

Neue Arbeitswelt: Wir haben die Freiheit

TEXT
BIRK GRÜLING

Die Digitalisierung verändert nicht nur unsere Wirtschaft, sondern auch die Art und Weise, wie wir arbeiten. Ein Wandel mit großen Herausforderungen und großen Chancen.

_____ Frithjof Bergmann, der Schöpfer der neuen Arbeitswelt, ist in Würde ergraut. Ein weißer, struppiger Bart rahmt sein furchiges Gesicht. Die tiefen Falten sind die Spuren eines bewegten Lebens. Seine Stimme klingt zwar brüchig, gehört wird er aber trotzdem. Seit sich immer mehr Menschen Gedanken um den Wert von Arbeit machen, sind die Ideen des Philosophen mit sächsischen Wurzeln äußerst gefragt. Seit über 40 Jahren ist die Zukunft der Arbeit sein Thema. Seine Forderung: Der Mensch soll sich nicht länger der Arbeit unterwerfen, sondern nach einer Tätigkeit suchen, die ihn wirklich erfüllt. Geprägt ist diese Überzeugung von den Massenentlassungen bei General Motors Ende der 70er Jahre. Damals verdrängt die aufkommende Automatisierung Menschen aus der Fabrik. Bergmann hat eine Idee: Statt die Leute zu entlassen, soll die Arbeit aufgeteilt werden. Jeder geht sechs Monate in die Fabrik und widmet sich die restlichen sechs Monate seiner Leidenschaft. Die Geschichte von dem Mechaniker, der ein erfolgreiches Yoga-Studio eröffnete und nicht mehr an die Produktionsstraße zurückkehrte, erzählt Bergmann bis heute. „Mit Müßiggang und Spaß darf man die Frage nach dem Sinn von Arbeit nicht verwechseln. Es geht vielmehr darum, herauszufinden, wie man arbeiten möchte und was einen wirklich erfüllt“, betont Christoph Magnussen. Der Gründer und Technologie-Experte besuchte Bergmann für seinen „On The

Way To New Work“-Podcast in den Vereinigten Staaten. Aus seiner Sicht haben die Thesen des 89-jährigen wenig an Aktualität verloren. Ganz im Gegenteil: Durch neue Technologien und gewandelte Werte ist die Abkehr von traditionellen Regeln der Arbeitswelt greifbarer denn je.

IDEEN STATT HIERARCHIEN

Regulierte Arbeitsstrukturen, starre Hierarchien, eine 9-to-5-Präsenz-Kultur werden immer mehr zu Relikten. Bereits über die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland können dank Cloud-Anwendungen, Smartphone und Laptop flexibel und unabhängig von Ort und Zeit arbeiten – Tendenz steigend. „Nicht mehr jeden Tag ins Büro fahren zu müssen, sich die Arbeit flexibel einzuteilen, darin liegt großes Potential für mehr Freiheit und Selbstbestimmung“, sagt Magnussen. Dem Chef könne es schließlich egal sein, wo die Arbeit erbracht wird. Hauptsache, das Ergebnis stimmt und die Kollegen werden nicht in ihrer Freiheit und Arbeitsgestaltung behindert. Er weiß, wovon er spricht. Sein Unternehmen Blackboat hilft anderen Unternehmen dabei, die neuen technologischen Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu nutzen. Sein Team kann sich den Arbeitsort selbst aussuchen, die Zeiten frei einteilen. Viele Projekte laufen ohne Schulterblick des vielbeschäftigten Chefs. Vertrauen wird großgeschrieben, eigenverantwortliches Arbeiten und eigene Ideen bewusst gefördert. →

Damit ist Blackboat in guter Gesellschaft. Gemeinsam mit anderen New-Work-Pionieren wie dem Berliner Komodom-Startup Einhorn oder der Hamburger PR-Agentur Elbdudler stellen sie weit mehr als nur die Präsenzkultur in Frage. So treten zum Beispiel immer häufiger Ideen an die Stelle von Hierarchien. Aus gutem Grund: Projekte werden komplexer und erfordern die Zusammenarbeit von verschiedenen Experten. Jeder kann und muss hierbei Verantwortung übernehmen. Damit nicht genug: Sogar Gehälter oder Urlaub werden im Konsens verhandelt. Natürlich sind das weitgreifende Beispiele, die sich bei Startups schneller umsetzen als in einem Dax-Konzern. Trotzdem interessieren sich auch immer mehr große Unternehmen für Erfahrungen der New-Work-Pioniere. „Es besteht natürlich keine New-Work-Pflicht. Ich kann als Unternehmen auch weiterhin auf die Präsenzkultur bestehen, solange ich meine Haltung transparent mache“, sagt Magnussen. Die Frage sei eher, wie zukünftige Mitarbeiter darauf reagieren. Immerhin sind die Unternehmen und die Technologie längst nicht die einzigen Treiber der New-Work-Bewegung.

AGILE ARBEITSMETHODEN IM TEST

Bertolt Meyer, Professor für Organisationspsychologie an der Technischen Universität Chemnitz, beobachtet einen Wertewandel in der Arbeitswelt. „Immer weniger Menschen sind bereit, ihr Leben komplett der Arbeit unterzuordnen. Der Sinn von Arbeit wird wichtiger“, sagt er. Dazu gehört auch der Wunsch nach Mitbestimmung und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung. Ein Beispiel dafür sind die letzten Tarifverhandlungen der IG Metall. Gestreikt wurde nicht (nur) für mehr Lohn, sondern auch für das Recht, weniger arbeiten zu dürfen. Und damit finden sie Gehör. Angetrieben durch den Fachkräftemangel, stellen sich immer mehr Arbeitgeber auf die neuen Ansprüche ein und proben eine neue Arbeitskultur. Ein Beispiel dafür ist die „Future Work“-Initiative von Otto. Der Konzern teilte seine Hamburger Räumlichkeiten in drei Kategorien auf – Ruhearbeitsräume für fokussiertes Arbeiten, Projektflächen für den Austausch mit Kollegen und Kreativräume, bei denen sich Wände beschriften lassen. Sämtliche Arbeitsprozesse wurden in die Cloud ausgelagert, so dass jeder Mitarbeiter von überall an gemeinsamen Dokumenten arbeiten kann. Darüber hinaus wird viel an der New-Work-Kultur und dem „Mindset“ der Mitarbeiter und Führungskräfte gearbeitet – mit Workshops, eigenem New-Work-Magazin und Feedback-Runden. Aus gutem Grund: Mit über Jahrzehnte gewachsenen Vorstellungen zu brechen ist gar nicht so leicht. Deshalb holen sich viele Unternehmen Unterstützung von außen.

Avilox aus Leipzig ist eine auf New Work spezialisierte Consulting-Agentur, die vor allem mittelständische Unternehmen bei neuen Wegen der Zusammenarbeit berät. „Neue Arbeitsformen brauchen Zeit und Transparenz. Auch Reibungen sind dabei normal“, sagt Berater Konstantin Gerlach. Mehr Autonomie am Arbeitsplatz ist für viele Mitarbeiter erst mal eine Herausforderung. Disziplin und Selbstorganisation werden wichtiger, genau wie der Austausch untereinander und die Transparenz von Entscheidungen. Ein Beispiel: Arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen – Homeoffice oder

Teilzeit – in einem selbstorganisierten Team zusammen, sind mehr Absprachen für die Zusammenarbeit nötig – über Termine für Videokonferenzen, passende Kommunikationstools, das Bereitstellen von Informationen und Dokumenten per Cloud. „Jeder muss für sich selbst herausfinden, wie er am besten arbeiten kann – eher im Homeoffice oder doch lieber im Büro. Zusätzlich muss er Rücksicht auf die Freiheiten der anderen nehmen und passende Kompromisse finden“, erklärt er. Beim Finden einer gemeinsamen Arbeitskultur ist das Try-and-Error-Prinzip sehr wichtig. Deshalb arbeiten die Avilox-Berater oft mit „Testballons“. Einzelne Abteilungen oder Teams probieren agile Arbeitsmethoden im ersten Schritt aus. Am Ende teilen sie die Erfahrungen aus dem New-Work-Labor mit den Kollegen. Erst danach wird über größere Maßnahmen für das gesamte Unternehmen beraten. So vergehen oft viele Monate des Ausprobierens. „Für grundlegende Veränderungen der Arbeitskultur braucht es oft sogar Jahre, gerade bei sehr traditionsreichen Unternehmen“, sagt Gerlach.

PSYCHISCHER DRUCK NIMMT ZU

Zu Reibungen kommt es vor allem dann, wenn New-Work-Möglichkeiten auf alte Werte der Arbeitswelt treffen. Jahrzehntelang standen Mitarbeiter den Firmen zu festen Zeiten zur Verfügung. Privatleben und Familie wurden bereitwillig der Arbeit untergeordnet. Diese Ansprüche übertragen sich oft auf die digitale Verfügbarkeit. Plötzlich wurde erwartet, auch spätabends oder am Wochenende Mails zu beantworten oder an Projekten zu arbeiten. „Wenn Privatleben und Arbeit ständig konkurrieren, steigt der psychische Druck. Ich kann vielleicht Homeoffice machen, trotzdem gehe ich mit dem schlechten Gefühl ins Bett, mehr arbeiten zu müssen“, erklärt Bertolt Meyer. Die Folge seien nicht selten Stresssymptome und psychische Erkrankungen. So verdoppelte sich in den letzten zehn Jahren die Zahl der Krankentage wegen psychischer Probleme. Dadurch entstehen der Wirtschaft Ausfallkosten von jährlich 33,9 Milliarden Euro. Verantwortung sieht der Psychologe vor allem bei den Unternehmen. „New Work bedeutet auch, mehr in die Gesundheitsprävention zu investieren. Nur gesund können die Menschen lange und erfüllt arbeiten“, sagt er. Dazu gehöre eben auch, Wege aus einer digitalen Dauerkommunikation und der ständigen Erreichbarkeit zu finden. ■

ZEITERFASSUNG BALD PFLICHT?

Laut eines Urteils des Europäischen Gerichtshofs müssen Arbeitgeber in der Europäischen Union bald die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter erfassen. Geklagt hatte eine spanische Gewerkschaft, die eine Tochter der Deutschen Bank zu einem Erfassungssystem für die Arbeitszeiten verpflichten wollte. Die Richter des EuGH gaben ihr recht und formulierten gleich eine Vorgabe an alle EU-Mitgliedsstaaten. Gewerkschaften begrüßen das Urteil als wichtigen Schritt für mehr Schutz für den Arbeitnehmer. Kritik kommt dagegen von Unternehmen. Sie sehen darin eine Gefahr für flexible Arbeitszeitmodelle und das Ende der Vertrauensarbeitszeit.

Agility

Die Digitalisierung beschleunigt Innovationsprozesse, Technologie- und Produktzyklen verkürzen sich immer mehr. Diese Dynamik stellt Unternehmen vor eine große Herausforderung: Sie müssen immer schneller auf komplexe Veränderungen reagieren. Doch die Reaktion allein genügt nicht. Wer erfolgreich sein will, muss den Wandel aktiv gestalten. Nur so lässt sich die eigene Marktposition langfristig sichern. Agility beschreibt aber nicht nur die Fähigkeit, Veränderungen positiv zu nutzen, sondern auch die Stabilität des Unternehmens als Absicherung des Wandels.

Digital Literacy

Das Buzzword Digital Literacy könnte man einfach mit „digitalen Kenntnissen“ übersetzen. Es beschreibt unsere Fähigkeit, sich selbstbestimmt, sicher und kritisch mit den Herausforderungen der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Für Unternehmen und ihre Mitarbeiter ist diese Digitalkompetenz von unschätzbarem Wert. Zum Beispiel, wenn es darum geht, den „Information Overflow“ am Arbeitsplatz zu kanalisieren oder neue Wege der Kommunikation zwischen Teams und Abteilungen zu schaffen.

NEW-WORK-TRENDS IM ÜBERBLICK

Purpose

Der Sinn von Arbeit ist ein wichtiges Thema der New-Work-Bewegung. Die Frage nach dem Purpose stellt sich für Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen. Daniel Pink, ehemaliger WIRED-Chefredakteur und Al Gore-Vertrauter, regt in seinem Buch „Drive: The Surprising Truth What Really Motivates Us“ an, den Gewinn von Unternehmen als Katalysator zu sehen und nicht als eigentliche Zielsetzung. Auch gewinnorientierte Unternehmen sollten also nach einem sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft streben – zum Beispiel durch eine nachhaltige Produktion oder soziales Engagement.

Permanent Beta

Der Prozess der Produktentwicklung wandelt sich grundsätzlich. Das fertige Produkt, das viele Jahre am Markt verkauft wird, stirbt aus. An seine Stelle treten eine ständige Weiterentwicklung und eine hohe Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen. Möglich wird das durch vernetzte Produktionen und Entwicklungsprozesse, an denen immer mehr Menschen und ihre Ideen beteiligt sind – Kunden, Zulieferer, Industriepartner. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Open Innovation.

Coopetition

Bei der Suche nach Antworten auf die dringlichen Fragen unserer Zeit ist Zusammenarbeit gefragt, kein Konkurrenzkampf. Die Idee der Coopetition bedeutet deshalb noch etwas mehr als reine Kooperation. Sie beschreibt die Zusammenarbeit von eigentlichen Wettbewerbern, wenn auch nur für eine gewisse Zeit. Der Vorteil: Mit vereinten Kräften lässt sich oft mehr erreichen als im Konkurrenzkampf um Marktanteile. Ein aktuelles Beispiel für Coopetition ist die Zusammenarbeit von großen Banken mit digitalen Fintech-Unternehmen, die mit modernen und benutzerfreundlichen Finanz-Services vor allem bei jungen Kunden punkten.

Holacracy

An die Stelle von klassischen Hierarchien treten bei der Holacracy gute Argumente und Ideen. Wichtige Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, Verantwortung auf viele Schultern verteilt. Dieser Ansatz passt gut in die Zeit. Immerhin wächst bei vielen Mitarbeitern der Wunsch nach mehr Mitbestimmung und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung. Doch die neue Freiheit erfordert auch mehr Disziplin und Selbstorganisation. Der Austausch untereinander und die Transparenz von Entscheidungen in einem Unternehmen werden wichtiger.

Diversity

Der Umgang mit Vielfalt ist eine große Herausforderung für Unternehmen – dabei geht es längst nicht nur um Alter, Geschlecht oder Herkunft, sondern auch um soziale Prägungen, Interessen oder Qualifikationen. Wer die unterschiedlichen Fähigkeiten und Prägungen seiner Mitarbeiter nutzt, erhöht die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und verbessert das Betriebsklima und die Position auf dem Arbeitsmarkt. Die Ansätze dafür können ganz unterschiedlich sein: von der Unterstützung für junge Eltern durch flexible Arbeitszeiten oder Kinderbetreuung, die Förderung von weiblichen Karrieren bis zu Boarding-Programmen für Young Professionals aus dem Ausland.

Work-Life-Blending

Der moderne Wissensarbeiter muss nicht mehr jeden Tag von 9-to-5 ins Büro gehen und am Schreibtisch sitzen. Einerseits ist mehr Selbstbestimmung und Souveränität über die eigene Arbeitszeit wünschenswert, andererseits steigt mit der Freiheit oft auch der Stress – durch ständige Erreichbarkeit und digitale Dauerkommunikation. Die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf verwischen zusehends. Work-Life-Blending beschreibt deshalb die wichtige Suche nach einer neuen, sehr individuellen Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben.