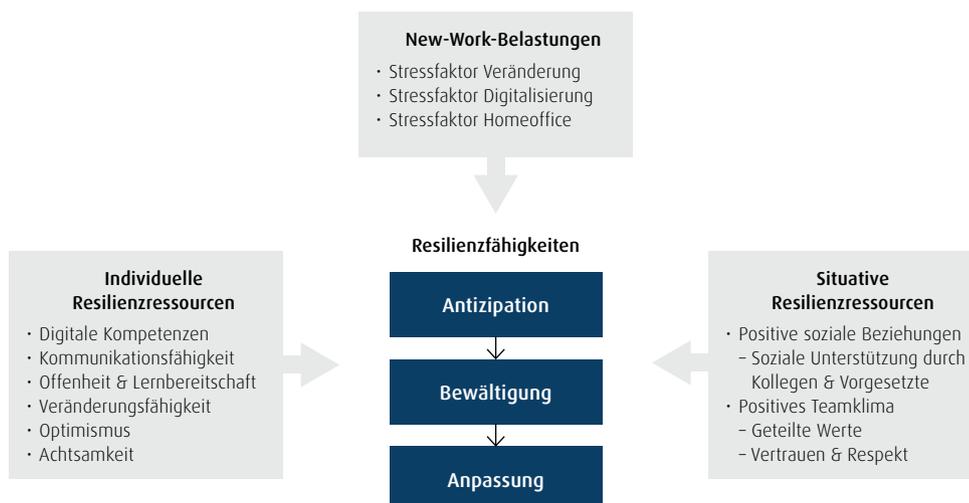
her als Kernkompetenz im Zusammenhang mit der Etablierung von New Work angesehen werden.

Resilienz kann definiert werden als die Fähigkeit zur positiven Anpassung trotz widriger Umstände (im Original „positive adjustment under challenging conditions“; Sutcliffe/Vogus, 2003, S. 95). Damit umfasst Resilienz zwei zentrale Aspekte:

1. Das Erfahren widriger Umstände, die hinsichtlich ihres Ursprungs (intern vs. extern) und ihrer Intensität (akut vs. chronisch) variieren können. Wir argumentieren, dass die Etablierung von New Work ein organisationaler Veränderungsprozess ist, der zu ebensolchen widrigen Umständen beziehungsweise Stress führen kann.
2. Die positive Anpassung, die es ermöglicht, widrige Umstände zu meistern und dabei mental gesund zu bleiben. Resilienz kann folglich dabei helfen, die Herausforderungen, die New Work mit sich bringt, anzunehmen, erfolgreich damit umzugehen und aus ihnen zu lernen, um letztlich gestärkt daraus hervorzugehen.

Bekannt ist aus der Forschung, dass die positive Anpassung trotz widriger Umstände durch Resilienzfähigkeiten und Resilienzressourcen ermöglicht wird (Duchek, 2020). Resilienzfähigkeiten bilden die Grundlage für resilientes Verhalten und dienen unmittelbar der Bewältigung kritischer Situationen. Sie umfassen Fähigkeiten zur Vorbereitung auf, zum Umgang mit und zum Lernen aus kritischen Situationen. Resilienzressour-

Abb. 2: Zusammenhang von New-Work-Belastungen, Resilienzfähigkeiten und Resilienzressourcen



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Cooper et al., 2013

cen sind Faktoren, die den Aufbau und die Weiterentwicklung von Resilienzfähigkeiten ermöglichen. Zu unterscheiden sind hierbei individuelle und situative Resilienzfaktoren (Cooper et al., 2013). Individuelle Resilienzfaktoren umfassen persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten (z.B. Optimismus, Achtsamkeit, soziale Kompetenz) sowie Einstellungen und Emotionen (z.B. Hoffnung, Freude). Situative Resilienzfaktoren beziehen sich vor allem auf soziale Unterstützung aus dem Umfeld (z.B. durch positive soziale Beziehungen und ein positives Teamklima). Einen Forschungsüberblick zu Resilienzfaktoren liefern zum Beispiel Bengel und Lyssenko (2012, Resilienz im Erwachsenenalter) sowie Rätze et al. (2021, Resilienz in Organisationen).

Abbildung 2 veranschaulicht den Zusammenhang von New-Work-Belastungen, die Resilienz notwendig machen, Resilienzfähigkeiten und Resilienzressourcen und verweist auf individuelle und situative Resilienzressourcen, die im Kontext von New Work besonders relevant sind und nachfolgend kurz erläutert werden.

Resilienzressourcen im Kontext von New Work

Ausgehend von den oben beschriebenen Stressfaktoren und Belastungen, die aus New Work resultieren können, lassen sich besonders relevante Resilienzressourcen herausstellen sowie Maßnahmen zur Resilienzförderung ableiten:

1. Stressfaktor Veränderung

Offenheit, Lernbereitschaft und Optimismus helfen dabei, Veränderungen, die New Work mit sich bringt, weniger als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen und sie anzunehmen. Die damit verbundene Veränderungsfähigkeit stellt sicher, dass Mitarbeitende flexibel auf veränderte Arbeitswelten reagieren und sich schnell anpassen können. Gefördert werden können diese Resilienzressourcen durch Interventionen, die vor allem an den Grundhaltungen der Mitarbeitenden ansetzen.

2. Stressfaktor Digitalisierung

Digitale Kompetenzen stellen die notwendigen Fähigkeiten und Werkzeuge zur Verfügung, um den Umgang mit neuen Technologien zu erleichtern. So wird der technologische Wandel im Rahmen von New Work weniger als Belastung empfunden und verursacht weniger Stress. Insbesondere die auf den virtuellen Raum ausgerichtete Kommunikationsfähigkeit hilft dabei, neue Kommunikationsanforderungen zu meistern und Konflikte zu reduzieren. Als förderlich erweisen sich hierbei vor allem fachliche Trainings, die auf Digitalisierung und digitale Kommunikation ausgerichtet sind.

3. Stressfaktor Homeoffice

Achtsamkeit hilft Mitarbeitenden, Stresssymptome frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln. Sie ermutigt zu

Selbstreflexion und Selbstfürsorge und hilft, eine klare Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen. So wird dem Trend entgegengewirkt, gerade im Homeoffice immer erreichbar zu sein. Achtsamkeitstrainings können hier eine wertvolle Unterstützung bieten. Positive soziale Beziehungen und ein positives Teamklima helfen außerdem dabei, sozialer Isolation entgegenzuwirken, und unterstützen beim Umgang mit neuen Konfliktformen. In einem unterstützenden Teamumfeld können sich Mitarbeitende austauschen und helfen sich auch praktisch bei der Bewältigung von Herausforderungen, wodurch Stress reduziert wird. Zum Aufbau eines solchen Umfelds können Teambuilding-Maßnahmen einen wichtigen Beitrag leisten.

Es zeigt sich, dass Unternehmen zum Aufbau von Resilienzressourcen im Kontext von New Work gezielt Maßnahmen ergreifen können, von fachlichen Weiterbildungen (z.B. zu digitalen Tools/Programmen) über Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung (z.B. Achtsamkeitsinterventionen) bis hin zu Teambuilding-Programmen (Duchek et al., 2021). Die Auswahl und die Kombination der Maßnahmen hängen dabei entscheidend von der Situation im Unternehmen ab. Wichtig ist aber grundsätzlich, das Thema Resilienzförderung ganzheitlich zu betrachten und Maßnahmen sinnvoll aufeinander abzustimmen. Hinweise, wie dies gelingen kann, geben die nachfolgenden praktischen Implikationen.

Praktische Implikationen

Um die Resilienz und damit die Fähigkeit zum erfolgreichen Umgang mit New Work im Unternehmen ganzheitlich zu fördern, ist folgendes Vorgehen zu empfehlen:

1. Wichtig ist zunächst einmal, die durch New Work entstehenden Belastungen im Unternehmen zu erkennen, um darauf aufbauend Maßnahmen zu deren Reduzierung ergreifen zu können. Ein Instrumentarium, das sich hierfür eignet, ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBPB). Bereits seit 2013 ist diese verpflichtend für alle Arbeitgeber (ArbSchG §5 Abs. 3 Nr. 6), allerdings wird dieser Pflicht bislang noch zu wenig nachgekommen. Die GBPB ermöglicht es Unternehmen, psychische Belastungen zu erkennen, sie zu adressieren und schlussendlich zu reduzieren. Daneben kann sie Startpunkt für eine ganzheitliche Resilienzförderung im Unternehmen sein, wenn sie nicht nur darauf abzielt, Belastungen zu reduzieren, sondern vielmehr ein gesundheitsförderliches Umfeld zu schaffen. Insbesondere durch die proaktive Förderung individueller und situativer Resilienzressourcen wird den Mitarbeitenden signalisiert, dass die Unternehmensführung das Thema ernst nimmt und Mitarbeitende bei der Einführung und Umsetzung von New-Work-Maßnahmen unterstützt.
2. Ein zentraler Baustein zur Resilienzförderung ist darauf aufbauend die Personalentwicklung. Unternehmen müssen

in die Weiterbildung von Mitarbeitenden investieren, um Resilienzressourcen und -fähigkeiten aufzubauen (Duchek et al., 2021), die für den erfolgreichen Umgang mit New Work benötigt werden. Zum einen geht es um den Aufbau fachlicher Kompetenzen, wie digitale Kompetenzen, die Mitarbeitende befähigen, mit neuen Entwicklungen Schritt zu halten und diese nicht als Stressfaktor wahrzunehmen. Zum anderen geht es um Kompetenzen, die helfen, die gestiegenen Anforderungen an Selbstmanagement und Eigenverantwortung zu meistern (z.B. Achtsamkeit). Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Weiterbildung von Führungskräften. Sind diese nicht in der Lage, die Anforderungen von New Work zu meistern, überträgt sich dies auch auf ihre Teams und schlussendlich auf die gesamte Organisation. Zudem müssen Führungskräfte die Gesundheit und Ressourcen ihrer Mitarbeitenden im Blick behalten. Neue Rollen der Führungskraft, wie die des Coaches, helfen dabei, kritische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, sie offen anzusprechen und entsprechende Hilfestellung anzubieten. Führungskräftetrainings können hier einen wichtigen Beitrag leisten.

3. Schließlich kann eine erfolgreiche Umstellung auf New Work nur gelingen, wenn sie von der gesamten Organisation getragen wird. In einigen Organisationen entstehen Konflikte, wenn New-Work-Maßnahmen auf traditionelle Strukturen und Prozesse treffen. Hierarchien, starre Arbeitszeiten und eine konservative Unternehmenskultur können die Umsetzung von New Work behindern und zu weiteren Belastungen für die Mitarbeitenden führen. Wichtig ist folglich die ganzheitliche Betrachtung von New Work und die Entwicklung einer offenen und vertrauensbasierten Kultur, die sich letztlich förderlich auf die Resilienz der gesamten Organisation auswirkt.

Gelingt es Unternehmen, vorhandene Belastungen zu erkennen und zu reduzieren, die Resilienz von Mitarbeitenden und Führungskräften durch entsprechende Maßnahmen zu stärken und eine unterstützende Unternehmenskultur zu etablieren, wird der Umgang mit Veränderungen und kritischen Situationen erleichtert und die Umstellung auf New Work gefördert. Das volle Potenzial von New Work kann sich entfalten, was letztendlich die langfristige Bindung der Mitarbeitenden sowie die Zukunftsfähigkeit der ganzen Organisation sichert.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahlers, E. (2023):** New work(load)? Gestaltungsansätze für selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation. WSI Policy Brief, Nr. 78, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf.
- Bengel, J./Lyssenko, L. (2012):** Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43, Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln.
- Bonin, H./Eichhorst, W./Kaczynska, J./Kümmerling, A./Rinne, U./Scholten, A./Steffes, S. (2020):** Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Home-office: Kurzexpertise. Forschungsbericht 549, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn.
- Cooper, C./Flint-Taylor, J./Pearn, M. (2013):** Building resilience for success: A resource for managers and organizations. Palgrave Macmillan, London.
- Duchek, S. (2020):** Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 1, S. 215-246.
- Duchek, S./Geithner, S./Scheuch, I. (2021):** Resilienzförderung in Organisationen. Individuen, Teams und Unternehmen für turbulente Zeiten stärken. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 3, S. 128-133.
- Ferrara, B./Pansini, M./De Vincenzi, C./Buonomo, I./Benevene, P. (2022):** Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: an evidence-based systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 19, 12373.
- Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2022):** Arbeiten in der Corona-Pandemie – Folgeergebnisse. Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal. Fraunhofer IAO.
- Poethke, U./Klasmeier, K. N./Diebig, M./Hartmann, N./Rowold, J. (2019):** Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63, 3, S. 129-151.
- Raetze, S./Duchek, S./Maynard, M. T./Kirkman, B. L. (2021):** Resilience in organizations: an integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46, 4, S. 607-656.
- Richter, G./Ribbat, M./Mühlenbrock, I. (2020):** Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor am Beispiel der Sachbearbeitung: Die doppelte Rolle der Führungskraft. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Schermuly, C. C./Koch, J. (2019):** New Work und psychische Gesundheit. In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019*, Springer, S. 127-139.
- Schermuly, C. C./Meifert, M. (2023):** Ergebnisbericht zum New-Work-Barometer 2023. SRH Berlin Hochschule für angewandte Wissenschaften.
- Spreitzer, G. M. (1995):** Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 5, S. 1442-1465.
- Sutcliffe, K. M./Vogus, T. J. (2003):** Organizing for resilience. In: Cameron, K. S./Dutton, J. E./Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler, S. 94-110.



DR. STEPHANIE DUCHEK

Center for Responsible Research and Innovation, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

E-Mail: stephanie.duchek@iao.fraunhofer.de

<https://www.cerri.iao.fraunhofer.de/>



DR. CLEMENS STRIEBING

Center for Responsible Research and Innovation, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

E-Mail: clemens.striebling@iao.fraunhofer.de

<https://www.cerri.iao.fraunhofer.de/>

SUMMARY

Research question: New Work offers many opportunities. However, it is often unclear what stress this can entail and what role resilience plays in this context.

Methodology: By highlighting central stresses in the context of New Work and describing resilience resources that are suitable for reducing these stresses, the article clarifies starting points for successfully dealing with New Work.

Practical implications: Risk assessment of psychological stress, targeted support of employees, and cultural development are success factors in times of New Work.
