

# Schöne neue Arbeitswelt: New Work in Büro- und Schichtarbeit

Auf dem Weg zu einem „New Deal“ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

## Abstract

Corona hat die Welt der Arbeit verändert. Das merken wir alle, vor allem was die Büroarbeit angeht. Intuitiv verbinden wir diese Entwicklungen mit Homeoffice, also der Flexibilität in der Wahl des Arbeitsorts, und der Kollaboration über digitale Werkzeuge wie Zoom & Co. Aber was hat sich genau verändert und in welchen Bereichen? Welche Veränderungen sind jetzt schon greifbar, welche kann man als Folge daraus erwarten? Was ist es, das unser neues „Mindset der flexiblen Arbeit“ wirklich verändern wird? Welche weiteren Entwicklungen sind wahrscheinlich? Welche Chancen gibt es auch für Ihr Unternehmen?



## New Work – was ist das eigentlich?

New Work, dieser Begriff geistert nicht erst seit der Coronapandemie durch die öffentliche Diskussion. Sein Namensgeber Frithjof Bergmann hatte beobachtet, dass dort, wo die Arbeit von Menschen nach entsprechender Vorgabe erledigt wird, der Mensch eigentlich zu einer Art Maschine wird. Er propagierte deshalb, dass Menschen ihre Arbeit eigentlich nicht im Dienst einer Vorgabe oder Maschine ausführen sollten, sondern dass die Arbeit umgekehrt der Entfaltung von Menschen dienen sollte, mit Werten wie Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.

Um New Work umzusetzen, braucht es ein anderes Verständnis von Arbeit und die Umsetzung neuer Prinzipien in der Arbeitsorganisation. Heutzutage werden viele derartige Ideen mit dem Begriff „New Work“ verbunden. So werden z. B. Konzepte wie das Toyota Production System aus der Automobilindustrie, generell Lean Management sowie die sogenannten „agilen“ Arbeitsweisen in der Softwareentwicklung mit New Work in Verbindung gebracht. Durch die Coronapandemie, die einige Grundannahmen der Arbeitsorganisation herausgefordert hat, hat das Thema zusätzlichen Vorschub erhalten.



Aber was hat die Pandemie genau verändert? Wohin bewegt sich die Welt der Arbeit, im Büro, im Handel und in gewerblichen Bereichen wie Produktion und Logistik? Welche Entwicklungen sind zu erwarten, und was kann man tun, um diesen Trend in eigenen Unternehmen aktiv mitzugestalten?

## Folgen der Pandemie

Was ist es genau, was die Coronapandemie mit der Welt der Arbeit gemacht hat? Folgen sind:

1. Im Rahmen der ersten Infektionswelle mussten schnell Infektionsgefahren reduziert werden, und das hieß für Büroarbeiter im Regelfall Homeoffice. Das hat uns gezeigt, dass unsere Annahme, dass „Arbeit nur im Büro funktioniert“, nicht stimmte. Ein so groß angelegtes Experiment der Flexibilisierung des Arbeitsortes hätte es ohne die Pandemie nicht gegeben. Es hat viele Herausforderungen mit sich gebracht, vor allem für Mitarbeiter mit Kindern oder in beengten Platzverhältnissen. Aber es hat sich dadurch etwas geändert: niemand wird in Zukunft mehr behaupten können, dass Arbeit im Homeoffice nicht möglich ist. Stattdessen wird diskutiert in welchem Volumen man es praktizieren und wie man Vor- und Nachteile ausgleichen möchte.
2. Arbeit musste digital koordiniert werden. Zoom, Teams & Co. haben sich im Nu durchgesetzt, teilweise auch cloudbasierte Tools für Arbeitsorganisation und Visualisierung. Auch wenn die digitale Organisation nicht immer ein optimaler Ersatz für die physische Koordination war, wurde deutlich, wie viel mehr digitale Tools für unseren Arbeitsalltag leisten können.
3. Führungskräfte mussten sich ebenfalls neu einstellen. „Management by walking around“ funktionierte nicht mehr, kontrollierende Führung geriet an Grenzen. Führungskräfte hatten gar keine andere Wahl, als ihren Mitarbeitern im Homeoffice zu vertrauen.

## Büroarbeit post-Corona

Die Pandemie hat gezeigt, was möglich ist, selbst wenn man nur digital arbeiten kann. Zumindest für diejenigen, die zuhause nicht Kinder betreuen mussten, genügend Platz und einen guten Internetanschluss hatten. Das ändert sich jetzt in vielen Firmen. Arbeiten im Büro ist wieder möglich. Aber einige haben die Vorzüge der Arbeit zuhause zu schätzen gelernt, zum Beispiel weil man ohne Störung länger am Stück arbeiten kann, sich die Anfahrt sparen kann und man zwischenzeitlichen privaten Verpflichtungen einfacher nachkommen kann.

Auch hier gilt natürlich, dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen ausgeglichen werden müssen. Während einige amerikanische Firmen wie Netflix, Goldman Sachs und Amazon das Homeoffice für schädlich für die Kreativität betrachten [1], setzen andere Firmen wie Microsoft, Porsche und Allianz eher auf Mischmodi. Und wie man deasn hybride „New Normal“ organisiert, ist eines der Hauptthemen für Personalabteilungen [2].

Streng genommen kann erst der jetzige Modus als Fortschritt für New Work angesehen werden. Denn während der Pandemie gab es keine Freiheiten, die Arbeit musste zuhause verbracht werden. Erst jetzt gibt es in vielen Firmen Freiheiten, zuhause oder im Büro zu arbeiten – für nicht wenige Arbeitnehmer ein Fortschritt in Bezug auf die Selbstentfaltung.

Andere Dinge haben sich nicht fundamental geändert. Die Arbeit in systemkritischen (Handel, Krankenhäuser, Versorger, Polizei und Feuerwehr) und gewerblichen Bereichen (z. B. Logistik und Produktion) zum Beispiel. Die entsprechenden Mitarbeiter haben auch während der Pandemie vor Ort zusammengearbeitet. Natürlich unter den Rahmenbedingungen von Arbeitsschutz- und Corona-Verordnungen, also z. B. unter Umsetzung örtlicher oder zeitlicher Separationsmaßnahmen. Dort, wo nicht Kurzarbeit zuschlug, ging die Arbeit aber in ähnlicher Form weiter.

Das Ifo-Institut hat ermittelt, dass 56% der Jobs zumindest teilweise von Zuhause aus erledigt werden können – damit aber auch 44% eben nicht [3]. Heißt das, dass es das pandemiebedingte „New Work“ also nur für etwas mehr als die Hälfte der Bevölkerung gibt? Im Moment schon. Aber es hat sich trotzdem etwas geändert, nämlich unser Mindset, unser Denken über orts- und zeitflexibles Arbeiten. Warum also nicht mal genauer hinschauen, was davon auch in gewerblichen Bereichen umsetzbar wäre?

## Wie viel New Work und wo?

New Work hat viel damit zu tun, wie Arbeit organisiert wird und wer sie organisiert. Wenn Vorgesetzte, Produktionsplanung, Disponenten oder Leitstand die Arbeit anweisen, kann das dazu führen, dass es kaum noch Gestaltungsspielraum für die Mitarbeiter gibt. „Der Manager denkt, der Arbeiter führt aus“ – diese Form der Arbeitsorganisation, die in Industriebetrieben des 20. Jahrhunderts an der Tagesordnung war, geht stark

auf Frederick Winslow Taylors „Scientific Management“ zurück. Was von Anhängern des New Work als Gegenbild stilisiert wird, kann auf einfachen, mechanischen Tätigkeiten eine sehr effiziente Arbeitsorganisation sein. Nur führt sie im Regelfall nicht zu Selbsterfüllung und steht somit im Kontrast zu den Zielen von New Work.

Solche Arbeit wird nicht verschwinden, aber man kann erwarten, dass sie weniger wird. Automatisierungstechnik wie Maschinensteuerungen sowie automatische Läger und Transportfahrzeuge nehmen Menschen in Smart Factories und Smart Warehouses einfache und körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten ab. Solche Technik wurde und wird überwiegend unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten eingeführt. Allerdings gibt es inzwischen auch Fälle, in denen Maschineninvestitionen getätigt werden, weil sich für bestimmte Tätigkeiten schlicht und ergreifend keine Arbeitnehmer finden.

Die Folge dieser Automatisierung ist, dass die Anzahl der Tätigkeiten, die sinnvollerweise „tayloristisch“ organisiert werden, abnimmt. Mehr und mehr Tätigkeiten erfordern damit organisatorische, intellektuelle oder kreative Fähigkeiten oder ein ausgeprägtes Servicedenken. Solche Tätigkeiten profitieren meist davon, dass Mitarbeiter durch bestimmte Elemente der Eigenorganisation Verantwortung übernehmen und dabei Tätigkeit und persönliche Antriebe und Fähigkeiten in Einklang bringen. Das Spektrum der Arbeiten, die New Work zugänglich sind, breitet sich also aus, und auch nicht alle Elemente dieser Art

sind neu. Produktionsbetriebe praktizieren z. B. nicht selten Gruppenarbeit oder orientieren sich am Lean Manufacturing, das gut mit New Work in Einklang gebracht werden kann (siehe Box „Lean Manufacturing“).

Arbeiten, die New Work zugänglich sind, breitet sich also aus, und auch nicht alle Elemente dieser Art sind komplett neu. Produktionsbetriebe praktizieren z. B. nicht selten Gruppenarbeit oder orientieren sich am Lean Manufacturing, das gut mit New Work in Einklang gebracht werden kann (siehe Box „Lean Manufacturing“).

## Lean Manufacturing und New Work

Lean Manufacturing hat seinen Ursprung im Toyota Production System. Toyota hatte über viele Jahre ein Produktionssystem aufgebaut, das spätestens in den 1980er Jahren seine Überlegenheit gegenüber den Produktionspraktiken europäischer und amerikanischer Automobilhersteller zeigte. Teil dieses Produktionssystems sind u. a. Methoden, mit denen Mitarbeiter am Band kontinuierlich Verantwortung für die Produktions- und Prozessqualität übernehmen, z. B. durch die Möglichkeit, im Fall von Produktionsproblemen ein „Andon-Chord“ zu betätigen und durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse.

Viele Betriebe, die heutzutage Lean Manufacturing betreiben, machen auf einem zentralen Board Kennzahlen z. B. zur Qualität oder auch zu Problemen wie Bandstillständen und Arbeitsunfällen sichtbar. Gemeinsam mit geeigneten Meetingformaten (z. B. Schicht-Briefings) erhöhen sie dadurch das gemeinsame Verantwortungsbewusstsein für zentrale Produktionskenngrößen.

Die Produktion wird typischerweise im Pull-Modus betrieben, d. h. die Produktionsstufe, die die entsprechenden (Zwischen-)Produkte abnimmt, löst die nächsten Produktionslose in der Vorstufe aus. Unter Berücksichtigung der Prioritäten der abnehmenden Stufe kann dann die vorgelagerte Stufe eigenständig Produktionsfolgen und Losgrößen bestimmen. All diese Mittel erzeugen eine Kultur der gemeinsamen Verantwortung für Produktionsmengen und -qualität für die entsprechenden Abnehmer.

Eine hohe Passung mit solchen Arbeitsorganisationsformen haben auch flexible Arbeitszeit- und Schichtplanungsmethoden, mit denen Mitarbeiter und Planungsverantwortliche die Eigenverantwortlichkeit fördern und im Rahmen eines flexiblen Systems persönliche und betriebliche Rahmenbedingungen unter einen Hut bekommen können.

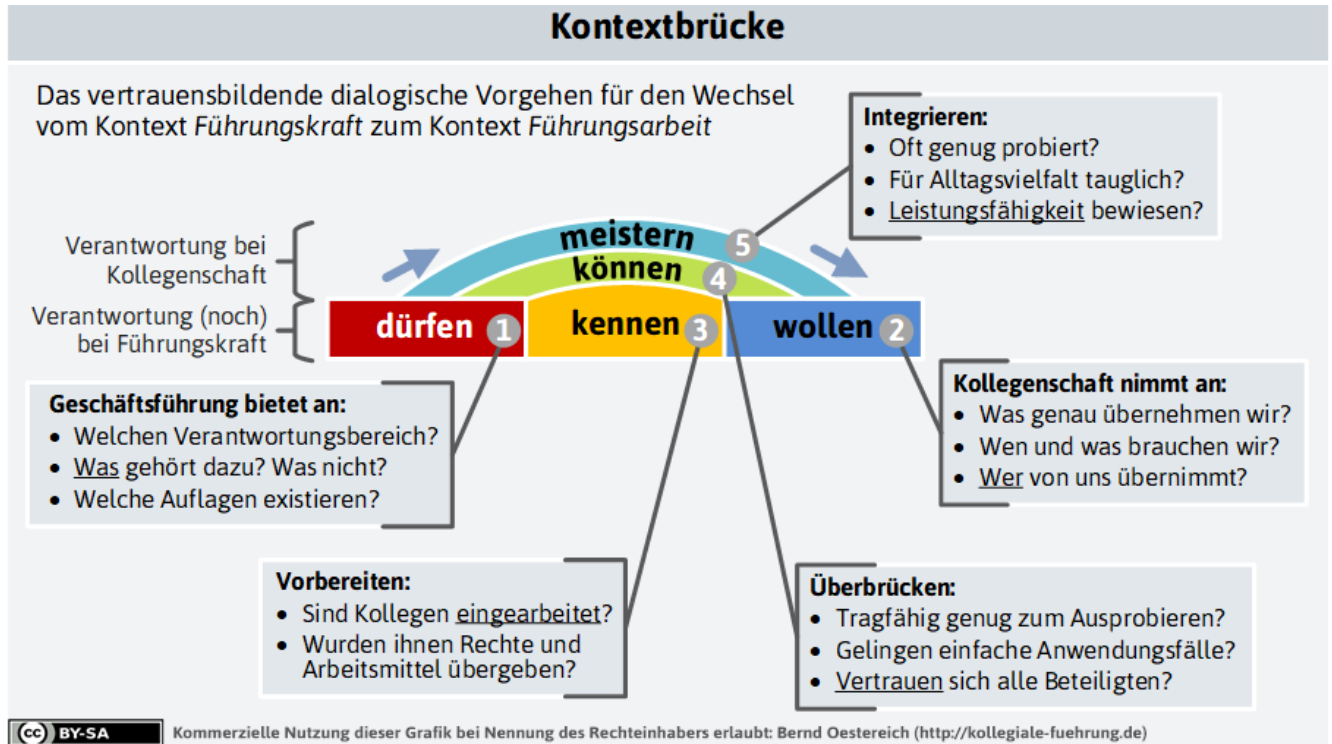
## Einen Schritt weitergehen

New Work in Schichtbetrieben muss nicht bei Gruppenarbeit und Lean Manufacturing enden. Wie können Führungskräfte und HR dafür sorgen, dass mehr Mitarbeiter Selbsterfüllung in ihrem Job finden?

Wer sich nicht für die Abläufe in seinem Produktions-, Logistik- oder Dienstleistungsbetrieb begeistern kann, wird vermutlich niemals Erfüllung in seiner Arbeit finden. Die Frage ist aber, ob die betrieblichen Organisations- und Führungsformen auf diese typischerweise maximal 20%

der Belegschaft [4] ausgerichtet sein sollten – oder auf die 80%, die sich durchaus einsetzen und, entsprechende Freiheitsgrade vorausgesetzt, Selbsterfüllung in ihrem Job finden können.

Der Prozess, Mitarbeiter stärker zu ermächtigen, beginnt bei den Führungskräften. Wo können sie „loslassen“, um Mitarbeitern Freiräume zu geben und mehr Selbsterfüllung zu ermöglichen? Führungskräfte, die der ihnen auferlegten Verantwortung gerecht werden, werden nur dann Freiheitsgrade einräumen, wenn sie sehen, dass diese Verantwortung auch angenommen wird.



Quelle: Bernd Oestereich, Kontextbrücke (<http://kollegiale-fuehrung.de>)

Und dass die Mitarbeiter in die entsprechenden Aufgaben und Verantwortung reinwachsen. Ein Fall für die sogenannte „Kontextbrücke“.

die ja selbst Teil des Geschehens ist, sondern von einem/r Moderator(in).

Die Kontextbrücke beschreibt die Stufen der Verantwortungsübergabe an Teams oder Mitarbeiter eines Teams. Diese Verantwortungsübergabe erfolgt stufig, basierend auf dem Erfahrungs- und Kompetenzaufbau sowie der Bereitschaft der Mitarbeiter, die Verantwortung auch anzunehmen. Selbstentfaltung und Verantwortungsübernahme gehen also in Stufen vorstatten, Freiheit ist immer auch mit Verantwortung verbunden. Mitarbeiter beginnen, sich an Führungs- und Managementaufgaben zu beteiligen. Dieser Prozess sollte begleitet werden – idealerweise nicht von der Führungskraft,

Diese Transformation bedingt Kulturänderungen, und Kulturänderungen sind oft Voraussetzung für die Transformation. Denn die Notwendigkeit von Führung verschwindet nicht mit der Übergabe von Verantwortung für bestimmte Aufgaben. Vielmehr wird Führungsarbeit von der Ebene von Arbeitsanweisungen auf die Ebene von (Team-) Zielen, Visionen und Strategien verlagert. Wer das selbst erlebt hat, weiß, wie viel wichtiger diese Richtungsweiser in offeneren Organisationsformen als in klassischen Führungsformen sind.

## Smarte Schichtpläne, Selbstplanung und kollaborative Planung

Nicht wenige Manager, die sich für andere Wege der Arbeitsorganisation begeistern, fragen sich inzwischen, ob man die Planung von Schichten nicht direkt in die Hände der Mitarbeiter geben kann. In Produktionsbetrieben dominiert jedoch die Fraktion, die sich eine Abkehr oder auch Veränderung der bestehenden Schichtpläne kaum vorstellen kann.

Der Königsweg liegt nicht selten dazwischen. Bei Betrieben, die seit vielen Jahren den gleichen Schichtplan nutzen oder nur wenige Änderungen machen, haben sich auch die Mitarbeiter auf diesen Schichtplan eingestellt und ihr privates Leben entsprechend arrangiert. Die Veränderungsbereitschaft wird also bei bestehenden Mitarbeitern geringer sein, während neue Mitarbeiter möglicherweise Alternativen sehen oder bevorzugen würden. Dem Vorteil der Stabilität klassischer Schichtpläne steht ihre geringe Flexibilität gegenüber, z. B. was die Möglichkeit der Berücksichtigung von Wünschen oder Stundenreduktionen angeht, auf die Mitarbeiter in einigen Betrieben inzwischen einen tariflichen Anspruch haben.

Schichtpläne müssen aber nicht starr sein. Es gibt Möglichkeiten, wie das Design von Schichtplänen an die Flexibilitätsbedürfnisse der Mitarbeiter und des Betriebs angepasst werden kann [2]. Produktionsbetriebe wechseln inzwischen teilweise auf wunschbasierte Planungsverfahren, ohne Grundstrukturen ihrer bestehenden Schichtpläne ganz zu verwerfen.

Also doch keine Selbstplanung? Doch, auch das kann eine Option sein, und es gibt Betriebe, die die Selbstplanung erfolgreich praktizieren. Wichtig ist jedoch, von den Erfahrungen solcher Betriebe zu profitieren. Selbstplanung funktioniert z. B. nur gut in kleineren und relativ homogen qualifizierte Gruppen, in denen man die Planbarkeit und Austauschbarkeit gut überblicken kann. Darüber hinaus müssen die Rahmenbedingungen genau abgesteckt sein: welche Personalkapazität muss zu welchem Zeitpunkt bereitstehen, dürfen sich Mitarbeiter auch über- und unterplanen, wie werden Arbeitszeitgesetze und andere Regelungen eingehalten? Hilfreich kann auch sein, Moderatoren zu benennen, die den Prozess begleiten.

Die hohe Autonomie, die man mit Selbstplanung verbinden kann, muss aber auch von den Mitarbeitern angenommen werden (siehe auch die Ausführungen zur „Kontextbrücke“). Und sie kann einen hohen Aufwand in Verwaltung und Moderation mit sich bringen. Eine Alternative ist eine kollaborative, wunschbasierte Planung, wie sie von digitalen Systemen unterstützt werden kann. Hier unterstützen Algorithmen den Interessensausgleich zwischen den Mitarbeitern und mit dem Unternehmen, und Flexibilität und Autonomie lassen sich bei geringem Verwaltungsaufwand umsetzen.

## New Deal zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern?

New Work strebt offene Organisationsformen an, innerhalb derer die Selbstentfaltung der Arbeitnehmer möglich ist. Nicht jedes Geschäftsmodell ist dafür gleich gut geeignet. Als Basisformel gilt: je förderlicher eigenverantwortliche Arbeit oder Kreativität für die Qualität der Arbeitsergebnisse ist, desto offener sollte die Organisationsform sein. Die Kontextbrücke beschreibt, wie die Verantwortungsübergabe formalisiert werden kann.

Damit das gelingt, ist aber vor allem auch Vertrauen nötig. Führungskräfte, die von Arbeitgeberseite eine besondere Verantwortung auferlegt bekommen haben, müssen z. B. im Rahmen der Kontextbrücke Vertrauen aufbauen, dass Mitarbeiter ihre Arbeit auch ohne explizite Vorgaben gut ausführen werden. Mitarbeiter müssen zum einen dem Vertrauen gerecht werden, umgekehrt darauf vertrauen, dass die Verantwortungsübergabe der Führungskraft verlässlich ist, sodass sich ihre Investition und Verantwortungsübernahme lohnt. Diese weichen Faktoren, eingebettet in einer Kultur der Offenheit und Authentizität, sind in der Umsetzung von New Work unerlässlich.

Klassischerweise werden Absprachen und Konventionen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern formal in Verträgen und Vereinbarungen niedergelegt: dem Arbeitsvertrag, Betriebs- und Tarifvereinbarungen. Dort, wo die geschilderte Vertrauenskultur noch nicht betriebliche Realität ist, sind diese formalen Vereinbarungen meist stärker ausgeprägt, und in der gelebten Praxis wird oft über diese Vereinbarungen argumentiert. Organisationen, die bei New Work schon weiter sind, kodifizieren zwar auch Absprachen, aber diese bilden meist einen weiteren Rahmen, und es wird meist weniger häufig darauf Bezug genommen. Sie bilden mehr die Dokumentation informell vereinbarter Normen als dass sie tatsächlich die Stütze des täglichen Arbeitens wären.

Die Organisationstheorie unterscheidet in Firmen auch zwischen den formellen Systemen und den informellen Systemen. Verträge und Betriebsvereinbarungen gehören zum formellen System, das berühmte Gespräch an der Kaffeemaschine, in dem bestimmte Dinge informell vorangebracht werden, zum informellen System.

Organisationen, die New Work praktizieren, wissen, dass das informelle System oft schneller und leistungsfähiger als das formelle System ist.

Aber wie kommt man zu einem vertrauensbasierten „New Deal“ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern? Wie sehen Organisationssysteme aus, die Probleme, fehlende Mitarbeitermotivation und Fehlverhalten nicht tolerieren, aber auch nicht formale Systeme bauen, die Probleme zum Standardfall kuren? Das ist oft nicht pauschal zu beantworten und stark vom Geschäftsmodell und vom Ausgangspunkt der Organisation abhängig. Aber diejenigen, die sich auf den Weg gemacht haben, können berichten, wie sehr sich der Weg lohnt.

## Gig Work: Arbeit, an der sich die Geister scheiden

Die Plattform-Geschäftsmodelle von Mobilitäts- und Lieferdiensten wie Uber und Lieferando haben eine komplett neue Form der Arbeit hervorgebracht: Gig Work. Die Fahr- und Lieferaufträge entstehen auf einer Plattform, die Mitarbeiter arbeiten oft freiberuflich, loggen sich über ihr Handy mit einer App ein – und los geht die Arbeit. Arbeitszeiten entstehen so, wie man sie einbringt, eventuell gesteuert durch Zuschläge zu Zeiten, in denen viele Fahrer benötigt werden. Die Einteilung der Arbeit erfolgt normalerweise durch Algorithmen und muss so von den Fahrern akzeptiert werden.

Für die einen die ultimative Freiheit und der Garant guter Auslastung, für andere das „Sklaventum des 21. Jahrhunderts“ [6]. Tatsächlich stellen sich Gesetzgeber und auch die Plattformbetreiber in diesem Bereich gerade erst auf. Beispielsweise hat die spanische Regierung die Festanstellung von Fahrern vorgeschrieben, und auch Lieferando bietet seinen Fahrern inzwischen unbefristete Verträge, ohne dass es aber Tarifverträge gäbe [7]. Der Mobilitätsanbieter MOIA steht in der Kritik, dass Fahrer bis in ihre Pausen digital überwacht werden [8].

Ist das New Work? Für diejenigen, die die Freiheiten insbesondere in der Arbeitszeitgestaltung zu nutzen wissen, sicherlich schon. Dass Gig Work aber besonders geeignet wäre, die Selbstentfaltung der Mitarbeiter zu fördern, darf bezweifelt werden. Denn es ist die Arbeitsweisen der Plattformen und ihrer Algorithmen, die die Freiheitsgrade der Mitarbeiter bestimmt. Und die werden im Zweifelsfall eher auf eine hohe Produktivität als auf Autonomie der Mitarbeiter ausgerichtet sein.

Gig Work zeigt, wie wichtig es ist, dass veränderte Arbeitsformen unter sinnvollen und humanen Randbedingungen stattfinden. Hier sollten Gesetzgeber sinnvolle Rahmenbedingungen definieren, ohne flexible Arbeitsformen zu ersticken. Darüber fordert die Gig Economy heraus, das Verhältnis zwischen Mensch und Maschine zu durchdenken, denn nicht nur in der Gig Economy spielen digitale Tools eine immer größere Rolle, auch in der Einteilung der Arbeit. Digitale Tools und die Art wie sie arbeiten spielen dann eine entscheidende Rolle, wie die Arbeit organisiert ist – und ob im Sinne von New Work Selbstentfaltung der Mitarbeiter gefördert oder unterbunden wird (siehe auch „New Deal der Arbeit“).

## Digitalisierung der Arbeitswelt

Nicht wenige verbinden mit der neuen Welt der Arbeit nicht nur Veränderungen von Organisationsformen, sondern auch die fortschreitende Digitalisierung. Die Pandemie war ein beispielloser Treiber für digitale Kollaborationstools wie Zoom und Teams. Aber die Veränderung liegt eigentlich nicht darin, dass wir neue Apps auf unserem Desktop und Handy haben, sondern darin, was diese Programme leisten. Zoom und Teams haben nicht weniger geleistet als eine Weiterarbeit der Industrie aus dem Homeoffice zu gewährleisten. Früher war Software eine Frage von Technik und Arbeitserleichterung, heute bestimmt sie das Schicksal einer ganzen Gesellschaft mit.

Es ist im Kern diese große Präsenz von Software – übrigens auch im Social-Media-Bereich – die Gedanken anregt, was wohl der nächste Schritt ist, welche Dienste und Apps unsere Gesellschaft als nächste beeinflussen werden. Und

die unsere Erwartungshaltung nährt, das Handy in unserer Tasche noch für weitere Aufgaben nutzbar zu machen, die jetzt noch nicht gesehen werden. Klar ist nur, dass das Potenzial noch längst nicht erschöpft ist, auch nicht in der Welt der Arbeit. Denn die Pandemie hat zwar das Arbeiten im (Home-)Office verändert, aber in gewerblichen Bereichen der Produktion und Logistik hat sich zumindest durch die Pandemie selbst nicht viel getan.

Weil Software so zentral in unserem Arbeitsleben geworden ist, werden aber auch die Softwarehersteller und die Art, wie sie ihre Software auslegen, auf einmal zu strategischen Partnern, die besondere Verantwortung haben. Ist die Art, wie die Software Funktionen umsetzt, vertrauenswürdig? Fördert sie die Selbstentfaltung im Sinne eines New Work? Legt sie Funktionen so aus, dass Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern vertrauensvoll zusammengeführt werden? Fördern sie den „New Deal der Arbeit“, oder stehen sie ihm im Wege?

## Humane Digitalisierung und digitale Helferlein

In Folge der Pandemie haben Teams, Zoom & Co. die Büroarbeit in den letzten 1,5 Jahren entscheidend verändert. Dort, wo eben noch persönliche Meetings an der Tagesordnung waren, werden Meetings jetzt vielfach digital oder hybrid abgehalten. Gerade Microsoft Teams hat aber noch mehr verändert. Video-Meetings sind jetzt Bestandteil der Bürotätigkeit, genauso wie die Textverarbeitung, mit der sie auch noch integriert sind. Gemessen an dem kleinen neuen Icon auf dem Desktop ein ziemlich großer Philosophiesprung. Und weil Videoconferencing mobiles Arbeiten ermöglicht ein großer Schritt in Richtung New Work.

Wo in Büros die Integration von Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Meetings sinnvoll ist, sind es in der gewerblichen Arbeit andere Tätigkeiten, die von einer digitalen Unterstützung profitieren. Fotos mit Erfolgsmeldungen zum Beispiel, wenn ein Montageteam wieder einen schwierigen Auftrag geschafft hat. Die Koordination bei der Erledigung kleinerer und größerer außerplanmäßiger Aufgaben. Der Überblick über die auf der aktuellen Schicht anwesenden Kollegen. Oder auch das Alumni-Programm, mit dem die „alten Hasen“ eingebunden werden. Wer mal nachdenkt, was noch alles digital unterstützt werden könnte, merkt, dass der Phantasie wenig Grenzen gesetzt sind.

Das kann bis zu Gamification reichen. Ein Glückwunsch zum Feierabend für die heute abgeschlossene schwere Arbeit? Wer hier eine Entmenschlichung der Arbeit fürchtet, der übersieht, dass Gamification gerade die Menschlichkeit und den Austausch anregen kann, denn der Glückwunsch kann ja gerade vom Vorgesetzten kommen. Aber es wird klar, dass die Umsetzung der Technik einer besonderen Verantwortung bedarf. Gamification darf nicht manipulierend sein, Digitalisierung muss Menschlichkeit unterstützen, die Interessen und Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter müssen höchste Priorität haben – das ist weit mehr als Datenschutz und DSGVO.

Davon ist entscheidend abhängig, ob die digitalen Tools der Zukunft New Work fördern oder sogar verhindern. Geben die Tools Mitarbeitern Freiheitsgrade, die sie im Sinne einer sinnerfüllenden Arbeit nutzen können? Oder weisen sie an, kontrollieren sogar? Gute Digitalisierung kann einen „New Deal der Arbeit“ unterstützen, schlechte ihn konterkarieren. Noch nie war die Verantwortung von Softwareherstellern so hoch wie heute.



Überlegen Sie selbst mal. Würden Sie mit einer Businesssoftware arbeiten wollen, die Ihr Verhalten unauffällig mit aufzeichnet? Warum vertrauen Sie z. B. Microsoft Teams oder Zoom? Würden Sie Programmen von Facebook genauso vertrauen, wenn Facebook Businesssoftware herstellen würde?

Noch nie hatte die Software so viel Einfluss auf unser Arbeiten. Deshalb gilt es, auch Software und ihre Anbieter in den „New Deal“ einzubeziehen. Software sollte menschenwürdiges Arbeiten unterstützen und fördern. Es lohnt sich also, genauer auf die Philosophie und Umsetzung des Anbieters zu achten, wenn Sie die nächste Software auswählen.

## Effekte von New Work

Die Impulse der New-Work-Bewegung und positive Beispiele digitaler Tools, die die Flexibilität von Arbeitnehmern fördern, entwickeln die Welt der Arbeit gerade in einem noch nie dagewesenen Maße.

Unternehmen tun gut daran, sich mit diesen Themen zu beschäftigen und einen Weg zu finden, gute Impulse zu übernehmen und in ihre Arbeitsabläufe zu integrieren. Dabei gilt es, nicht nur die Bedürfnisse und Anliegen unterschiedlicher Belegschaftsgruppen und -generationen zu berücksichtigen, sondern auch an die Attraktivität im Arbeitsmarkt zu denken, gerade angesichts des steigenden Fachkräftemangels.

New Work als Anliegen der Generation Y und Z aufzufassen, greift aber zu kurz. Das gleiche gilt für die Purpose- und Mission-Projekte, von denen viele sprechen, wenn sie eigentlich New Work meinen. Es geht darum, Arbeit und Arbeitsorganisation unter Aspekten eines sinnerfüllenden Arbeitens für alle auszugestalten. Denn wer will nicht wissen, wofür er/sie arbeitet und Verantwortung übernimmt?

Der „Business Case“ dafür ist schwer zu rechnen. Wer aber gesehen hat, wie sinnerfülltes Arbeiten das Engagement von Mitarbeitern fördert, zweifelt nicht daran, dass es sinnvoll ist, Menschen und ihre Arbeit in den Mittelpunkt zu stellen – die vielfachen Früchte einer solchen Veränderung erntet man dann ganz automatisch. Wer solche Ziele nicht nur in Büroetätigkeiten verfolgt, sondern ganzheitlich die sogenannten „Bluecollar“-Bereiche einbezieht, zeigt Konsistenz und Glaubwürdigkeit. Ein „New Deal der Arbeit“ lohnt sich für alle – für Unternehmen wie Mitarbeiter.

Dass zum Beispiel Arbeitszeitautonomie ein Faktor ist, der wesentlich zur Arbeitszufriedenheit beiträgt, ist auch in wissenschaftlichen Studien bewiesen. Wer Arbeitszeit ebenso wie die Arbeit sinnstiftend ausgestaltet, erarbeitet sich einen Vorteil am Arbeitsmarkt. Was schon jetzt ein Wettbewerbsvorteil in der Anwerbung von Fachkräften ist, wird sich wahrscheinlich schon in wenigen Jahren zu einem „Muss“ entwickeln: Unternehmen, die qualifizierte und deshalb anspruchsvolle Fachkräfte halten oder gewinnen wollen, werden nicht mehr lange an der „alten Welt“ festhalten können, denn auf der anderen Straßenseite winkt vielleicht schon die „neue Welt der Arbeit“.



## Referenzen

- [1] <https://www.spiegel.de/karriere/amazon-goldman-sachs-porsche-wieviel-homeoffice-ist-erlaubt-a-5a3fe5e0-f4de-43c0-9d81-528ae907d8ca>
- [2] <https://www.nzz.ch/technologie/hybrid-work-wie-organisieren-wir-den-bueroalltag-nach-corona-ld.1641014>
- [3] <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2021-digital-06-alipour-et-al-homeoffice.pdf>
- [4] Guido Zander, Burkhard Scherf: NEW WORKforce Management: Arbeitszeit und Personaleinsatzplanung human, wirtschaftlich und kundenorientiert gestalten, 2021.
- [5] <https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/?download=9ae7690f80e2cd8ba11c709fa3813a96>
- [6] <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/lieferando-stellt-seine-fahrer-fest-ein-101.html>
- [7] <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/lieferando-fahrer-fordern-stundenlohn-von-15-euro-a-d79e317c-e0d7-4eed-b375-f771b38441f4>
- [8] <https://taz.de/Arbeitsbedingungen-bei-VW-Tochter!/5783715/>

---

## Zum Autor

Dr. Jörg Herbers ist Geschäftsführer der INFORM GmbH, die Software zur Optimierung von Geschäftsprozessen mittels Digital Decision Making auf Basis von Künstlicher Intelligenz und Operations Research entwickelt. Seit 2016 hat er den Geschäftsbereich Workforce Management aufgebaut, der Kunden in der digitalen Organisation von Arbeit, Arbeitszeit- und Schichtmodellen hilft und intern nach Prinzipien von New Work und agiler Arbeitsorganisation arbeitet. Jörg Herbers berät Unternehmen in der Fortentwicklung ihrer Arbeitszeitmodelle und ist Teil einer Arbeitsgruppe der ISO (International Organization for Standardization) zur Entwicklung eines neuen Standards im Bereich Workforce Allocation.



**INFORM GmbH** / Workforce Management  
Pascalstr. 35, 52076 Aachen  
Telefon: +49 2408 9456-3024  
workforceplus@inform-software.com  
workforceplus.de  
inform-software.com