

NEW WORK

Best Practices und Zukunftsmodelle





NEW WORK

BEST PRACTICES UND ZUKUNFTSMODELLE

DR. JOSEPHINE HOFMANN | ALEXANDER PIELE | CHRISTIAN PIELE

UNTER MITARBEIT VON SARAH SPRINGEL

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

VORWORT



Wie werden wir morgen arbeiten? Was müssen wir tun, damit der technische Fortschritt auch zu besseren und gesünderen Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten führt? Wo gibt es heute schon Beispiele für gute Arbeit im digitalen Zeitalter?

Das Projekt »New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle: Arbeit von morgen heute gestalten« hat für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 18 betriebliche Praxisbeispiele flexibler und agiler Arbeitsorganisation und -gestaltung untersucht. Der Begriff »New Work« ist dabei eng verbunden mit den Hoffnungen und Chancen, die mit der digitalen Transformation zusammenhängen. Er steht zum Beispiel für neue Möglichkeiten, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren oder jenseits von Hierarchien agil und innovativ zusammenzuarbeiten.

Das Projekt »New Work« hat aber auch die Risiken im Blick behalten: Wann führt zeitliche und örtliche Flexibilisierung zur Entgrenzung von Arbeit und Privatleben? Was passiert unter den neuen Bedingungen mit den bisher eingespielten Handlungs- und Beteiligungsprozessen der Sozialpartner? Wie können Individuen und Organisationen mit einem immer höheren Veränderungstempo Schritt halten?

Wir verstehen es im BMAS als unseren Auftrag, bei der Gestaltung der Arbeit von morgen genau diese Balance aus Chancen und Schutz sicherzustellen. Mit unserem Dialogprozess »Arbeiten 4.0« haben wir 2015 begonnen, den Veränderungsprozess zu begleiten und einen Rahmen für die Arbeit der Zukunft zu setzen. Ein Fazit aus dem Dialogprozess ist: Wir brauchen dafür solide Erkenntnisse und eine breite Diskussion zu Erfahrungen mit den neuen Arbeitsbedingungen in der betrieblichen Praxis.

Welche innovativen Ansätze gibt es bereits? Unter welchen Bedingungen gelingen diese? Wo zeigen sich aber auch Hindernisse oder Schwierigkeiten? Wie wird die Arbeit von morgen schon heute im Betrieb gestaltet und wie können wir dies möglichst positiv unterstützen?

Der Abschlussbericht der Studie »New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle« des Fraunhofer-Institutes für Arbeitswirtschaft und Organisation liefert durch eine systematische Analyse der Praxis einen wichtigen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen. Als Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist es unsere Aufgabe, Analyse, Strategie und Wissenstransfer für eine innovative Politikgestaltung zu nutzen. Denn wir wollen den Wandel der Arbeitswelt umfassend verstehen und gestalten. Aber wir wollen dies gemeinsam mit allen anderen Akteuren auf dem sich wandelnden Arbeitsmarkt tun. Deshalb werden die Ergebnisse und die Fallstudien des Projektes »New Work« in die Darstellung von Best-Practice-Beispielen einfließen, die unter www.experimentierräume.de veröffentlicht werden.

Ich wünsche mir, dass der Abschlussbericht eine breite und fruchtbare Anschlussdiskussion anstößt. Und ich hoffe, dass die Praxisbeispiele viele Unternehmen und betriebliche Interessenvertretungen zum Ausprobieren und Mitgestalten anregen.

Hubertus Heil, MdB
Bundesminister für Arbeit und Soziales

INHALT

1	Management Zusammenfassung	4
2	Management summary	10
3	Umfeld und Ziel des Projektes	16
3.1	Digitalisierung, Arbeiten 4.0 und New Work	16
3.2	Methodik und empirische Basis	19
4	New Work: Von Frithjof Bergmann zur Elbphilharmonie Hamburg 2018	20
4.1	Entwicklungspfad	20
4.2	Arbeitsdefinition von New Work für die vorliegende Studie	22
5	Unsere Thesen für die weitere Untersuchung	25
6	Zahlen, Daten, Fakten	26
6.1	Zeit- und ortsflexibles Arbeiten	26
6.1.1	Zeitflexible Arbeit	26
6.1.2	Ortsflexible Arbeit	29
6.2	Agilität und projektbasierte Organisationsformen	29
6.3	Crowdworking als besondere Form agilen Arbeitens?	32
6.4	Von gewählten Führungskräften bis hin zu Selbstorganisation und umfassender Partizipation	34
6.5	Sinnstiftung in der und durch die Arbeit	35
7	Die Fallstudien	37
7.1	Fallstudien zum Thema Flexibles Arbeiten	37
7.1.1	AOK Baden-Württemberg – Lebenssituationsorientierte Angebote für zukunftsfähiges Personalmanagement	37
7.1.2	BorgWarner Ludwigsburg GmbH – Digitale Personaleinsatzplanung	40
7.1.3	Daimler AG – Beteiligungsorientierte Gestaltung einer wegweisenden Gesamtbetriebsvereinbarung für mobiles Arbeiten	43
7.1.4	DKB Berlin – Orts- und zeitflexibles Arbeiten beteiligungsorientiert organisieren	46
7.1.5	Kärcher SE und Co. KG – Beteiligungsorientierte Einführung von Vertrauensarbeitszeit	49
7.1.6	Bäckerei Leonhardt – Flexible Schichteinsatzplanung und Sinnstiftung durch Wertschätzung	53
7.1.7	Trumpf – Lebensphasenorientierte Arbeitszeit und ein agiles Zeitsystem	57
7.2	Fallstudien zum Thema Agilität und Temporalität	60
7.2.1	Living Lab Ludwigsburg	60

7.2.2	P3 Automotive GmbH	63
7.2.3	Roto – Konsequente Prozessorganisation statt Abteilungssilos	67
7.3	Fallstudien zum Thema Führung und Selbstorganisation	71
7.3.1	BASF SE – Jobsharing – Führung in Teilzeit und im Tandem	71
7.3.2	B. Braun – Organisation als Holokratie	75
7.3.3	Deutsche Telekom AG – »LevelUP!« – Weltweites Programm für Führungskräfte in ambidextren Unternehmensstrukturen	78
7.3.4	Hewlett-Packard CDS – Medien- und Kommunikationskompetenz als Schlüsselqualifikation in einer verteilten Serviceorganisation	82
7.4	Fallstudien zum Thema Sinnstiftung und Partizipation	85
7.4.1	Dark Horse	85
7.4.2	Praemandatum GmbH – Eine demokratische Unternehmensverfassung	89
8	Die Zukunftsworkshops	92
8.1	Visionäre Annäherung an das Thema	92
8.2	Werte der Arbeit der Zukunft	92
9	Spannungsbögen der New Work	94
9.1	Differenzierte Betrachtung möglicher Effekte als Gebot der Stunde	94
9.2	Spannungsbögen im Detail	94
10	Unser Fazit	98
10.1	New Work – Facettenreich und überraschend	98
11	Veranstaltungen im Projekt	104
11.1	Workshop »New Work« im Rahmen des Fraunhofer Zukunftsforums 2018 »Zukunftsräume schaffen«	104
11.2	Workshop »Fantastische Arbeitswelten« im Einstein-Zentrum Berlin zum Auftakt des Wissenschaftsjahres 2018 »Zukunft der Arbeit« in Kooperation mit der UdK, Design Research Lab	105
11.3	Workshop »Braucht New Work noch Führungskräfte und Hierarchiestrukturen?« im Rahmen der Xing New Work Experience 2018	106
11.4	Workshop »New Work« im Rahmen des Pop-up-Labors des Fraunhofer IAO	106
11.5	Workshop »Can governments learn from startups? Leadership and hierarchy in the digital age« im Rahmen der GFYL Conference 2018	107
12	Das Projekt in der Webpräsenz des BMAS	108
13	Literatur- und Linkverzeichnis	109

MANAGEMENT ZUSAMMENFASSUNG

New Work – ebenso aktuell wie vielschichtig

New Work – derzeit in aller Munde und Namensgeber einer Vielzahl von Konferenzevents sowie Publikationen und damit ein wichtiges Thema der Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik! In den Ursprüngen des Konzeptes der frühen 80er des letzten Jahrhunderts war New Work eine sozialphilosophische Idee. Der Philosoph Frithjof Bergmann ging von einer Dreiteilung der Lohnarbeit aus: die (verkürzte) Erwerbsarbeit, die Arbeit für die Selbstversorgung und die Arbeit, die die Beschäftigten »wirklich, wirklich wollen« (vgl. Bergmann, <http://newwork.global.deutsch>). Diese »wirklich gewollte« Arbeit stand in diesem Konzept vor allem für die zentralen Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.

Sichtet man heute im Zeitalter der digitalen Transformation aktuelle Publikationen, Konferenzen und die Fachpresse, so lässt sich feststellen: New Work ist heute nicht mehr in der Abgrenzung von der eigentlichen (Erwerbs-)Arbeit ein Thema, sondern steht synonym für die Versuche, innerhalb der Erwerbsarbeit eine Reihe von zukunftsorientierten Veränderungen zu implementieren, deren Realisierung eng mit den Möglichkeiten und Chancen der digitalen Transformation zusammenhängt. Diese Veränderungen subsumieren sich unter Stichworten wie Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, Flexibilisierung, Agilität, Wertebasierung und Sinnstiftung von Arbeit. Die digitale Transformation fungiert dabei als Ermöglicher (z. B. durch zunehmend digitale Arbeitsprozesse) und als Beschleuniger (z. B. durch das Einfordern agiler Arbeitsprinzipien). Sie wirkt aber auch als gesamtgesellschaftlicher Hintergrund der Diskussion: In Bezug auf die Zukunft von Arbeit und deren Beitrag zu individueller Lebensgestaltung sowie in Bezug auf Arbeit als Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe. Demografische Entwicklungen sowie die nochmals zunehmende internationale Vernetzung bilden zusätzliche Pfeiler dieser Veränderungen.

Das Projekt – Bestandsaufnahme in deutschen Unternehmen im Berliner Hinterhof-Loft genauso wie in der norddeutschen Tiefebene oder im Südwesten Deutschlands

Unsere praktische Erfahrung hat uns gezeigt, dass man nicht in das Silicon Valley pilgern muss, um New Work »bei der Arbeit« zu sehen. In unserem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projektvorhaben haben wir von Mitte 2017 bis Mitte 2018 die unterschiedlichsten Ansätze von New Work in unserem Land aufgespürt und insbesondere anhand betrieblicher Fallstudien in vielen Branchen und Unternehmen unterschiedlichster Größe aufbereitet. Ziel war es zum einen, einen aktuellen Überblick über erfolgreiche Ansätze der Ausgestaltung der New Work zu geben und die erfolgskritischen Rahmenbedingungen zu erfassen, die neben betrieblichen Aktionsbereichen auch Aktivitäten der Sozialpartner und der Gesetzgebung umfassen. Zum anderen lag der Fokus dieser Bestandsaufnahme auf der Frage, in welchem Prozess, mit welcher Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungskräfte und mit welchen unternehmenskulturellen Veränderungen deren Umsetzung stattgefunden hat.

Vier Stoßrichtungen der New Work

Dabei unterteilen wir die Ansätze der New Work in vier Felder, die nicht trennscharf sind, aber die unterschiedlichen Stoßrichtungen und dahinterliegende Motive für New-Work-Ansätze charakterisieren:

- »Arbeite wo und wann du willst«: Umsetzungsformen in Richtung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit
- »Jenseits der Organigramme & Silos«: Umsetzungsformen in Richtung zunehmend agiler und projektbasierter Organisationsformen
- »Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn«: Umsetzungsformen in die Richtung einer zunehmenden praktischen Relevanz der Wertebasierung von und Sinnstiftung durch Arbeit

- »Jenseits der Hierarchie«: Umsetzungsformen in Richtung veränderter Führungsstrukturen und neuer Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation.

Insgesamt gingen wir im Suchraster davon aus, dass New-Work-Ansätze als erwerbsorientierte Formen der Arbeit konzipiert und umgesetzt werden. Dies entspricht auch unserer Wahrnehmung der heute maßgeblichen Realisierung von New Work.

Unsere Arbeitsdefinition von New Work lautet:

Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die digitale Transformation und der damit verbundene Inno-

vationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.

Unsere Fallstudien im Überblick – Bild

Wir haben Fallstudien in insgesamt 16 Organisationen durchführen können. Die folgende Übersicht zeigt ihre schwerpunktseitige Zuordnung auf die Stoßrichtungen von New Work.



Abbildung 1: Die Fallstudien im Überblick, Quelle: eigene Darstellung

New Work in Deutschland – zentrale Erkenntnisse im Überblick

Ansätze der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit sind breiter vertreten als Veränderungen in hierarchischen Strukturen der Organisationen

Insbesondere die Stoßrichtung der New Work, die die örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit realisiert, ist am meisten vorangeschritten und erscheint deutlich selbstverständlicher als z. B. weitgehende Demokratisierungsansätze in Bezug auf unternehmensstrategische Entscheidungen. Orts- und zeitbezogene Flexibilisierung bedient Interessen der Dispositionsfähigkeit des Unternehmens, ist aber auch eine Reaktion auf die Arbeitsmarktsituation, die Mitarbeitenden eine größere Marktmacht verleiht und deren Forderungen nach Arbeitsformen mit größerer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben unterstützen. Dabei profitieren diese Arbeitsformen auch von sich aktuell schnell weiterentwickelnden IT-Komponenten, die viele Formen virtueller Zusammenarbeit sogar über Zeitzonen hinweg möglich machen. So grundlegend die Flexibilisierung im Einzelnen auch das Arbeitserleben des individuellen Mitarbeitenden ändert – sie berührt per se nicht angestammte, macht- und funktionsorientierte Positionen und erscheint daher auch leichter durchsetzbar.

New Work ist nicht nur etwas für junge Unternehmen oder Angehörige der digitalen Bohème

Auch wenn die Referenzzusammenstellung bei mancher Veranstaltung das Gegenteil vermuten lässt: Der Möglichkeitsraum für New Work ist sehr groß und findet ebenso in tradierten Großunternehmen »alter« Branchen erfolgreiche Umsetzungsformen! Auch in produzierenden Unternehmen sind z. B. Ansätze verstärkter Selbstorganisation in der Arbeitsplanung gut umsetzbar.

Dennoch: Produktionsbedingungen und Tätigkeitstypen sowie Unternehmensgröße bestimmen Umsetzungsform und Ausmaß von New Work

Produktionsbedingungen und die Charakteristika der Arbeitsprozesse haben genauso wie die Unternehmensgröße klaren Einfluss auf die Möglichkeit, spezifische New-Work-Konzepte umzusetzen. Ortsflexible Arbeit funktioniert nicht für produzierende Arbeitseinheiten am Band; spezifische Flexibilisierungsformen z. B. der Arbeitszeitflexibilisierung und -individualisierung machen eine bestimmte »Spielmasse« an Mitarbeitenden nötig und erfordern ein Flexibilisierungsmanagement – und damit letztlich eine hinreichende Unternehmensgröße, die die hierfür notwendigen internen Servicefunktionen vorhalten kann. Aber unsere Fallstudien konnten zeigen: Auch in einem Handwerksunternehmen kann flexible und teamorganisierte Schichtplanung realisiert werden. Ebenso ist in produzierenden Strukturen ein höheres Maß an Selbstorganisation und Teamverantwortlichkeit möglich, wenn Mitarbeitenden moderne Planungstools zur Verfügung gestellt werden und sie neue Entscheidungsspielräume gewährt bekommen.

Eine besondere Herausforderung ist es, New Work in größeren, gewachsenen Unternehmensstrukturen zu realisieren

Wir haben aufgenommen, welche Riesenherausforderung darin besteht, Veränderungen in Richtung der New Work nicht nur in ausgewählten, kleinen Pilotbereichen zu etablieren, sondern diese in einem breiteren Ansatz systematisch auf die Gesamtorganisation zu übertragen. Die damit angesprochene Situation der Ambidextrie – der erforderlichen Beidhändigkeit der Steuerung von Bereichen unterschiedlicher Geschwindigkeiten innerhalb einer Organisation – ist ein derzeit intensiv debattiertes Thema der Organisations- und Arbeitswissen-

schaft. Spannend wird vor allem die Frage, inwieweit es Unternehmen in Zukunft erfolgreich schaffen werden, verschiedene Arbeitsformen »unter einem Dach« auszuhalten bzw. ob es mittelfristig zu einer Durchmischung oder Angleichung der beiden Geschwindigkeiten kommen wird. Wir sind überzeugt davon, dass die kommende Phase der digitalen Transformation in der Beantwortung dieser Frage eine wichtige Aufgabe hat.

New Work im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation

Einige Fallstudien zeigen die praktischen Umsetzungshürden von weniger hierarchischen Organisationsformen und mehr Partizipation. Dies waren auch die Umsetzungsformen der New Work, die bei öffentlichen Projektveranstaltungen das größte Interesse fanden, aber auch die intensivsten Debatten ausgelöst haben. Sie sind faszinierend, verändern sie doch ganz grundlegende Festlegungen und Machtgefüge in Organisationen, die bis heute sehr überwiegend hierarchisch organisiert sind. So erstrebenswert ein Mehr an Partizipation in der Regel grundsätzlich ist, so intensiv wird dann im Umkehrschluss auch über ein gesundes Maß dieser Partizipation und mögliche praktische Umsetzungsformen diskutiert. Die möglichen Schattenseiten von solchen hierarchiefreien Strukturen waren ein wichtiges Thema: lange und zeitintensive Diskussionsrunden, (zu) viel Zeit für Kommunikation, die als unangemessen empfunden wurde. Auch wenn die jeweiligen Organisationen Höhen und Tiefen durchschritten hatten: Grundsätzlich in Frage gestellt wurden diese Prinzipien nicht. Wie so oft kommen allerdings bei der intensiven Auseinandersetzung mit solchen neuen Organisationsprinzipien die Vorteile der »alten« wieder stärker ins Bewusstsein: Hierarchie organisiert schnelle Entscheidungswege, klare Verantwortlichkeiten, spart Zeit – je nach Entscheidungssituation und marktspezifischer Anforderung sehr starke Argumente. Es kommt darauf an, in welchen Arbeitsprozessen, mit welchen Organisationsmitgliedern und für welche Kunden gearbeitet wird.

New Work bedeutet dauerhaften Kulturwandel

In unseren vielen Gesprächen mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Interessensvertretern sahen wir eine alte Erkenntnis des Veränderungsmanagements bestätigt: Etablierte Strukturen, über längere Zeit gewachsen, prägen die Kultur und erfordern eine langandauernde Kraftanstrengung, die Beteiligten im Sinne der neuen Ansätze wirklich in Bewegung zu bringen. Die alte Kultur »zieht« zurück – und muss für die erfolgreiche Veränderung sehr entschlossen durch ein nachvollziehbares und attraktives Entwicklungsziel ersetzt werden. Diese Kraftanstrengung für eine erfolgreiche Kulturentwicklung ist umso besser wirksam, je überzeugter und konsequenter die führenden Köpfe für diese Veränderungen stehen und je intensiver die Mitarbeitenden sich beteiligen können. Das bedeutet aber auch: Je älter – und größer und damit auch mutmaßlich heterogener in der Mitarbeitendenzusammensetzung – die Organisation ist, umso schwerer fällt es naturgemäß, diese Veränderungen zu erzielen bzw. umso langfristiger müssen die Anstrengungen zur Weiterentwicklung der Kultur angelegt sein. Daher haben Neugründungen und kleinere Organisationen einen natürlichen Anfangsvorteil: Sie agieren (noch) in überschaubaren Strukturen, ziehen in der ersten Phase über eine Selbst-Selektion der Mitarbeitenden viele Gleichgesinnte an und entwickeln darüber quasi automatisch eine starke, tragende Unternehmenskultur, die grundlegend neue Ansätze einfacher durchsetzbar macht.

New Work fordert mehr Selbstverantwortlichkeit

New-Work-Konzepte werden sehr häufig in Reaktion auf Wünsche seitens der Beschäftigten nach besserer Vereinbarkeit und Individualisierbarkeit realisiert. Doch wir konstatieren auch, dass Ziele wie Individualisierung oder vermehrte Partizipation natürlich etwas einfordern: z. B. eine größere Selbstverantwortlichkeit in der Gestaltung von Arbeitszeiten, Selbstbegrenzung zur Vermeidung übergroßer Entgrenzung von Arbeits- und Lebenswelten, eine ausdrückliche Kompromissfähigkeit in Bezug auf Kolleginnen und Kollegen und

deren Bedürfnisse sowie die Bereitschaft, deutlich mehr und intensiver Themen abzustimmen, Verhaltensformen zu klären, Regeln zu definieren und an (und nicht nur in) der Organisation zu arbeiten. Auch deshalb ist es so wichtig, New Work unter systematischer Mitgestaltung und Mitverantwortlichkeit aller Beteiligten zu realisieren. Diese Mitgestaltung hat sich überall ausgezahlt und sie ist letztlich auch systemimmanent. Der Arbeitsalltag ist, gerade in zunehmend wissensorientierten und digitalen Arbeitskontexten, nur mit und durch die Mitarbeitenden / Organisationsmitglieder gestaltbar – und eben nicht über ihre Köpfe hinweg.

Nach New Work kommt die »New Mitbestimmung«

Wir nehmen wahr, wie Formen der New Work Prinzipien der kollektiven Mitbestimmung unter eine andere Perspektive stellen. Hochgradig individualisierbare Formen z. B. der Arbeitszeitgestaltung stellen kollektive Aushandlungen in eine andere Perspektive. Kolleginnen und Kollegen, die sich im Team stärker selbst und dezentraler organisieren und damit auch Managementkompetenz übernehmen, durchbrechen die bisherigen Zuordnungssystematiken von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden bzw. leitenden Angestellten und bilden nicht zuletzt auch neue Vertretungskollektive. Brauche ich noch einen Betriebsrat, wenn ich individuell meine Arbeitsbedingungen zusammenstellen kann? Ja, könnte die Antwort sein – weil diese Wahlmöglichkeiten ja auch ein Verhandlungsergebnis der Sozialpartner sein könnten. Andererseits vermindert die größere Individualität von Arbeitsbedingungen eventuell auch das Bedürfnis des Einzelnen, durch die eine starke Stimme vertreten zu werden. Zumindest, so unsere Schlussfolgerung, regen diese New Work induzierten Konstellationen ein Überdenken bisheriger Mechanismen der Mitbestimmung an – technisch, terminlich und langfristig auch in Bezug auf das jeweilige Rollenverständnis und die eigene Aufgabendefinition von Sozialpartnern. Auf mittlere Sicht be-

feuern diese Formen von New Work auch die Diskussion, für welche Kundengruppe(n) betriebliche und gewerkschaftliche Interessensvertretungen arbeiten, welche Angebote in welcher Differenzierung gemacht werden müssen, welche Vertretungsansprüche wo gefragt sind und wie die konkrete Zusammenarbeit vor Ort aussehen kann.

New Work ist kein Zielzustand, sondern ein fortwährender Prozess der Umgestaltung und Reflexion

New Work in der digitalen Transformation fördert und fordert ein großes Maß an Veränderungsfähigkeit, die gleichsam zur wichtigsten Metakompetenz wird – individuell wie organisationsbezogen. Veränderungsfähigkeit definiert sich für uns als eine Kompetenz, die den einzelnen Mitarbeitenden und die Führungskraft auszeichnen muss, aber auch die Organisation als Ganzes in ihrer strukturellen Ausformung. In der logischen Konsequenz impliziert das ein dauerhaftes »Change Management«, das Ausgangs- und Zielsituationen ständig neu definieren muss. Denn bisher gehen Ansätze des Veränderungsmanagements in der Regel von einer Ist-Situation, von der sich wegbewegt, sowie von einer Soll-Situation aus, auf die sich hinbewegt wird. Nach der »Move«-Phase gibt es dort in der reinen Lehre immer auch ein »Freeze«, ein Einschwingen auf den neuen Zustand (vgl. Bauer/ Hofmann 2018). Wir erwarten, dass sich diese Soll-Situationen immer weniger statisch beschreiben lassen werden, sondern vielmehr die dauerhafte Veränderungsfähigkeit als solches der Zielzustand sein wird. Das macht es notwendig, auch in der Anlage von Strukturen und Prozessen und der Arbeitsformen, auf höchstmögliche Beweglichkeit und Anpassbarkeit zu achten. In der New Work werden sich alle Beteiligten dauerhaft aus der Komfortzone des eingeschwungenen Zustands herausbewegen und die Vorgehensweisen der Planung und Kommunikation auf größere Partizipation anlegen müssen. Das bedeutet in der Schlussfolgerung: Die Arbeit an der Organisation wird Dauerthema

und fordert eine ergebnisoffenere Kommunikation, Organisations- und Arbeitsgestaltung, an der die Mitarbeitenden aktive Teilhabe bekommen und für deren erfolgreiche Umsetzung in deutlich größerem Maß Change- und Kommunikationskompetenzen vorhanden sein müssen. Im schönsten Neu-Denglisch formuliert: von »Change Management zu Changeability«.

New Work – ein Thema für Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaft

Die Fallstudien haben gezeigt, wie viele Gestaltungsmöglichkeiten in den bestehenden arbeitsgesetzlichen Rahmensetzungen nutzbar sind. Dennoch zeigten sich in den Gesprächen mit unseren Fallstudienpartnerinnen und -partnern langfristige Diskussionslinien für eine Zukunftsgestaltung, von denen hier nur einige stichwortartig genannt werden können: das breitere Anlegen von Experimentierräumen für neue Arbeits- und Organisationsformen, die von betrieblichen Akteuren gemeinsam ausgestaltet werden; das Überdenken bisheriger Grenzen z. B. der Arbeitszeitgesetzgebung, die bisher von einem tradierten Arbeitsverständnis des »nine to five«-Jobs ausgehen; die Weiterentwicklung bekannter Konstrukte von »Arbeitnehmenden« und »Selbstständigen« zur besseren Abbildung und sozialversicherungsrechtlichen Absicherung differenzierter werdender Unternehmenswirklichkeiten (vgl. hierzu auch Neufeind/O'Reilly/Ranft, 2018). Ähnliches gilt für wesentliche Fragen der arbeitswissenschaftlichen Forschung: Wie kann dauerhafte Veränderung unter Belastungsgesichtspunkten gut gestaltet werden? Was bedeuten flexibilisierte Arbeitsformen für Erholung und soziale Einbindung (vgl. Hofmann 2016)? Wie kann ein gutes Maß von Anpassung, Veränderung in Kombination mit Sicherheit in Arbeitsformen und Organisationsstrukturen erfolgreich gefunden und austariert werden?

MANAGEMENT SUMMARY

New Work – as topical as it is complex

New Work – with so much talk about it and so many conference events and publications named for it, New Work is a focus point of work design and labor policy. When the concept surfaced in the early '80s, New Work was a socio-philosophical construct. The philosopher Frithjof Bergmann advanced the idea that paid labor comes in three guises: (abridged) gainful employment, work done for self-sufficiency, and work that one “really, really wants” to do (cf. Bergmann, <http://newwork.global.deutsch>). In this concept, the work that really wants to be done epitomizes the core values of independence, freedom and participation in the community. If recent publications, conferences and the trade press in this age of digital transformation are anything to go by, New Work no longer stands apart from gainful employment. It is a synonym for efforts to change gainful employment from within, in forward-looking ways and with advanced means that have much to do with the challenges and possibilities of the digital transformation. Buzzwords such as compatibility, flexibility, agility, and value-driven and meaningful work encapsulate these changes. The digital transformation is an enabler and accelerator to this end – for example, in that it gives rise to increasingly digital workflows and demands agile working methods. It also provides the larger social context for the discussion about the future of work, its part in the pursuit of personal lifestyles, and its role as a prerequisite for participation in society. Demographic developments and the increasingly connected global world are also underpinning these changes.

The project – a survey of German companies in a Berlin backyard loft, in the northern lowlands and in the southwest

Our experience teaches that there is no need to trek to Silicon Valley to see New Work at work. We investigated the different New Work practices in our country, largely using case studies of companies of varying sizes as a basis. The project (Hofmann/Piele et. al, slated for publication in 2018) was funded by the Federal Ministry of Labor and Social Affairs (BMAS) and ran from mid-2017 to mid-2018. Its aim was twofold: For one, we sought to provide an up-to-date picture of best New Work practices that captures all the underlying success factors – that is, companies’ actions as well as social partners and legislators’ activities. For the other, this study addressed the question of how these companies adopted New Work practices – what process this entailed, how employees and managers contributed, and how the changes influenced the corporate culture.

Four approaches to New Work

To this end, we broke New Work practices down into four categories. Although the distinctions are not as clear-cut as this breakdown would suggest, these categories do delineate the various directions and underlying motives for these approaches:

- *Work where and when you want: efforts towards flexible arrangements as to the time and place of work*
- *Beyond organizational charts & silos: efforts towards increasingly agile and project-based organizational formats*
- *My work is meaningful to me and others: efforts towards enhancing the real-world relevance of values and meaning in work*

- *Beyond the hierarchy: efforts to revamp leadership structures, flatten hierarchies to redistribute power, and promote participatory decision-making and self-organizing practices*

The underlying assumption for our search grid was that New Work in its various guises is designed and implemented as a form of gainful employment. The impression we gained from most of the New Work practiced today supports this assumption.

Our working definition of New Work follows:

By New Work, we mean gainful employment with a working method that involves a great deal of virtualized tools, connected people, and flexible work locations, times and content. The digital transformation and the associated

pressure to innovate also demand and foster increasingly agile, self-organized and highly customer-centric operating principles. Not only the when and where of work is changing; so is the way workers collaborate with coworkers and customers. New Work also stands for employees' changing expectations as to participation, autonomy and opportunities to find meaning in work. The demands placed on management personnel and systems are changing accordingly, with hierarchies giving way to a lateral, supportive style of leadership in which coaching figures prominently.

Our case studies at a glance

We conducted case studies in 16 organizations. The chart below shows how they fit into the main categories of New Work.



Figure 1: Overview of case studies, source: our presentation

New Work in Germany – key insights at a glance

Flexibilization before de-hierarchization: Adaptable arrangements as to the time and place of work are more common than changes in organizational hierarchies.

Schemes involving more flexible times and places of work are the most prevalent type of New Work. Flextime and flex-place options would appear to come far more naturally than broad initiatives to democratize strategic corporate decision-making. Flexible locations and times serve the company's interests because they enjoy more discretionary leeway when scheduling work. This is also an accommodating response to the situation on the job market, which gives employees greater clout and underpins their demands for work that strikes a better balance between professional and private life. These forms of work benefit from the current situation on the job market, and hugely so from rapidly advancing IT that enables many forms of virtual collaboration even across time zones. As much as this flexibilization may transform the individual employee's work experience, it does not affect vested, power-based or function-centered positions per se, which is why it would seem easier to actualize.

New Work – not just for startups and digital bohemians

The speaker list at some events may suggest otherwise, but there is plenty of room for New Work options. Even venerable old-industry enterprises have succeeded in adopting some practices. Options that enable workers to plan and schedule work are entirely feasible for manufacturing companies.

New Work in the real world: Format and extent depend on the specifics of manufacturing, task types and company size

The chances of putting specific New Work concepts into practice hinge on the particulars of production, the type of workflow, and the size of the enterprise. Assembly line work cannot be done elsewhere. Some types of flexibilization such as flextime and personalized working hours require a large enough malleable mass – that is, a sizable workforce. Flexible work schedules also have to be managed. Only businesses of a certain size have the in-house services needed to do this. However, our case studies show that crews in skilled trades are certainly able to schedule shifts flexibly. Like work units in manufacturing enterprises, these teams can be self-organizing and take on more responsibility if their members have access to modern planning tools and the leeway to make decisions.

Larger, entrenched company structures – a high hurdle for New Work practices

We documented what a tremendous challenge it is to make changes that promote New Work in small, select pilot units and then methodically scale these changes up and across the entire organization. Ambidexterity – that is, the ability to manage and move units within an organization at different speeds – is a vigorously debated issue in the organizational and industrial sciences. An interesting question awaits answers: Will companies be able to cope with different ways of working under the same roof, mixing methods over the medium term or adjusting the two speeds to arrive at the same pace? We are certain that much of the answer to this question will ride on the next stage of the digital transformation.

New Work – caught in a tug-of-war between hierarchy and self-organization

Some case studies show that obstacles stand in the way of less hierarchy and more participation. These were also the New Work practices that attracted the greatest interest at public events showcasing such projects and sparked the most spirited debates. They are fascinating in that they fundamentally change the power structures in organizations that are predominantly hierarchic and, indeed, how such organizations are defined. As desirable as more participation is in principle, the discussions about what constitutes a healthy level and what forms the applied principle could take are all the more heated for it. The potential downsides of nonhierarchical, highly participative structures – long, time-consuming roundtables and (too) much time devoted to communication, some of which was deemed inappropriate – were a key issue. All organizations experienced ups and downs; none fundamentally called these principles into question. As is so often the case, the benefits of old organizational principles resurface when companies vigorously pursue new options. Hierarchies speed up decision-making, spell out responsibilities, and save time. These can be very strong selling points for some decision-making situations and market demands. Of course, all this depends on how the organization works, which of its members do the work, and for what customers the work is done.

New Work – a synonym for perpetual cultural change

We saw a time-tested insight into change management confirmed in our many discussions with employees, managers and stakeholders: Established structures that have evolved over the years leave a deep imprint on a company's culture, in which case it takes a sustained effort to mobilize stakeholders and persuade them to embrace new practices. If change is to succeed, its agents have to resolutely replace the retreating old culture with an easily understood, appealing development objective. The more confident and

persistent leaders are in pursuing these changes, the more effective efforts towards successful cultural development will be – and the more the workforce will buy in and be able to participate. However, this also means that the older, larger, and presumably more heterogeneous the workforce, the more difficult it will be to achieve these changes. It will take a more sustained effort to develop the culture in this scenario. This is why startups and small organizations have an inherent advantage right from the outset. Their structures are still readily manageable. They self-select staff in their inceptive phase to attract many like-minded people. By their very nature, they develop a strong, supportive corporate culture that readily accommodates unprecedented practices.

New Work promotes ownership

Companies often adopt New Work practices to meet the workforce's demands for a better work/life balance or individualized options. However, we do wish to point out that goals such as individualization and increased participation also demand more from employees. They may have to shoulder the responsibility for scheduling working hours. They will be expected to exercise self-control and draw a sharp enough line between professional and private life. Perhaps they will have to compromise to accommodate colleagues and their needs or be willing to coordinate tasks far more intensively. And they may be called upon to draft a code of conduct, define rules, and work on – rather than just in – the organization. This is another reason why it is so important for all stakeholders to participate and take co-responsibility for putting New Work practices into action in a systematic effort. This participation has paid off everywhere and, in the end, it is also systemic. The workday can only be organized with and by – rather than over the heads of – employees and members of an organization, particularly when the work is increasingly knowledge-driven and digital.

New Work to be followed by New Co-determination

It is our perception that New Work principles shift the frame of reference for collective participation. Highly individualized forms of employment such as flextime models will give rise to questions about the relevance of collective bargaining. Those who organize themselves in distributed teams and assume some of the management responsibility are defying conventional categorization as employees versus employers/ executives. They are also engendering a new type of collective representation. Do I even need a works council if I am at liberty to determine the terms of my job individually? The answer could be yes, as this freedom of choice may be an outcome of the social partners' negotiations. Also, individuals may not need a strong voice to speak on their behalf when the terms of their jobs are more individualized. In view of these New Work-induced constellations, we believe legacy co-determination mechanisms need to be reconsidered – technically, timing-wise, and in the long term with regard to the way stakeholders interpret their roles and social partners define their tasks. In the medium term, these New Work practices will provide fuel for the discussion about which clientele work councils and trade unions will represent. What offers will they have to make and how are they to be delineated? What type of representation will be needed and where will it be needed? What will on-site collaboration actually entail?

New Work – an ongoing transformative, reflective process rather than an end-state

People and organizations will have to be very adaptable to change for New Work in the digital transformation, and this adaptability is sure to become the most important meta-competency of all. We define adaptability to change as a competence that the individual employee and manager will need to possess. Every organization will have to have it ingrained in its structure, whatever form that may take. The logical inference is that this will require continuous change management where the situation and objectives are redefined time and time again. Conventional change management is a point-A-to-point-B process that moves from the current situation towards a fixed objective. And conventional wisdom says that this move is always followed by a freeze, where the organization settles in to its new state (cf. Bauer/ Hofmann 2018). We expect that the objective will eventually defy description in static terms; instead, it will be a moving target that requires constant adaptation to change. The agents of change will have to design structures, processes and workflows with maximum mobility and adaptability in mind. New Work will require all involved to get out of the comfort zone of this frozen steady-state, get going and keep on the move. And companies will have to revamp planning and communication practices to facilitate greater participation. This means that the work to be done on the organization will be a perennial talking point that necessitates a more open-ended way of communicating, organizing and structuring work, with employees taking ownership and playing an active part. All this change demands and fosters a lot more in the way of change competency and communication skills.

New Work – an issue for labor policymakers and industrial scientists to explore

These case studies show how many creative possibilities current labor legislation has to offer. Even so, a host of talking points about future action came to the fore in interviews with our partners in these case studies, only a few of which we can briefly touch on here: Provide more room to experiment with new work designs and organizational formats developed jointly by company stakeholders. Reconsider limits such as the hours dictated by working time regulations based more on the conventions of the nine-to-five job. Take the known constructs of ‘employee’ and ‘freelancer’ to another level that better represents the changing corporate reality and ensures proper social security coverage (cf. also Neufeind/O’Reilly/Ranft, 2018). The same applies to questions to be investigated by industrial scientists: How do we manage permanent change so as to mitigate stress? What ramifications do flexible forms of employment have for recreation and social inclusion (cf. Hofmann 2016)? How do we find the right measure and strike the right balance of adaptation, change and security in employment formats and organizational structures?

UMFELD UND ZIEL DES PROJEKTES

3.1 Digitalisierung, Arbeiten 4.0 und New Work

Die Digitalisierung ist das Thema der gesellschaftlichen und technologie- wie wirtschafts- und arbeitspolitischen Diskussion der vergangenen Jahre. Was als Diskussion mit deutlichem technologischem Fokus begann, hat längst die Debatte in den Medien, der Politik, aber auch in den allermeisten Unternehmen und Organisationen erreicht. Im zurückliegenden Bundestagswahlkampf war »Digital first« ein Motto, das den Appell vor allem in Richtung einer angstfreieren, innovatorientierten Sichtweise auf die Digitalisierung formulierte. Gleichzeitig mehren sich die Publikationen, die sich mit den erwarteten Job- bzw. Beschäftigungswirkungen der Digitalisierung auf dem Arbeitsmarkt auseinandersetzen. Zwar umfassen die dort gefundenen Aussagen eine sehr große Bandbreite differenter Meinungen, aber es ist mittlerweile klar, dass die Veränderungsgeschwindigkeit aufgrund der Digitalisierung vor allem in der Wirtschafts- und Arbeitswelt ihresgleichen sucht (vgl. Bauer/Hofmann 2018). Auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) beteiligte sich in den vergangenen Jahren intensiv an dieser Diskussion. Die Ergebnisse des Dialogprozesses des BMAS zum Thema »Arbeiten 4.0«, die im Weißbuch aus dem Jahr 2016 formuliert sind, identifizierten wesentliche kritische Erfolgsfaktoren der Realisierung neuer Arbeitskonzepte in der digitalen Transformation. Die Debatte im Anschluss an die Veröffentlichung des Weißbuches brachte eine Vielzahl von Vorschlägen zur Anpassung der Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes, zur Abwägung zwischen gesetzlichen und tariflichen Regelungsoptionen, zum Umgang mit Teilzeit und zu den Wünschen nach Wahlarbeitszeiten etc. hervor, von denen einige in das Regierungsprogramm der aktuellen großen Koalition aufgenommen wurden.

Dabei fällt auf, dass die Diskussionen rund um »Arbeit 4.0« oder vergleichbare Oberbegriffe in zwei Hauptrichtungen zu führen scheinen. Die Diskussionsausrichtung des einen

Stranges bezieht sich eher auf Fragen der Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine (Software, KI, Hardware, Roboter, Softwareplattformen etc.). Die erwartbaren Beschäftigungswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die daraus resultierenden Anforderungen an die (Weiter-)Qualifizierung von Beschäftigten sowie die entsprechende (Neu-)Ausrichtung unseres Schul- und Berufsbildungssystems bis hin zur frühkindlichen Bildung werden ebenfalls behandelt (in Abbildung 2 sind diese Bereiche dunkelgrau unterlegt). Eine Diskussion, die durch viele Studien und Prognosen (hier seien nur beispielhaft die von Frey und Osborne aus dem Jahr 2013 oder die von Vogler-Ludwig aus dem Jahr 2017 genannt) sowie eine breite Spanne von Abschätzungen und mehr oder minder optimistischen und pessimistischen Aussagen zur Zukunft unserer Arbeitsgesellschaft charakterisiert ist. Der zweite Strang ist thematisch auf Ansätze der Flexibilisierung von Arbeit, die Anpassung der Organisationsstrukturen, die Veränderung von Führungsprinzipien und letztlich auch auf die Verwirklichung sinnstiftender, wertebasierter Arbeit ausgerichtet (in Abbildung 2 hellgrau unterlegt).

Die Ansätze des zweiten Stranges greifen teilweise alte Utopien der Arbeit auf und sind, zumindest in der öffentlich wahrnehmbaren Darstellung und Diskussion, häufig in eher jungen, kleineren, noch nicht dauerhaft durchstrukturierten Organisationen vorzufinden, die gleichsam von Grund auf auch mit einer in der Regel jungen Mannschaft starten. Inwieweit daher eine Übertragbarkeit auf eher traditionell geprägte Unternehmen besteht oder ob diese Ansätze für solche Unternehmen auch weiterhin Utopien sein werden, bleibt ein entscheidender Punkt der weiteren Befassung mit dem Themenfeld. Das folgende Bild zeigt diese Diskussionsstränge rund um den Oberbegriff »Arbeit 4.0«.



Abbildung 2: Diskussionsstränge rund um den Begriff »Arbeit 4.0«.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Arbeiten der vergangenen drei Jahre und die kritische Diskussion zeigten, wie viel Bewegung bereits in die Auseinandersetzung um die Gestaltung der Arbeitswelten kam. Nicht nur in den USA, wo im Silicon Valley mittlerweile täglich Besuchergruppen aus Europa Unternehmen der IT-Branche und der Start-up-Szene bestaunen, sondern auch in Europa und damit auch in Deutschland finden sich bereits eine Vielzahl innovativer Umsetzungsformate moderner Arbeits-, Organisations- und Führungskonzepte – und dies nicht »nur« – das ist für die im Folgenden dokumentierten Ergebnisse wichtig – in technologieintensiven Branchen, sondern über verschiedenste Branchen und Unternehmensgrößen verteilt. Die heute bereits bestehende Breite der zu findenden Ansätze in Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen ist ein zentraler Aspekt der Befassung mit Umsetzungsformen moderner Arbeit. Wir konzentrieren uns also auf solche Umsetzungsformen, die nicht »nur« in Start-ups stattfinden, die sich vorzugsweise in schicken Loftgebäuden niederlassen und hauptsächlich mit digitalen Produkten oder modernen Dienstleistungen operieren oder in der Kreativbranche angesiedelt sind, sondern eben auch in ganz »normalen«, etablierten und vielleicht auch noch traditionell geprägten Unternehmen. Wir waren und sind, jetzt nach den Untersuchungsergebnissen, mehr denn je davon überzeugt, dass sich auch in Deutschland eine Vielzahl ermutigender Beispiele finden lässt, die gut übertragbar sind und genauso gute Anregungen bieten können wie die berühmteren Vorbilder jenseits des Atlantiks. Diesen zweiten Strang der Diskussion und sein Kernobjekt bezeichnen wir als New Work. Im Kapitel 3 werden wir diesen Begriff etwas genauer aufschlüsseln und mit einer Arbeitsdefinition unterlegen.

Dabei ist jedoch auch immer klar: Unterschiedliche Branchen, diverse Unternehmenskulturen, aber auch Traditionen der Mitbestimmung bzw. ein unterschiedliches Maß an Beteiligung der Mitarbeitenden an diesen Arbeitsorganisationsveränderungen führen dabei nachvollziehbarerweise zu unterschiedlichen Herangehensweisen und Effekten. Sie machen damit eine Übertragbarkeit aber nicht zwingend zunichte. Es gilt nur, stets individualisiert und nicht mit Blaupause zu arbeiten, um einen

gelungenen Ansatz auf das eigene Unternehmen übertragen zu können. Zudem sollte zuvor über die Schaffung grundlegender Rahmenbedingungen nachgedacht werden.

Ziel unseres Projektes und dieser Dokumentation ist es also, eine Bestandsaufnahme zu leisten, die zum Ziel hat, einen aktuellen Überblick über erfolgreiche Ansätze der Ausgestaltung der New Work in Deutschland zu geben und erfolgskritische Rahmenbedingungen zu erfassen, die neben betrieblichen Aktionsbereichen auch Aktivitäten der Sozialpartner und der Gesetzgebung umfassen. Die vorliegende Publikation fasst die Ergebnisse einer solchen Bestandsaufnahme auf Basis von Fallstudien zusammen – und wirft in einem weiteren Kapitel zusätzlich einen Blick auf Zukunftsvorstellungen der künftigen Arbeitswelt, die in kreativ angelegten Ideations-Workshops entwickelt wurden. Wir wollten damit auch bewusst den Blick auf Zukunftserwartungen an Arbeit wagen, der weitgehend unbeeinflusst von aktuellen Diskussionen ist und damit wesentliche bzw. grundlegende Erwartungen und Wünsche an Arbeit und ihre Bedeutung für unser (soziales) Leben aufzeigt. Dazu liegt auch noch eine getrennte Publikation der Universität der Künste (UdK) in Berlin vor.

Die Fallstudien, die in der vorliegenden Publikation schriftlich präsentiert werden, gliedern sich medial parallel in die Webpräsenz der »Experimentierräume« des BMAS (www.arbeitenviennull.de/experimentierraeume) ein. Diese virtuellen Experimentierräume stehen für den aktuellen Vorstoß des Bundesarbeitsministeriums mit dem Ziel, innovativen Arbeitskonzepten in ihrer Umsetzung eine Plattform der Präsentation und Diskussion zu geben – und zusätzliche Gestaltungsansätze auch projekthaft zu unterstützen. Die Darstellungen in diesen Experimentierräumen erfolgen in der Grundüberzeugung, dass gelungene Arbeitswelten nicht nach der einen Blaupause aufzubauen sind, sondern je nach betrieblichem Kontext, IT-Durchdringung, betriebswirtschaftlichen Anforderungen und kulturellen Rahmenbedingungen ganz unterschiedlich individuell gestaltet werden müssen. Es gibt, so formuliert es der Erklärtext der Experimentierräume, »keine pauschalen oder

abschließenden Antworten auf diese und weitere Fragen, die sich durch die digitale Transformation stellen [...]« (vgl. www.arbeitenviennull.de/experimentierraeume/idee). Stattdessen werden spezifische, mutige und interessante Umsetzungsansätze präsentiert. Das Bundesarbeitsministerium unterstützt die Schaffung dieser Räume auch durch die Förderung der hier dokumentierten Bestandsaufnahme.

3.2 Methodik und empirische Basis

Zur Erarbeitung der Studie wurde zunächst die bestehende Quellenlage sekundär analysiert und aufbereitet. Die wesentliche originäre Wissensbasis bilden die durch das Fraunhofer IAO durchgeführten Fallstudien in unterschiedlichsten Branchen und die Ideations-Workshops (durchgeführt vom Design Research Lab der Universität der Künste Berlin).

Die Fallstudien wurden dabei auf Basis eines standardisierten Interviewleitfadens durchgeführt und aufbereitet – wobei auf die organisationsspezifischen Besonderheiten und Schwerpunkte der Gestaltung der jeweiligen Form der New Work Rücksicht genommen wurde. Der Erhebung lagen dabei zwei wesentliche Prinzipien zugrunde: Zum einen wurde das Ziel verfolgt, bestmöglich sowohl die Unternehmens-/Arbeitgeberseite als auch die Perspektive der Mitarbeitenden sowie der Betriebs- und Personalräte in die Informationssammlung aufzunehmen, was sich entsprechend in der Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner abbildete.

Zum anderen lag der Fokus der Fallstudien, neben der Analyse und Beschreibung der jeweiligen Arbeitsform der New Work an sich, vor allem auf der Frage, in welchem Prozess, unter welcher Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungskräfte und mit welchen kulturellen Veränderungen deren Umsetzung stattfand. Angesichts der großen Entwicklungsdynamik in diesen Arbeitsformen und unserer festen Überzeugung, dass deren Umsetzung nur mit einer breiten Beteiligung aller direkt und indirekt betroffenen Mitarbeitenden und Führungs-

kräfte erfolgen kann, ist diese besondere Fokussierung ein logischer Schritt. Somit geht diese Grundüberzeugung, dass eine moderne Arbeitswelt nur mit den Mitarbeitenden und als kontinuierlicher Prozess gestaltet werden kann, auch in das Design der Erhebungsmethodik und damit in die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner ein.

Ein wichtiger Teil des Projektes war es auch, sich mit unterschiedlichsten Gruppen an das Thema »Arbeit der Zukunft« visionär anzunähern. An insgesamt drei Workshopterminen mit Teilnehmenden sehr unterschiedlicher beruflicher Ausrichtungen, Erfahrungen und Altersgruppenzuordnungen wurde erarbeitet, welche Vorstellungen von Arbeit in der Zukunft entstehen, wenn man sich völlig von bestehenden Rahmenbedingungen lösen kann. Ausgehend von heutiger Arbeit und momentanen Arbeitsweisen wurden in kleinen Gruppen mithilfe von Brainstormingmethoden utopische, (un-)wahrscheinliche, abwegige und vorstellbare Perspektiven zum Thema »Arbeiten in der Zukunft« gesammelt.

Die Projektarbeit selbst wurde durch mehrere öffentliche Veranstaltungen im Rahmen des Zukunftsforums des Fraunhofer IAO im Januar, einer Veranstaltung im Einstein-Zentrum in Berlin im März, in Form eines gemeinsamen moderierten Workshops bei der Xing-Konferenz »New Work Experience« in Hamburg ebenfalls im März 2018 und einer Blogreihe auf den Webseiten des Fraunhofer IAO kommunikativ begleitet. Hierzu findet sich eine Kurzbeschreibung am Ende dieses Berichts.

4

NEW WORK: VON FRITHJOF BERGMANN ZUR ELBPILHARMONIE HAMBURG 2018

New Work, eines der zurzeit schillerndsten Schlagworte für die sich wandelnde Arbeitswelt, erfährt vor allem in öffentlichen, journalistischen und populärwissenschaftlichen Beiträgen breite Verwendung und steigende Relevanz. Dennoch weist der Begriff kein allgemeingültiges Verständnis auf. Er spiegelt in seiner vielfältigen Verwendung auch den facettenreichen Wandel von klassischen und eher starren Arbeitsstrukturen zu neuen Arbeitsweisen in einem digitalen und globalen Zeitalter wider. Man findet keine abschließende Definition, sondern in der Regel eine Beschreibung dazugehöriger Facetten.

4.1 Entwicklungspfad

Ausgehend vom austro-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann, der unter dem Namen »New Work« ursprünglich ein philosophisches Konzept entwickelte, findet der Begriff bereits seit 1984 Verwendung. Seine ursprüngliche Theorie ging über die bloßen Veränderungen von Arbeitsstrukturen hinaus und umfasste auch einen Wandel von Lebensweisen und der gesellschaftlichen Kultur. Ein Grund für die Veränderungen sieht Frithjof Bergmann in neuen Technologien und den dadurch bedingten Wegfall von Berufen und Arbeitsaufgaben. Durch diese Entwicklung besteht jedoch zugleich die Möglichkeit, Arbeit neu zu gestalten. Ein Kerngedanke Bergmanns beinhaltet die inhärente Polarität von Arbeit. Das bedeutet, dass Arbeit den Menschen sowohl »auslaugen« kann, in dem Sinne, dass er die ausgeübte Erwerbsarbeit bis hin zu den nächsten arbeitsfreien Tagen oder gar dem Ruhestand gerade so erträgt. Bergmann beschreibt diese Art der Arbeit als eine milde chronische Krankheit. Auf der anderen Seite kann Arbeit aber auch zu einem Gefühl der Lebendigkeit und Erfüllung verhelfen. Daher ist der entscheidende Punkt, den Frithjof Bergmann aufgreift, die Sinnhaftigkeit der Arbeit und Arbeiten als Bedürfnis. Das Konzept vereint die Ausübung von Beschäftigungen, die man in seinen Worten »wirklich, wirklich will«

und die der eigenen Persönlichkeit entsprechen, mit einem System, das die menschliche Grundversorgung garantiert. Bergmanns Arbeitssystem unterteilt sich in eine, im Vergleich zu heute stark verkürzte, Erwerbsarbeit, unter Einsatz neuer Technologien, in eine Arbeit zur Selbstversorgung sowie zur gemeinschaftlichen Produktion von Gütern und in die sinnstiftende Arbeit. Darin aufgegriffen ist der von ihm erwünschte Wandel von der industriellen Produktion zur gemeinschaftlichen Produktion von Lebensmitteln, Energie, Kleidung etc. Diese neue Wirtschaftsform kann weitergehend zu einem neuen System der Arbeit, neuen Lebensweisen und einer intensivierte Teilhabe am kulturellen Leben führen. Es handelt sich hierbei auch um ein politisches Konzept, welches zu mehr Gerechtigkeit und ebenso zu kultureller sowie ökologischer Nachhaltigkeit führen sollte. Die durch Automatisierung, Globalisierung und Landflucht verursachten Probleme wie z. B. die Zerstörung des Klimas und der Verbrauch der Ressourcen sollen ebenso verringert werden (vgl. Bergmann o.D.).

Die Theorie Bergmanns wurde lange Zeit nicht tiefergehend aufgegriffen, bis 2016 eine Weiterentwicklung des Konzepts durch Markus Väth in dem Buch »Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert« (vgl. Väth 2017) stattfand. Nach Väth basiert die Verwirklichung von New Work auf vier Säulen: einer bewussten Lebensführung mit einer Neubewertung von Arbeit, einem an die dynamische Arbeitswelt angepassten Kompetenzmodell, einem Veränderungsmodell für Strukturen und Kultur von Organisationen und einer intensiven Debatte über die Rolle von Arbeit in der Gesellschaft. Er befürwortet die Aufhebung des Begriffes »Work-Life-Balance« und führt »Work-Life-Blending« als neue Alternative ein. Dadurch soll verdeutlicht werden, dass es weniger um eine Grenze zwischen Arbeit und Privatleben geht, sondern mehr um eine gelungene Kombination der beiden, die keine negativen Entgrenzungswirkungen zeigt. Sinnstiftende Arbeit beinhaltet laut Markus Väth, dass die Ar-

beit die Stärken eines Menschen fördert, sie in einem Umfeld angesiedelt ist, in das der arbeitende Mensch passt, und diese Arbeit eine höhere Bedeutung für die Person hat. Das Ziel von Arbeit ist auf individueller Ebene daher die persönliche Entfaltung, auf Organisationsebene die Anpassung an eine komplexe (Arbeits-)Welt und auf gesellschaftlicher Ebene der maßvolle Kapitalismus.

Darüber hinaus entwickelte Väth zusammen mit Arthur Soballa ein Cluster-Modell, das als konzeptioneller Rahmen dienen soll und ein integratives Gesamtmodell darstellt. Dies veranschaulicht die verschiedenen Handlungsfelder im Bereich New Work, zu Clustern zusammengefasst. Im Modell werden die Bereiche Technologie, Menschen und Kollaboration, Recht und Konformität sowie Politik abgebildet. Die ersten beiden Cluster werden aktuell mit Schlagwörtern wie Agilität, Scrum, Digital Leadership oder Digital Transformation stark debattiert. Die Aspekte der anderen beiden Cluster fanden bisher noch weniger Aufmerksamkeit in der Diskussion (vgl. Väth 2017).

In einem weiteren Ansatz werden für den Bereich der Managementberatung nach Hackl et al. (2017) fünf Handlungsfelder genannt, die als Impulse für die Unternehmenslenkung und die Weiterentwicklung der Arbeitswelten identifiziert werden. Diese unterteilen sich in Führung, Agilität, Individualität, Flexibilität und Creative Workspaces.

Die genannten Modelle und Weiterentwicklungen können in der Zwischenzeit um viele Facetten erweitert werden. Vertreter aus Wissenschaft und Forschung, der Politik sowie der Wirtschaft, die sich mit den Veränderungen der Arbeitswelt beschäftigen, formulieren unterschiedliche Schwerpunkte und Definitionen im Bereich New Work, sodass der Begriff eine schier unüberschaubare inhaltliche Vielfalt aufweist. Ein zentraler Punkt, der auch heute noch präsent ist, ist die Sinnstiftung der Arbeit; Arbeit soll Freude bereiten und motivieren. Das erfolgt nicht nur durch die Arbeit und ihr Ergebnis selbst,

sondern auch durch Arbeitsorganisation und -strukturen. Um mehr Selbstentfaltung zu ermöglichen, gehen Vertreter der New Work häufig auch auf Aspekte der Arbeitsatmosphäre, Partizipation und Selbstständigkeit ein. Dies fällt mit Trends einer zunehmenden Wissensorientierung der Tätigkeiten genauso zusammen wie mit dem demografischen und werteseitigen Wandel in der Gesellschaft. Debattiert werden auch Auswirkungen der digitalen Beschleunigung von Informationsflüssen und der Kommunikation auf die Arbeit.

Anders als ursprünglich durch Bergmann angestrebt wird heutzutage versucht, die klassische Arbeit zu verändern. Bergmann hingegen wollte sie auf ein Minimum reduzieren, aber nicht ersetzen. Der Schwerpunkt heutzutage liegt jedoch mehr auf der Neugestaltung von Arbeit. Die Debatten setzen sich mit der Transformation weg von starren Arbeitsorganisationen und Arbeitsmustern auseinander.

Neue Möglichkeiten und innovative Ideen zur Umgestaltung der Arbeit werden seit 2014 mit dem »New Work Award« der Business-Plattform Xing ausgezeichnet. Das zunehmende Interesse und die Relevanz des Themas sind hier auch an einer steigenden Bewerber- und Teilnehmerzahl erkennbar. Der Award zeichnet Veränderungen der Unternehmenskultur, Transformationen in Bezug auf die erfolgte Mitbestimmung, Partizipation, Führung, Modelle der Flexibilisierung und weitere neue Arbeitsformen sowie auch den Einsatz von neuen Werkzeugen und Methoden zur Zusammenarbeit aus. Häufig werden diesen neuen Arbeitsformen viele Chancen zugeschrieben. Nur wenige Beiträge behandeln auch die nicht zu unterschätzenden möglichen Risiken und Herausforderungen.

4.2 Arbeitsdefinition von New Work für die vorliegende Studie

Als einen der wichtigsten Treiber im Bereich New Work sehen wir die technologischen Entwicklungen und damit einhergehend die digitale Vernetzung von Gesellschaft und Wirtschaft. Im Zusammenhang damit steht auch der Wandel hin zu einer digitalen und virtuellen Arbeitsumgebung. Ebenfalls ermöglicht die Digitalisierung neue Formen von Arbeit und vielseitige Flexibilisierungswege. Flexibilisierung geht dabei über die Formen der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung, wie Gleitzeit und Telearbeit, hinaus. Überdies verstärkt sich die Verbreitung neuer Formen der Zusammenarbeit und neuer Arbeitsmethoden, wie vermehrte Projektarbeit und agile Zusammenarbeit. Dazu gehören auch aufgabenbezogene Flexibilisierungen sowie Änderungen der kapazitiven Flexibilisierung; sie beinhalten beispielsweise auch neue Formen der Selbstständigkeit. Erkennbar ist, dass neue Beschäftigungs- und Vertragsformen an Bedeutung gewinnen. Damit erfolgt meist auch eine Verlagerung von Verantwortung und Risiken. Die Diskussion um die veränderte Rolle von Führung erlangt im Gegenzug ebenfalls Bedeutung.

Durch die digitale Transformation werden Vernetzung, Kollaboration und Agilität zu den neuen Schlüsselprinzipien der sich wandelnden Arbeitswelt. Wir beobachten die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Leben und die Auflösung des klassischen Arbeitsalltags. Veränderungen sind aber nicht nur in struktureller Hinsicht und auf Unternehmensseite zu finden: Auch Mitarbeitende stellen neue Anforderungen an Partizipa-

tion und Transparenz, was teilweise bereits in einer Neustrukturierung von Unternehmen in Richtung Enthierarchisierung erkennbar ist. Die Schwerpunkte der neuen Arbeitswelt verlagern sich also von der Betrachtung der Erwerbsarbeit als primäres Mittel zur Subsistenz und Status hin zu Sinnstiftung und Freiwilligkeit von Arbeit, von Planung und Controlling zu Empowerment und experimentellem Arbeiten. Sichtbar ist, dass Transparenz, Netzwerkarbeit und Selbstführung an Bedeutung gewinnen.

Mit Rückbezug auf die Aussagen in Kapitel 1 lässt sich festhalten, dass unter New Work vornehmlich die Bereiche der Gesamtdebatte um die Veränderungen von Arbeit im Rahmen der digitalen Transformation gefasst werden, die sich mit Ausgestaltung existierender Arbeitsverhältnisse beschäftigen und sich nicht um Fragen von Beschäftigungswirkungen durch Digitalisierung kümmern und damit auch die Frage adressieren, was getan werden muss, um von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen weiterzuqualifizieren. So gesehen, umfasst New Work einen Teil dessen, was in der übergreifenden Arbeiten 4.0-Debatte diskutiert wird.

Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Zuordnung. Die blau abgebildeten Bereiche umfassen den Teil der Fragestellungen, die unserer Wahrnehmung nach derzeit maßgeblich unter New Work adressiert werden.

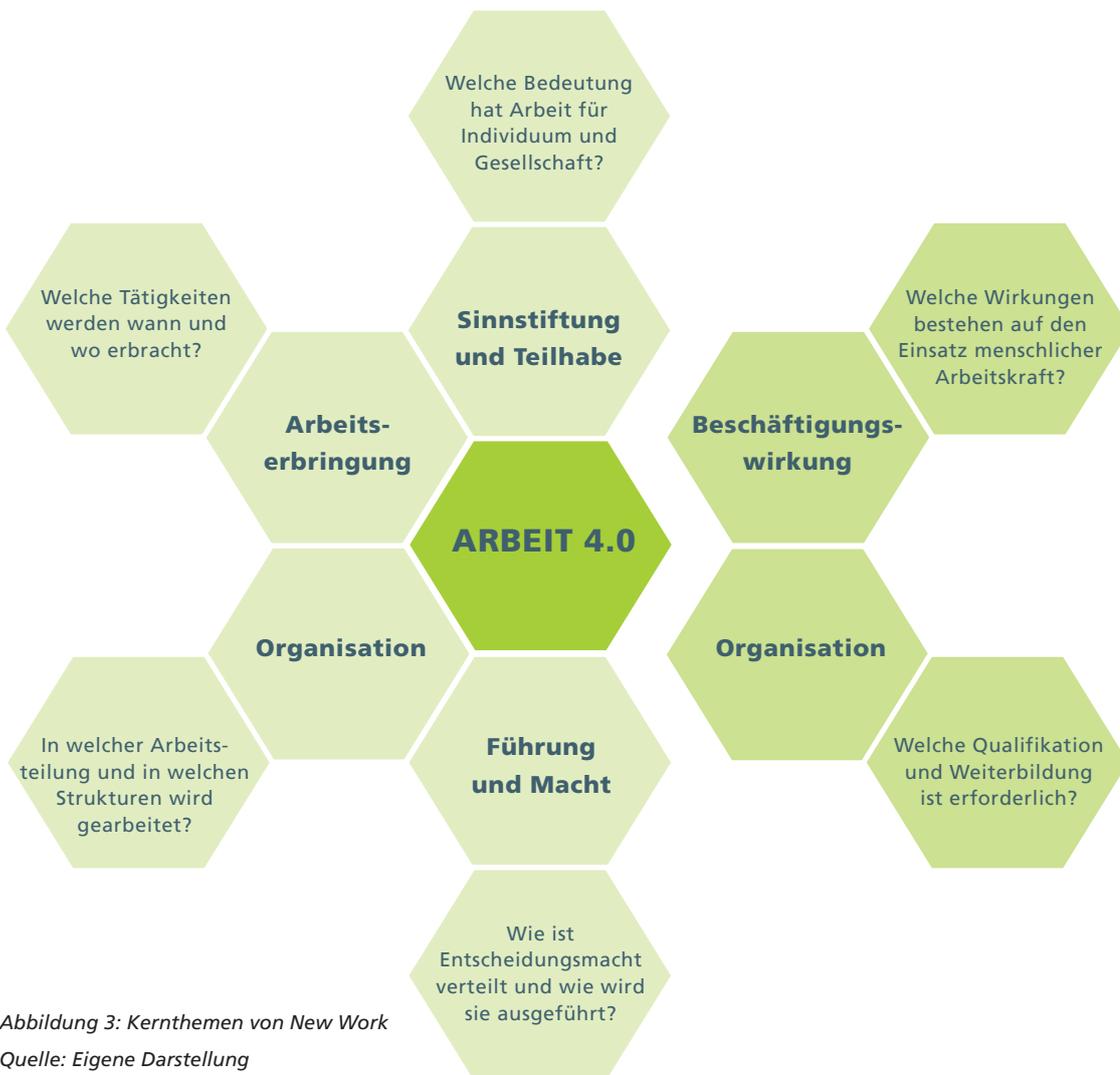


Abbildung 3: Kernthemen von New Work
Quelle: Eigene Darstellung

Für die vorliegende Bestandsaufnahme unterscheiden wir vier große Stoßrichtungen der sich wandelnden Arbeitswelt unter dem Begriff New Work, die sich schlagwortartig wie folgt darstellen:

- »Arbeite, wo und wann du willst«: Umsetzungsformen in Richtung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit
- »Jenseits der Organigramme und Silos«: Umsetzungsformen in Richtung zunehmender Agilität und projektbasierter Organisationsformen
- »Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn«: Umsetzungsformen in Richtung einer zunehmenden Bedeutung der Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit
- »Jenseits der Hierarchie«: Umsetzungsformen in Richtung veränderter Führungsstrukturen und Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Ansätze der Selbstorganisation

Insgesamt gehen wir aber davon aus, dass New-Work-Konzepte als erwerbsorientierte Formen der Arbeit entwickelt und umgesetzt werden.

Dies führt zu der hier verwendeten Arbeitsdefinition von New Work:

»Unter New Work verstehen wir **erwerbsorientierte** Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, **Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten** gekennzeichnet sind. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend **agile, selbstorganisierte iterative** und hochgradig **kundenorientierte Arbeitsprinzipien**. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden ändern sich.

Das Konzept der New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf **Beteiligung, Autonomie** und **Sinnstiftung** durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme **weg von der Hierarchie** hin zu einem **coachenden, lateralen und unterstützenden** Führungsverständnis.

5

UNSERE THESEN FÜR DIE WEITERE UNTERSUCHUNG

Das Forschungsteam stellte zu Beginn der Arbeit einige untersuchungsleitende Thesen auf und ließ sich dabei auch vom anfänglichen eigenen Kenntnisstand sowie von der Wahrnehmung der öffentlichen Diskussion leiten. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt und zum Abschluss des Berichts wieder aufgegriffen.

- New Work ist vor allem ein Thema für junge Unternehmen. In gewachsenen Strukturen sind diese Konzepte nur wenig sinnvoll umsetzbar.
- Die allermeisten Formen der New Work lassen sich nur für Mitglieder der digitalen »Boheme« realisieren – die große Masse an Beschäftigten wird weiterhin in herkömmlicher Form arbeiten müssen.
- New Work findet bisher nur im indirekten Bereich statt. Für den produzierenden Bereich ist das Thema weitgehend verschlossen.
- Die Realisierung von New Work erfordert ein durchgängiges und konsequentes Vorgehen von »oben«: Kulturwandel ohne die oberste Führungsebene findet nicht statt.
- Mit den heutigen Führungskräften ist New Work eine Illusion.
- Für Führungskräfte verbergen sich hinter New Work viele Nachteile.
- Bei der Umsetzung von New Work ist die Passung von Mitarbeitenden zur Organisation in kultureller Hinsicht ein wesentlicher Erfolgsfaktor.
- New-Work-Ansätze, die Grundprinzipien »normaler«, hierarchischer Organisationen verändern, sind seltener als Ansätze der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit.
- New Work ist eine Mogelpackung für Selbstaubeutung und entgrenzte Arbeit.
- Es dominieren noch Pilotprojekte oder Anfänge im kleinen Rahmen, insbesondere bei großen Organisationen. Eine umfassende Praktizierung von Formen der New Work bilden die Ausnahme.
- New-Work-Konzepte stellen klassische Formen der Mitbestimmung vor große Herausforderungen.
- New-Work-Konzepte rühren an ganz grundlegende Fragen der Bedeutung von Arbeit für die Teilhabe an der Gesellschaft und für die individuelle, persönliche Entwicklung.
- Das deutsche Arbeitsrecht und bestehende Tarifverträge verhindern viele New-Work-Ansätze.
- New Work ist kein Zielzustand, sondern ein fortwährender Prozess der Umgestaltung und Reflexion.

Der Schwerpunkt des Projektes lag in der Aufbereitung betrieblicher Fallstudien, deren Auswahl nach den Kriterien der Beispielhaftigkeit, Innovation und Aussagekraft erfolgte. Um die beschriebenen Formen der New Work auch in ihrer faktischen Relevanz in der deutschen Wirtschaft zu untermauern, werden im Folgenden entlang der vier Stoßrichtungen die aktuell verfügbaren Zahlen zur empirischen Evidenz der einzelnen Umsetzungsformen zusammengefasst.

6.1 Zeit- und ortsflexibles Arbeiten

6.1.1 Zeitflexible Arbeit

Zeitliche Flexibilität kann ganz grundsätzlich nach fremd- und selbstbestimmten Formen unterschieden werden (Piele/Piele 2018: S. 38 ff.). Im Rahmen von New Work soll der Fokus auf die selbstbestimmten Formen gelegt werden, da nur sie New Work im Sinne der Beschäftigten darstellen können. Bei der Betrachtung dieser Formen ist neben dem grundlegenden theoretischen Gedanken aber immer auch die Umsetzung in der Praxis zu beachten. Sie entscheidet letztlich darüber, wie viel Selbstbestimmung auch individuell und tatsächlich möglich ist.

Da die – zumindest zum Teil – selbstbestimmten zeitflexiblen Arbeitsformen sehr vielfältig sind und in diversen Ausprägungen auftreten, soll der Fokus auf die nachfolgend dargestellten vier Formen gelegt werden.

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit heißt im Grunde, dass Arbeitgebende auf die Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit verzichten und darauf vertrauen, dass Arbeitnehmende ihre Arbeitspflicht in zeitlicher Hinsicht auch ohne Kontrolle erfüllen (so etwa BAG 23.9.15–5 AZR 767/13, NZA 2016, 295, 298). Eine Zeiterfassung zu Kontrollzwecken, über welche die

tatsächliche Erfüllung der Arbeitspflicht in zeitlicher Hinsicht durch Arbeitgebende überprüft werden kann, existiert in diesem Modell damit nicht. Die Einhaltung der geltenden Gesetze ist aber auch in der Vertrauensarbeitszeit durch die Arbeitgebenden zu gewährleisten. Dazu zählt insbesondere auch das Arbeitszeitgesetz, in dessen Rahmen u. a. die Vorgaben des § 16 Absatz 2 ArbZG zu erfüllen sind. Hiernach sind Arbeitgebende verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmenden aufzuzeichnen. Zur Erfüllung dieser Verpflichtung bewährten sich in der Praxis verschiedene Methoden, wie beispielsweise die elektronische Aufzeichnung ohne Kontrolle oder eine Selbstaufzeichnung der Arbeitnehmenden (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017: S. 41). Insgesamt ist im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit festzuhalten, dass trotz Fehlens eines arbeitgeberseitigen umfassenden Überblicks über die Arbeitszeiten keine Befreiung von gesetzlichen Vorgaben erfolgt, die auch bei anderen flexiblen und nichtflexiblen Arbeitszeitmodellen einzuhalten sind. Innerhalb dieser Vorgaben sind die Beschäftigten beim Modell der Vertrauensarbeitszeit aber im Grunde frei darin, Arbeitsbeginn, -ende und -umfang festzulegen. Diese können ihren Arbeitsalltag entsprechend in hohem Maße eigenverantwortlich und selbstorganisiert gestalten, wobei insgesamt das Ergebnis ihrer Arbeit deutlich in den Vordergrund tritt. Mangels eines umfassenden Überblicks über die erbrachten Arbeitszeiten »führt Vertrauensarbeitszeit letztlich zu ergebnisorientierter Arbeitszeit, bei der nur das Arbeitsergebnis, nicht aber die Arbeitszeit, die hierfür verwendet wird, zählt« (Reuyß et al. 2016: S. 11). Dass sich hierdurch auch die Art des Führens hin zum ergebnisorientierten Führen wandeln muss und etwa Führungswerkzeuge wie Zielvereinbarungen stark in den Fokus rücken, ist offensichtlich. Gerade vereinbarte Ziele müssen aber realistisch sein und das ist häufig eine große Herausforderung, deren notwendige Erfüllung für eine beschäftigtenfreundliche Praktizierung der Vertrauensarbeits-

zeit aber ein entscheidender Knackpunkt ist (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017: S. 40).

Die Beantwortung der Frage nach der Verbreitung der Vertrauensarbeitszeit ist nicht einfach. Das IAB-Betriebspanel befragt seit dem Jahr 2004 in einem zweijährigen Rhythmus auch zu Regelungen zur Vertrauensarbeitszeit. Hiernach lag der Anteil der Betriebe mit Vertrauensarbeitszeit 2016 bei 29 Prozent. Bei der Sichtung von Werten zur Verbreitung ist jedoch Vorsicht geboten, da die Vertrauensarbeitszeit in der Praxis immer noch sehr unterschiedlich verstanden wird und kein einheitliches Begriffsverständnis vorherrscht (vgl. BT-Drucksache 19/506: S. 9 ff.).

Wahlarbeitszeit

Unter dem Begriff Wahlarbeitszeit existieren unterschiedliche Varianten einer Arbeitszeitflexibilisierung unter Mitspracherecht der Beschäftigten. Sie findet sich zum einen im Bereich der Personalplanung und ist gerade bei stärkeren personellen Kapazitätsschwankungen von besonderem Interesse. Die erforderliche Personalstärke wird hierbei für bestimmte Zeitabschnitte (etwa wöchentlich, täglich, stündlich) im Voraus geplant. Im sich hieraus ergebenden Personalbedarfsplan erfolgt anschließend eine Eintragung der Beschäftigten entsprechend ihren priorisierten Zeiten, den jeweilig vertraglich vereinbarten Arbeitsstunden und in gemeinschaftlicher Absprache (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017: S. 38). Das »Wahlrecht« ist jedoch unter der Grundbedingung auszuüben, dass letztlich alle Einsatzzeiten vergeben sind.

Der Vorteil dieser Form der Wahlarbeitszeit für die Arbeitgebenden:

»Sie entsprechen möglichen Wünschen der Beschäftigten nach reduzierten und flexiblen Arbeitszeiten und gewähren zusätzlich mehr Zeitsouveränität. Zum anderen kann überzähliges

Personal in wenig arbeitsintensiven Phasen eingespart werden, um in Stoßzeiten mit mehr Personal einen umso besseren Kundenservice zu bieten.« (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017: S. 39)

Neben dieser kurzfristigeren Form der Flexibilisierung durch die Wahlarbeitszeit existiert auch eine auf längere Frist ausgerichtete Variante des Wahlarbeitszeitmodells (siehe hierzu auch die Fallstudie Trumpf). Hierbei wird im Voraus über einen längeren bestimmten Zeitabschnitt (etwa für das Folgejahr) das Arbeitszeitvolumen in Abweichung zum vertraglich festgelegten Volumen frei gewählt. Eine Abweichung kann hierbei nach oben oder unten auftreten. Bei dieser Variante kann auch von einer lebensphasenorientierten Arbeitszeit gesprochen werden, denn sie ermöglicht die Erhöhung oder Verringerung der Arbeitszeit gemäß den privaten Anforderungen an die oder den Beschäftigten. So nennt Andreas Hoff die Wahlarbeitszeit auch lebensphasenorientierte Vertragsarbeitszeiten, über deren Dauer die Mitarbeitenden grundsätzlich selbst entscheiden (vgl. Hoff 2015: S. 47).

Die Wahlarbeitszeit kann damit letztlich als Form von New Work verstanden werden, ermöglicht sie doch Anpassungen der Arbeitszeit an die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten.

Aktuelle Zahlen zur Verbreitung der Wahlarbeitszeit liegen für Deutschland nicht vor. Zur Jahrtausendwende war sie jedenfalls in der betrieblichen Praxis noch weitestgehend unbekannt. So untersuchte die Hans-Böckler-Stiftung zur Jahreswende 1997/98 ihren damaligen Bestand an Betriebs- und Dienstvereinbarungen (damals 2.800) im Hinblick auf flexible Arbeitszeitmodelle. Wahlarbeitszeit wurde in lediglich 1,5 Prozent der Vereinbarungen geregelt (vgl. Klein-Schneider 1999: S. 14).

Ein Schattendasein führt die Wahlarbeitszeit heutzutage aufgrund der gegenwärtig ausgeprägten Diskussionen jedenfalls nicht mehr. Die Forderung nach mehr Wahlmöglichkeiten ist derzeit klar zu vernehmen. Hingewiesen werden kann hierbei etwa auch auf die aktuelle Untersuchung von Seifert et al. aus dem Jahr 2016, die den Anteil an erfüllten bzw. unerfüllten Veränderungen an Arbeitszeitwünschen von Beschäftigten innerhalb eines Drei-Jahre-Turnus anhand von SOEP-Daten untersuchte. »Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts Daten des Sozioökonomischen Panels der Jahre 2011 bis 2014 ausgewertet. In jedem Beobachtungsjahr wurden mehr als 10.000 Beschäftigte befragt; die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland. [...] Betrachtet man diejenigen, die 2011 angegeben haben, gern deutlich kürzer arbeiten zu wollen, zeigt sich: Bis 2014 ist es nur rund 40 Prozent von ihnen gelungen, die tatsächliche Arbeitszeit um mindestens drei Stunden zu reduzieren. Von denen, die im Jahr 2011 eine Verlängerung anstrebten, konnten 44 Prozent ihren Wunsch bis 2014 umsetzen oder ihre Arbeitszeit wenigstens um drei Stunden aufstocken.« (Pressemitteilung der Hans-Böckler-Stiftung, unter www.boeckler.de/63056_66591.htm, letzter Zugriff: 02.07.2018)

Langzeitkonten

Ein Langzeitkonto ist ein Arbeitszeitkonto, das separat zum Gleitzeitkonto geführt wird. Im Gegensatz zu Gleitzeitkonten ist es auf eine umfassendere Ansparmöglichkeit von Entgelt oder Zeitanteilen zum Zwecke der längerfristigen Freistellung oder Absenkung der Arbeitszeit gerichtet (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: S. 6). Von einem Langzeitkonto wird in der Regel gesprochen, wenn der Bezugsrahmen länger als ein Jahr ist (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017: S. 21). Angesparrt werden kann dieses Guthaben aus ganz unterschiedlichen Beweggründen, die von einem Sabbatical bis hin zum frühzeitigeren Ausscheiden aus

dem Berufsleben reichen können. Konten letzterer Form werden auch als Lebensarbeitszeitkonten bezeichnet (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: S. 6).

Die Verbreitung von Langzeitkonten erscheint insgesamt sehr gering, »[k]aum mehr als zwei Prozent der Betriebe bieten heute Langzeitkonten an« (Samtleben/Wotschack 2017: S. 3). Bei der Verbreitung existieren aber offensichtlich deutliche Unterschiede zwischen den Branchen und unterschiedlichen Betriebsgrößen; hier ergibt sich zum Teil eine beachtliche Spannweite (Piele/Piele 2018: S. 22 ff.).

Schichtplanung unter Beteiligung der Beschäftigten

»Von Schichtarbeit wird dann gesprochen, wenn mindestens zwei Personen dieselbe Arbeitsaufgabe an einem Arbeitsplatz erfüllen, indem sie sich regelmäßig nach einem feststehenden, für sie überschaubaren Plan ablösen. [...] Derselbe Arbeitsplatz wird somit von unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Zeiten besetzt. [...] 2015 arbeiteten gut 17 Prozent der Beschäftigten in Schichtarbeit. Zum Vergleich: 1995 waren es noch rund 10 Prozent.« (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017: S. 45)

In einer Studie von Cordula Sczerny et al. aus dem Jahr 2007 wird deutlich, dass im Bereich der Schichtarbeit ein deutlicher Handlungsbedarf in Bezug auf selbstbestimmte Flexibilisierung herrscht. So ist es in vielen Betrieben für die Mitarbeitenden innerhalb eines Schichtsystems gegenwärtig nur schwer möglich, Einfluss auf die tägliche Arbeitszeit zu nehmen oder mithilfe eines Gleitzeitkontos bei den täglichen Arbeitszeiten zu variieren. Ansätze zur Verbesserung der Work-Life-Balance durch mehr Flexibilität im Schichtdienst finden sich derzeit in der Praxis nur wenige. Trotz der bestehenden Schwierigkeiten ist heute auch in solchen Arbeitszeitsystemen ein zunehmender Trend zu einer Flexibilisierung im Sinne der Mitarbeitenden zu erkennen (vgl. Reuyß 2016: S. 10).

Einer der wenigen Ansätze zur Flexibilisierung im Schichtdienst ist die direkte Beteiligung der Beschäftigten bei der Schichtenteilung. Die IG Metall-Beschäftigtenbefragung mit ca. 680.000 Teilnehmenden – vornehmlich aus dem verarbeitenden Gewerbe – gibt einen Hinweis auf den Verbreitungsgrad von Schichtmodellen, die zumindest eine begrenzte Partizipation der Beschäftigten bei der Schichtenteilung zulassen. Von denjenigen, die in Schicht arbeiten, können gemäß den Befragungsergebnissen 18 Prozent mit den Kolleginnen und Kollegen den Schichtplan eigenhändig gestalten; die Möglichkeit, Schichten mit ebendiesen selbstorganisiert tauschen zu können, liegt mit 46 Prozent sogar um einiges höher. Die Möglichkeit, selbstbestimmte Zeitguthaben auf- und abbauen zu können, ist bei 51 Prozent der Teilnehmenden und die freie Wahl von Freischichten bei 49 Prozent vorhanden. Bei 20 Prozent existiert sogar die Kombination von Gleitzeit und Schichtarbeit (vgl. Kuhlmann/Paul 2017: S. 57).

6.1.2 Ortsflexible Arbeit

Die ortsflexible Arbeit kann – wie die zeitflexible Arbeit – nach fremd- und selbstbestimmten Formen unterschieden werden. Im Rahmen von New Work soll der Fokus auf die selbstbestimmten Formen gelegt werden, da nur sie ein neues Arbeiten im Sinne der Beschäftigten ermöglichen.

Unterschieden werden kann dabei zwischen den selbstbestimmten Formen der Telearbeit und der neueren Form der mobilen Arbeit. Unter Telearbeit wird zumeist das »klassische Homeoffice« verstanden. Die örtliche Ausweitung der Arbeit ist dank der mobilen Arbeit aber längst nicht mehr auf das eigene Zuhause begrenzt. So kann mobiles Arbeiten als das Arbeiten an einem selbstbestimmten Arbeitsort außerhalb des Betriebes und damit nicht nur als Arbeiten zu Hause verstanden werden (vgl. Piele/Piele 2017: S. 9). Wie bei vielen Flexibilitätsformen herrscht allerdings auch hier kein einheitliches Begriffsverständnis vor. Allerdings kann mobile Arbeit nur dann im Sinne der New Work verstanden werden, wenn sie auch selbstbestimmt erfolgt.

Festzuhalten bleibt bei der Betrachtung der mobilen Arbeit, dass viele mobil Arbeitende sich trotz freier Wahl des Arbeitsortes letztlich ausschließlich für ein Arbeiten zu Hause als Alternative zum betrieblichen Arbeitsplatz entscheiden. Betrachtet man den Anteil der Betriebe im Zeitverlauf, die das Arbeiten zu Hause ermöglichen, ist ein stetiges Anwachsen zu beobachten. Während es 2012 30 Prozent der Unternehmen waren, welche flexibles Arbeiten in dieser Form anboten, waren es 2013 bereits 33 Prozent. Im zweiten Quartal 2016 gaben 39 Prozent der Unternehmen an, dies zu ermöglichen (vgl. ifo Institut 2016: S. 5).

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass das Angebot selbstbestimmter ortsflexibler Arbeit in den vergangenen Jahren bereits kontinuierlich wuchs und auch künftig wohl eine weitere Ausdehnung erleben wird.

6.2 Agilität und projektbasierte Organisationsformen

Um schnell und innovativ auf Veränderungen reagieren zu können, setzen Unternehmen immer stärker auf agile Arbeitsweisen und agile Arbeitsgestaltung.

Eine mögliche allgemeine Definition von Agilität lässt sich wie folgt formulieren: »Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten.« (Hofert 2016: S. 5)

Agilität kann damit als Überbegriff für eine Vielzahl von Konzepten verstanden werden. Sie ist schon deshalb nicht eindeutig fassbar, weil sich dahinter ganz unterschiedliche Dimensionen der organisationalen Gestaltung verbergen können. Im Nachgang soll deshalb ein Schwerpunkt auf diejenige Dimension gelegt werden, die auch in den gesammelten Praxisbeispielen dieser Studie beschrieben werden.

Eine Dimension, welche z. B. Lin et al. (2006: S. 357) oder Vázquez-Bustello et al. (2007: S. 1313 ff.) unter dem Begriff der Agilität u. a. aufgreifen, fokussiert die Teamarbeit. Dies ist auch eine wesentliche Dimension unserer Praxisbeispiele.

Eines der zwölf Prinzipien des agilen Manifests charakterisiert, wie eine solche Teamarbeit agil zu gestalten ist: »Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.« (Agile Manifesto). Das hier wesentliche Element ist damit die »Selbstorganisation«. Selbstorganisierte Teamarbeit kann im Sinne des ursprünglichen New-Work-Gedankens verstanden werden, da den Beteiligten Partizipationsrechte zugestanden werden.

Wie eine solche Teamarbeit nun näher gestaltet werden kann, soll nachfolgend beispielhaft beschrieben werden.

Beispielhafte Möglichkeiten agiler temporärer Teamarbeit

Die Holokratie oder die Soziokratie sind zwei »Spielarten«, die eine agile Teamarbeit organisierbar machen.

Holokratie

»Holacracy sieht in seiner Anwendung selbstorganisierte Kreise als organisationale Kerneinheiten, die Entscheidungslinien innerhalb der Organisation nach Sinn und Zweck der zuständigen Bereiche aufteilen und dazu ein definiertes Set an Rollen zur Verfügung stellen. Somit ist in diesem Modell von geteilter Autorität und der Verteilung von Entscheidungsmacht auf die formulierten Kreise und Rollen die Rede. Hierarchie wird nicht mehr über Personen verkörpert und über deren persönliche Funktionsspielräume ausgelebt, sondern in Form einer ‚Holacracy-Verfassung‘ (ebd., S. 21), die Entscheidungskreise, Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortungen beschreibt, auslagert und in teils rigider Form systematisiert.« (Csar 2017: S. 1). Wichtig dabei sind Selbstorganisation und ein neues Hierarchiekonzept, kein Festhalten an den klassischen Werten. So versucht die Holacracy, »Arbeit zu organisieren und nicht die

Menschen« (Robertson 2016: S. 21). Planung, Steuerung und Kontrolle werden durch neue Prinzipien ersetzt, wie etwa verteilte Autorität, Selbstverantwortung und Nutzung kollektiver Intelligenz (vgl. GIO 2017: S. 1).

Soziokratie

»Soziokratie ist eine Sammlung von Prinzipien und Werkzeugen, um zu ermöglichen, dass Entscheidungen von denen getroffen werden, die von ihnen betroffen sind, und um den Raum für eine achtsame und effektive Zusammenarbeit zu öffnen.« (Soziokratie.biz 2018: o. S.) Das Wichtigste, um dies umzusetzen, ist der Konsent. Bei Konsententscheidungen ist ein Vorschlag dann angenommen, solange es keinen triftigen Einwand gibt. Diese Gründe werden anhand der Fragen »Würde dieser Vorschlag unserer Organisation schaden?« und »Würden wir durch diesen Vorschlag entscheidende Chancen verpassen?« validiert und nach dem Ansatz »Good enough for now. Save enough to try« diskutiert und angenommen oder abgelehnt (vgl. Soziokratie.biz 2018: o. S.).

Verbreitung

Es ist nicht verwunderlich, dass die bereits skizzierte begriffliche Weite auch bei der Bestimmung des Verbreitungsgrades von Agilität unterschiedliche Aussagen hervorbringen muss. Selbst eine für Deutschland repräsentative Verbreitung von agilen Methoden wie Scrum, welche in der agilen Team- bzw. Projektarbeit häufiger zum Einsatz kommt, ist nicht verfügbar.

Um ein Gefühl für die Schwierigkeit einer Bemessung der Verbreitung von agiler Teamarbeit zu bekommen, soll auf den 2017 erschienenen sogenannten Agilitätsbarometer von Haufe eingegangen werden. Dieser wertete 2.818 Interviews aus und differenzierte dabei zwischen den Einschätzungen der Mitarbeitenden und der Führungskräfte (1.812 Mitarbeitende und 1.006 Führungskräfte). In den Interviews wird u. a. unter dem Stichwort der Agilität die Zusammenarbeit in (unternehmensübergreifenden) Netzwerken abgefragt. Agile Projektgruppen sind danach vor allem in IT, Vertrieb, Forschung und Entwick-

lung sowie im Marketing anzutreffen. Bereichsübergreifende Projektgruppen gibt es den Führungskräften zufolge nur in 22 Prozent, laut der Mitarbeitenden sogar nur in 10 Prozent der Unternehmen (vgl. Haufe 2017: S. 6 f.).

Dass eine selbstorganisierte partizipative Arbeit im Team aber als sehr relevant angesehen wird, zeigt z. B. eine aktuelle Studie von Hays. Der 7. HR-Report von 2018 hinterfragt,

inwieweit agile Organisationsformen bereits realisiert sind und welche Erfahrungen mit ihnen gemacht wurden. An der Befragung nahmen insgesamt 1.036 Personen teil. 63 Prozent der Teilnehmenden stammen aus Deutschland. Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht die Relevanz einer Unternehmenskultur, welche die Arbeitsweise in agilen Teams möglich macht (vgl. Hays 2018: S. 27.).



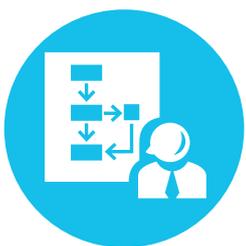
33%

Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter



32%

Offener Umgang mit kritischen Themen



32%

Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams



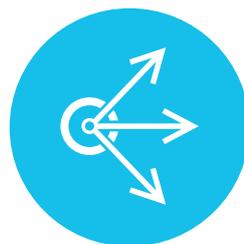
29%

Stärkere Beteiligung der Mitarbeiter



24%

Schaffung einer hierarchieübergreifenden offenen Kommunikation



24%

Aufbrechen starrer Abstimmungsstrukturen

Abbildung 4: Anforderung der agilen Organisation an die Unternehmenskultur. Basis: n=952 (Teilgruppe) – Angaben der drei wichtigsten Themen. Hays HR Report 2018 – Agile Organisationen auf dem Prüfstand. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Hays 2018; Bildquelle: bigba – Fotolia.

Diese beispielhaften Studien skizzieren die eigene Einschätzung in den Unternehmen hinsichtlich der Verbreitung agiler Arbeitsweisen in Teams. Bereits die Haufe-Studie zeigt, dass zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden Diskrepanzen in der Einschätzung hierzu bestehen. Eine weitere Verbreitung solcher Arbeitsweisen ist jedoch aufgrund der immer volatiler werdenden Unternehmensumwelten denkbar, da sie eine flexible und schnelle personalseitige Anpassung zulässt.

6.3 Crowdfunding als besondere Form agilen Arbeitens?

Agilität und Temporalität in der Projektarbeit zeigen sich u. a. dadurch, dass sich das Team individuell für ein spezifisches Projekt entsprechend den hierfür notwendigen Kompetenzen für den Projektzeitraum zusammenfindet. Das Zusammenfinden erfolgt dabei etwa über den Prozess der internen Ausschreibung des jeweiligen Projektes auf einem allgemein zugänglichen »Projektmarktplatz« und einer darauffolgenden aktiven Bewerbung der Beschäftigten (siehe hierzu auch die Fallstudie über das Unternehmen P3). Im Idealfall können die Beschäftigten ihre Fähigkeiten und Kompetenzen selbst am besten einschätzen, was ein entsprechendes effizientes aktives Einbringen zur Bewältigung anfallender Aufgaben ermöglicht. Durch die breite Ansprache aller Beschäftigten können zudem Aspekte in die Erfüllung der Aufgaben eingebracht werden, die zuvor vom Aufgabensteller nicht bedacht und daher auch nicht berücksichtigt wurden. Es sind mithin Vorteile denkbar, die nur durch den Einbezug des »Schwarms«, also des Gesamtunternehmens erreicht werden können.

Gerichtet werden kann eine solche Projektausschreibung aber auch nach außen unter Einbeziehung von Externen, welchen die Unternehmenszugehörigkeit fehlt. In diesem Zusammenhang wird von Crowdsourcing bzw. Crowdworking gesprochen.

Crowdsourcing lässt sich wie folgt definieren:

»Beim Crowdsourcing schlägt ein Crowdsourcer, der Unternehmung, Organisation, Gruppe oder Individuum sein kann, einer undefinierten Menge von potenziell Mitwirkenden (Crowdsources bzw. Crowdworker) eine Aufgabe über einen offenen Aufruf vor. Diese Crowdworker, die Individuen, formelle oder informelle Gruppen, Organisationen oder Unternehmen sein können, übernehmen die Bearbeitung der Aufgabe. Der folgende Interaktionsprozess erfolgt über IT-gestützte Crowdsourcing-Plattformen. Die Leistungsfähigkeit des Crowdsourcings liegt in der Aggregation der Vielzahl von Wissen und Ressourcen von unterschiedlichen und unabhängigen Mitwirkenden sowie den Möglichkeiten der Zerlegung, Verteilung, Parallelisierung, Standardisierung und Automatisierung sowie anschließenden Aggregation von Teilaufgaben.« (Leimeister 2015: S. 4)

Es erfolgt somit eine Verlagerung von Aufgaben nach außen, in dem die entsprechend definierte Aufgabe auf eine IT-gestützte Crowdsourcing-Plattform eingestellt wird. Ähnlich wie beim internen Projektmarktplatz können sich die Nutzerinnen und Nutzer hierauf bewerben und die Aufgabe oder eine Teilaufgabe bearbeiten.

Hier wird eine Gemeinsamkeit zur agilen Projektarbeit deutlich. Denn gerade auch beim Crowdworking kann vom Einsatz der »Schwarmintelligenz« gesprochen werden, bei der eine hohe Zahl von Personen mit unterschiedlichsten Kompetenzen in die Bearbeitung einer Aufgabe/eines Projektes miteinbezogen werden, was sich positiv auf das Ergebnis auswirken kann (vgl. Solmecke in Kramer IT-ArbR 2017: A. Digitalisierte Arbeitswelt Rn. 20).

Der wesentliche Unterschied besteht jedoch in der Bearbeitung von zumeist kleinteiligen Arbeitsschritten, welche durch die oder den Beauftragende/n festgelegt werden. Agile Projektarbeit lebt vom aktiven Miteinander in den Projektteams, Crowdworking hingegen von einer guten »Portionier- und

Zusammenfügbarkeit« von Aufgaben ähnlich einem Produktionsprozess im Taylorismus.

Aber wie weit verbreitet ist das Crowdworking eigentlich? Neueren Zahlen zufolge haben derzeit 32 Crowdsourcing-Plattformen einen Sitz oder zumindest einen physischen Standort in Deutschland (vgl. Leimeister et al. 2017: S. 10). Es kann dabei von rund einer Million Crowdworkern in Deutschland ausgegangen werden, wobei die tatsächliche Zahl schwierig zu erfassen ist (vgl. ebd.: S. 19). Am stärksten verbreitet ist das Crowdworking in der Informationswirtschaft. Dies ist die logische Konsequenz daraus, dass Aufgaben hier rein digital zu bearbeiten und damit auch leicht nach außen zu verlagern sind.

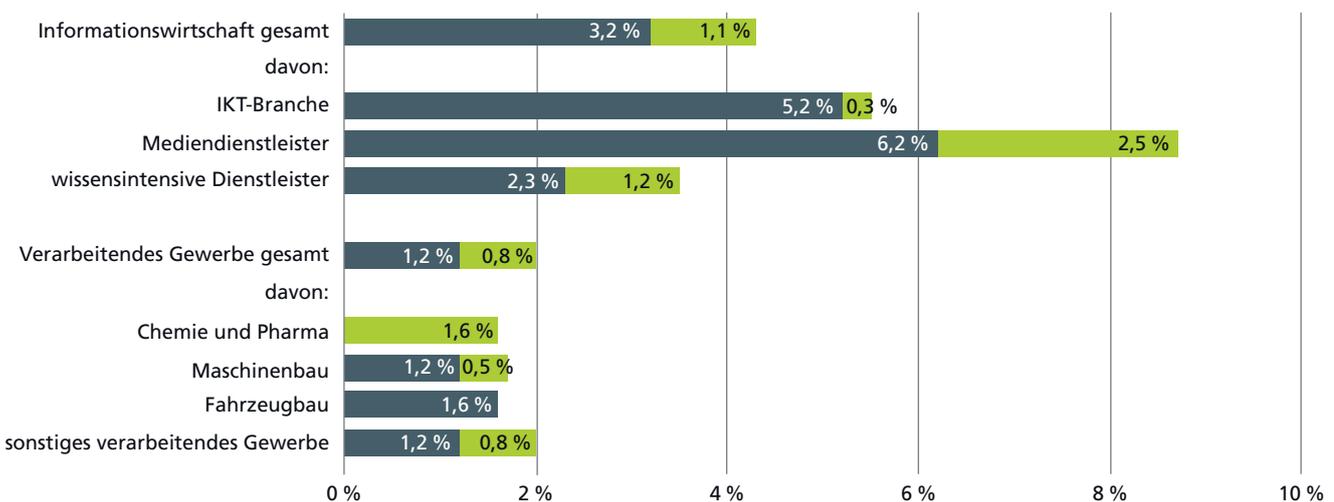


Abbildung 5: Nutzung von Crowdworking nach Branchen (Lesehilfe: 6,2 Prozent der Mediendienstleister nutzen bereits Crowdworking, 2,5 Prozent planen die Nutzung von Crowdworking in ihrem Unternehmen bis Ende 2017.)

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berichtsheft 473 2016: S. 6

Neben dem Vorteil der Nutzung breiter Kompetenzen und der Schwarmintelligenz haben die Unternehmen die Möglichkeit, personelle Kapazitätsschwankungen über die Verlagerung von Aufgaben in Form des Crowdsourcings auszugleichen.

Das macht das Crowdsourcing für so manches Unternehmen attraktiv. Es wird jedoch auch deutlich kritisiert. Hierbei steht die häufig schlechte Bezahlung der Crowdworker im Vordergrund, bei der sich nur niedrige Stundenlöhne im einstelligen Bereich ergeben und die Tätigkeit damit keinesfalls andere Arbeitsverhältnisse ersetzen kann (vgl. Solmecke in Kramer IT-ArbR 2017: A. Digitalisierte Arbeitswelt Rn. 21). Damit ist es auch kein Wunder, dass sich rund 39 Prozent der Crowdworker in einer abhängigen Beschäftigung und rund 31 Prozent in einer betrieblichen Ausbildung oder einem Studium befinden. Crowdworking ist in diesen Fällen nur eine Nebenbeschäftigung. Nur 8 Prozent der Crowdworker sind selbstständig und 7 Prozent sind arbeitssuchend (Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berichtsheft 462 2015: S. 4). Neben der zumeist schlechten Bezahlung ist die rechtliche Stellung der Crowdworker problematisch. Hierbei zeigen sich bei den Plattformen ähnliche Herangehensweisen. »Sie weisen darauf hin, dass die Arbeitskräfte als (Solo-)Selbstständige tätig sind und für ihre soziale Sicherung, Schutz der wirtschaftlichen und gesundheitlichen Interessen, Versicherung und Versteuerung selbst die Verantwortung tragen.« (Kocher/Hensel in NZA 2016: S. 984 f.) Crowdworking zeigt sich mithin als eine sehr umstrittene Form der New Work, wenn man sie überhaupt als Form der New Work bezeichnen kann, da sie den Ursprungsgedanken wohl deutlich verfehlt. Auch von gewerkschaftlicher Seite rückte diese Form der Arbeit daher in den Fokus (sehr informativ dazu: faircrowd.work/de).

Es bleibt damit abzuwarten, welche Verbreitung das Crowdsourcing bzw. Crowdworking künftig erlangen wird. Zu hoffen bleibt jedenfalls, dass diese Arbeitsform unter fairen Konditionen praktiziert wird.

6.4 Von gewählten Führungskräften bis hin zu Selbstorganisation und umfassender Partizipation

Klassisch hierarchische Unternehmenskulturen sind heutzutage immer noch häufig zu finden. Insbesondere Großunternehmen tun sich nicht leicht darin, sich von diesen überkommenen Strukturen zu verabschieden. Die Abkehr fällt dabei nicht nur Führungskräften schwer, auch Beschäftigte müssen sich nicht selten umstellen. Eine sich zunehmend wandelnde Arbeitswelt, die von Digitalisierung und Virtualisierung geprägt ist, verlangt ein verändertes Führungsverständnis sowie beschäftigtenseitig mehr Selbstorganisation. Führung über Distanz ist hierbei nur ein Schlagwort, denn Führungskräfte und Beschäftigte sind heute flexibler denn je in der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit. Das Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) führte 2017 die Studie »Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0« durch (vgl. Genner et al. 2017). Gefragt nach Änderungen der Führung im digitalen Zeitalter, gab rund die Hälfte der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer an, dass dieses in erster Linie mehr Selbstführung und mehr Führung auf räumliche Distanz mit sich bringe. Rund ein Drittel der Befragten geht jeweils von mehr partizipativer Führung, mehr Führung über digitale Kanäle und flachen Hierarchien aus. Neben diesen wohl zwingenden Veränderungen von Führung in unserer modernen Arbeitswelt sehen aber viele Beschäftigte in mehr Selbstbestimmung bei der Bewältigung ihrer Aufgaben sowie in einem Mehr an Partizipation bei Veränderungen im Unternehmen einen hohen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität.

Dieses Bild wird durch eine Studie von Hays, der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG) und der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) aus dem Jahr 2016 gefestigt. In Zusammenarbeit mit der TU München wurden 1.180 Personen zum Thema »Innovationsförderliche Arbeits-

welten aus Sicht der Arbeitenden« befragt. Zwei Drittel (68 Prozent) der Befragten wünschen sich danach mehr Freiheit und Souveränität bei ihrer Arbeit. 70 Prozent der Befragten würden Führungskräfte gerne wählen und dies aber auch nur auf bestimmte Zeit. Anstatt einer Auswahl von oben herab soll damit eine demokratische Wahl der Führung von unten erfolgen und eine dauerhafte Bewährung der Führungskraft aus Beschäftigtensicht zur Pflicht werden. Gute zwei Drittel der Befragten (69 Prozent) sind dabei überzeugt, dass die Wahl von Führungskräften durch die Beschäftigten zu einer nachhaltigeren Unternehmensentwicklung beiträgt.

Der Wunsch nach mehr Partizipation der Beschäftigten schlägt sich aber nicht nur im Wunsch nach Mitsprache bei der Auswahl der eigenen Führungskraft nieder. Die meisten Befragten wünschen sich zudem, an Unternehmensentscheidungen demokratisch beteiligt zu sein und unter vertrauens- statt kontrollbasierter Führung zu arbeiten. Drei Viertel (76 Prozent) würden ihr Engagement erhöhen, wenn sie über neue Produkte mitentscheiden dürften; außerdem sind vier von fünf Befragten (80 Prozent) sogar überzeugt davon, dass mit einer stärkeren Teilhabe an firmenrelevanten Entscheidungen die Produktivität ihres Unternehmens steigen würde.

Partizipation und Mitbestimmung der Beschäftigten ist selbst als Teil der New Work anzusehen und zeigt sich nach unseren eigenen Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis bei der Einführung neuer Formen der Arbeit wiederum als enorm förderlich. So setzt die Einführung von New Work eine hohe Bereitschaft aller Beteiligten zur Veränderung voraus. In einem partizipativen Prozess unter Einbeziehung aller Beteiligten lassen sich Hürden besser erkennen und überwinden; ein transparenter Prozess lässt zudem »Berührungspunkte« mit den kommenden Veränderungen im Arbeitsalltag verschwinden.

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass neue Führungskonzepte, mehr Partizipation und Selbstorganisation den veränderten Wünschen und Ansprüchen der Beschäftigten zum einen entsprechen und zum anderen Vorteile für die Unternehmen erwarten lassen. Der Weg ist ein klarer kultureller Wandlungsprozess und wird bei überkommenen Strukturen in vielen Unternehmen nicht unbedingt einfach sein. Lohnenswert ist er aber in jedem Falle, wie unsere Fallbeispiele zeigen.

6.5 Sinnstiftung in der und durch die Arbeit

Befasst man sich mit der Sinnstiftung in der und durch die Arbeit, erinnert dies stark an Frithjof Bergmanns jahrzehntealtes Konzept von New Work. Trotzdem kann die Sinnstiftung durchaus als neuer Wert von Arbeit betrachtet werden, intensiviert sich die öffentliche Diskussion zu dem Thema in der jüngsten Vergangenheit doch stetig. Als Treiber von mehr Sinnhaftigkeit in und durch Arbeit werden zum einen die Digitalisierung (u. a. vermehrter Entfall repetitiver Tätigkeiten) und zum anderen der Wertewandel im Zuge des Generationenwechsels (Schlagwort Generation Y) gesehen (vgl. Weckmüller 2016: S. 46). Eine Studie von Signium International und des Zukunftsinstituts charakterisiert die Generation Y als eine Generation, die auch in der Arbeitswelt nach Eigenständigkeit, Selbstverwirklichung und Autonomie strebt, worunter ebenfalls die vermehrte Suche nach Sinn fällt (vgl. Signium International 2013: S. 18). Weckmüller merkt hierbei an, dass sich subjektives Sinnerleben positiv auf das Arbeitsergebnis auswirkt, aber eine Vielzahl von subjektiven Interpretationen von Sinnhaftigkeit der Arbeit existieren und sich hier ein sehr heterogenes Bild abzeichnet.

Empirisch wurde das Thema bisher nur wenig beleuchtet; so können an dieser Stelle keine allgemeingültigen Aussagen darüber getroffen werden, wie viele Beschäftigte tatsächlich Sinn

in ihrer Berufstätigkeit gefunden haben und was diesen subjektiven Sinn genau ausmacht. Einen ersten aufschlussreichen Anhaltspunkt bietet jedoch der Index »Gute Arbeit« des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB-Index Gute Arbeit 2017: S. 16 ff.). Der Index besteht aus elf Kriterien, die gute Arbeit auszeichnen. Neben beispielsweise Weiterbildungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, der Arbeitszeitlage, dem Einkommen und der Rente stellt der Sinn der Arbeit eines der Kriterien dar. Unter Sinn der Arbeit werden dabei folgende Dimensionen verstanden:

- Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag
 - für die Gesellschaft leisten?
 - für den Betrieb leisten?
- Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?

Der Wertebereich des Indizes und der Zustimmung zu den einzelnen Kriterien liegt hierbei zwischen 0 und 100. Im Jahr 2017 erreichte die Frage nach dem Sinn der Arbeit mit 80 den höchsten Wert unter allen Dimensionen. Ein Großteil der Befragten kann demnach einen Sinn in der eigenen Arbeit erkennen. Die größere Zustimmung lag dabei auf dem Beitrag für den Betrieb und der persönlichen Identifikation mit der Arbeit. Einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft sehen weniger Befragte in ihrer Tätigkeit verwirklicht.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Sinnfrage in Bezug auf die eigene Arbeit von vielen Beschäftigten durchaus positiv beantwortet wird. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass Jobs und Tätigkeiten künftig noch vermehrt nach dem Kriterium der Sinnstiftung ausgewählt werden, was u. a. auch auf den Generationenwandel zurückzuführen ist. Die Ansprüche, aber auch die Möglichkeiten für eine sinnstiftende Arbeit steigen und damit auch der Wert der Sinnstiftung, wenn es um die Attraktivität als Unternehmen geht.

DIE FALLSTUDIEN

7.1 Fallstudien zum Thema Flexibles Arbeiten

7.1.1 AOK Baden-Württemberg – Lebenssituationsorientierte Angebote für zukunftsfähiges Personalmanagement

» **Branche:** Gesetzliche Krankenversicherung
Sitz: Hauptverwaltung in Stuttgart, 230 Standorte
 in Baden-Württemberg
Gründungsjahr: 1994, Vorläufer der AOK BW gab
 es bereits seit 1884
Anzahl Beschäftigte: 10700
Beschäftigtenstruktur: 100 % indirekter Bereich
 Kontakt: Frank Böhringer
 frank.boehringer@bw.aok.de

[Das Unternehmen]

AOK Baden-Württemberg: Die Gesundheitskasse mit hohem Anspruch an Servicequalität und Vor-Ort-Präsenz

Die AOK Baden-Württemberg definiert sich als modernes, innovatives Dienstleistungsunternehmen und Benchmark im Bereich des Gesundheitswesens. Sie versichert über 4,4 Millionen Menschen und legt mit ihrer Unternehmensphilosophie GESUNDNAH einen starken Fokus auf eine intensive, persönliche und wohnortnahe Betreuung ihrer Kundinnen und Kunden: Von Mensch zu Mensch. Die ausgeprägte Familienorientierung manifestiert sich auch in den Anstrengungen zur Gestaltung der Arbeitsverhältnisse der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Kern der folgenden Darstellung geht es um die Ansätze des Unternehmens, mit mobilen, flexiblen Arbeitskonzepten sowie der Unterstützung von Führung in Teilzeit einen spezifischen Baustein im Bereich modernen Personalmanagements zu leben.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Arbeitgeberattraktivität, Bindung und Vereinbarkeitsorientierung durch flexible Arbeits- und Führungskonzepte

Die AOK Baden-Württemberg verfügt über einen hohen Anteil weiblicher Beschäftigter und in diesem Kontext über eine hohe Quote von Teilzeitbeschäftigten (40 Prozent). Allerdings zeigt sich auch bei den männlichen Beschäftigten ein vermehrter Wunsch nach Arbeit in Teilzeit. Die demografische Zusammensetzung sowie das Selbstverständnis der AOK als familienorientiertes Unternehmen führten zu einer dedizierten Zuwendung zu lebenssituationsorientierter Personalpolitik und stärkten auch weiter den Umgang mit demografieorientierten Fragestellungen. Das Unternehmen mit 14 AOK-Bezirksdirektionen, der AOK-Hauptverwaltung in Stuttgart und 230 KundenCentern in Baden-Württemberg steht mit seiner dezentralen Präsenz immer vor der Herausforderung, zentral erdachte Konzepte mit einer nachhaltigen Strategie effektiv vor Ort zu bringen und dabei gleichzeitig die lokal handelnden Personalmanager zu stärken. Diese Initiativen sind Teil einer umfassenden Strategie in der digitalen Transformation.

[Eckdaten]

Flexible Arbeitsformen – in Bezug auf Zeit und Ort bis hin zur Führung in Teilzeit

Das Unternehmen entwickelte im Bereich der Flexibilisierung eine Reihe von Stoßrichtungen, die in diesem Experimentierbereich betrachtet werden.

Zum einen wurde in den vergangenen drei Jahren das Thema ortsflexibler Arbeit mit strategischer Zielsetzung verstärkt behandelt. Das Unternehmen hatte bereits im Jahr 2001 ein Pilotprojekt zur Einführung klassischer Teleheimarbeitsplätze gestartet und hierbei insbesondere Mütter in Elternzeit gezielt für eine Wiederaufnahme der Beschäftigung motiviert.

Diese klassische Form der alternierenden Telearbeit war über die Jahre hinweg moderat ausgebaut worden. Im Jahr 2016 wurde dann mit einer neuen Dienstvereinbarung (DV) mit dem Gesamtpersonalrat die Möglichkeit des ortsflexiblen Arbeitens gezielt durch sogenannte flexible Telearbeit ergänzt, bei der nicht an festen Tagen und zu festen Zeiten, sondern bedarfsgerecht und kurzfristig unterwegs, daheim oder an anderen Standorten gearbeitet werden kann, in konkreter Absprache mit der Führungskraft. Diese Form der niederschweligen mobilen Arbeit reflektiert auch die zunehmende Mobilität der Mitarbeitenden sowie ihre starke Kundenorientierung vor Ort und erlaubt damit parallel ein Einüben virtueller Arbeitsprozesse, die gleichzeitig die zunehmende Projektorientierung in den Tätigkeiten unterstützt. Man wusste um die lokal sehr unterschiedliche Umsetzung der bisherigen Möglichkeiten der Ortsflexibilisierung und entschloss sich daher dazu, die neue DV mit einer Roadshow bekannt zu machen, für die man auch Unterstützung durch das Fraunhofer IAO erhielt. Insgesamt steigt die Inanspruchnahme mobiler Arbeitsformen stetig; von ca. 170 Mitarbeitenden in alternierender Telearbeit im Jahr 2016 erhöhte sich deren Anzahl auf ca. 358 Ende 2018. Die Zahl der sogenannten Token-Nutzer, sprich der Personen, die durch einen mobilen Zugang zum lokalen Netz prinzipiell arbeitsfähig sind und damit flexibel auch von zu Hause aus arbeiten können, stieg von 720 im Jahr 2016 auf ca. 1040 im Jahr 2018.

Parallel dazu forcierte man Flexibilisierung auch in Bezug auf die Ausdehnung von Teilzeitangeboten auf Führungsebenen. Hierzu sind neben der Ausübung von Führungsfunktionen bei einem Teilzeitvertrag auch Möglichkeiten des Teilens einer Führungsfunktion möglich. Derzeit (2018) arbeiten rund 12 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit, bei einem durchschnittlichen Arbeitsvertragskontingent von 70 Prozent. Um dies möglich zu machen, werden Fachaufgaben ins Team abgegeben. Grundsätzlich ist das Bilden von Tandems möglich, wobei eine Arbeitsvolumenzuordnung von zweimal 60 Prozent möglich ist, sprich eine Überlappung von bis zu 20 Prozent wird vom Unternehmen ermöglicht, um den Abgleich zwi-

schen den Führungskräften zu ermöglichen. Der Großteil der Führungskräfte in Teilzeit arbeitet in der Teamleiterenebene und im mittleren Management – höhere Führungsebenen werden eher nicht in Teilzeit gelebt.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Roadshow zur konsequenten Vermittlung der Vorteile

Vor allem das Modell der flexiblen Telearbeit wurde durch die systematische Roadshow in allen Bezirksdirektionen sehr aktiv beworben, insbesondere wurden Führungskräfte angesprochen. Zusätzlich erhielten alle Mitarbeitenden umfangreiches Informationsmaterial via Intranet zum Thema, sowie praktische Hilfestellungen vor Ort durch die jeweiligen Personalmanager und -managerinnen. Dabei war es sehr wesentlich, den Führungskräften vor Ort zu verdeutlichen, dass insbesondere bei der Realisierung von mobiler Arbeit eine gemeinsam abgestimmte Vorgehensweise und ein Commitment des gesamten Teams notwendig sind.

[Effekte]

Kontinuierlicher Aufbau bei lokal unterschiedlichen Schwerpunkten

Die Beobachtung des tatsächlichen Umgangs mit der Arbeitsform zeigt immer noch eine Unterschiedlichkeit an den einzelnen Standorten, die durch die lokal geprägte Arbeitskultur charakterisiert ist. Mittels eines dezidierten Reportings beobachten der Vorstand und das Top-Management die Entwicklung dieser Arbeitsform. Die Kommunikation der Unternehmensführung macht klar, dass diese Arbeitsform gewünscht ist. Insgesamt wird resümiert, dass sich die unterschiedlichen Flexibilisierungsformen (flexible Telearbeit, alternierende Telearbeit) gut bewähren und dass die gezielte Information und Auseinandersetzung mit der Rolle der Führungskräfte wichtig war und ist. Erwogen wird mittlerweile, die Genehmigung vorrangig familienbedingter Telearbeit (das heißt aufgrund von Kinderbetreuung oder Pflegeaufgaben) in Zukunft durch die gleichwertige Betrachtung anderer Beweggründe zu ergänzen,

wie z.B. Gründe durch persönliche Wohnsituationen. Damit käme man auch jüngeren Mitarbeitenden ohne eigene Familie stärker entgegen. Dies wird sich vermutlich auch entlang konkreter Bedarfssituationen in einzelnen Berufs bzw. Qualifikationsgruppen entwickeln. Insgesamt wird klar gesehen, dass die mit den Arbeitsformen eingeübte stärkere Virtualisierung von Tätigkeiten auch und gerade angesichts der starken USP der »Nähe« zu den Kunden von sehr großem Nutzen ist. Die ganze Organisation steht vor der Notwendigkeit einer sich verstärkenden übergreifenden Zusammenarbeit, die eben auch zunehmend virtuell abläuft: weil es mehr und mehr Projektarbeit gibt und auch thematisch Konzentrationsprozesse ablaufen, die eine virtuelle Präsenz einzelner Expertinnen und Experten notwendig machen, ohne an Qualität zu verlieren.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Flexibles Arbeiten erfordert Teamverantwortlichkeit und Weiterentwicklung präsenzorientierter Führungsformen

Die Erkenntnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Flexible Arbeitsformen werden an den jeweiligen Standorten vor dem Hintergrund der jeweiligen Kultur aufgenommen und ausgerollt. Das erklärt unterschiedliche Ausbreitungsgrade, macht aber auch deutlich, dass eine klare positive Bewertung und ein Push seitens des Vorstandes notwendig sind.
- Die Unterschiedlichkeit der Arbeitssituationen der Mitarbeitenden machen flexible Arbeitsformen unterschiedlich gut möglich. So leben z.B. die lokalen KundenCenter sehr stark von ihrer persönlichen Betreuung. Dies führt dazu, dass Unterschiede in der Wahrnehmbarkeit dieser Arbeitsformen auch transparent gehandhabt werden und dennoch die Offenheit besteht, Neues auszuprobieren.
- Die Führungskräfte sind erfolgskritisch. Sie gut zu unterstützen und in ihrer konkreten Situation abzuholen, ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche moderne Arbeitsformen.

7.1.2 BorgWarner Ludwigsburg GmbH – Digitale Personaleinsatzplanung

» **Branche:** Automobilzulieferung
Sitz: Ludwigsburg
Gründungsjahr: 1912 als Auto-Armaturen- und Kühlerfabrik BERU Behr & Ruprecht, Ludwigsburg
Anzahl Beschäftigte: Ca. 700 Beschäftigte
Beschäftigtenstruktur: Ca. 200 Beschäftigte im Schichtbetrieb
Kontakt: Julia Auer, Human Resources Specialist; jauer@borgwarner.com

[Das Unternehmen]

Automobilzulieferer mit hohen markt- und kundenseitigen Flexibilitätsanforderungen

Die BorgWarner Ludwigsburg GmbH ist ein Unternehmen der amerikanischen BorgWarner Inc. und ein führender Automobilzulieferer Baden-Württembergs. Als Zulieferbetrieb gehören kurzfristig zu erfüllende Kundenbestellungen zum Arbeitsalltag bei BorgWarner. Die kundenseitigen Anforderungen an das Unternehmen sind schnelle und flexible Bearbeitungs- und Lieferzeiten, um damit Engpässe in der Produktion ihrer Kundinnen und Kunden zu vermeiden. Neben einem klassischen Drei-Schicht-Betrieb sind deshalb auch kapazitätsbedarfsabhängige Sonderschichten (insbesondere Wochenendschichten) häufig erforderlich. Das Unternehmen möchte aber auch Flexibilität im Sinne seiner Beschäftigten anbieten. Die Personaleinsatzplanung steht damit vor der Herausforderung, einen kurzfristig schwankenden Kapazitätsbedarf mit den Flexibilitätsbedürfnissen seiner Beschäftigten zu vereinbaren.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Mehr Flexibilität und Selbstorganisation über digitale Schicht-einsatzplanung

Eine herkömmliche Schichteinsatzplanung für Ersatz- oder Sonderschichten über eine handschriftliche Liste, in die sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst eintragen konnten, bot seit Längerem bereits die Möglichkeit, sich bei der Planung beschäftigtenseitig einzubringen, zeigte aber auch deutliche Nachteile. Absprachen untereinander erfolgten allenfalls über den privaten Einsatz von Social Media unter einem Teil der Belegschaft sowie über den persönlichen Kontakt vor Ort im Unternehmen. Das Einbringen eigener Wünsche erforderte die Anwesenheit im Betrieb zu entsprechender Zeit. Eine gezielte Ansprache der zuständigen Führungskraft wurde zudem durch Intransparenz wesentlicher Informationen erschwert. Wesentlich für die Schichteinsatzplanung sind insbesondere Informationen zu bereits angehäuften Gleitzeitstunden einzelner Beschäftigter, die Beachtung arbeitszeitgesetzlicher Grenzen wie die tägliche maximale Arbeitszeit und die Ruhezeit bei einem weiteren Einsatz sowie eine für die Personaleinsatzplanung erleichternde »Vorfilterung« des Personals nach erforderlichen Qualifikationen für den geplanten Einsatz. Um eine transparente und flexible Schichtplanung zu ermöglichen, entschied man sich seitens BorgWarner unter wissenschaftlicher Begleitung durch das Fraunhofer IAO für den Einsatz eines digitalen Planungstools für die Schichtplanung, welches über das Smartphone von den Beschäftigten mobil genutzt werden kann. Derzeit befindet sich das Tool im Pilotbetrieb. Der Ausbau der Funktionalitäten wird hierbei kontinuierlich vorangetrieben und die Nutzbarkeit wird weiter optimiert. Das Unternehmen möchte hierdurch langfristig eine Möglichkeit schaffen, vom starren Schichtbetrieb Abstand zu nehmen und zu einer »atmenden Produktion«, also einem deutlich flexibleren Schicht-

betrieb, unter Beteiligung der Beschäftigten zu kommen. Dadurch sollen zum einen die Bedürfnisse der Beschäftigten in der Produktion bzw. dem produktionsnahen Bereich nach mehr selbstbestimmter Flexibilität erfüllbar werden. Zum anderen kann hierdurch aber auch den Flexibilitätsanforderungen an das Unternehmen besser nachgekommen werden.

[Eckdaten]

Schichtensatzplanung mit dem Smartphone

Im aktuell laufenden Pilotprojekt MyCPS erfolgt die Personaleinsatzplanung im Instandhaltungsbereich von BorgWarner über ein Schichtplanungstool per Smartphone. Steht eine Ersatz- oder Sonderschicht an, kann die zuständige Führungskraft ortsunabhängig und auf einfache Weise alle denkbaren Beschäftigten gleichzeitig informieren. Das System funktioniert hierbei als eine Art »Schicht- bzw. Arbeitsdoodle«. Im System sind alle bereits genannten entscheidungsrelevanten Informationen für die Personaleinsatzplanung, von der Höhe des Gleitzeitkontos bis hin zur qualifikatorischen Eignung, hinterlegt. Führungskräfte können entsprechend effizient und zielgerichtet eine Anfrage an »passende« Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen. Die Mitarbeitenden können nunmehr auch ortsunabhängig erreicht werden. Die Anfrage kann damit auch zu Zeiten bearbeitet werden, in denen die jeweiligen Mitarbeitenden nicht im Betrieb sind. Dies hat den Vorteil, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gleichen Chancen haben, sich für eine Schicht zu melden. Mit einem Aushang wurden die Schichten früher nach dem »first come, first serve«-Prinzip vergeben. Zu den weiteren Vorteilen zählt, dass es den Mitarbeitenden freigestellt ist, sich mit der Schichtplanung von zu Hause aus auseinanderzusetzen. Wer kein Smartphone hat oder nicht erreichbar sein möchte, kann innerhalb eines Zeitfensters seine Schichtplanung auch später

vornehmen, ohne dass die Schichten bereits an die Schnellsten vergeben wurden. Wird die Übernahme einer Ersatz- oder Sonderschicht von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter bestätigt, erfolgen ein entsprechender Vermerk im System und eine Benachrichtigung an die anfragende Führungskraft. Diese wählt nach Ablauf einer Frist unter Berücksichtigung der eingegangenen Rückmeldungen die ideale Schichtzusammenstellung aus. Die angefragten Beschäftigten werden im Anschluss über das System informiert.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Passgenauigkeit und Akzeptanz durch frühzeitige Einbindung aller Beteiligten

Das Pilotprojekt MyCPS setzt auf den bereits gewonnenen Erfahrungen des Forschungsprojektes KapaflexCy auf. Frühzeitig wurde bereits im Rahmen von KapaflexCy eine Betriebsvereinbarung zum Einsatz eines digitalen Schichtplanungstools bei BorgWarner geschlossen. Zudem fanden regelmäßig Schulungen sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte statt, in denen Veränderungen nicht nur vorgestellt wurden, sondern auch Raum für kritische Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge bestand. Die Nutzung der Software auf dem Smartphone war und ist zu jeder Zeit freiwillig. Sie soll damit eine optionale Hilfestellung und keine Verpflichtung darstellen. Durch die Freiwilligkeit und die aktive Beteiligung bei der Implementierung und Optimierung des Systems konnte Misstrauen bei der Annahme des Tools begegnet werden. Darüber hinaus sollte allen Mitarbeitenden die prinzipielle Nutzung des Tools ermöglicht werden, unabhängig davon, ob sie über ein Smartphone verfügen bzw. die App installieren wollen. Für Mitarbeitende, die die App nicht einsetzen können oder möchten, wurden deshalb Zugangsmöglichkeiten zum Schichtplanungstool direkt im Betrieb geschaffen.

[Effekte]

Mehr Effizienz bei der Schichtensatzplanung und ein Mehr an Flexibilität für die Beschäftigten

Das digitale Schichtplanungstool wird von den Beschäftigten der Instandhaltung gerne angenommen. Im Pilotbetrieb stellten sich vor allem die bessere Übersichtlichkeit und die umfassende und zeitnahe Verfügbarkeit der Informationen als zentrale Vorteile der App-Nutzung heraus. Sie ermöglichen damit unkompliziertere Planungsabläufe. Direkte Kommunikation und persönliche Kontakte, z. B. innerhalb von Teambesprechungen, werden nicht obsolet, sondern ergänzen die elektronischen Absprachen sinnvoll. Gegenwärtig wird über weitere Funktionalitäten nachgedacht, die noch mehr Flexibilität und Selbstorganisation der Beschäftigten ermöglichen sollen. Befürchtungen der Beschäftigten im Hinblick auf Leistungskontrolle und Entgrenzung durch die geschaffene Kontaktaufnahmemöglichkeit, auch in privater Zeit, lassen sich bei den Beschäftigten des Instandhaltungsbereichs nicht erkennen. Die Freiwilligkeit bei der Installation und Nutzung der App leistet diesbezüglich einen positiven Beitrag. Eine Antwort außerhalb der Arbeitszeit wird entsprechend nicht erwartet.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Flexibilisierung als Gemeinschaftsprojekt

Auf die Frage, was zum Gelingen bei der Einführung eines so umfassenden neuen Modells zur Flexibilisierung in der Produktion bzw. des produktionsnahen Bereichs beiträgt, bekamen wir folgende wesentliche Punkte genannt:

- Werden die Mitarbeitenden am Veränderungsprozess frühzeitig und durchgängig beteiligt, kann Bedenken und Ängsten effizient begegnet sowie auf differente Bedürfnisse eingegangen werden. Die hohe Transparenz schafft allseitige Akzeptanz und Vertrauen.

- Freiwilligkeit ist ein entscheidender Punkt bei der Einführung von Apps zur Schichtplanung. Eine umfangreiche Nutzung ist zwar am gewinnbringendsten für alle Beteiligten, doch lässt eine Nutzungsverpflichtung zum Teil Widerstände erwarten. Der Mehrwert muss von den Beschäftigten selbst erkannt werden – und das funktioniert nur ohne Zwang.
- Der Schutz und die konkrete Verwendung der anfallenden Daten sind ein zentrales Thema. Die Mitarbeitenden müssen sich diesbezüglich sicher fühlen und darauf vertrauen können, dass ihre personenbezogenen Daten weder zu ihrem Nachteil erhoben noch ausgewertet werden.

[Wünsche an die Politik]

Die Anforderungen des Arbeitszeitgesetzes stellen keine Hürde dar, geklärt werden sollte aber die Frage »Was ist Arbeitszeit?«

Trotz hoher Flexibilitätsanforderungen an das Unternehmen sieht man seitens BorgWarner keine Problematiken in Bezug auf die Einhaltung bestehender gesetzlicher Regelungen. So sind etwa die Regelungen zur Ruhezeit und zur maximalen täglichen Arbeitszeit sinnvoll und gut umsetzbar. Innerhalb dieses bestehenden Rahmens sollte den Unternehmen jedoch so viel Flexibilisierungsspielraum wie möglich gewährt werden. So leisten gerade offen gestaltete Tarifverträge einen hohen Beitrag für mehr Individualisierbarkeit.

Gesetzgeberischen Klärungsbedarf sieht man seitens des Betriebsrats bei Detailfragen; so lässt sich die Frage »Was ist Arbeitszeit?« nicht immer einfach beantworten. Geringfügige Unterbrechungen der Ruhezeit (Abruf einer E-Mail etc.) sind in der Praxis der allermeisten Unternehmen heute Normalität. Hier bestehen aber Unsicherheiten in der Handhabung. Klarheit würde nur eine Konkretisierung in Bezug auf den Begriff Arbeitszeit durch den Gesetzgeber schaffen, wie in der Praxis inzwischen übliche geringfügige Unterbrechungen der Freizeit zu klassifizieren sind.

7.1.3 Daimler AG – Beteiligungsorientierte Gestaltung einer wegweisenden Gesamtbetriebsvereinbarung für mobiles Arbeiten

» **Branche:** Automobilhersteller
Sitz: Stuttgart
Gründungsjahr: 1883 als Benz & Cie, seit 2007 Daimler AG
Anzahl Beschäftigte: weltweit 289 321 (Stand 2017) Beschäftigtenstruktur: ca. 45 % im indirekten und 55 % im direkten Bereich
Kontakt: Oskar Heer; oskar.heer@daimler.com
 Jörg Spies; joerg.spies@daimler.com

[Das Unternehmen]

Autobauer mit langer Tradition

Der Konzern stellt Kraftfahrzeuge her und verkauft sie über Vertragshändler und Niederlassungen weltweit an Endabnehmerinnen und Endabnehmer. Zusätzlich dazu werden Finanzierungsmöglichkeiten und Mobilitätsdienstleistungen angeboten. Das größte Geschäftsfeld stellt die Produktion von Pkw dar. Das Geschäftsfeld Daimler Trucks ist größter Hersteller von Lkw über sechs Tonnen. Zwei weitere produzierende Geschäftsfelder stellen Vans und Busse her. Das Geschäftsfeld Daimler Financial Services bietet neben Leasing- und Finanzierungsangeboten auch Finanzdienstleistungen für Händlerbetriebe, Managementleistungen gewerblicher Fuhrparks sowie Dienste zur Vermittlung von Kfz-nahen Versicherungen, Bankdienstleistungen und Mobilitätskonzepten wie car2go.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Mobiles Arbeiten als Angebotsbaustein eines attraktiven Arbeitgebers

Die Daimler AG startete 2015 einen gemeinsam von Unternehmensleitung, Gesamtbetriebsrat und IG Metall getragenen Prozess zur Neugestaltung der betrieblichen Regelungen zur mobilen Arbeit. Dabei waren mehrere Faktoren treibend: die

Initiative in Richtung einer neuen Unternehmenskultur mit weniger Hierarchien (Leadership 2020), der Wunsch, einen weiteren Baustein im Sinne eines attraktiven Arbeitgebers zu gestalten, sowie die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung der IG Metall aus dem Jahr 2013, die das Thema der Flexibilisierung als zentral für die Beschäftigten herausgearbeitet hatte. Ziel war, eine moderne, zukunftsoffene Gesamtbetriebsvereinbarung zu erarbeiten, die mobiles und flexibles Arbeiten zukunftsweisend regelt, und damit auch die Offenheit des Unternehmens zu modernen Arbeitsformen zu demonstrieren. Herausragend waren von Beginn an die partnerschaftliche Herangehensweise von Unternehmen, Gesamtbetriebsrat und IG Metall sowie die stringente Orientierung an einem sehr beteiligungsorientierten Prozess. Dieser wurde vom Fraunhofer IAO methodisch wie moderativ unterstützt.

Zitat Wilfried Porth, Vorstandsmitglied der Daimler AG, Personal und Arbeitsdirektor & Mercedes-Benz Vans: »Mit unserer Regelung zum mobilen Arbeiten bei Daimler erfüllen wir den Wunsch unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach mehr Freiraum, um noch flexibler und eigenverantwortlicher arbeiten zu können. Unser Ziel ist es, mobiles Arbeiten aktiv zu unterstützen und damit auch die Arbeits- und Führungskultur bei Daimler zu verändern.«

Zitat Michael Brecht, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Daimler AG: »Mit den neuen Regeln für mobiles Arbeiten machen wir einen großen Schritt in Richtung Selbstbestimmung und Vertrauen. Privat- und Berufsleben können damit noch besser vereinbart werden.«

[Eckdaten]

Bundesweite Befragung, Workshops an allen Standorten, breite Kommunikation und systematische Evaluation nach zwei Jahren Pilotphase

Dem Wunsch nach breiter Beteiligung wurde systematisch nachgekommen. Nach einem Kick-off mit Vertretern und Vertreterinnen von HR (Arbeitspolitik), Gesamtbetriebsrat, IG

Metall und des Fraunhofer IAO führte man in einem ersten Schritt eine bundesweite, anonymisierte Online-Befragung aller potenziellen Nutzerinnen und Nutzer mobiler Arbeitsformen (rund 80.000 Personen) durch, die Erfahrungen, mögliche Hindernisse und Wünsche in Bezug auf die Gesamtbetriebsvereinbarung abfragte. Dabei wurde den Führungskräften noch eine Reihe zusätzlicher spezifischer Fragen übermittelt, die deren besondere Perspektive abdeckten. Diese bundesweite Befragung erfuhr eine überwältigende Resonanz und hatte mit mehr als 40 Prozent eine sehr hohe Rücklaufquote. Die Ergebnisse wurden aufbereitet, im Projektkreis diskutiert, danach in einer bundesweiten Workshopabfolge in insgesamt 37 Workshops präsentiert und schließlich mit Mitarbeitenden wie Führungskräften diskutiert. Ziel der Workshops, die konsequenterweise auch immer mit Vertreterinnen und Vertretern von HR, GBR und IG Metall gestaltet wurden, war, die Anforderungen in der praktischen Umsetzung mobiler Arbeit herauszuarbeiten, Lösungsansätze zu diskutieren und die notwendigen Bestandteile einer Gesamtbetriebsvereinbarung festzulegen. Dabei zeigte sich eine überwältigende Zustimmung zur Arbeitsform des mobilen Arbeitens. Der ganze Prozess wurde überdies von einer umfänglichen Kommunikationsarbeit und einer sehr offenen Diskussion innerhalb des Daimler-Intranets begleitet sowie aktiv in der interessierten Fachöffentlichkeit publiziert (Gronwald, Silke: »Wie wollen wir arbeiten?«, In: Stern vom 31.03.2016). Die Ergebnisse auch dieser Workshops wurden vom Fraunhofer IAO aufbereitet und als gesammeltes Votum der Mitarbeitenden und Führungskräfte in den Verhandlungsprozess eingespeist. Im Ergebnis wurde zum 01.11.2016 eine Gesamtbetriebsvereinbarung veröffentlicht und für eine Pilotphase von insgesamt zwei Jahren in Kraft gesetzt – ebenfalls ein Novum bei der Daimler AG. Im Frühjahr 2018 wurden, wiederum mit Unterstützung des Fraunhofer IAO, die praktische Umsetzung und die Passung der mobilen Arbeit mit einer bundesweiten Befragung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte überprüft. Dabei wurde die hohe Beteiligungsquote der Erstbefragung sogar nochmals übertroffen,

was für die große praktische Relevanz der Arbeitsform, aber auch für das Interesse an einer Mitgestaltung spricht. Es zeigte sich, dass mobiles Arbeiten weitgehend friktionsfrei umgesetzt werden konnte und auch die getroffene GBV in ihren Bestandteilen ausgesprochen passgenau formuliert wurde. Daneben belegen die Ergebnisse, dass mobiles Arbeiten zu einem überwältigenden Anteil die erwarteten Effekte zeigt, die von Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft erhofft wurden – und auch die technischen wie verwaltungsseitigen Rahmenbedingungen dafür passend sind.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Intensive Beteiligung und sozialpartnerschaftliche Vorgehensweise mit vollem Erfolg

Die einzelnen Schritte der beteiligungsorientierten Vorgehensweise wurden bereits im vorigen Abschnitt beschrieben. Auch aus Sicht des Fraunhofer IAO waren Durchführung und Evaluation bisher einmalig und in der Konsequenz und Offenheit beeindruckend. Wir hatten die Gelegenheit, die beiden Projektleiter (Oskar Heer, damals Leiter Arbeitspolitik, und Jörg Spies, Betriebsratsvorsitzender – IGM – der Daimler-Zentrale, Truck und Van Stuttgart) nochmals genauer zu befragen und mit ihnen diesen partizipativen Gesamtprozess zu reflektieren. Die Frage, ob eine vergleichbare Vorgehensweise erneut gewählt werden würde, wurde eindeutig bestätigt. Wobei auch konstatiert wurde, dass dazu Mut und Ergebnisoffenheit gehörten, die man aushalten müsse. Durch die Beteiligungsorientierung habe sich (vermutlich) eine insgesamt längere Bearbeitungszeit für die GBV ergeben. Diese Zeit war für die spätere Ausgestaltung aber mehr als nützlich und hilfreich, weil mit diesem Prozess bereits ein sehr wesentlicher Teil der Auseinandersetzung mit dem Thema und die damit erforderliche kulturelle Weiterentwicklung angestoßen wurden. Gleichzeitig waren die wirklich wichtigen Verhandlungspunkte aus Sicht der Beschäftigten herausgearbeitet und in der GBV als Lösung eingebaut worden.

[Effekte]

Hohe Akzeptanz und klare Nutzeneffekte

Der Ausbau der mobilen Arbeit innerhalb der Daimler AG erfolgte in der Pilotphase maßvoll und ohne größere Probleme – und mit einer hohen Zufriedenheit aller Beteiligten. In der Evaluierung durch das Fraunhofer IAO konnte herausgearbeitet werden, dass mobiles Arbeiten als logischer Bestandteil der modernen Arbeitswelt gesehen und als solcher realisiert wird. Auch konnten Befürchtungen in Bezug auf eine un-gute Entgrenzung der Arbeit und einen starken Aufbau der Stundenkonten der Mitarbeitenden nicht bestätigt werden – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen ganz offensichtlich sehr vernünftig mit diesem Angebot um und leisten weiterhin gute Arbeit. Auch die extra eingerichtete Servicestelle wurde, wenn überhaupt, zu operativen Fragen der Zeiterfassung kontaktiert; nennenswerte Konflikte blieben aus. Beide Gesprächspartner sind der Meinung, dass mit der GBV und ihrer Implementierung eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, weg von der Präsenzorientierung, hin zu einer Ergebnisorientierung und einer neuen Führungskultur beobachtbar stattfindet.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Beteiligung ist aufwendig – aber sie lohnt sich! Transparenz und Ehrlichkeit sind erfolgsentscheidend

Gefragt nach den Dos und Don'ts, formulierten unsere Gesprächspartner folgende Erkenntnisse:

- Zwar bedeutete der beteiligungsorientierte Prozess viel Aufwand und dauerte etwas länger als gedacht, er lohnte sich retrospektiv jedoch absolut. Wichtige Bausteine sind: alle Beteiligten frühzeitig ins Boot zu holen, sie abzuholen, zu Wort kommen zu lassen und auf Basis dieser Ergebnisse eine Lösung zu erarbeiten.
- »Rote Linien« von Anfang an offen ansprechen und klar benennen: Wie weit wollen wir gehen und wo ist die unsichtbare Grenze überschritten? Hier bewährte sich auch das gute, belastbare Arbeitsverhältnis der betrieblichen Sozialpartner und ihrer konkreten Vertreterinnen und Vertreter sehr.
- Transparenz, auch zu Konfliktthemen, schafft ein hohes Maß an Vertrauen und Erwartungen, die man bedienen (können) muss.

[Wünsche an die Politik]

Veränderungen des Arbeitszeitgesetzes sind notwendig

Der Vertreter des Unternehmens spricht die nicht mehr ausreichende Passung des Arbeitszeitgesetzes an. Sinngemäß wird argumentiert, dass die Digitalisierung am Sonntag keine Pause mache – warum die Entscheidung und Kontrolle über Arbeitsdauer und Arbeitszeit nicht in die Hände derjenigen legen, die die Arbeit leisten, nämlich in die der Mitarbeitenden?

Die Arbeitnehmervertretung spricht davon, dass das Arbeitszeitgesetz durchaus aktuell ist. Insbesondere der Gestaltungsspielraum von Montag bis Samstag sei ausreichend. Worüber man sich dennoch Gedanken machen müsse, ist das Thema der Bewertung von Ruhezeiten. Dabei geht es weniger um die Länge dieser, sondern vielmehr um die Lage und Zählweise. Eine völlige Entgrenzung von Arbeit, legitimiert durch den Gesetzgeber, wäre das falsche Signal an die Beschäftigten.

7.1.4 DKB Berlin – Orts- und zeitflexibles Arbeiten beteiligungorientiert organisieren

» **Branche:** Bankenwirtschaft
Sitz: Hauptsitz in Berlin
Gründungsjahr: 1990
Anzahl Beschäftigte: rund. 3.400
Beschäftigtenstruktur: 100 % indirekter Bereich
Kontakt: Christian Liedtke; christian.liedtke@dkb.ag

[Das Unternehmen]

Bank für Privat- und Geschäftskunden

Die DKB mit Sitz in Berlin ist ein Kreditinstitut und hundertprozentige Tochtergesellschaft der Bayerischen Landesbank. Das Geschäft der DKB beruht auf zwei Säulen: Dem als Direktbank betriebenen Privatkundengeschäft sowie der Tätigkeit als Geschäftsbank mit Finanzierungs- und Anlagelösungen für Kommunen und Unternehmen ausgewählter Branchen. Ursprünglich stark in den neuen deutschen Bundesländern vertreten, orientiert sich die DKB auch zunehmend in den alten Bundesländern und nutzt dabei auch die Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Arbeitgeberattraktivität durch moderne Arbeitskonzepte und Präsenz in der Fläche durch virtuelle, standortübergreifende Zusammenarbeit

Die DKB befindet sich im Wettbewerb um die besten Köpfe und ist gleichzeitig als Dienstleister dabei, innovative Finanzprodukte und Anlagelösungen in neuen Branchen auszubauen. Hierfür spielen digitale, flexible und mobile Arbeitskonzepte eine wichtige Rolle – denn sie entsprechen zum einen den Erwartungen der Mitarbeitenden, Arbeit und private Belange flexibler miteinander in Einklang bringen zu können, zum anderen ermöglichen sie durch effiziente Formen der Zusammenarbeit eine Präsenz von Expertise an verschiedenen Stand-

orten, ohne notwendigerweise überall aufwendige Strukturen aufbauen zu müssen. Um diese Aspekte strategisch geleitet und gleichzeitig ganzheitlich angehen zu können, wurde im Jahr 2016 das Projekt »Arbeiten 4.0« gestartet und kontinuierlich ausgebaut. Unter diesem Gesamtkontext werden sowohl arbeitsorganisatorische, IT-technische als auch facility-bezogene Projektinitiativen gestartet und miteinander im Ziel der modernen Arbeitsgestaltung verwoben. Dabei baut das Unternehmen auf den Vorarbeiten einer umfänglichen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur auf.

[Eckdaten]

Projektinitiativen zu FlexWork, Kultur- und IT-Entwicklung in einem interdisziplinären Arbeitsansatz

In interdisziplinärer Zusammenarbeit von HR, IT und FM und unter Einbindung des Fraunhofer IAO als wissenschaftlicher Beratung wurde in einem mehrjährigen Prozess eine Reihe von Pilotinitiativen angestoßen. Gestartet wurde dabei mit der pilothaften Erprobung und Implementierung von FlexWork-Konzepten, die die bestehenden Möglichkeiten des klassischen Home-Office um mobile Arbeitsmöglichkeiten erweitern sollte. Ziel der Pilotgruppenphasen ist es, flexibles Arbeiten in der Praxis zu erproben und dabei zu überprüfen, welche organisatorischen, personellen und technologischen Voraussetzungen bereits gegeben sind und welche gegebenenfalls noch zu schaffen sind. Darüber hinaus geht es darum, Erkenntnisse für die Einführung im gesamten Unternehmen zu gewinnen.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Neues Konstrukt ohne konkrete Vorlagen

Die Einbindung der Beschäftigten und Führungskräfte als auch der institutionalisierten Mitbestimmung durch den Betriebsrat wurde durchweg sehr systematisch betrieben. Der Betriebsrat war von Anfang an eng in die Gesamtplanung des Projektes eingebunden und laufend informiert. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden und Führungskräfte erfolgte durch

das Vorgehen der Pilotierung in ausgewählten Gruppen und der angelegten Arbeitsweisen sehr konsequent. So wurde in der Umsetzung insbesondere der FlexWork-Piloten darauf geachtet, dass Mitarbeitende wie Führungskräfte den Platz bekommen, den sie einnehmen müssen: nämlich den der primär gestaltenden Akteure in der Neugestaltung ihrer Arbeitswelt. Das gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO genutzte Konzept stellt die Verantwortlichkeit und den kritischen Erfolgsbeitrag von Mitarbeitenden und Führungskräften in den Mittelpunkt, in dem es gemeinsam mit und für diese an der konkreten Umsetzung von FlexWork arbeitet. Dies erfolgt über moderierte Workshops, in deren Mittelpunkt die Klärung der jeweiligen Erwartungen, die Vereinbarung eines gemeinsamen Regelwerkes steht. Denn: FlexWork ist ein Oberbegriff – dessen konkrete Ausformung zu den jeweiligen Arbeitsbereichen, den Arbeitsweisen, Kunden und Qualitätsanforderungen passen muss und immer bei der gelebten Kommunikationskultur andocken wird, die als Ausgangspunkt vorhanden ist. Kernerkenntnis dahinter: erfolgreiche flexible Arbeitsweisen haben ein hohes Maß an gemeinsamer Verantwortlichkeit, Commitment und auch gemeinsamer Zielorientierung zur Voraussetzung. Ein weiterer wichtiger Baustein der pilothaften Einführung ist auch ein getrenntes Modul für Führungskräfte, in dem über mögliche Effekte von FlexWork auf die tägliche Praxis der Führungsarbeit diskutiert wird und die Führungskräfte eine Unterstützung dabei erhalten, ihr eigenes Führungsverständnis und -verhalten im Hinblick auf die neuen Arbeitsformen zu reflektieren.

[Effekte]

Hohe Zufriedenheit und kontinuierlicher Ausbau

Die Sinnhaftigkeit dieser Vorgehensweise wird auch durch die Ergebnisse der systematischen Evaluation unterstrichen. In regelmäßigen, anonymisierten Befragungen der beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte konnte herausgearbeitet werden, dass die umgesetzten FlexWork-Formen und der gewählte Prozess der Einführung zu einer deutlichen Arbeitszu-

friedenheit, besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben und damit auch zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität führen. Alle Teilnehmenden der Pilotgruppen möchten diese Arbeitsformen auch nach den offiziellen Erprobungsphasen fortführen und tendenziell ausbauen – in der Reaktion darauf wird nun auch eine neue Gesamtbetriebsvereinbarung in Kraft treten. Auch der Gesamtbetriebsrat begrüßt diese neuen Flexibilisierungspotenziale im Sinne der Beschäftigten ausdrücklich. Sehr befriedigend war und ist das Ergebnis, dass ein stark beteiligungsorientierter Ansatz in der Einführung und eine hohe Mitverantwortlichkeit der Beteiligten sehr gute Wirkung hat.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Flexibles Arbeiten erfordert Teamverantwortlichkeit und Weiterentwicklung präsenzorientierter Führungsformen

Danach gefragt, was zum Gelingen dieser neuen Konstruktion beiträgt, nennt der Ansprechpartner folgende Stichworte:

- Flexibles Arbeiten muss im gesamten Team- bzw. Bereichsumfeld vorbereitet und organisiert werden. Bilaterale Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden alleine entsprechen nicht der Gesamtverantwortlichkeit aller Beteiligten. Dieses Verständnis konnte mit der gewählten Vorgehensweise geschaffen und gestärkt werden.
- Die Moderation und Expertise eines externen wissenschaftlichen Partners, wie zum Beispiel dem Fraunhofer IAO, ist für den Prozess sehr bereichernd. Alle Beteiligten nehmen das Institut als neutrale Instanz war, die viel Wissen und Erfahrungen mit anderen Unternehmen hat und einbringt. Die Offenheit gegenüber dem wissenschaftlichen Partner ist groß.
- Flexibles Arbeiten erfordert Disziplin von allen Beteiligten. Vieles lässt sich technisch lösen, doch ohne vereinbarte Spielregeln im Team und den Willen, auch orts- und zeitunabhängig gute Arbeit zu leisten, geht es nicht.
- Man darf diejenigen nicht vergessen, die weiterhin vom »klassischen Arbeitsplatz« aus arbeiten und nicht flexibel

arbeiten können oder wollen. Flexible Arbeit muss so organisiert sein, dass ein Großteil der Arbeit nicht an den Kolleginnen und Kollegen im Büro hängen bleibt.

- Es gibt keine Pauschallösung für alle Mitarbeitenden und alle Einheiten. Veränderungen in den Arbeitsabläufen müssen zu den Aufgaben der Person sowie zur Teamstruktur passen. Man muss sich hier die Zeit nehmen, um gemeinsam mit allen Beteiligten teamindividuelle Lösungen zu entwickeln. Die Realisierung von Arbeitsinnovationen bedarf der aktiven Beteiligung aller Akteure und eines ganzheitlichen Handelns im Entwicklungsprozess.

[Wünsche an die Politik]

Mehr Gestaltungsfreiheiten bei Ruhezeiten

Das Unternehmen hat großes Interesse daran geäußert, in einem Experimentierraum mit gelockerten Grenzen in Bezug auf die arbeitszeitgesetzlich vorgegebene Ruhezeit zwischen Arbeitsbeendigung und Arbeitsaufnahme in ihren Wirkungen variierend erproben zu können. Die bisher gesetzten 11 Stunden werden für bestimmte Arbeitsphasen und -bereiche als zu restriktiv eingeschätzt – entsprechend gibt es den formulierten Wunsch, unternehmensindividuelle Lösungen systematisch und wissenschaftlich begleitet zu pilotieren und über diese Erfahrungen zu berichten.

7.1.5 Kärcher SE und Co. KG – Beteiligungsorientierte Einführung von Vertrauensarbeitszeit

» **Branche:** Reinigungstechnik
Sitz: Winnenden
Gründungsjahr: 1935
Anzahl Beschäftigte: 4 633 Beschäftigte in Deutschland und ca. 12 300 Beschäftigte weltweit (Stand 2017)
Beschäftigtenstruktur: Deutschlandweit 1 700 Beschäftigte in der Produktion und im produktionsnahen Bereich
Kontakt: Rüdiger Bechstein, Bereichsleiter Corporate Human Resources; ruediger.bechstein@de.kaercher.com

[Das Unternehmen]

Traditionsunternehmen der Reinigungstechnik

Das weltweit agierende Familienunternehmen Kärcher ist ein führender Anbieter von Reinigungssystemen, Reinigungsprodukten und Dienstleistungen für Freizeit, Haushalt, Gewerbe und Industrie. Zum umfangreichen Angebot gehören u. a. die bekannten Hoch- und Hochdruckreiniger, Sauger und Dampfreiniger. Das Unternehmen arbeitet international und befindet sich in einem systematisch betriebenen Prozess der Kultur- und Organisationsentwicklung. Wichtiger Hintergrund der dargestellten Fallstudie ist eine große, seit 2014 mit mehreren Projektaktivitäten verfolgte Offensive zum Thema »attraktiver Arbeitgeber« und eine Überarbeitung der bisherigen Entgeltstruktur.

Das Unternehmen hat sich im Jahr 2017 zum Ziel gesetzt, das flexible Arbeitszeitmodell der Vertrauensarbeitszeit auszuweiten, dieses bestmöglich mit einer Flexibilisierung des Arbeitsortes zu kombinieren und diesem Einführungsprozess einen partizipativen Prozess vorangestellt.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Mehr zeitliche Spielräume für die Beschäftigten

Maßgeblicher Treiber der Veränderung bei Kärcher war die Schaffung von mehr Spielräumen bei der Arbeitszeitgestaltung. Seitens des Unternehmens entschied man sich für die Vertrauensarbeitszeit, wonach das Unternehmen es seinen Führungskräften und den Mitarbeitenden der Fachlaufbahn weitgehend selbst überlässt, ihre Arbeitszeiten nach ihren betrieblichen und persönlichen Bedürfnissen zu steuern. Auf eine umfassende Zeiterfassung wird arbeitgeberseitig im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit verzichtet, auf die Einhaltung gesetzlicher Regelungen (so etwa die gesetzliche Dokumentationspflicht nach § 16 Abs. 2 ArbZG) wird aber Wert gelegt. Bei Kärcher war man sich bewusst, dass für ein Mehr an Zeitsouveränität unter Einsatz der Vertrauensarbeitszeit ganz entscheidende Voraussetzungen vorliegen müssen, insbesondere die notwendige Vertrauenskultur vorhanden sein muss, und Arbeitsleistung nicht mit physischer Präsenz am Arbeitsplatz gleichzusetzen ist.

Ein unabdingbarer Schritt für die erfolgreiche Ausweitung dieses Modells war die umfassende Einbeziehung der Beschäftigten und ein sorgfältig durchgeführter partizipativer Prozess, der den notwendigen Dialog schaffte. Zudem war in einer ersten Umsetzungsphase der Vertrauensarbeitszeit im Zeitraum davor aufgenommen worden, dass die tatsächliche Inanspruchnahme bereits bestehender Flexibilisierungsformate in einzelnen Führungsbereichen sehr unterschiedlich war und damit auch offenbar eine starke Abhängigkeit von der jeweiligen, stark führungs-kräfteabhängigen, Bereichskultur bestand.

[Eckdaten]

»Wählen und Ausprobieren« beim Arbeitszeitmodell

Das Unternehmen gewährt beim Wechsel auf die Vertrauensarbeitszeit den Mitarbeitenden der Fachlaufbahn und den Führungskräften der unteren Führungsebene ein Wahlrecht und eine Rückkehrmöglichkeit zum Gleitzeitmodell. Besonders die Einbeziehung der Mitarbeitenden der Fachlaufbahn ist eher ungewöhnlich; in vielen anderen Unternehmen ist die Vertrauensarbeitszeit auf die oberen Führungskräfte beschränkt. Beschäftigte, welche sich mehr Flexibilität bei ihrer Arbeitszeit wünschten, konnten durch das gewährte Rückkehrrecht auch wieder zurückwechseln, ohne zu befürchten mit dem neuen Modell der Vertrauensarbeitszeit auf Dauer nicht zu Recht zu kommen. In einem 2-jährigen Turnus kann nun von Vertrauensarbeitszeit auf Gleitzeit und umgekehrt gewechselt werden. Diese Wahlmöglichkeit macht es den Beschäftigten einfacher, das neue Modell auszuprobieren und sich selbst ein Bild davon zu machen, ob Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit besser für sie geeignet ist. Die Nutzung der Vertrauensarbeitszeit wird auch dadurch incentiviert, dass damit gleichzeitig die Möglichkeit zur fallweisen mobilen Arbeit gewährt wird und zudem ein erweiterter Unfallversicherungsschutz gewährt wird. Auch dies unterstreicht den Wunsch des Unternehmens, die Vertrauensarbeitszeit als positives Beispiel zunehmend selbstbestimmter Arbeitsgestaltung zu nutzen.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Umfassende Partizipation und Information aller Beteiligten

Bei Kärcher war man sich bewusst, dass der Weg für ein Mehr an Zeitsouveränität unter Einsatz der Vertrauensarbeitszeit nicht ganz einfach ist. Die Herausforderungen sind vielfältig: Wie schafft man es, dass Vertrauensarbeitszeit nicht in ein Mehr an (dann unbezahlten) Überstunden mündet? Wie erreicht man, dass die Mitarbeitenden das Mehr an Zeitsouveränität auch wirklich leben können, ohne sich unter Rechtfertigungsdruck zu sehen? Wie gut funktioniert die angebotene, erleichterte Kombination mit mobilem Arbeiten – für den

Mitarbeitenden selbst, aber auch für seine Kolleginnen und Kollegen und die Führungskraft? Daher hat man sich für eine umfassende Einbeziehung der Beschäftigten im Prozess der Ausweitung dieses flexiblen Arbeitszeitmodells entschieden. HR, Betriebsrat und Beschäftigte führten im Rahmen von wissenschaftlich begleiteten Workshops zur Vertrauensarbeitszeit einen offenen Dialog, in dem Raum für positive Erfahrungen und Erwartungen, aber auch für Sorgen und Ängste und einen Erfahrungsbericht über die bisherige Praxis angeboten wurde. Im Vorfeld wurden durch die neutrale wissenschaftliche Unterstützung Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften geführt, um die bestehende Praxis anhand ausgewählter Beispiele kennenzulernen und auch mögliche Schwachstellen sowie Good Practices kennenzulernen. Das hierdurch entstandene erste Abbild der gegenwärtigen Praxis der Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen bildete die entscheidende Grundlage für die hierauf aufbauende Workshop-Phase, die einen weiteren vertiefenden Einblick ins Thema schaffte. In diesen Workshops wurde sehr offen über Vor- und Nachteile, kulturelle Hemmnisse, individuelle Erfahrungen, aber auch die Perspektive der Führungskräfte diskutiert, die ebenfalls mit im Workshop anwesend waren. Die offene Atmosphäre der Diskussionen wurde von allen Beteiligten inkl. Betriebsrat sehr positiv bewertet und als wesentlicher Schritt in eine gemeinsame Gestaltung einer neuen Arbeitskultur gewertet. Am Ende des Prozesses konnten seitens HR und Betriebsrat entscheidende Optimierungen vorgenommen und insbesondere notwendige Hilfestellungen für die Beschäftigten spezifiziert werden, damit ein erfolgreicher Start in das neue Modell der Vertrauensarbeitszeit noch leichter gelingen kann. Denn auch hier zeigte sich ein bekannter Effekt: Eine Mischung aus ausbaufähiger Kommunikation, kolportierte, aber nicht mehr ganz korrekte Regelungen und negative Einzelstatements verdichten sich teilweise zu einem Meinungsbild, das den realen Gegebenheiten nicht entspricht. Es wurde von allen Beteiligten sehr positiv aufgenommen, dass gerade im Rahmen der Workshops wirklich offen gesprochen werden konnte. So gesehen war bereits die Durchführung dieses partizipativen Prozesses ein wichtiger Schritt in der kulturellen Weiterentwicklung.

[Effekte]

Mehr zeitliche Flexibilität und ein guter Beitrag für die Unternehmenskultur

Kärcher hat durch den Ausbau der Vertrauensarbeitszeit mehr Spielräume für zeitliche Flexibilität geschaffen und hierbei zugleich einen besonderen Weg gewählt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte umfassend einzubeziehen wurde aus Beschäftigtensicht als besonderer unternehmenskultureller Beitrag und damit als weitere Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wahrgenommen. Gerade im Rahmen der Einführung neuer Flexibilitätsformen zeigt sich, dass große Veränderungen am besten über Partizipation aller Beteiligten erreicht werden können. Das Vorgehen schuf Vertrauen, baute Ängste ab und zeigte zugleich, an welchen wesentlichen Voraussetzungen die Beteiligten im Unternehmen, im Team und auf ganz persönlicher Ebene arbeiten müssen, damit Flexibilisierung zu allseitigem Vorteil gelingen kann. In der Zwischenzeit wächst die Inanspruchnahme von Vertrauensarbeitszeit langsam; es sind allerdings immer noch einige Unterschiede in den unterschiedlichen Führungsbereichen zu erkennen. Dies untermauert auch die große Bedeutung, die Führungskräften bei der Realisierung moderner Arbeitsformen zukommt. Die Bereitschaft des Unternehmens, notwendige Verbesserungsansätze zu erkennen, bestehende Regelungen ggf. nachzubessern und die Informationsbereitstellung und aktive Kommunikation zum Thema zu verbessern, wurde von allen Beteiligten sehr positiv wahrgenommen.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Dran bleiben!

Auf die Frage, was zum Gelingen des Modells der Vertrauensarbeitszeit und des Prozesses der partizipativen Verbesserung beitragen kann, bekamen wir folgende wesentliche Punkte genannt:

- Die aktive Weiterentwicklung der notwendigen Unternehmenskultur – weg von einer präsenzorientierten Ausrichtung hin zu Ergebnisorientierung und Vertrauen. Wo Anwesenheit mit Leistung gleichgesetzt wird und derjenige der Mitarbeitenden, der als letztes das Licht ausmacht, als der beste gilt, können Modelle mit einem Mehr an Zeitsouveränität nicht gelingen. Hier ist vor allem ein dauerhaftes – und konsequentes – Einwirken auf Führungskräfte wesentlich, auch von der obersten Unternehmensleitung aus. Wenn stillschweigend akzeptiert wird, dass einzelne Top-Führungskräfte sich diesen modernen Arbeitsformen entziehen oder deren Gestaltung zu einseitig ausfällt, kann kein überzeugender Kulturwandel gelingen. Hier ist seitens der Unternehmensführung und HR ein sehr konsequentes Vorgehen erforderlich – genauso wie ein aktives Vorleben moderner Arbeitsformen durch die Top-Führungskräfte selbst.
- Die Zusammensetzung der gemeinsamen Workshops muss Vertreter und Vertreterinnen aller Job-Familien, aller Führungsebenen, aber auch von Kritikern und Befürwortern gleichermaßen zusammenbringen, um einen echten Mehrwert zu bringen und auch glaubhaft zu sein in der Aussage, wirklich alle Perspektiven zusammenbringen zu wollen.
- Die Argumente für neue Arbeitsformen müssen eine ausgewogene Darstellung von Effekten sowohl für den einzelnen Mitarbeitenden, aber auch für das Gesamtunternehmen umfassen. Und es muss gut überlegt werden, mit welchem »Storytelling« einzelne Beispiele von Mitarbeitenden, die diese Arbeitsformen praktizieren, der unternehmensinternen Öffentlichkeit vorgestellt werden.

- Die Diskussion in den Workshops hat auch gezeigt, dass es für viele Beschäftigte eine große Herausforderung ist, sich von der zentralen »Verrechnungseinheit« Zeit als Gegenleistung für Lohnzahlung zu lösen und eine mehr ergebnisorientierte Betrachtung der Arbeitsleistung zu realisieren. Denn dieser Perspektivwechsel ist letztlich erforderlich, um die eigene Arbeitsleistung unabhängiger von Anfangs- und Endzeiten der täglichen Arbeit einzuschätzen und auch ein individuelles Gefühl dafür zu entwickeln, wann »genug« gearbeitet wurde. Wir haben uns an den »typischen« Arbeitsalltag gewöhnt, der rhythmisiert ist und bisher in kollektiven Phasen der Arbeit – und Freizeit – organisiert ist. Die mit der Vertrauensarbeitszeit besser mögliche Individualisierung der täglichen Arbeitsgestaltung muss jeder auch für sich selbst bewältigen.

[Wünsche an die Politik]

Experimentierräume und Öffnungsklauseln für alle!

Mit den Gesprächspartnern wurde intensiver darüber gesprochen, dass mögliche Experimentierräume bzw. Öffnungsklauseln nur für tarifgebundene Unternehmen bestehen sollen. Dies ist für Kärcher als nichttarifgebundenes Unternehmen falsch; neben der eigenen Situation wurde dabei auch darauf verwiesen, dass damit für sehr viele Start-ups solche geschützten Räume nicht umsetzbar seien – was als sehr unbefriedigend bewertet wurde. Zudem wurden die Dokumentationspflichten, die auch bei einer Vertrauensarbeitszeit bestehen, als hinderlich charakterisiert.

7.1.6 Bäckerei Leonhardt – Flexible Schichteinsatzplanung und Sinnstiftung durch Wertschätzung

» Branche: Bäckerhandwerk
 Standort: Bretten
 Beschäftigte: Rund 30, davon 10 in der Produktion
 Gründungsjahr: 1904
 Kontakt: Steffen Leonhardt und Stefanie Leonhardt
 baeckerei.konditorei.leonhardt@gmx.de

[Das Unternehmen]

Familienbetrieb mit Tradition! Passion! Revolution!

Die 1904 gegründete Bäckerei Leonhardt ist seit vier Generationen in Familienhand. 2009 übernahm Steffen Leonhardt den Betrieb von seinem Vater. Aktuell beschäftigt er rund 40 Mitarbeitende, von denen 10 in der Produktion tätig sind. Die Familie Leonhardt erkannte, dass sich das Bäckereigewerbe im Wandlungsprozess befindet. So war sie auf der Suche nach einem Weg fern von dem seit Langem überkommenen ursprünglichen Bäckereikonzept. Die Familie suchte sich deshalb eine Nische im Gewerbe. Ein nach ursprünglicher Art hergestelltes, hochwertiges und vielfältiges Sortiment soll der Kundschaft den ganzen Tag über frisch angeboten werden. Kontinuierliche Frische soll dabei auch bei recht langen Öffnungszeiten gewährleistet sein. Seit 2013 wird die Bäckerei umgebaut. Ein Durchbruch zwischen Verkaufsraum und Backstube wurde 2016 realisiert, sodass sich den Kunden ein direkter Einblick in die Produktion bietet. Die Ausweitung der Nähe zu den Kundinnen und Kunden war hierbei das Ziel, das über diesen Weg gut verwirklicht werden konnte.

Das sollte aber längst nicht alles sein. Die Bäckerei schreibt sich auf die Fahne: »Tradition! Passion! Revolution!« Dieses Credo bedeutet für sie, dass die traditionelle Backkunst bewahrt bleiben und mit Leidenschaft ausgeführt werden soll.

Bei Übernahme des Betriebs war der Familie überdies wichtig, keine »Denkmalpflege« zu betreiben. Das Bäckereigewerbe darf ihrem Verständnis nach keine Angst vor kleinen und großen Revolutionen haben, sondern sollte sich vielmehr stetig weiterentwickeln. Die Revolutionen in der Bäckerei Leonhardt greifen, neben den Produkten selbst, tief in den zeitlichen Herstellungsablauf und damit auch in die Personaleinsatzplanung ein. Ziel der Umstrukturierung war es ebenso, die Mitarbeitenden zu entlasten und den Beruf des Bäckers attraktiver zu machen.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Gelungene Kombination aus den Erfordernissen attraktiverer und gesünderer Arbeitszeiten und neuen Kundenansprüchen

Die Bäckerei Leonhardt musste sich zugleich mehreren Treibern der Veränderung stellen. Tatsache ist, dass jährlich einige Hundert Bäckereien in Deutschland ihren Betrieb wegen Geschäftsaufgabe schließen. Viele fallen der immer weiter auseinandergehenden Schere zwischen »günstigem Massenprodukt« und »teurerem exklusivem Nischenprodukt« zum Opfer. Denn wer weder günstig Masse herstellen noch eine Nische besetzen kann, hat heute langfristig keine großen Überlebenschancen. Die Bäckerei Leonhardt konzentriert sich darauf, der Kundschaft exklusive Produkte in kontinuierlicher Frische anzubieten. Die Zusatzausbildungen von Steffen Leonhardt in französischer Backkunst und als Brotsommelier sind ein Beispiel für den Weg zu dieser Exklusivität.

Klar ist, dass ganztägige Frische nicht mit den altbewährten Produktionsprozessen einhergehen kann. An frühere Arbeitsabläufe angelehnt, ist es in den meisten Backstuben immer noch üblich, von ein bis sechs Uhr morgens zu backen. Anschließend wird die Bäckerei mit Backwaren ausgestattet, die den Rest des Tages verkauft werden. Die klare Folge ist, dass es im Laufe des Tages keine frischen Waren mehr gibt. Aus

diesem Grund passte sich die Bäckerei Leonhardt in den Produktionsabläufen an die Wünsche der Kundschaft an, so dass auch noch nachmittags frische Ware verkauft werden kann. Die Bäckerei Leonhardt hatte, wie viele andere Bäckereien, Schwierigkeiten, neue Auszubildende für die Produktion zu finden. Diese Probleme resultierten vor allem aus der unattraktiven Arbeitszeit ab ein Uhr morgens und regelmäßigen Überstunden, aber auch aus einer eintönigen Arbeit mit immer wiederkehrenden Arbeitsschritten. Eine Sechstageswoche und zu kurze Regenerationsphasen der Beschäftigten bedingten zudem gesundheitliche Probleme. Dem galt es entgegenzuwirken, denn gute Mitarbeitende sind das Rückgrat der Bäckerei.

[Eckdaten]

Es geht auch anders: Neue Schichteinsatzplanung im Rahmen gegenseitiger Rücksichtnahme

Nachdem die zu behebenden Probleme erkannt waren, folgte der nicht immer einfache und immer noch andauernde Weg der Umgestaltung. Nach dem Was kam das Wie. Bedeutendes Ziel war und ist es, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Hierzu galt es, für die Beschäftigten attraktiver zu werden. Dieses Ziel sollte durch eine Neukonzeption der Schichteinsatzplanung – v. a. der zeitlichen Variabilität in den Schichtzeiten – und die Möglichkeit der inhaltlichen Flexibilisierung erreicht werden. Außerdem sollte die Fünftageswoche die bisherige Sechstageswoche im Hinblick auf eine bessere Work-Life-Balance ersetzen.

Bei der Neukonzeption stellte sich der anfängliche Blick über den Tellerrand als goldwert dar. Stefanie Leonhardt kommt ursprünglich aus der Pflegebranche und brachte dadurch neue Impulse für die Schichteinsatzplanung der Mitarbeitenden des Bäckereigewerbes mit ein. Darüber hinaus wurden auch weitere Impulse aus anderen Bereichen und Unternehmen aufgegriffen.

Um eine fünftägige Arbeitswoche der einzelnen Beschäftigten bei gleichzeitig ganztägiger Produktion in einer Siebentageswoche zu ermöglichen, mussten nicht nur mehr Mitarbeitende eingestellt werden. Ein passendes Schichtplansystem sollte überdies, neben einer kontinuierlich betriebenen Backstube, ein flexibilisierendes Instrument sein, das für die Beschäftigten zudem attraktiv ist. Der Dienstplan sieht nach mehrmaligen Optimierungsschleifen ein rotierendes System vor, in dem freie Tage wechseln. Ebenso rotieren die Schichten, die wöchentlich geplant werden. Das transparente und nun etablierte Planungssystem bringt neben Verlässlichkeit und Planbarkeit auch zeitlich flexibilisierende Elemente mit sich. Der Arbeitsbeginn kann nun recht flexibel gestaltet werden, sogar innerhalb einer Woche. Ähnliches gilt nicht nur für die Mitarbeitenden in der Produktion, sondern auch für das Verkaufspersonal. Wünsche werden regelmäßig direkt kommuniziert und können zumeist in der wöchentlichen Planung gut berücksichtigt werden. Dazu gehört aber auch, dass die Beschäftigten gegenseitig Rücksicht nehmen und bereit sind, sich gegenseitig zu vertreten. Durch die familiäre Atmosphäre scheint dieses unabdingbare Geben und Nehmen aber ein Leichtes zu sein. Bis in das Jahr 2018 hinein wurden Exceldokumente zur wöchentlichen Dienstplannerstellung gepflegt und so optimiert, dass die Planung nur noch wenige Minuten dauerte. Inzwischen haben sich die Leonhardts für ein Planungsprogramm mit integrierter Zeiterfassung entschieden, das langfristig in der Verwaltung unterstützen und Zeit einsparen soll. Aber auch ein solches Instrument ist kurzfristig kein Selbstläufer und kostet erst einmal »viel Zeit und Nerven«.

Darüber hinaus kostet eine solche Anschaffung auch »einen Haufen Geld«, die von einem kleineren Betrieb gestemmt werden muss. Hilfe gab es hierfür vom Staat. So haben die Leonhardts die Digitalisierungsprämie beantragt und zugesprochen bekommen.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Möglichkeiten der zeitlichen und inhaltlichen Arbeitsgestaltung

Eine der wichtigsten Prämissen der Familie Leonhardt ist es, auf die zeitlichen Anforderungen ihrer Mitarbeitenden im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten einzugehen. Durch regelmäßige Kommunikation über wichtige private Termine können die Wünsche der Mitarbeitenden bei der Einsatzplanung fast immer berücksichtigt werden. Natürlich können Krankheit oder Urlaub Probleme bei der Planung bereiten. Durch den guten Teamzusammenhalt ist die Übernahme von Vertretungen der erkrankten Kolleginnen und Kollegen trotz des knappen Personals aber unproblematisch. Dies beweist, dass eine positive Firmenkultur und -atmosphäre sehr vieles möglich macht. Über diese zeitlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten hinaus hat auch die inhaltliche Flexibilisierung der Arbeit Einfluss auf die Attraktivität der Arbeit im Betrieb der Leonhardts. Die ohnehin große und selbst hergestellte Produktvielfalt benötigt Mitarbeitende, die neben ausgedehnten Fertigkeiten in der »Breite« dieser Vielfalt ebensolche Fähigkeiten in der »Tiefe« des Herstellungsprozesses haben, um gegenseitige Vertretungen realisieren zu können. Diese inhaltliche Weiterentwicklung wird auch gezielt gefördert, z. B. mit Fortbildungsseminaren. Auch Auszubildende werden bereits mit Fortbildungen belohnt, selbst wenn das Arbeitsausfälle bedeutet. Die Auszubildenden dürfen ebenso Minusstunden ansammeln, um stressfreie Zeit beispielsweise für Weiterbildungen zu haben. Darüber hinaus werden für Auszubildende und Gesellen weitere Anreize wie ein Austausch zwischen unterschiedlichen Bäckereibetrieben ab Mitte Januar 2019 realisiert.

Da manche Arbeitsschritte nur nachts bzw. am frühen Morgen vorgenommen werden, macht dies eine Anwesenheit bereits aus Lernzwecken zu diesen Zeiten fallweise nötig. Jedoch ermöglicht es Familie Leonhardt, dass die Auszubildenden (aktu-

ell sechs) bis auf diese Ausnahmen möglichst in der Tagschicht eingesetzt werden, um ihnen so einen »normalen« Alltag zu gewähren. Eine solch entgegengebrachte Wertschätzung gepaart mit einer inhaltlichen Flexibilisierungsmöglichkeit führe nach Meinung Steffen Leonhardts dazu, dass mehr Auszubildende im Ausbildungsbetrieb blieben.

[Effekte]

Mehr zeitliche und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten sowie Sinnstiftung steigern die Attraktivität der Arbeit

Die Effekte der Umstrukturierung sind genauso vielfältig wie die Umstrukturierung selbst. Auf Beschäftigtenseite ergeben sich Entlastungen aufgrund der nunmehr praktizierten Fünftageweche. Die rotierende Schichtensatzplanung ermöglicht eine gerechte Verteilung der mehr oder weniger beliebten Schichten untereinander sowie eine bessere Work-Life-Balance bei denjenigen, die zuvor ausschließlich die Nachtschicht in der Backstube übernommen hatten. Allerdings benötigte dieser Schritt auch eine Zeit der Umgewöhnung, v. a. bei denjenigen, die schon lange als Bäckerin oder Bäcker tätig waren. Für einige der Altgedienten war es ein großer Schritt, da sie den frühen Arbeitsbeginn gewohnt waren und diesen erst beibehalten wollten. Es gab sogar ein paar wenige Mitarbeitende, die aufgrund der weitreichenden Änderungen den Betrieb verließen. Die zeitlichen, aber auch die bereits beschriebenen inhaltlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten aufgrund der Ausweitung des Produktportfolios bis hin zu Weiterbildungen steigerten langfristig die Arbeitgeberattraktivität jedoch deutlich. Viele Aktionen mit der Kundschaft – so z. B. Backaktionen mit Schülerinnen und Schülern – machen die Arbeit sichtbar. Aus der sichtbaren Arbeit nach außen kann so auch direktes Feedback in Form von Wertschätzung der Arbeit als Bäckerin und Bäcker entgegengebracht werden. Diese Sichtbarkeit wird zunehmend geschätzt: Erst war der Durchbruch zur Backstube ungewohnt, »heute streiten sich die Mitarbeitenden schon

fast darum, vorne zu stehen und gesehen zu werden«. Die Identifikation mit dem Beruf und zum großen Teil auch mit dem Betrieb wächst und bringt einen großen Zusammenhalt und Leidenschaft in der Arbeitsausübung mit sich, die man nicht nur als Kundin und Kunde spürt.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Zusammenhalt zu bieten und Wissen zu teilen ist wichtig

Der Veränderungsprozess in der Bäckerei Leonhardt war und ist ein kontinuierlicher Lernprozess. Dieser brachte folgende wichtige Dos und Don'ts hervor:

- Reflexion ist wichtig! Zunächst muss erst einmal der »Missstand« bzw. die Notwendigkeit für Veränderung erkannt werden. Gerade in Branchen mit langer Tradition bedarf es einer offenen Denkweise und des Willens, sich der weitverbreiteten Meinung entgegenzusetzen, dass z. B. an den Arbeitszeiten sowieso nichts geändert werden könne.
- Wichtig ist es, die Mitarbeitenden zusammenzuhalten und sie bei Veränderungen im Betriebsablauf direkt »mit ins Boot zu holen«.
- Auch die Identifikation mit dem Betrieb ist entscheidend. Gegenseitiges Zuhören und Vertrauen sind unabdingbar für eine solch familiäre Betriebskultur. Gefördert wird dies auch durch gemeinsame Werte. So nimmt z. B. Wohltätigkeit einen großen Raum ein. Die Bäckerei Leonhardt unterstützt etwa »Die Tafel« durch ihre Backwaren.
- Der Blick über den Tellerrand lohnt sich. Nicht nur die eigene Branche kann bei der Ideenfindung für Optimierungen weiterhelfen, sondern auch andere entfernte Branchen, an die vielleicht nicht gleich gedacht wurde.

[Wünsche an die Politik]

Hochqualifizierte für das Handwerk gewinnen

Die größten Herausforderungen bestehen darin, neuen Wind und Attraktivität in die alte Tradition des Bäckerhandwerks zu bringen. Hierfür bedarf es aber auch entsprechender Qualifizierungen. Insgesamt wäre es nach Steffen Leonhardt auch wichtig, Hochqualifizierte für das Handwerk zu gewinnen, die ihr Wissen auf die Tätigkeiten der dort beschäftigten Mitarbeitenden übertragen und anwenden können. Dafür sollte sich auch die politische Seite um mehr Begeisterung für das Handwerk bemühen.

7.1.7 Trumpf – Lebensphasenorientierte Arbeitszeit und ein agiles Zeitsystem

» **Branche:** Maschinenbau
Stammsitz: Ditzingen
Beschäftigte: 6800 in Deutschland/13 400 weltweit (Stand 30.06.2018)
Beschäftigtenstruktur: 2 300 Beschäftigte in der Produktion und im produktionsnahen Bereich (in Deutschland)
Gründungsjahr: 1923
Kontakt: Stefan Gryglewski, Leiter Global HR Maschinenbau; stefan.gryglewski@de.trumpf.com
 Renate Luksa, Gesamtbetriebsratsvorsitzende; rene.luksa@de.trumpf.com

[Das Unternehmen]

International tätiges Familienunternehmen

Das 1923 gegründete Familienunternehmen ist seit Langem Markt- und Technologieführer bei Werkzeugmaschinen und Lasern für die industrielle Fertigung. Zum Angebot gehören aber auch Softwarelösungen für die Smart Factory und Industrieelektronik für Hochtechnologieprozesse. Eine Vorreiterrolle spielt das Unternehmen neben seinen Produkten aber auch in Bezug auf die erfolgreiche Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle. Der Fokus der folgenden Darstellung liegt dabei auf dem Modell der lebensphasenorientierten Arbeitszeit (insbesondere der Wahlarbeitszeit) sowie der Jahresarbeitszeit.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Bessere Vereinbarkeit von Arbeitszeit mit den Ansprüchen unterschiedlicher Lebensphasen; mehr Souveränität bei der Arbeitszeitgestaltung

Mitte der 90er-Jahre begann Trumpf damit, im fünfjährigen Rhythmus ein neues »Bündnis für Arbeit« zu schließen. Das Unternehmen beschreitet hierdurch einen individuell definierten Weg u. a. mit der Zielsetzung der Standort- und Beschäf-

tigungssicherung. Durch dieses Instrument werden aber auch neue Modelle zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität geschaffen und sukzessive weiter ausgebaut. Eingeführt über das »Bündnis für Arbeit 2016« bietet Trumpf seit dem Jahr 2011 das Modell der Wahlarbeitszeit an und ist damit Pionier bei der Umsetzung dieses besonderen Modells der selbstbestimmten zeitlichen Flexibilisierung. Ziel war es, den Beschäftigten unabhängig von ihrem Aufgabenfeld sowohl in der Produktion als auch bei reinen Bürotätigkeiten die Möglichkeit zu geben, ihre Arbeitszeiten den jeweiligen Ansprüchen der gegenwärtigen Lebensphase anzupassen. Die Wahlarbeitszeit gehört zum Gesamtkonzept der lebensphasenorientierten Arbeitszeit bei Trumpf, das sich für alle Bereiche des produzierenden Unternehmens eignet. Um den Beschäftigten mehr Souveränität bei der jährlichen Verteilung der Arbeitszeit einzuräumen, hat man sich seitens Trumpf im Rahmen des »Bündnis für Arbeit 2021« entschieden, die sogenannte Jahresarbeitszeit einzuführen.

[Eckdaten]

Wahlarbeitszeit, Langzeitkonten und Jahresarbeitszeit

Die Anforderungen aus dem privaten Leben sind im Zeitablauf nicht konstant. Das betrifft insbesondere auch die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. Ein wesentlicher Schritt für die Orientierung an den vielfältigen und sich verändernden individuellen Arbeitszeitwünschen wurde durch die Einführung der Wahlarbeitszeit bei Trumpf im Jahr 2011 gegangen. Hiernach können die Beschäftigten alle zwei Jahre ihre Arbeitszeit abweichend von ihrer vertraglichen (Basis-)Arbeitszeit wählen bzw. wieder zu dieser zurückkehren. Die Wahlmöglichkeit umfasst dabei eine beachtliche Spannbreite, die von 15 bis 40 Wochenstunden reicht. So gewährt das Unternehmen Raum für die Wünsche der Beschäftigten nach mehr Zeit für die Bewältigung privater Anforderungen sowie nach mehr Arbeitszeit zur Ansparung oder für ein benötigtes Plus an finanziellen Möglichkeiten. Die Wahlarbeitszeit in dieser umfassenden Form ist jedoch nur ein Baustein im lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodell. Darüber hinaus setzt Trumpf auch auf Langzeitkonten und das nicht nur für den vorgezogenen Ru-

bestand. Hierüber lassen sich auch Auszeiten für die Familie, Weiterbildung, eine lange Reise oder ein Entgeltausgleich für Phasen mit verkürzter Wahlarbeitszeit ansparen. Zudem gibt es Sabbaticalprogramme.

Neben der Lebensphasenorientierung entschied sich Trumpf auch für mehr Agilität bei der Verteilung der Arbeitszeit über das Jahr hinweg. Das Gleitzeitkonto bietet in vielen Unternehmen den einzigen Puffer, mit dem die nicht immer gleichmäßigen individuellen Anforderungen aus der Projekt- oder Auftragsituation durch die Beschäftigten ausgeglichen werden können. Die Höhe, also sowohl positive wie auch negative Salden, der Gleitzeitkonten sind zumeist stark beschränkt, wenn hier auch deutliche unternehmensspezifische Differenzen bei der Grenzziehung bestehen. Die Gleitzeitkonten können bis zu der festgelegten Höhe in alleiniger Verantwortung durch die Beschäftigten auf- und abgebaut werden. Gleitzeitkonten existieren auch bei Trumpf, jedoch können Anforderungen aus dem individuellen Aufgabenfeld unterjährig deutlich stärker schwanken. Das bedeutet nicht immer gleich langfristige konjunkturelle Veränderungen und damit verbundene Schwankungen des personellen Kapazitätsbedarfs. Mehr Raum für Selbstverantwortlichkeit beim Ausgleich solch variierender Arbeitslast über das Jahr hinweg bietet bei Trumpf das seit 2016 eingeführte »agile Zeitsystem« auf Basis der Jahresarbeitszeit. Hiernach kann Arbeitszeit durch die Beschäftigten gemeinsam mit ihren Führungskräften über das Jahr hinweg sinnvoll verteilt werden und es kann mal mehr, mal weniger monatliche Arbeitszeit abgeleistet werden. Das monatliche Entgelt bleibt dabei unverändert. In diesem System steht jedem Beschäftigten ein Spielraum in Form eines – über das Gleitzeitkonto hinausgehenden – Arbeitszeitkontos von +200 bis -100 Stunden zur Verfügung, das in Absprache mit der Führungskraft genutzt werden kann. Einmal im Jahr soll das Konto aber im normalen Gleitzeitrahmen liegen, was letztlich konsequent ist, da das Konto nur für Schwankungen genutzt, hierüber aber letztlich keine Mehrarbeit erfolgen soll.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Freiwilligkeit und Bedarfsorientierung

Die Wahlarbeitszeit sowie die Langzeitkonten können von den Beschäftigten je nach individuellem Bedarf in Anspruch genommen werden. Bei Beantragung der Wahlarbeitszeit wird den jeweiligen Wünschen der Beschäftigten unter Rücksichtnahme auf die betrieblichen Belange entsprochen. Gemäß unseren Interviewpartnern etablierte sich das Modell gut und der Prozess läuft recht reibungslos. Als positiv stellte sich auch die Jahresarbeitszeit heraus. Sie kann ebenso freiwillig in Anspruch genommen werden und erlaubt mehr Selbstbestimmung bei der Verteilung der Arbeitszeit in längerfristiger Hinsicht. Eine Inanspruchnahme erfolgt dabei in Absprache zwischen den Beschäftigten und ihrer jeweiligen Führungskraft.

[Effekte]

Individueller gesteuerte Arbeitszeiten mit Rücksicht auf die gegenwärtigen privaten und beruflichen Anforderungen

Die Idee der lebensphasenorientierten Arbeitszeit funktioniert. Sowohl Verkürzungen als auch Verlängerungen gegenüber der vertraglichen Arbeitszeit werden je nach Bedarf von den Beschäftigten beantragt und im weiteren Zeitverlauf auch wieder verändert, sofern die persönlichen Belange dies nahelegen. Die Jahresarbeitszeit schafft mehr Souveränität für die Beteiligten bei der Verteilung ihrer Arbeitszeit über das Jahr hinweg – und das ohne aufwendige Prozesse. Die Beschäftigten und Führungskräfte kennen die gewöhnlichen unterjährigen Schwankungen in ihrem Arbeitsbereich am besten und können gut beurteilen, wann die Grenzen des Gewöhnlichen überschritten werden und ein Ausgleich unwahrscheinlich wird. Die hierdurch erreichte »Luft nach oben und unten« reduziert Zeitdruck bei hohem Arbeitsaufkommen und vermindert damit auch Stress.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Neuland zu erschließen braucht Zeit; Kritik und Kommunikation sind wichtig

Auf die Frage, was zum Gelingen bei der Einführung eines so umfassenden neuen Arbeitszeitmodells beiträgt, wurden folgende wesentliche Punkte genannt:

- Sehr von Vorteil ist ein hohes Maß an Offenheit bei allen Beteiligten, insbesondere, wenn Probleme und Hürden erkannt werden. Eine Unternehmenskultur, bei der Kritik als positiv eingestuft und als Chance begriffen wird, ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg bei der Einführung.
- »Change« braucht Zeit und diese muss man den Beteiligten bei der Umsetzung geben. Es nützt nichts, über Druck auf die Beschäftigten und Führungskräfte schnellen Erfolg erreichen zu wollen. Darüber hinaus ist Freiwilligkeit oberstes Gebot; kontrollorientierte Verhaltensweisen seitens des Unternehmens sind das falsche Mittel.
- Betritt ein Unternehmen Neuland, wie im Falle der Einführung der Wahlarbeitszeit, dann besteht immer die Möglichkeit anfänglich nicht bedachter Details. Dies ist aber kein Problem, solange man sich auch bei der neuen betrieblichen Regelung nicht an jeden Buchstaben klammert, sondern der Sinn hinter der Regelung entscheidend ist und von allen erkannt wird.
- Wichtig ist eine gute interne Kommunikation. Dabei muss u. a. auch zum Ausdruck kommen, dass das neue Modell insbesondere auch durch die Unternehmensleitung volle Unterstützung erfährt und eine Annahme des Angebots gewünscht wird. Erreicht wurde dies alles durch einen guten Mix aus direkter Kommunikation mit allen Beteiligten und der Bereitstellung der entscheidenden Informationen für alle Interessierten. Das gab das ausschlaggebende Gefühl der Sicherheit.

[Wünsche an die Politik]

Wahlarbeitszeit funktioniert, Langzeitkonten stellen hingegen eine Herausforderung für kleinere Unternehmen dar

Die Wahlarbeitszeit und die Jahresarbeitszeit im Trumpf-Modell mögen auf den ersten Blick immer noch exotisch erscheinen, doch sie werden von den Beschäftigten gelebt und gut angenommen. Es lohnt sich auch für andere Unternehmen, über solche Modelle nachzudenken, eignen sie sich doch für alle Tätigkeitsbereiche selbst bei produzierenden Unternehmen. Seitens Trumpf fühlt man sich durch den Erfolg im Grundgedanken und im Wunsch bestätigt, dass den Betriebsparteien möglichst weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten für die Schaffung solcher neuer Modelle gewährt werden sollten. Bei der Übertragbarkeit des Gesamtmodells der lebensphasenorientierten Arbeitszeit auf kleinere Unternehmen erkennen unsere Interviewpartner insbesondere ein Problem im Hinblick auf die Führung von Langzeitkonten. Hier sollte darüber nachgedacht werden, wie die bürokratischen Aufwände gerade im Sinne kleinerer Unternehmen überschaubar gehalten werden können. Bei Trumpf zeigte sich, dass das Angebot von Langzeitkonten einen bedeutenden Beitrag für die Arbeitgeberattraktivität leistet. Trotz allen Aufwands entschied man sich daher seitens des Unternehmens für das Angebot. Die Möglichkeit dazu sollte aber kein Privileg größerer Unternehmen sein.

7.2 Fallstudien zum Thema Agilität und Temporalität

7.2.1 Living Lab Ludwigsburg

» **Branche:** Öffentliche Verwaltung /
 Mobilitätskonzepte
Sitz: Ludwigsburg
Gründungsjahr: 2015
Anzahl Beschäftigte: 10
Beschäftigtenstruktur:
 4 Personen Verwaltung in Vollzeit
 3 Personen Verwaltung in Teilzeit
 3 Externe in Teilzeit: Fraunhofer IAO,
 Gatzanis GmbH, Bosch (gleichzeitig Leitungsposition)
 Dr. Andrea Bräuning, Robert Bosch GmbH

[Das Unternehmen]

Geschäftsstelle für ein Innovationsnetzwerk mit Vertretern von Stadt, Industrie und Forschungseinrichtungen

Im 2015 gegründeten Innovationsnetzwerk arbeiten die Stadt Ludwigsburg, Partner aus Wirtschaft, Industrie und Forschungseinrichtungen in einzigartiger kooperativer Weise zusammen. Ziel ist es, Impulse für neue, innovative und bedarfsgerechte Lösungen zu geben und diese unter realen Bedingungen im Stadtraum Ludwigsburgs praktisch zu erproben. Die Ausstattung von Straßenlaternen mit Bewegungsmeldern, modularer Holzbau, ein Serviceroboter im Bürgerbüro, ein Ausgabeterminal für Ausweisdokumente oder Experimente mit Mooswänden zur Verbesserung der Luftqualität und Förderung der Biodiversität sind nur einige Projektbeispiele im Living Lab Ludwigsburg. Neben der Umsetzung innovativer Projekte in den Fachbereichen der Verwaltung und

städtischen Unternehmen initiiert, konzipiert und pilotiert die Geschäftsstelle Projekte im Lab. Das Innovationsnetzwerk der Geschäftsstelle ist offen, daher sind hier nur beispielhaft einige Partner genannt: Stadtverwaltung Ludwigsburg, Stadtwerke Ludwigsburg, Wohnungsbau Ludwigsburg, Bosch, Siemens, E-Mobil BW, Universität Stuttgart, HFT Stuttgart, Fraunhofer IAO, Städtetag Baden-Württemberg, Gemeindetag Baden-Württemberg, Mann+Hummel, MHP, Porsche Digital, Kern und SWARCO. In dieser Fallstudie wird die zu deren Steuerung eingerichtete Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk Living Lab mit ihrer spezifischen organisationsübergreifenden Struktur und ihren Besonderheiten vor allem in Bezug auf die Ausgestaltung der Leitungs- und Führungsfunktionen untersucht.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Integrierte Lösungen für Probleme des urbanen Raums erfordern integrierte Vorgehensweisen und entsprechende Organisationsmodelle

Die Stadt Ludwigsburg ging mit dem Motto »Digitalisierung, Beteiligung und Stadt« als eine der ausgewählten 20 Kommunen Deutschlands aus dem Wettbewerb »Zukunftsstadt« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hervor. Ziel war und ist es, erfolgreiche Projekte mit einem Mehrwert für Stadt und Bürgerschaft praktisch umzusetzen. In diesen Kontext passt die Einrichtung der Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk Living Lab, die mit ihren pilothaften, innovativen Projekten die nachhaltige und ganzheitliche Stadtentwicklungsstrategie unterstützt. Die besondere Herausforderung ist dabei, die Arbeitsweisen der externen, von Partnern abgestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Beschäftigten der Stadtverwaltung zusammenzuführen. Dabei treffen unterschiedliche Arbeits- und Beschäftigungssysteme aufeinander.

[Eckdaten]

9 Mitarbeitende gesamt, 1 Leitungskraft aus der Privatwirtschaft, direkte Zuordnung zum Oberbürgermeister

Die Geschäftsstelle ist bisher struktureseitig beim städtischen Referat für Nachhaltige Stadtentwicklung angesiedelt und wurde dort als neues Team gegründet. Ein Teil der Mitarbeitenden kommt direkt aus der Stadtverwaltung Ludwigsburg. Die Geschäftsstelle wird geleitet von einer Mitarbeiterin der Robert Bosch GmbH, die in dieser Tätigkeit im Themengebiet Smart Cities forschte und promovierte und in diesem Zusammenhang auch in Kontakt mit Oberbürgermeister Werner Spec aus Ludwigsburg kam. Das Besondere und arbeitsorganisatorisch Interessante dieser Konstruktion der Geschäftsstelle ist, dass die Leiterin selbst nicht Angestellte der Stadtverwaltung ist. Sie berichtet direkt dem Oberbürgermeister und arbeitet an vier von fünf Werktagen in der Geschäftsstelle in der Verwaltung in Ludwigsburg. Die Verzahnung in die Verwaltung findet über themenspezifische Besprechungsformate bzw. Lenkungsgruppen statt. Die Projektphasen der Konzeption und Pilotierung sind in enger Abstimmung mit den Fachbereichen der Verwaltung (inkl. den Fachbereichen Revision und Vergaberecht). Der Gemeinderat bzw. entsprechende politische Gremien werden von der Leiterin regelmäßig über die Arbeit der Geschäftsstelle informiert. Darüber hinaus finden Informationsveranstaltungen für die Verwaltung statt. Die Partner des Innovationsnetzwerks treffen sich ca. einmal im Quartal, um sich über laufende Aktivitäten mit der Geschäftsstelle und Vertretern der Verwaltung auszutauschen. Für die Kommunikation mit dem Netzwerk werden Medien wie Online-Newsletter und Website genutzt. Auf der Website kommen außerdem Vertreter von Verwaltung, Wissenschaft und Industrie mit Filmbeiträgen zu Wort (www.Ludwigsburg.de/LivingLab).

[Prozess und Einbindung der Mitarbeiter]

Neues Konstrukt ohne konkrete Vorlagen

Die vorliegende organisatorische Lösung hatte keine Vorlage oder ein Beispiel, auf dem aufgebaut werden konnte. Entsprechend folgt die strategische Ausrichtung und Zielsetzung sowie organisatorische Struktur und Verortung innerhalb der bestehenden Verwaltungsorganisation einem agilen Prozess. Eine besondere Herausforderung ist dabei die klare Definition von Synergie, Schnittstellen und Abgrenzung gegenüber vorhandenen Strukturen und die damit verbundene Akzeptanz.

[Effekte]

Aufeinandertreffen zweier Arbeitskulturen

Insgesamt bewertet die Leitung die Arbeit der Geschäftsstelle unter den gegebenen Umständen als erfolgreich und auch den Zusammenhalt innerhalb des Teams als gut. Die Arbeitsweise der Geschäftsstelle ist projektbasiert, agil, ergebnisoffen und gleichzeitig ergebnisbezogen. Entsprechend sind Zwischenschritte von den Mitarbeitern selbstverantwortlich und eigeninitiativ auszuführen. Ihr Handeln erfordert ausgeprägte Netzwerk-Kommunikation innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Flexibilität im Denken und die Verknüpfung von singulären Lösungen zu einem neuen Gesamtkontext werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle erwartet. Im Aufbau der Geschäftsstelle wurde viel Zeit in die Schaffung von Strukturen, Prozessen und Schnittstellendefinition mit der Verwaltung investiert. Dies ist bedingt durch die Neuheit dieser organisatorischen Einheit. Mit der Zeit kann der Fokus auf die thematische und strategische Weiterentwicklung der Geschäftsstelle gelegt werden.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Spagat zwischen Prozessoffenheit, Ergebnisorientierung und Regelgebundenheit

Danach gefragt, was zum Gelingen dieser neuen Konstruktion beiträgt, nennt die Ansprechpartnerin folgende Stichpunkte:

- Eine klar definierte, mit Vertretern der Gesamtverwaltung gemeinsam entwickelte Vision und Strategie. Es muss allen klar sein, dass die Gesamtverwaltung den innovativen Ansatz eines Living Lab möchte und mit ihren Aktivitäten darauf einzahlt. Die Verwaltung und die Partner ziehen an einem Strang.
- Die große Bedeutung der Präsenz vor Ort und der regelmäßigen Co-Lokation der Arbeitsplätze, die ein Zusammenwachsen und eine unkomplizierte Abstimmung möglich machen
- Regelmäßige Teamklausuren mit anschließenden gemeinsamen Unternehmungen, die für den sozialen »Kitt« und das informelle Miteinander der Beteiligten sorgen
- Die Geschäftsstelle initiiert, koordiniert und pilotiert. Die Umsetzung und Skalierung von Projekten muss in den Fachbereichen nach geltendem Vergaberecht stattfinden. Dafür ist eine frühe Einbindung der Kollegen wichtig, sonst fehlt die Akzeptanz.
- Innovationsthemen erfordern kreative Denk-, Team-, Entwicklungsansätze und den Mut zu ergebnis- wie prozessoffenen Vorgehensweisen. Es muss Formate (z.B. Besprechungen, Lenkungskreise) geben, die solch eine Arbeitsweise unterstützen und motivieren.
- Viel Erfahrung im Projektmanagement, eine ausgeprägte Netzwerk-Kompetenz, die Fähigkeit quer zu denken, Themen eigeninitiativ und selbstverantwortlich zu entwickeln sind wichtige Eigenschaften der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Geschäftsstelle, um den Projekterfolg zu ermöglichen.

- Fehler zu machen ist kein Versagen, sondern dient dem Erkenntnisgewinn! Im Labor (Living Lab) können Experimente (Pilotprojekte) auch wieder eingestellt werden. Das heißt nicht, dass der Netzwerkpartner oder die Verwaltung versagt haben. Es ist vielmehr Ausdruck von Offenheit gegenüber Neuem und Innovation; Teil eines ergebnisoffenen und agilen Prozesses.

[Wünsche an die Politik]

Es funktioniert!

Die Gesprächspartnerin hatte keine dedizierten Forderungen in Bezug auf Handlungserfordernisse seitens der Politik; an-diskutiert wurde die ev. Sinnhaftigkeit einer »Experimentierklausel«, um die konzeptionelle und technische Entwicklung von Innovationen einerseits sowie der Pilotierung andererseits in gemischten Teams zu ermöglichen. Umgekehrt formuliert ziehen wir als Forscherteam den Schluss: Vergleichbare Konstrukte haben eine durchaus hohe Gelingenswahrscheinlichkeit und zeigen bereits in bestehenden arbeitsrechtlichen und tariflichen Rahmensystemen, dass solch innovative Organisations- und Arbeitskonzepte prinzipiell umsetzbar sind – guter Wille bei allen Beteiligten und Mut auf politischer Entscheidungsebene (Oberbürgermeister) vorausgesetzt. Angesichts der anstehenden Aufgaben im Bereich der Infrastrukturentwicklung in unserem Land und der Bedarfe an vergleichbaren Systemlösungen gerade im urbanen Umfeld ist das eine sehr positive Erkenntnis, die Mut macht!

7.2.2 P3 Automotive GmbH

» **Branche:** Unternehmensberatung
Sitz: Stuttgart
Gründungsjahr: 2006
Anzahl Beschäftigte: Ca. 400 Beschäftigte
Beschäftigtenstruktur: 100 % indirekter Bereich
Kontakt: Dr. Christof Horn;
 christof.horn@p3-group.com

[Das Unternehmen]

Unabhängige Unternehmensberatung im Bereich Automotive, Energie, Luftfahrt, Public Sector und Telekommunikation

Die P3 Group GmbH ist eine unabhängige Unternehmensberatung. Das Unternehmen wurde 1996 als Spin-off des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT in Aachen gegründet. Für die in Aachen ansässige Gruppe arbeiten mittlerweile insgesamt etwa 4.000 Beschäftigte. Die P3 Group berät Kundinnen und Kunden aus den Branchen Automotive, Energie, Luftfahrt, Public Sector und Telekommunikation.

Zur Spezialisierung auf die jeweiligen Branchen und Märkte gründete das Unternehmen seit 2001 einige kleine bis mittelständische Tochtergesellschaften, u. a. die seit 2006 existierende P3 Automotive GmbH mit Sitz in Stuttgart. Ihr Portfolio umfasst die Managementberatung und Konstruktionsdienstleistung für die europäische Automobil- und Zulieferindustrie. Die im Folgenden beschriebenen Informationen beziehen sich daher hauptsächlich auf die P3 Automotive GmbH in Stuttgart.

Die größte Herausforderung der P3 Group GmbH ist es, für die Kundschaft spezifische Lösungen sehr schnell zu konzipieren und im Markt neuer Mobilitätskonzepte kontinuierlich neue Ansätze und hierzu erforderliche Beratungsformate zu entwickeln. Diesen Herausforderungen extrem volatiler Märkte begegnet P3 mit einem agilen Unternehmensnetzwerk und sehr fluiden Strukturen.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

»Die Struktur folgt dem Erfolg«

Die P3 Group GmbH wächst sukzessive und ist – betrachtet man die zunehmende Anzahl an Tochterunternehmen über die Zeit – ein Abbild eines immer heterogeneren Stammes von Kundinnen und Kunden, der spezifische Leistungen einfordert. Die Töchter der P3 Group GmbH sind in ihren internen Prozessen und in ihrem Handeln weitestgehend autonom. Das müssen sie auch sein, denn die jeweilige Kundschaft ist Treiber und formt die Struktur eines neu entstehenden Tochterunternehmens, gemäß dem Motto »Die Struktur folgt dem Erfolg«. Jedes neue Tochterunternehmen hat zum Ziel, neue Lösungen für eine neue Gruppe an Kundinnen und Kunden zu konzipieren. Eine Übertragung altbewährter Muster ließe individuelle Präferenzen einer neuen Gruppe unberücksichtigt. Offenheit für Prozesse und Strukturen ist für eine maximale Anpassung an einen neuen Kreis an Kundinnen und Kunden notwendig. Auch aus diesem Grund ist die P3 Group ein Gebilde mit äußerst unterschiedlichen Strukturen.

[Eckdaten]

»Suche Projekte für Personen und nicht umgekehrt«

Die rund 400 Mitarbeitenden der P3 Automotive GmbH haben zu 100 Prozent einen akademischen Abschluss, davon sind 80 Prozent Ingenieure und Ingenieurinnen. Für die Prüfung der Passung gibt es aber keine offiziellen Stellenbeschreibungen: »Es werden Leute eingestellt, die für geeignet und kulturkompatibel gehalten werden«, also durchaus nach dem Motto »Du passt zu uns, dann schauen wir, wo du am besten dazu passt und was du genau machen wirst«. Die anfängliche »Passung« bedeutet aber keineswegs Stillstand in der Entwicklung der Beschäftigten. Alle können und sollen sich aktiv dazu äußern, welches Projekt sie oder er als nächstes bearbeiten will, und damit eine eigene Priorisierung der inhaltlichen Ausrichtung vornehmen. Wesentlich ist, dass man es sich zutraut; denn das Motto lautet: »Wer kann, der darf.« Von den Mitarbeitenden wird im Gegenzug erwartet, eigenverantwort-

wortlich und hochgradig selbstorganisiert zu arbeiten: »Wir wollen Menschen einstellen, die selbstständig sein wollen.« Dazu passt auch, dass das Unternehmen über kein normales Organigramm mehr verfügt. Denn: »Diese sind schon überholt in dem Augenblick, in dem sie offiziell veröffentlicht werden«. Alle Mitarbeitenden arbeiten in Projekten und sind überdies einer Führungskraft zugeordnet – die klassischen Abteilungsgrenzen bzw. »Silos« gibt es nicht. Damit wird nach Aussagen der Gesprächspartnerinnen und -partner eine Kultur des »Auf-Augenhöhe-Seins« und der »Eigenmündigkeit« gelebt. Da dies aber bei vielen Kundinnen und Kunden auf Irritationen stößt, werden dennoch auf Visitenkarten gängige Bezeichnungen gewählt (wie z. B. »Senior Manager«).

Flexibilisierungspotenzial der Mitarbeitenden besteht auch in Bezug auf die Wochenarbeitszeit. Diese kann jederzeit aufgestockt und reduziert werden, was ein wesentliches positives Moment für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bedeutet. Weitere Freiheiten genießt die Belegschaft in der Verhandelbarkeit der Urlaubstage oder des Gehalts. Es gibt eine jährliche »Kohleklausur«, bei der die Bonifizierung, also die leistungsabhängigen Gehaltsbestandteile, Belohnung mit der Bewertung abgeglichen wird. Die Bonifizierung der Mitarbeitenden orientiert sich teilweise am Gesamterfolg. Darüber hinaus gibt es noch individuelle Ziele, die erfüllt werden können. Die Höhe des variablen Bonus ist gekoppelt an den Gewinn des Vorjahres, 30 Prozent des Gewinns werden ausgeschüttet. Alle Führungskräfte werden entsprechend dem Gesamterfolg bonifiziert.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Die Beziehungen zwischen den Elementen sind wichtiger als die Elemente selbst

Die temporären Projektteams bei P3 finden sich agil zusammen. Als Plattform dient hierfür der wöchentliche »Projektmarktplatz«, der die Projekte der kompletten P3 Group GmbH für die Belegschaft öffentlich macht. Auf die Projekte können sich die Beschäftigten aktiv bewerben. Auch hierfür ist die Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Grundvoraussetzung. Diese müssen in der Lage sein, sich selbst in neuen Projektfeldern zurechtzufinden. Damit können sie aber auch aktiv Einfluss auf ihre thematische Weiterentwicklung nehmen. Den Weiterentwicklungswünschen wird, festgelegt in der wöchentlichen Marktplatz-Runde, auch bestmöglich entsprochen, wobei natürlich die Funktionsfähigkeit laufender Projektzusammensetzungen nicht gefährdet werden soll. Dennoch ist es wesentlich, auf diese Art ständig eine große Transparenz in Bezug auf Projekte und zugleich die Interessen der Belegschaft zu realisieren. Weiterer Baustein einer weitreichenden Beteiligung ist der Fakt, dass die jeweilige Führungskraft durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Form einer Selbstzuordnung auf Zeit gewählt werden kann. Wesentliches Element hierfür ist der »Frozen April«. In diesem Monat wird eine Liste mit allen derzeit tätigen Führungskräften an die Mitarbeitenden ausgegeben, die dann selber entscheiden, wem sie führungskräfteseitig zugeordnet werden wollen. Die Zuordnung kann aufgrund fachlicher, aber auch sonstiger Sympathien bzw. Passungen erfolgen. Die Frage lautet: »Bei wem will ich nächstes Jahr sein?« Es wird sozusagen »mit den Füßen bewertet«, wobei den Wünschen der Mitarbeitenden nach Möglichkeit entsprochen wird. Wenn auch durch die Abstimmung »mit den Füßen« keine direkten Konsequenzen für die Führungskräfte verbunden sind, werden wenige »Follower« über einen längeren Zeitraum natürlich mit der jeweiligen Führungskraft besprochen. Hierdurch geschieht eine gewisse Selbstregulierung und Bereinigung im Netzwerk.

Führungskraft wird man, indem man von den beiden Firmengründern dazu ernannt wird; man wird in der Regel eine themenorientierte Führungskraft mit entsprechender Akquisitionsverantwortung und Zugkraft. Interessant ist dabei auch, dass es für die Führungskräfte keine individuellen Ziele gibt, sondern nur übergeordnete Firmenziele formuliert werden. Die Führungsspannen reichen von 2 bis etwa 20 Personen, wobei 20 bereits als zu große Führungsspanne bewertet wird, die nicht zu lange existieren sollte. Jede Führungskraft hat noch Kontakt zur Kundschaft, um den Überblick zu behalten, was die Kundinnen und Kunden bzw. der Markt wollen. Die Führungskräfte sollen wissen, »was draußen los ist«. Es gibt drei festgelegte Führungskräftemeetings pro Jahr mit je zwei Tagen Dauer; die Geschäftsfeldleitung trifft sich alle drei Wochen.

[Effekte]

Viele Freiheiten haben auch Voraussetzungen

Insgesamt genießen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gestaltungsfreiheit ihrer Arbeit. Gerade die inhaltlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten führten nach deren Aussagen zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende können so ihre Ressourcen und ihr Know-how zielgerichtet einsetzen. Durch den für jeden zugänglichen Projektmarktplatz können Fachleute und Teams schnell Einsatzmöglichkeiten identifizieren und sich unkompliziert in die Projektarbeit integrieren. Dies alles ist aber nicht voraussetzungslos. Kommunikationsfähigkeit, die dem Pull-Prinzip unterliegt, wird großgeschrieben. Hierbei hilfreich: »Das gegenseitige Helfen wird bereits von Beginn an eingeübt, denn jeder ist am Anfang in gleichem Ausmaß »verloren«, wenn er die Karriere bei P3 beginnt«. Probiert man häufig Neues aus, können auch mehr Fehler passieren. Das eigenverantwortliche Handeln verlangt auch den Mut zu scheitern, aber auch eine Kultur, die ein Scheitern nicht verurteilt. Eine solche Arbeitsweise ist nicht allen in die Wiege gelegt und muss teilweise erst eingeübt werden. Schnelle Feedbackschleifen, wenn et-

was nicht klappt, müssen etabliert werden. Auch eine solche Kultur gilt es, vor allem durch ein aktives Vorleben der Geschäftsleitung, zu pflegen.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Mitarbeiterkompetenzen und Unternehmenskultur als Gelingensfaktoren

Danach gefragt, was zum Gelingen dieser Konstruktion beiträgt, nennen die Ansprechpartnerinnen und -partner folgende Stichpunkte:

- Es werden bewusst keine Regel- und Kontrollwerke geschaffen, die früher oder später den unternehmerischen »Spirit« der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abwürgen würden. Um das System so beweglich wie möglich zu halten, wird bei P3 Strukturpersonal lediglich mit Augenmaß und sehr vorsichtig aufgestockt. Das Motto hier: »Keine zusätzlichen Prozesse, außer sie sind absolut notwendig.«
- Wesentlich ist die Fähigkeit der Beschäftigten, selbstverantwortlich und selbstorganisiert zu arbeiten. Deshalb kommt dieser Fähigkeit bereits beim Auswahlprozess neuer Bewerberinnen und Bewerber eine große Bedeutung zu. Bei unternehmerischen Entscheidungen gilt für Führungskräfte wie auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen: »Man tastet sich ran« und setzt damit die Messlatte der Entscheidungshoheit für sich selbst, muss die Entscheidung aber im Nachgang begründen können; bei Unsicherheiten gibt es immer die Möglichkeit, jemanden mit mehr Erfahrung zu fragen.
- Gerade die aktive Kommunikationsfähigkeit aller Beschäftigten ist das A und O, damit solche Projekte wirklich realisiert werden können. Aber: Die Effizienz des Pull-Prinzips nimmt nach eigener Aussage ab einer kritischen Unternehmensgröße von etwa 400 Mitarbeitenden deutlich ab, weshalb dann besser der Weg einer organisatorischen Abspaltung und eines Festhaltens an überschaubaren Beschäftigtenzahlen gegangen wird. Allerdings ist eine

Orientierungsgröße von rund 400 Mitarbeitenden durchaus eine beachtliche Unternehmensgröße.

- Projektaktivitäten in neuen Gebieten erfordern kreative Ansätze und den Mut zu ergebnis- wie prozessoffenen Vorgehensweisen. Auch ein möglicher Statusverlust durch die Wahlfreiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf ihre Führungskräfte gehört dazu. Dass Scheitern und Verlust dazugehören und unternehmensseitig nicht verurteilt werden, muss fest in der Kultur verankert sein. Deshalb ist es wesentlich, in eine entsprechende fehlertolerante, innovationsorientierte wie kollegiale Unternehmenskultur zu investieren – auch deshalb investiert die Firma einiges in gruppenübergreifende Events mit großem zeitlichen Anteil für das persönliche Networking.
- Die P3 hat momentan eine junge Altersstruktur. Man wird sehen, wie sich die beschriebene Leistungsorientierung, das hohe Tempo und die Innovationskraft des Unternehmens entwickeln, wenn auch die Beschäftigtenstruktur insgesamt altern wird. Uns erscheint die P3 Automotive GmbH wie eine Hochleistungsorganisation, die Leistungsfähigen große Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Wie hier auf lange Sicht auch Themen unterschiedlicher Leistungsstände bearbeitet und Solidarprinzipien gelebt werden können, wurde in unseren Interviews offen diskutiert.

[Wünsche an die Politik]

Es funktioniert!

Die Gesprächspartnerinnen und -partner hatten keine spezifischen Wünsche in Bezug auf Handlungserfordernisse seitens der Politik. Das Beispiel P3 zeigt, dass im Rahmen der bestehenden arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen relativ viel auch an ungewöhnlicher Organisationsgestaltung und individueller Flexibilisierung möglich ist. Die Freiheiten aller Beschäftigten und die Flexibilisierung im Projektgeschäft muss jedoch eingeübt werden. Es bedarf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der Fähigkeit, selbstverantwortlich und selbstorganisiert zu handeln, sowie einer Kultur des Miteinanders.

7.2.3 Roto – Konsequente Prozessorganisation statt Abteilungsilos

» **Branche:** Fenster- und Türbeschlagsysteme sowie Zubehör, Dachfenster
Sitz: Leinfelden-Echterdingen bei Stuttgart, weltweit 18 Produktionsstätten und über 40 Vertriebsniederlassungen
Beschäftigte: Weltweit etwa 5 000 Mitarbeitende, davon rund 40 % gewerblich-technisch
Gründungsjahr: 1935
Kontakt: Dr. Edelgard Vacek
 edelgard.vacek@roto-frank.com

[Das Unternehmen]

Innovatives Familienunternehmen mit internationaler Präsenz und hoher Qualitätsorientierung

Die Roto Frank AG mit Stammsitz in Leinfelden-Echterdingen bei Stuttgart ist ein deutsches Unternehmen in der Bauzulieferindustrie/Metallindustrie. Es produziert Fenster- und Türbeschläge sowie Zubehör, Mehrfachverriegelungssysteme, Wohndachfenster und Bodentreppen. In 18 Produktionswerken und über 40 Vertriebsniederlassungen arbeiten rund 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Unternehmen verfügt über ein Stammkapital von 75 Millionen Euro und befindet sich zu 100 Prozent im Besitz der Gründerfamilie Frank. Das Unternehmen richtet alle Aktivitäten und damit letztlich auch die Organisationsstruktur am Kundennutzen aus und wendet dabei sehr konsequent Methoden des Lean Managements sowie des Prozessmanagements an.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Nah beim Kunden sein

Das Unternehmen hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1935 von einem Zwei-Mann-Betrieb hin zu einer weltweit operierenden Unternehmensgruppe entwickelt. Dabei stand und steht die Orientierung an den Kundenbedürfnissen immer an vorderster Front zur Ausrichtung und Priorisierung von Entscheidungen auch in Bezug auf die Geschäfts- und Organisationsstrategie. Den Nutzen der Kundinnen und Kunden zu verstehen und zu steigern, ist Leitlinie aller unternehmerischen Entscheidungen, und das eben nicht nur in der Begegnung an der unmittelbaren Kundenschnittstelle, sondern auch in der Ausrichtung aller letztlich auf die Erfüllung der Kundenwünsche ausgerichteten Prozesse des Unternehmens. So gehören z. B. Zuverlässigkeit, Liefergenauigkeit sowie die rechtzeitige Entwicklung innovativer Lösungen zu den Eckpfeilern des unternehmerischen Erfolges. Mit dieser sehr klaren Ausrichtung, die seit vielen Jahren oberste Gestaltungsmaxime ist, war die Hinwendung hin zu einer komplett prozessorientierten Organisationsstruktur dann letztlich ein konsequenter Schritt. Denn die Diagnose der Schwächen bestehender, funktionsorientierter Abläufe und Strukturen brachte auch bei Roto die typischen Problembereiche zutage: zu lange Durchlaufzeiten, Doppelarbeiten, Verschwendung in Prozessen, zu wenig Standards... Diese Haltung wurde im Gespräch mit folgender Aussage zusammengefasst: »Gib dem Prozess, was dem Prozess gehört« – und dazu gehören Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse und die adäquate Ressourcenausstattung.

[Eckdaten]

Schneller – schlanker – fokussierter

Die sehr konsequente Umsetzung der Prozessorganisation formuliert als wesentliche »Zutaten« Prozesse und Mitarbeitende als wesentliche Basispfeiler. Es gibt bei Roto keine klassische Aufbauorganisation mehr – sondern im Wesentlichen vier Leitprozesse (»Produktinnovation«, »Kunden und Märkte«, »Kunden und Marktlogistik« sowie »Produktherstellung«), die durch Führungsprozesse (»Strategie und Planung«, »Organisationsentwicklung« und »HR-Management«) sowie durch Unterstützungsprozesse (z. B. »IT«, »Personaladministration«, oder »Qualitätsmanagement«) ergänzt werden. Entsprechend der dominanten Prozesslogik sind Führungskräfte nun Prozesseigner bzw. -leiter. Neu dazu kommt die Aufgabe des »Modellierers« von Prozessen. Zu dieser Veränderung gehört auch, dass Schnittstellen logischerweise nun auch als »Verbundstellen« bezeichnet und behandelt werden – nicht nur eine rein sprachliche Alternative, sondern auch Ausdruck der Intention, das Denken und Handeln in den logischen Abfolgen und Zusammenhängen zu stärken und immer vom Prozess – und damit letztlich von (internen wie externen) Kunden und Kundinnen her zu agieren und zu entscheiden. In dieser Logik kann es also keine »losen Enden« geben. Jede Aktivität in jedem Prozess braucht einen Abnehmer oder eine Abnehmerin, was daran hindert, mögliche Wasserköpfe im Sinne übertriebener »Selbstbeschäftigungen« aufzubauen.

Hinter der Prozesslogik und deren Modellierung steckt auch das Prinzip der bestmöglichen Standardisierung – die jedoch nicht mit »Zementierung« oder »Starrheit« verwechselt werden darf. In diesem Kontext gilt der Standard als das derzeit beste, das Erfahrungswissen abbildende Grundprinzip der Bearbeitung – und entsprechend müssen diese Standards auch immer wieder geprüft und angepasst werden. Auch hier

zeigen sich wesentliche Grundprinzipien des Lean Managements, die auch schon vor dieser Umstellung bei Roto sehr konsequent umgesetzt wurden. Die Prozessstandards dienen also der Qualitätssicherung, der Effizienzsteigerung, und nicht zuletzt auch der Verbesserung der Zusammenarbeit von zentralen, regionalen und lokalen Akteuren im Sinne einer vereinheitlichten, besser orchestrierten Zusammenarbeit. Zu dieser Prozesslogik gehört auch, dass Prozesse und Prozessziele auch Inhalte der entsprechenden Zielgespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern sind.

Im Kontext des Projektes wurde auch ein eigenes Prozessmanagement-Tool eingesetzt und angepasst, das bei der Modellierung, Dokumentation und Verbesserung der Prozesse unterstützt (»ProTool«). Ziel ist es, künftig Prozesse auch digital zu unterstützen bzw. zu automatisieren.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Integrierte Organisationsentwicklung mit intensiver Einbindung aller Mitarbeitenden- und Führungsebenen

Die Umstellung wurde nach der strategischen Vorstandsentscheidung operativ maßgeblich von der Funktionseinheit »Organisationsentwicklung« begleitet – die heute als einer der Führungsprozesse geführt wird. Im Zuge der gemeinsamen Entwicklung von Soll-Prozessen zwischen zentralen und dezentralen Verantwortlichen wurden nicht nur »Verbundstellen« innerhalb von Standorten geklärt. Auch die Zusammenarbeit zwischen den zentralen und dezentralen Einheiten gelangt somit in eine professionellere Stufe.

Folgende Schritte waren zum Übergang in die neue Organisationsform notwendig: die Erarbeitung einer Prozesslandkarte, die Neugestaltung der Strukturen und die Wahl der adäquaten neuen Bezeichnungen, welche die neue Haltung unterstrei-

chen sollen, die kontinuierliche Arbeit am Rollenverständnis für Führungsarbeit und an den neuen Prinzipien der Zusammenarbeit, die Ausarbeitung von Kennzahlensystemen in der erforderlichen Kaskadierung bis herunter auf jeden einzelnen Mitarbeitenden sowie der Aufsatz eines konsequenten KVP-Systems (Kontinuierlicher-Verbesserungs-Prozess-System).

Auch die Gremien bis zur Vorstandsebene wurden an die Logik der Prozessorganisation angepasst, was auch für die Durchsetzung dieser wesentlichen Organisationsveränderung maßgeblich war. Zusätzlich war auch eine strategieorientierte Managementberatung als Unterstützung einbezogen. Vor allem die von dieser moderierte große Auftaktveranstaltung unter Integration von mehr als 100 Führungskräften hat den anfänglich notwendigen Schwung für die Veränderung gebracht. In der operativen Anwendung des Prozessprinzips konnte vielfach auf bereits eingeübte Praktiken des Lean Managements aufgesetzt werden. Dabei war insbesondere die kontinuierliche Arbeit mit und die Weiterentwicklung der Führungskräfte sehr wesentlich, um sie im täglichen Shopfloor-Management zu schulen, den Übergangsprozess gegenüber Mitarbeitenden zu erklären und dazu zu motivieren, die neuen Rollendefinitionen umzusetzen und Methoden z. B. der Prozessmodellierung adäquat einzusetzen. Gerade in der neu geforderten, deutlich intensiveren Zusammenarbeit mit anderen Prozessverantwortlichen liegt eine der ganz großen Veränderungen: weg vom Abteilungssilo, hin zum »großen Ganzen« – was auch den entsprechenden Verzicht auf lokale Bereichsegoismen oder Zuständigkeiten bedeuten muss. In die Moderation des Austausches zu Best Practices und erlebten Knackpunkten, in Dialogveranstaltungen und Moderationen wurde in den letzten zwei Jahren einiger Aufwand investiert, und das Unternehmen ist damit nach eigener Aussage auch noch nicht fertig. Die erforderliche Kulturveränderung benötigt Zeit.

[Effekte]

Zusammenarbeit – auch international »auf Augenhöhe«

Gefragt nach den Veränderungen in der Arbeitswelt jedes Einzelnen, zeigen sich die größten Unterschiede nach Aussagen der Gesprächspartnerin in der eingeforderten Führungsleistung der Prozessverantwortlichen durch die Mitarbeitenden – was gut belegt, wie wichtig Führungsarbeit in der täglichen Umsetzung einer solchen Veränderung ist. Die Umstellung auf die Prozessorganisation hat die interne Struktur, Bezeichnungen und Rollenprofile verändert, Einschnitte einstufiger Art wurden aber nicht vorgenommen. Es wird eindeutig mehr Wert auf Kommunikation – gerade an den »Verbundstellen« – gelegt, und insgesamt begegnen sich in der Folge nun auch zentrale und lokale Einheiten mehr auf Augenhöhe im Dienste der Prozesse. Der gesamte Wandel hat die Führungsarbeit weiter in ihrer Bedeutung und auch in der methodischen Professionalisierung gestärkt; die internationale Verbreitung und Größe des Unternehmens haben es auch von Anfang an notwendig gemacht, mit Multiplikatoren zu arbeiten, um die Grundprinzipien und das methodische Vorgehen adäquat in die lokalen Strukturen einbringen zu können. Damit wird auch dafür gesorgt, dass die initiale Arbeit der Organisationsentwicklung auf viele Schultern verteilt wird und als relevanter Veränderungsbeitrag von allen unterstützt bzw. mit übernommen wird; wesentlich war es für die Verantwortlichen der Organisationsentwicklung auch, die Auseinandersetzung und Optimierung von Prozessen anzustoßen und in jeweilige Verantwortlichkeiten zu übertragen und die Eigenverantwortung vor allem durch Qualifizierung und Begleitung zu stärken. Die Arbeit an der Organisation manifestiert sich in der Arbeit an den Prozessen – die naturgemäß nie »fertig« ist, sondern dauerhaft auf Anpassungsnotwendigkeiten geprüft werden muss.

Gefragt nach den Effekten, wird auch darauf verwiesen, dass der Launch eines Neu-Produktes in dieser Prozessorganisation deutlich besser funktionierte und damit gezeigt hat, wie viel Produktivitätspotenzial durch eine konsequente Prozessorganisation gehoben werden kann.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Balance halten!

Gefragt nach den Lerneffekten, nennt die Gesprächspartnerin eine Reihe von Erfahrungswerten:

- Ein vergleichbares Vorhaben in so einem internationalen Unternehmen muss bei allem Willen zur Standardisierung im Qualitätssinn ein ausreichendes Maß an lokal angepassten Vorgehensweisen erlauben.
- Der Ausbildung und verantwortlichen Aufgabenübertragung auf lokale Multiplikatoren muss große Bedeutung zugemessen werden, um solch eine Veränderung in einem überschaubaren Zeitraum stemmen zu können.
- Eine so umfängliche Veränderung macht eine Mindestzahl an ausgewiesenen Change-Experten und -Umsetzern notwendig.
- Nach der ersten entscheidenden Umbruchphase ist es jetzt wichtig, die Thematik dauerhaft in der unternehmensinternen Kommunikation aufzugreifen, und vor allem Teilerfolge zu kommunizieren. Die Führungskräfte müssen dabei unterstützt werden, Verständnisfragen zu beantworten und gemeinsam mit ihren Teams systematisch an der Anwendung der Grundidee zu arbeiten. Als Kommunikationsmittel hierfür diente unter anderem ein Online-Tutorial, das als auflockerndes Element Kernbotschaften übermittelte und in Team-Workshops weltweit integriert wurde.

7.3 Fallstudien zum Thema Führung und Selbstorganisation

7.3.1 BASF SE – Jobsharing – Führung in Teilzeit und im Tandem

» **Branche:** Chemie (Chemikalien, Kunststoffe, Veredelungsprodukte, Pflanzenschutzmittel, Öl, Gas)
Sitz: Ludwigshafen am Rhein (Stammsitz)
Beschäftigte: Weltweit etwa 115.000 Mitarbeitende in 6 Verbundstandorten und Produktionsstandorten in über 80 Ländern
Gründungsjahr: 1865
Kontakt: Sibylle Oestreicher
 BASF SE – Human Resources | Work-Life-Management
 sibylle.oestreicher@basf.com
 Tel. 0621 60-97140

[Das Unternehmen]

BASF – Traditionsreiches Unternehmen mit Blick in die Zukunft

BASF steht für Chemie, die verbindet – für eine nachhaltige Zukunft. Sie verbindet wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung. Rund 115.000 Mitarbeitende arbeiten in der BASF-Gruppe daran, zum Erfolg ihrer Kundschaft aus nahezu allen Branchen und in fast allen Ländern der Welt beizutragen.

Das Portfolio umfasst die Segmente Chemicals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care und Agricultural Solutions. Damit BASF die großen Herausfor-

derungen Nachhaltigkeit, Innovation, operative Exzellenz und Digitalisierung in den nächsten Jahren meistern sowie Wachstum und den Unternehmenserfolg sichern kann, braucht es engagierte und kompetente Mitarbeiter und Führungskräfte. Das heißt, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und zu bleiben, muss sich BASF auch dem Wandel in der Arbeitswelt stellen. »Arbeit 4.0« wird vernetzter und flexibler sein. Agile Organisationen mit kurzen Reaktionszeiten erfordern eine gute Feedbackkultur und einen offenen Dialog. Vereinfachte Prozesse erhöhen die Verantwortung der einzelnen Mitarbeitenden. Ebenso legt das Unternehmen Wert auf gute Arbeitsbedingungen, die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung, lebenslanges Lernen sowie auf eine von Offenheit geprägte Unternehmenskultur.

Auch Angebote zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und zu zeitlicher und räumlicher Flexibilität sind ein Teil dieser Arbeitsbedingungen. Das Jobsharing Projekt in der BASF-Forschung ist eines von vielen Beispielen dafür. Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, ihre individuellen Lebensmuster mit dem Beruf und der beruflichen Weiterentwicklung zu vereinbaren.

In diesem Fall haben sich eine erfahrene Führungskraft und eine Nachwuchsführungskraft zu einem Tandem zusammengefunden. Kombiniert werden dabei mehrere Interessen: Nachwuchsführungskräfte können in Teilzeit arbeiten und gleichzeitig Führungserfahrungen sammeln. Führungskräfte in der letzten Phase des betrieblichen Wirkens können eigene Erfahrungen weitergeben und einen langsamen Ausstieg finden. Das Unternehmen profitiert in diesem Modell von dem Wissenstransfer, von motivierten Mitarbeitenden und gesteigerter Innovation.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Die Vielfalt der Lebensentwürfe geht mit neuen Ansprüchen an das Arbeitsumfeld einher

Die persönlichen Lebenssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines großen Unternehmens können sehr unterschiedlich sein. Jeder Beschäftigte bringt individuelle Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen mit, gerade auch, wenn es darum geht, den Beruf und die Karriere mit der privaten Lebenssituation in Einklang zu bringen. Hier sind Angebote gefragt, die ein erhöhtes Vereinbarkeits- und Flexibilisierungspotenzial aufweisen. Jobsharing ist ein solches Modell, in dem sich zwei Mitarbeitende in Teilzeit eine Stelle teilen und dadurch komplementäre Lebensläufe zusammengeführt werden können. So können beispielsweise Beruf und Privatleben besser vereinbart sowie die Erfahrungen und Ideen von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen besser genutzt werden. Ein besonderer Reiz liegt in der Teilung von Jobs mit Führungsverantwortung und -aufgaben. Auch Mitarbeitenden, die keine Vollzeitstelle ausüben möchten, kann so der Weg als Führungskraft offenstehen. Besonders gewinnbringend kann es sein, wenn sich das Tandem aus einer erfahrenen Führungskraft und einer neuen Führungskraft zusammensetzt.

[Eckdaten]

Ein sich gegenseitig ergänzendes Führungstandem

Ausgangspunkt für die Bildung des Führungstandems in der BASF-Forschung war ein bestehendes Team, das in Vollzeit von einer Führungskraft betreut wurde, die kurz vor dem Ruhestand stand. Wunsch der Führungskraft war es, das Arbeitsvolumen in den letzten zwei Jahren der Erwerbstätigkeit zu reduzieren. Infolgedessen wurde eine neue (zweite) und jüngere Führungskraft, die wegen der Vereinbarkeit von Beruf und Fa-

milie nicht Vollzeit arbeiten wollte, in das Team eingearbeitet. Sie übernimmt nun gleichwertige Führungsaufgaben. Beide Führungskräfte arbeiten in 60 Prozent Teilzeit. Die Stelle wurde folglich auf 120 Prozent aufgestockt. Die Arbeitsteilung erfolgt anhand der Wochentage. Eine Führungskraft ist von Montag bis Mittwoch anwesend, die andere von Mittwoch bis Freitag. Der Mittwoch, als gemeinsamer Tag, dient der Informationsübergabe zwischen den beiden Führungskräften. Außerdem finden Teammeetings statt. Beide Führungskräfte haben den gleichen Aufgabenbereich. Auch die insgesamt 10 Mitarbeitenden werden nicht pro Führungskraft aufgeteilt, sondern von beiden gemeinsam geführt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Informationsübergabe zwischen den Führungskräften. Bewährt hat sich neben dem persönlichen Gespräch eine ausgefeilte Exzelliste. Das Modell lebt von Transparenz und guter Kommunikation zwischen den Führungskräften und profitiert von der Erfahrung der Mitarbeitenden.

Eine – wenn auch lösbare – Herausforderung bei der Gestaltung des Tandems war die geteilte Betreiberverantwortung in der chemischen Industrie und die Pflichtenübertragung, da zu jedem Zeitpunkt komplett nachvollziehbar sein muss, wer wann für welche Entscheidung verantwortlich war.

Die Senior-Junior-Konstellation des aktuellen Modells war nicht von Anfang an angestrebt, erweist sich jedoch gerade durch die sich ergänzenden Persönlichkeiten und den unterschiedlichen Erfahrungshintergrund der Tandempartner sowie den generationenübergreifenden Wissenstransfer als erfolgreich. Wenn die Senior-Führungskraft in den Ruhestand geht und damit diese Tandem-Konstellation endet, besteht für den »Junior« kein Rechtsanspruch auf eine Vollzeitstelle oder eine Führungsposition, aber es sind natürlich mögliche Optionen. Dies wurde im Arbeitsvertrag festgehalten.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Einbindung und Austausch mit den Beschäftigten bleibt entscheidend

Um das Modell zu ermöglichen, war zur Abstimmung mit allen Hierarchieebenen etwa ein halbes Jahr Vorarbeit notwendig. Unterstützung erhielt das Tandem-Projekt von der Personalabteilung. Dem Tandem wurde ein Coach zur Seite gestellt, der zunächst mit dem gesamten Team einen Workshop durchführte, um es auf die neue Führungssituation einzustimmen. Bei Bedarf unterstützt der Coach das Team auch weiterhin. Für die Mitarbeitenden war die neue Konstellation durchaus eine Umstellung, sie zeigten sich aber zu jedem Zeitpunkt offen für die Neuerungen. In Mitarbeitergesprächen wurde explizit um Rückmeldung zum Modell der geteilten Führung gebeten, um auch an dieser Stelle die Erfahrungen der Beschäftigten miteinfließen zu lassen. Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden sind sehr positiv. Sie profitieren von den unterschiedlichen Charakteren und Sichtweisen und dem damit verbundenen ganzheitlichen Blick auf Situationen und Entscheidungen.

[Effekte]

Zusammen ist man weniger allein

Sehr positiv hervorzuheben sind der Erfahrungsaustausch und die systematische Wissensweitergabe, welche durch das Modell beflügelt werden. Das Jobsharing ermöglicht einerseits den Wissenstransfer der Senior-Führungskraft, sodass dem Unternehmen bei deren Wechsel in den Ruhestand wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse erhalten bleiben. Andererseits profitiert die gemeinsame Arbeit vom gegenseitigen Austausch, der vermehrt zur Reflexion der eigenen Haltungen und Entscheidungen anregt und so das Endergebnis verfeinert – und im konkreten Fall auch neue, frische Perspektiven einbrin-

gen kann. Die 20 Prozent Arbeitszeit, die auf die Stelle aufgeschlagen wurden, werden produktiv genutzt. Auf individueller Ebene konnten die Zielvorstellungen ebenfalls erreicht werden: Beide Führungskräfte können ihre privaten Bedürfnisse besser mit den Arbeitsanforderungen in Einklang bringen. Der Stress im Alltag wird reduziert und die Erholung funktioniert besser. Ohne die Unterstützung des Tandempartners wäre diese anspruchsvolle Führungsaufgabe in 60 Prozent Teilzeit nicht möglich. Durch die Zusammenarbeit im Jobsharing bleibt keine Arbeit liegen, weil immer jemand anwesend und erreichbar ist. Das stellt einen großen Vorteil gegenüber klassischen Teilzeitkonzepten dar. Wie das Modell nach dieser Konstellation weiterläuft, ist vorerst noch offen und hängt auch davon ab, welche Vorstellungen die »Junior«-Führungskraft hat und was unternehmensseitig umsetzbar ist. Prinzipiell ist man von Seiten des Unternehmens jedoch daran interessiert, das Projekt weiterzuführen.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Die Chemie muss stimmen!

- Die Harmonie im Führungstandem ist entscheidend dafür, wie gut die Zusammenarbeit funktioniert. Kurz gesagt: die Chemie muss stimmen! In diesem Führungstandem haben sich beide Führungskräfte sehr gut ergänzt, was sehr zum guten Gelingen beigetragen hat. Umgekehrt ist diese Passung natürlich auch etwas, das nicht »herbeigemanaget« werden kann – und zudem auch eine gewisse Mindestgröße der Organisation zur Voraussetzung hat, um überhaupt geeignete Kandidatinnen und Kandidaten identifizieren zu können.
- Beide Führungskräfte müssen gewillt sein, Führungsverantwortung abzugeben und zusammen als Team zu arbeiten, auch wenn dies bedeuten kann, als einzelner Charakter in

den Hintergrund zu treten. Sind schnelle Aufstiegs- und Karrierewünsche stark ausgeprägt, kann es im Team zu Problemen kommen.

- Beim Junior-Senior-Modell spielt der Austausch zwischen den verschiedenen Generationen eine besondere Rolle: Die ältere Führungskraft muss ein explizit generatives Verhalten an den Tag legen – und die jüngere muss die Erfahrung der älteren Führungskraft akzeptieren, aber auch eigene Akzente setzen.
- Die Entwicklungsplanung der Tandempartner muss zueinander passen.
- Am Anfang standen juristische und organisatorische Herausforderungen (insbesondere die Garantie der Betreiberverantwortung), von denen man sich jedoch nicht abschrecken lassen sollte.
- Die Teamstrukturen müssen passen und das Team muss hinter dem Modell stehen. Akzeptanz sollte auch bei der Führungskraft des Tandems herrschen. Offene Kommunikation ist Voraussetzung für das Gelingen des Jobsharing.
- Das Tandem muss nach innen, zu den Mitarbeitenden, und nach außen, zum Kunden/Kundin oder zu Partnereinheiten, mit einer Stimme sprechen. Für die Kundschaft darf kein Mehraufwand entstehen.
- Ein Tandem ohne zeitliche Überschneidungen hätte sicherlich weniger gut funktioniert.
- Weit verbreitet ist immer noch das klassische Bild einer Vollzeit-Führungskraft, die abends immer als letzte das Büro verlässt. Die Abgabe von Führungsverantwortung wird in einem solchen Umfeld von außen als Rückschritt gewertet. Die Arbeitskultur für »Führung in Teilzeit« oder »Führung auf Zeit« muss vielerorts noch entwickelt werden.

[Wünsche an die Politik]

Überarbeitung des Arbeitszeitgesetzes

In Bezug auf das Führungstandem haben sich im Gespräch keine Wünsche an die Politik ergeben. Im Kontext mobiler Arbeit, die bei BASF ein immer wichtigeres Thema wird, ist der Gesetzgeber gefragt, das Arbeitszeitgesetz an die Anforderungen der modernen Arbeitswelt anzupassen. So muss es zum Beispiel möglich sein, nach einer Phase am Nachmittag, in der man sich um Privates gekümmert hat, abends für eine gewisse Zeit dienstliche E-Mails zu lesen, ohne dass die elfstündige Ruhezeit von Neuem beginnt. Wünschenswert wäre, wenn die Tarifvertragsparteien im Rahmen von Öffnungsklauseln abweichende Regelungen zum Thema Ruhezeiten, z. B. Aufteilung in sinnvolle Blöcke, treffen können.

7.3.2 B. Braun – Organisation als Holokratie

» **Branche:** Pharma- und Medizinprodukte, Medizintechnik
Sitz: Melsungen
Beschäftigte: 61 583 (2017), davon 45 % in der Produktion
Gründungsjahr: 1839
Kontakt: Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf
 bernadette.tillmanns-estorf@bbraun.com

[Das Unternehmen]

Produzent von Pharma- und Medizinbedarf

Das bereits seit 1839 in sechster Generation bestehende Familienunternehmen B. Braun entwickelte sich sukzessive von einer anfänglichen Apotheke hin zum gegenwärtigen Weltkonzern. Heute wird Pharma- und Medizinbedarf produziert. Die Produktpalette reicht von medizinischen Geräten und Instrumenten für die Chirurgie bis hin zu Implantaten. Das Produktportfolio clustert sich in vier Geschäftssparten. Insgesamt umfasst das Sortiment circa 5.000 Produkte, die zu 95 Prozent in eigener Fertigung hergestellt werden. Durch ergänzende Dienstleistungs- und Beratungsangebote nimmt B. Braun die Stellung eines Systemanbieters ein, der zusammen mit seiner Kundschaft individuelle Lösungen entwickelt.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Die strategische Leitlinie heißt »Sharing Expertise«

Im Jahr 2015 wurde die Unternehmensstrategie neu ausgerichtet. Um systemische Lösungen für die Kundinnen und Kunden zu schaffen, stand B. Braun vor der Herausforderung, mehr übergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen zu schaffen. Als Ergebnis müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierfür aber viel mehr »über das Große und Ganze« wissen. Abteilungsilos sollten aus diesem Grund aufgebrochen und strukturelle Hierarchien hinterfragt werden. Vor allem aber war das Ziel, die Kommunikation und den Wissensaustausch untereinander zu stärken.

Ein modernes, nonterritoriales Bürokonzept wurde bereits 2001 eingeführt und 2016 weiterentwickelt. Bei den ergonomisch eingerichteten Gebäuden legte man unternehmensseitig viel Wert auf Kommunikations- und Begegnungs- bzw. Kreativzonen. Das neue Bürokonzept wurde unter Einsatz kreativer Workshops mit Design Thinkern und Gedankenzeichnern konzeptioniert.

Das neue Bürokonzept wurde 2017 unter sehr hoher Beteiligung evaluiert und an anderen Standorten verbreitet. Schon damals wurde diese Entwicklung stark durch den damaligen Vorstand vorangetrieben.

Das Hauptziel der Anstrengungen ist damals wie heute: »Sharing Expertise«, denn selbst innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche fand noch zu wenig Zusammenarbeit statt und das bestehende Organigramm wurde dazu schlicht als hinderlich betrachtet. Außerdem hat man beobachtet, dass das Denken in Organigrammen zu einer stetigen Aufblähung dieser führen kann, weil für neue Themen oftmals auch neue Strukturen geschaffen wurden. Aus diesem Grunde wurde 2016 in zwei Funktionsbereichen der Ansatz »Tasks and Teams« mit dem Ziel einer selbstorganisierten, agilen Organisation verabschiedet. In dieser neuen Zusammenarbeitsstruktur soll unter anderem in sogenannten Kreisen gearbeitet werden, die der Holokratie entlehnt sind.

[Eckdaten]

Pilotierung der neuen Organisationsform in zwei Funktionsbereichen

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf übernahm 2016 zusätzlich zum Bereich Communications mit rund 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Bereich HR mit rund 25 Personen. Beide Bereiche fungieren als Pilot für die neuen Organisationsprinzipien, die in Anlehnung an holokratische Verfahren gestaltet und mithilfe eines Berliner Beratungsunternehmens eingeführt wurden. Faktisch stellen beide Bereiche getrennte Pilotgruppen dar. In beiden Funktionsbereichen wurden fünf Kreise mit jeweils ca. sechs Mitgliedern gebildet, in denen alle beteiligten Mitarbeitenden den Übergangsprozess hin zur neuen Zusammenarbeitsstruktur gestalten sollten. Im Kreis »Purpose« soll z. B. erarbeitet werden, welchen Sinn und Zweck der jeweilige Funktionsbereich für die Stakeholder erfüllen soll, im Kreis »Coordination« dagegen, wie die Arbeit künftig intern organisiert wird, und im Kreis »People« wird im Blick behalten, welche Kompetenzen im Funktionsbereich vorhanden sind und welche gegebenenfalls für die Bearbeitung der Aufgaben aufgebaut werden sollten.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Organisation als Holokratie

Für die Mitgliedschaft in den erwähnten und weiteren Kreisen konnten sich die Beschäftigten freiwillig melden. Anschließend wurde in einem kreisinternen Kick-off-Meeting darüber beraten, wie eine agile, partizipative und transparente Zusammenarbeit aussehen soll. Innerhalb der Kreise gab man sich hierzu im ersten Schritt eine Verfassung, innerhalb derer die Rahmenbedingungen des Miteinanders geregelt sind. Jeder Kreis bestimmt somit die für ihn passenden Regelungen.

Mit dem Prinzip der Kreisarbeit wurde also zunächst an der Organisation und damit am eigenen Veränderungsprozess gearbeitet. Nach und nach wurde Kreisarbeit auch auf die Arbeit in der Organisation ausgeweitet. Themen, bei denen agile Selbstorganisation Sinn macht, können ausgeschrieben und dann als Kreis gegründet und bearbeitet werden. Das gilt für permanente Themen, bei denen vernetzte Selbstorganisation sinnvoll ist, aber auch für temporäre Themen. Weiterhin sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Teil je eines disziplinarischen Kernteams, in dem Tagesgeschäft koordiniert werden kann und in dem es eine Führungskraft gibt, die als Enabler und Unterstützung fungiert. Alle dürfen aber je nach Motivation und Kapazität in Kreisen mitarbeiten. In den Kreisen selbst gibt es keine formalen Führungskräfte mehr.

Als Resultat wird jetzt umfassend mit agilen Verfahren partizipativ und unter großer Transparenz in den Kreisen zusammengearbeitet. Das Konsent-Prinzip zur Entscheidungsfindung wurde hierfür etabliert. Zudem werden wöchentliche Kreismeetings mit wechselnder Moderation durchgeführt, in dem sich der gesamte Bereich kurz auf den neuesten Stand bringt. Diese Meetings werden nach dem Timeboxing-Prinzip abgehandelt, sodass stringente Zeitrahmen eingehalten werden. Die Kreise haben nicht zwingend einen dauerhaften Bestand. Sie sind abhängig von der Existenz thematisch zugehöriger Aufgaben. Manche Kreise lösten sich nach Erledigung ihrer Aufgaben entsprechend auch wieder auf oder entwickelten sich weiter und bewiesen damit eine funktionierende Veränderungsfähigkeit der Organisation. Welche thematischen Aufgaben zu bearbeiten sind und in welcher Priorisierung dies geschehen muss, entscheidet der Kreis »Coordination«.

[Effekte]

Holokratie eröffnet Chancen, nachdem Ängste und Vorbehalte abgebaut sind

Durch die Einführung holokratischer Prinzipien finden nun in den Meetings eine echte Beteiligung und ein reger Austausch der Beteiligten statt. Die neuen Meetingstrukturen, aber auch die neu gestalteten Meetingräume tragen einen Teil dazu bei. Der Umgang wurde dadurch lockerer, aber nicht unprofessioneller. Außerdem wurden Verantwortung und Entscheidungsprozesse auf mehr Schultern verteilt, was auch zu höheren Freiheitsgraden geführt hat. Die Beschäftigten melden sich jetzt proaktiv für verschiedene neue Aufgaben und zeigen sich insgesamt motivierter und zufriedener durch die neue Form des Zusammenarbeitens.

Vor dem Piloten wurde in »Silos« gedacht; heute wird übergreifend über alles offen geredet, was dem anfänglich gesetzten Oberziel »Sharing Expertise« absolut in die Hände spielt. Die Führungskräfte fanden sich teilweise in neue Rollen ein. Anfänglich dominierten bei ihnen Ängste (»Nimmt mir jemand etwas weg?«) – heute wird die neue Form der Zusammenarbeit aber als Chance gesehen. Es gibt nun entsprechende Rollenbeschreibungen für Führungskräfte, auf die man sich gemeinsam verständigt hat. So sollen sie beispielsweise den Veränderungsprozess unterstützen, haben aber dennoch Interventionsmöglichkeiten.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Holokratie kann gut funktionieren, braucht aber Rahmenbedingungen

Auf die Frage, was zum Gelingen einer so umfassenden Veränderung bei der Zusammenarbeit und Führung beitragen kann, bekamen wir folgende wesentliche Punkte genannt:

- Der Weg einer hierarchischen Organisation hin zu einer holokratischen Organisation ist ein weiter Weg der Kulturentwicklung.
- Ängste und Vorurteile müssen genommen werden; vor allem muss die Angst vor Machtverlust seitens der Führungskräfte überwunden werden.
- Eine partizipative Kollaborations- und Meetingkultur braucht auch eine neue Feedbackkultur, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut und eingeübt werden muss.
- Ein Mittelweg aus Steuerung und Selbstorganisation muss gefunden und unternehmensspezifisch konzeptioniert werden.

[Wünsche an die Politik]

Keine spezifischen Handlungserfordernisse!

Die Gesprächspartnerinnen und -partner sehen keine spezifischen Handlungserfordernisse seitens der Politik. Das Beispiel B. Braun zeigt, dass innerhalb der gegenwärtig bestehenden Rahmenbedingungen viel möglich ist. Es macht aber auch deutlich, dass die hier aufgezeigte neue Form des Miteinanders spezifischer unternehmenskultureller Voraussetzungen für die Umsetzung bedarf.

7.3.3 Deutsche Telekom AG – »LevelUP!« – Weltweites Programm für Führungskräfte in ambidextren Unternehmensstrukturen

» **Branche:** Telekommunikation
Stammsitz: Bonn
Beschäftigte: Weltweit etwa 216 000 Mitarbeitende in über 50 Ländern
Gründungsjahr: 1995
Kontakt: Frau Dr. Elke Frank
 elke.frank@telekom.de

[Das Unternehmen]

Unternehmen mit hohen Ansprüchen an Führungsqualitäten

Die Deutsche Telekom gehört weltweit zu den führenden Telekommunikationsunternehmen in einem extrem veränderungsintensiven Wettbewerbsumfeld. Die digitale Transformation, die Entwicklung neuer Technologien, Dienstleistungen und Infrastrukturen sowie die hierfür notwendigen organisatorischen Strukturen und erforderlichen personellen Ressourcen sind sehr präzente Themen. Das notwendige Nebeneinander gut eingespielter Service- und Bereitstellungsstrukturen und hoch innovativer Entwicklungsbereiche – ambidextre Strukturen also, die unterschiedliche Geschwindigkeiten erfordern – spielt daher eine große Rolle. Neben dem klassischen Wasserfallmanagement existieren in vielen Bereichen auch agile Arbeitsweisen. Diese klug zu kombinieren, beiden Anteilen zu ihrem Recht zu verhelfen, die unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und insgesamt das ganze Unternehmen in diese Veränderung mitzunehmen, stellt eine immense Herausforderung dar. Um Innovation und Management zu vereinen, bietet die Telekom daher ihren Führungskräften die Möglichkeit, an dem Programm »levelUP!« teilzunehmen.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Digitales Führen in ambidextren Unternehmensstrukturen

Angesichts der Wettbewerbssituation und der hohen Veränderungsgeschwindigkeit auf technologischer Ebene auf der einen, und der Anforderungen an ein weltweit agierendes Serviceunternehmen auf der anderen Seite stehen die Führungskräfte der Telekom unter radikalem Veränderungsdruck. Die Geschwindigkeit der Digitalisierung führt zu agileren Organisationsformen. »Führungsmethoden und Führungsverhalten werden daher neu vermessen.« So formuliert es Telekom-Personalvorstand Christian P. Illek und folgert daraus Anforderungen an ein neues Lernformat: »Einen Konzern wie die Telekom mit weltweit 216.000 Mitarbeitern kann man nicht wie ein Start-up führen. Die Kunst besteht darin, das Kerngeschäft effizient zu managen und neue digitale Geschäftsfelder, wie zum Beispiel die Cloud, erfolgreich zu entwickeln. Dafür brauchen wir Führungskräfte, die mit den Herausforderungen und Veränderungen der digitalen Welt vertraut sind. levelUP! ist der Schlüssel dafür.« (vgl. <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/digital-leadership-telekom-hebt-level-fuer-fuehrungskraefte-489532>).

Mit dem 2017 entstandenen Weiterbildungsprogramm levelUP! wird ein mehrstufiges Programm angeboten, das in seinem Anspruch und seiner vernetzenden Wirkung innerhalb der Führungsmannschaft auf beeindruckende Weise das Thema der Ambidextrie theoretisch wie transferbezogen vermittelt. Es wird sowohl Wissen vermittelt und zu Reflexion in der Gruppe angeleitet als auch Praxiswissen umgesetzt und das weltweite Networking der Führungsmannschaft untereinander unterstützt – mit diesem interaktionsorientierten Ansatz hat das Programm auch eine stark kulturentwickelnde Wirkung. Das Lernformat greift die im Unternehmen sehr präzente Thematik der Ambidextrie auf und hat den Anspruch, hierarchieübergreifend Führungskräfte mit einem Großteil an digitalisierten Formaten weiterzubilden. Dadurch soll auch digitales Führen nahbarer gemacht werden.

[Eckdaten]

levelUP! – Wissen, Reflexion und Austausch für Führungskräfte

Bereits im vergangenen Jahr führte die Telekom das erste Mal das Lernformat levelUP! durch. Dieses Format entstand in Zusammenarbeit mit der Duke Business School und realisiert eine Form des E-Learnings mit facettenreicher Verknüpfung von Face-to-Face-Interaktionen und Selbstlerneinheiten in ansprechender, kurzweiliger Form. Der Brückenschlag zur individuellen Praxis wird auch durch die Bereitstellung praktischer Anleitungen und konkreter Unterstützungsangebote für die direkte Weiterarbeit der Führungskräfte mit ihren Teams realisiert. Die Lernplattform wurde extra dafür entworfen und beinhaltet sowohl Buchungsfunktionen als auch die Lerninhalte und sonstigen Content selbst. Anmelden können sich weltweit alle leitenden Angestellten der Telekom, sodass das Programm ausschließlich in Englisch zur Verfügung steht. Vereinzelt werden auch für besondere Talente Wildcards vergeben. Die Anmeldung verläuft nach dem Prinzip »First Come, First Served«, was auch spezifische Marktmechanismen umsetzt und damit sogkräftige Wirkungen erzeugt. Nach systematischer Kommunikationsarbeit und Unterstützung durch das Topmanagement wurde das Programm bereits im ersten Jahr sehr gut angenommen und war bereits innerhalb der ersten 24 Stunden ausgebucht. Die Zahl an Teilnehmenden umfasste im ersten Durchlauf 718 Führungskräfte, von denen 40 Prozent international waren. Neu war neben dem Anmeldeprinzip auch die Konsequenz, mit der inaktive Teilnehmende von der Plattform ausgeschlossen wurden, um Ressourcen effektiver für motivierte Nutzerinnen und Nutzer verwenden zu können. Das Programm ist auf rund acht Monate angelegt und wird bewusst in kleinen, skalierbaren Portionen angeboten, wobei nur der erste, »theoretische« Teil auch für alle obligatorisch ist – der Rest kann je nach thematischem Interesse frei gewählt werden. Insgesamt entspricht das zu investierende zeitliche Pensum in etwa sechs vollen Tagen. Dieser modulare Aufbau soll den Führungskräften die Möglichkeit geben, Lernformate

leichter in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Das Programm basiert auf drei »Learning Streams«. Der grundlegende und von allen zu erfüllende Teil nennt sich »Educate!«. Dieser beinhaltet akademische Inhalte und Grundlagenwissen. Die darauf aufbauenden, optional buchbaren Streams stellen je nach individuellem Bedarf weitere Formate zur Verfügung. Der Stream »Inspire!« zeigt neue Wege des Denkens, und der Stream »Transfer!« gibt den Führungskräften Unterstützung bei möglicher Implementierung in das eigene Team, z. B. durch das Angebot der Moderation eines Teamworkshops. Der Lernerfolg und Fortschritt der Teilnehmenden ist für die Gruppenmitglieder auf der Lernplattform sichtbar. 2017 war das Programm noch auf vier Terms angelegt. Nach der Evaluation wurde es auf drei Terms gekürzt, um Inhalte effektiver vermitteln zu können. Der Inhalt orientiert sich an den DT Leadership Prinzipien. Die drei Terms umfassen inhaltlich die Themenfelder »Ambidexterity & Empower to perform«, »Collaborate« und »Innovate«. Durch Lerngruppen und unterstützende Coaches werden der Austausch und die Reflexion über Inhalte und eigenes Führungsverhalten gefördert. Ebenso unterstützen digitale Formate die Interaktion, beispielsweise Live-Diskussionsrunden mit Chatmöglichkeiten oder die Bearbeitung von Fallstudien. Durch wettbewerbsähnliche Lernsituationen werden zusätzliche Anreize gesetzt. Am Ende des Programms findet ein »Summit«, eine Konferenz mit zahlreichen Programmpunkten, statt, in dem die Themen nochmals aufgegriffen und vertiefend diskutiert werden und das Networking verfestigt wird. Schon nach dem ersten Durchlauf bildete sich ein Alumni-Kreis, der jetzt auch bei der inhaltlichen Gestaltung des nächsten Programmdurchlaufs und der Betreuung der diesjährigen Teilnehmenden unterstützt.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Motivierte Führungskräfte als Vorbild

Das Programm levelUP! wurde intensiv für Führungskräfte beworben und fand großen Anklang. Die Nutzerinnen und Nutzer werden auf eine hoch individualisierbare »Learning Journey« mitgenommen, die sich spezifischen inhaltlichen Interessen und aktuellen Arbeitssituationen anpasst. Die Wildcards integrieren auch die zukünftige Führungsgeneration. Nach jedem Lernmodul und Lernangebot wird durch eine Kurzbefragung die Meinung der Führungskräfte evaluiert. Diese Evaluation führte nach dem ersten Durchlauf zu einer Anpassung der Strukturen des Lernformats: Die Terms wurden verkürzt und im Stream »Educate« wurden mehr Interaktionen angeboten. Die thematische Festlegung auf den Schwerpunkt Ambidextrie erfolgte durch die oberste Führungsebene. Nach zwei bis drei Jahren soll ein neuer thematischer Schwerpunkt gewählt werden. Auffällig ist die konsequente Unterstützung des ganzen Programms durch das Topmanagement und die aktive Einbindung der Alumni zur Aktivierung der Teilnehmenden.

[Effekte]

Austausch und Reflexion als nachhaltiger Effekt

Bereits die Möglichkeit, Neues zu lernen und individuelle Inspirationen und Denkanstöße zu erhalten, wird als Mehrwert empfunden. Darüber hinaus schafft das Programm effiziente Strukturen, sich neben dem dicht gepackten Führungsalltag weiterbilden zu können, sich zu vernetzen und neue Methoden zur Anwendung zu bringen. Besonders wichtig erschei-

nen aber vor allem der Austausch und die Reflexion eigener Ansichten und Arbeitsweisen zwischen den Führungskräften. Ein Perspektivenwechsel wird ermöglicht und gewohnte Strukturen und Handlungen werden überdacht. Diese hohe Bedeutsamkeit zeigt sich auch in dem selbstständig gegründeten Alumni-Netzwerk. Neben den alltäglichen Aufgaben bietet die Plattform viel Raum für Networking und gegenseitige Hilfestellung. Ebenfalls wurden durch den Anteil von 40 Prozent internationaler Teilnehmenden auch die internationale Vernetzung und die kulturelle Zusammensetzung im Telekom-Konzern gefördert.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Aktualität der Themen als wichtiger Treiber

Insgesamt adressiert levelUP! ein hochaktuelles Thema der New Work in einem innovativen Methodenmix und mit gekonnter Vermarktung und wichtigem Support der obersten Führungsebene. Was sind die erfolgskritischen Faktoren?

- Die thematische Adressierung und der gekonnte Mix von Formaten, der die anspruchsvolle Zielgruppe gut abholt, erzeugten eine machbare Integration der hierfür erforderlichen »Lern«-Zeiten in den Führungsalltag. Der Konzern betrieb erkennbaren Aufwand dafür, hochkarätige Speaker zu bekommen, eine fundierte theoretische Grundlage zu erreichen sowie die mediale Aufbereitung in ansprechenden und kurzweiligen Formaten vorzunehmen. So greift z. B. das Format »Leaders in Cars« ansprechende und kurzweilige Interviewformate aus den USA auf.

- Beeindruckend ist die Konsequenz, mit der die Vermittlung von theoretischem Input, Benchmarkinginformationen, reflexionsanregenden Formaten mit direkten Umsetzungsansätzen für die Führungskräfte in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen erfolgt. Das Angebot, über neue Methoden z. B. agiler Arbeitsweisen nicht nur berichtet zu bekommen, sondern diese dann auch direkt in moderierter Form im eigenen Team zu bearbeiten, stellt unseres Erachtens eine sehr wertvolle und folgerichtige Ergänzung dar. So können die direkte praktische Relevanz und Wirksamkeit der neuen Inhalte entfaltet werden.
- Das Programm adressiert ein zentrales Thema der New Work in der digitalen Transformation und bedient sich konsequenterweise auch digital gestützten Kommunikationsmitteln und -plattformen.
- Die Macher des Programms fanden eine überzeugende Mischung aus Kommunikation, Verknappung, Marktmechanismen und Exklusivität, die es hoch attraktiv macht, sich zu beteiligen. Das zeigt sich an der hohen Quote an Teilnehmenden und der Geschwindigkeit, mit der die verfügbaren Plätze ausgebucht sind.
- Damit fördert das Programm nicht nur die digitale Transformation unter den Führungskräften, es entwickelt sie durch die Programminhalte auch zu Vorbildern des digitalen Lernens. Gerade dieses sollen Führungskräfte bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern und das gelingt am besten durch ein konsequentes »Vormachen«.

[Wünsche an die Politik]

Chancenorientierung im Umgang mit Digitalisierung stärken

Im Gespräch und im Nachgang wurden hier eine ganze Reihe von Punkten erörtert und folgende Wünsche formuliert:

- Die stärkere Berücksichtigung der Lebenswirklichkeit in der Vermischung von Arbeits- und Berufsleben auch in der Arbeitsgesetzgebung
- Eine insgesamt positivere, chancenorientiertere Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung, die sich auch in größeren finanziellen Dimensionen ausdrückt – insbesondere im Benchmark mit USA, China und Indien
- Eine aktivere Förderung von Start-ups und die Schaffung eines gründungsfreundlicheren Klimas
- Die Anpassung öffentlicher Versorgungsinfrastrukturen (z. B. Finanzamt) an digital agierende Bürgerinnen und Bürger und deren flexibilisierten Arbeitstag (digitale Unterschriften, digitale Services, ...)
- Eine Digitalisierungsinitiative an Schulen / Hochschulen, die digitale Kompetenzen, Anpassungsfähigkeit, aber auch den Umgang mit Unsicherheit verbessert
- Den Ausbau einer Weiterbildungsförderung, die selbstgesteuertes und eigenverantwortliches Lernen unterstützt.

7.3.4 Hewlett-Packard CDS – Medien- und Kommunikationskompetenz als Schlüsselqualifikation in einer verteilten Serviceorganisation

» **Branche:** Dienst- und Serviceleistungen
Gründungsjahr: 2005
Sitz: 7 Standorte
Beschäftigte: 190
Beschäftigtenstruktur: 190 Mitarbeitende in Serviceorganisation
Kontakt: Michael Mann; michael.mann@hpcds.com

[Das Unternehmen]

IT-Dienstleister der Hewlett-Packard Enterprise

Hewlett-Packard CDS (CDS) ist eine hundertprozentige Tochter der Hewlett-Packard Enterprise (HPE) und erbringt breit gefächerte technische IT-Dienstleistungen für das Mutterunternehmen. CDS hat in Deutschland derzeit ca. 190 Mitarbeitende an sieben Standorten.

CDS erbringt IT-Dienstleistungen wie Installation, Erweiterung, Reparatur, Wartung, sowie weitere technische Leistungen für das gesamte Produktportfolio der HPE (Server, Speicher, kabelgebundene und kabellose Netzwerke, konvergente Systeme, Software, Services und die Cloud). Sie werden überwiegend vor Ort in Räumlichkeiten oder Rechenzentren der Endkunden der HPE bzw. in Rechenzentren anderer IT-Dienstleister erbracht.

Die IT-Dienstleistungen sind proaktiver oder reaktiver Natur und werden typischerweise im Rahmen von Serviceverträgen oder Beauftragungen der HPE Endkundinnen und -kunden erbracht. CDS erbringt die Dienstleistungen also in hohem Maße vor Ort bei der Endkundschaft. Hierzu starten die Servicetechnikerinnen und -techniker i.d.R. von ihren Heimarbeitsplätzen.

Die Planung der individuellen Arbeitstage bzw. die Vergabe der Service-Aufträge erfolgt über ein rechnergestütztes Work-

flow-System, das zentral von einer HPE-Organisation aus Sofia gesteuert wird. Zentrale Funktionen werden aus den Standorten der CDS erbracht. Auch die Servicetechniker arbeiten teilweise bedarfsorientiert oder temporär in den Büros der CDS.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Anspruchsvolles Servicemanagement in einer hochgradig verteilten Organisation

Im Auftrag von HPE Pointnext, der globalen Services Organisation von HPE, leistet CDS technische IT-Dienstleistungen direkt beim Endkunden vor Ort. Hier hat die CDS einen wesentlichen und zugleich wichtigen direkten Zugang und Kontakt zu den Endkunden. CDS verfolgt das Ziel, in einer bekannt hohen HPE Qualität professionelle und zuverlässige Dienstleistungen zu erbringen und damit die Endkunden zu begeistern.

Eine hohe Kundenzufriedenheit, kontinuierliche Flexibilität und eine lange Tradition in der Erbringung von hochwertigen IT-Services zeichnen CDS aus. Kundinnen und Kunden schätzen die umfangreichen Kompetenzen, die Zuverlässigkeit und die Art der Zusammenarbeit.

Um ihren hohen Ansprüchen an professionelles Servicemanagement und ihrer Ausführung gerecht zu werden, muss CDS sich verschiedenen Herausforderungen stellen:

- Wie können in einer solchen dezentralen Organisation eine ausreichend dichte Kommunikation, ein ausreichendes Wissensmanagement sowie die Organisation und Verteilung von Arbeit und Belastungsspitzen realisiert werden?
- Wie kann die persönliche Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, aber auch zwischen den Kolleginnen und Kollegen gut aufrechterhalten werden?

Faktisch handelt es sich bei dem überwiegenden Teil der Belegschaft um hochgradig virtuell arbeitende Teams, deren Zusammenarbeit zu einem großen Anteil über IT-Systeme und moderne Kommunikationsmedien erfolgt. Die Führungsspan-

ne für die Service Delivery Manager in der CDS liegt durchschnittlich bei ca. 25 Mitarbeitenden. Die Ausstattung ist, auch durch den IT-Kontext des Unternehmens, überdurchschnittlich gut: Die Kollegen nutzen Kollaborations-Plattformen, mobile Telefonie, Telefonkonferenzen, Chats und betriebsinterne soziale Mediennetzwerke wie Yammer, um auch informell in einem engen Austausch zu bleiben.

Neben dieser relativ guten Ausstattung hat die Geschäftsleitung einen Prozess angestoßen, dessen Ziel die langfristige Weiterentwicklung der Medien- und Kommunikationskompetenz der Mitarbeitenden und damit die Stärkung der Zusammenarbeit ist. Nichts ist in vergleichbaren Strukturen so wichtig wie enge, regelmäßige, intensive Kommunikation – das ist den Verantwortlichen klar und führte daher zu einigen bemerkenswerten Aktivitäten, die die Ausgestaltung dieser Arbeitsform unterstützen.

[Eckdaten]

Dialogrunden, intensive eCollaboration-Nutzung, Teamworkshops zur Kulturentwicklung und gemeinsamen Weiterentwicklung der Medienkompetenz

CDS hat eine ganze Reihe von Aktivitäten entwickelt, um das Thema der engmaschigen und leistungsfähigen, sehr häufig technisch unterstützten Kommunikation und Zusammenarbeit laufend zu verbessern und alle Mitarbeitenden für deren Wichtigkeit zu sensibilisieren. So nutzt das Unternehmen die seltenen, aber dafür umso wichtigeren Präsenz-Meetings der verschiedenen Teams intensiv dazu, das Thema »Kommunikation« aktiv auf die Agenda zu bringen und die Mitarbeitenden gemeinsam mit ihren Führungskräften hierzu in einen permanenten Dialog zu bringen. Dies geschieht mit spielerischen Elementen, bei denen z. B. die Wichtigkeit präziser Absprachen und engmaschiger Kommunikation ganz praktisch erfahren wird; der Nutzung, Auswertung und Diskussion eines vom Fraunhofer IAO bereitgestellten Online-Kulturchecks, bei dem vor allem die Präsenzorientierung der Organisation thematisiert wird, um auf Basis der anonymisierten Ergebnisse aktive Kulturarbeit leisten zu können.

In spezifischen Veranstaltungen wurden auch konkrete Führungsfragestellungen und Themen der Mitarbeiterbindung und der Teamloyalität aufgegriffen. Hierzu kommt z. B. ein »Führungstagebuch« zum Einsatz, das den Führungskräften mit wenigen Fragen dabei hilft, den eigenen Führungsstil zu reflektieren. Daneben setzt sich das Unternehmen und insbesondere auch die Geschäftsleitung bzw. die oberste Führungsebene sehr gezielt mit dem Einsatz moderner Kollaborationstools auseinander und nutzt diese selbst sehr intensiv. Systematischer Aufwand wird auch dafür betrieben, die Information über relevante Neuigkeiten für die Gesamtbelegschaft, Personalveränderungen, aber auch spezifische Produktinformationen oder Lernerfahrungen breit zu streuen. Hierfür wird hausintern ein Newsletter produziert, der über verschiedenste Themen informiert und dabei bewusst auf eine niederschwellige, einfache Gestaltung Wert legt. Hierin enthalten ist auch die Kategorie »Danke Kollege«, bei der ein Mitarbeitender die Leistung, Hilfsbereitschaft oder besondere Aktivitäten einer anderen Kollegin/eines anderen Kollegen kurz beschreiben kann und so in die unternehmensinterne Öffentlichkeit bringen kann. Der Newsletter findet breiten Anklang und wird intensiv seitens der Beschäftigten genutzt. Jeder ist ausdrücklich dazu aufgefordert, sich mit Artikeln oder/und Fotos zu beteiligen.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Dialogorientierung und Vorbildfunktion der Leitungsebene

Insgesamt fällt auf, dass die große Virtualität der Zusammenarbeit ein hohes Maß an Abhängigkeit aller Beteiligten von einer funktionierenden, aktiven und professionellen Kommunikation mit sich bringt. Diese Kommunikation muss aufgabenbezogen ausreichend dicht und aktuell sein, aber auch das notwendige Maß an informeller Kommunikation und »Flurfunk« bieten, um auch die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu bedienen. Dies erfordert, dass »Kommunikation« als Dauerthema auf der Agenda ist und alle Beteiligten sich hierfür sehr aktiv engagieren – und in die Pflicht nehmen lassen. Hierfür ist das aktive Vorleben seitens der Führungsebene unerlässlich, und dieses findet statt. CDS setzt auf eine breite Einbeziehung

aller betroffenen Beschäftigten, um einen echten Effekt der gemeinsamen Verhaltensänderung und Kulturentwicklung zu erreichen. Zitat: »Auch mal abseits des Tagesgeschäfts querdenken und zu fragen finde ich wichtig«. »Das Führungskräfte tagebuch war eine gute Reflexion, um sich selbst einmal zu challengen. Ich habe für mich mitgenommen: Führung hat viel mit Kommunikation zu tun«.

[Effekte]

Starke Bindung und große Kollegialität

Die Aussagen der Mitarbeitenden wie Führungskräfte belegen eine große Wertschätzung für dieses kommunikative Engagement und die Anerkennung dafür, dass sich die Geschäftsleitung auch für entsprechende Maßnahmen und dedizierte Veranstaltungen Zeit nimmt – und die hierbei verbrachte gemeinsame Zeit finanziert. Die Ergebnisse des Kulturchecks haben gezeigt, dass die Maßnahmen greifen, aber auch, dass es allen gemeinsam gelungen ist, die dazugehörigen Themen offen und konstruktiv zu besprechen, ohne dabei Probleme zu verleugnen.

Trotz eines fortlaufenden Kostendrucks und damit einhergehender stetiger interner Optimierung, ist die insgesamt spürbare Kollegialität sehr hoch. In vergleichbaren Situationen (große Virtualität, herausfordernde Marktbedingungen) eine so hohe Leistungsbereitschaft und Teamorientierung zu generieren, ist unserer Einschätzung nach eine große Leistung.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Der »kommunikative Herzschlag« muss kräftig und regelmäßig sein

Die Erkenntnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- In hoch virtuellen Teams sind die aktive Auseinandersetzung mit der teambezogenen Kommunikation, die hierfür eingesetzten technischen Hilfsmittel und Fragen der hierfür erforderlichen Kompetenzen erfolgskritisch.
- Das vorbildliche Verhalten der Führungsebene und insbesondere der Geschäftsleitung sind für die stringente und dauerhafte Auseinandersetzung mit dem Thema wesentlich. Alle sind gefordert, hier einen Beitrag zu leisten, und alle tun dies – ohne Ansehen der Hierarchiestufe. Förderlich ist dabei sicherlich auch, dass die Kommunikation miteinander von großer Offenheit, Ehrlichkeit und Wertschätzung geprägt sind.
- Flexibles Arbeiten erfordert Disziplin von allen Beteiligten. Vieles lässt sich technisch lösen, doch ohne vereinbarte Spielregeln im Team und den Willen, auch orts- und zeitunabhängig gute Arbeit zu leisten, geht es nicht.
- Die gegenseitige Verlässlichkeit und das aktive Miteinander werden umso größer, je mehr alle Beteiligten wirklich auf ein konformes Verhalten aller angewiesen sind. Sprich: Wäre nur ein Teil der Belegschaft von dieser hoch virtuellen Arbeitssituation betroffen, wären die hierfür erforderliche Disziplin und das Commitment mutmaßlich weniger stark.

[Wünsche an die Politik]

Mehr Gestaltungsmöglichkeit auf betrieblicher Ebene gewünscht

Für viele Einsätze, Umbauten, Erweiterungen und Installationen erwarten die Kundinnen und Kunden zwecks Vermeidung von Einschränkungen ihrer Geschäftsabläufe eine flexible Durchführung in den Abendstunden oder am Wochenende. Eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten bzw. eine Stärkung von Vereinbarungen auf Betriebsebene über die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten ist wünschenswert, um den Anforderungen optimaler und kundenorientierter begegnen zu können.

7.4 Fallstudien zum Thema Sinnstiftung und Partizipation

7.4.1 Dark Horse

» **Branche:** Entwickler von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen
Sitz: Berlin
Gründungsjahr: 2009
Anzahl Beschäftigte: 30
Beschäftigtenstruktur: 100 % indirekter Bereich
Kontakt: Manuel Ott
manuel.ott@thedarkhorse.de

[Das Unternehmen]

Agentur für Innovationsentwicklung

Die seit 2009 existierende, 30 Mitarbeitende starke Dark Horse GmbH führt nach eigenen Angaben Innovationsprojekte von der Nutzerforschung über Problemdefinitionen, Lösungsentwicklung, Prototyping und Testing bis zur Implementierungsbegleitung für ihre Kundschaft durch. Zudem beraten sie Organisationen rund um die Themen Agilität, Innovation und New Work und gestalten so Arbeitsprozesse und Arbeitsräume vor dem Hintergrund der digitalen Transformation.

Die damaligen Studierenden begannen mit Design-Thinking-Trainings und Workshops, erweiterten ihr Portfolio aber stetig weiter. Genauso wie die Inhalte veränderte sich anfänglich auch die Unternehmensform: Zunächst ein Verein, ist sie seit 2010 eine GmbH.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

Gemeinsames Mindset anstatt Kopieren etablierter Organisationsprinzipien

2009 wagten 30 junge Leute das Experiment Dark Horse. Die damaligen Studierenden hatten sich alle an der HPI School of Design Thinking der Universität Potsdam kennengelernt. Vom gemeinsamen Mindset der Design-Thinking-Prinzipien geprägt, wollten die Studierenden der »alten« Arbeitswelt den Rücken kehren. Da sich aber kein entsprechendes Unternehmen fand, das ein solch innovatives Arbeitsumfeld bot, gründeten sie gemeinsam eine eigene Firma. Ohne eine Blaupause etablierter Organisationsprinzipien entwickelte sich das Unternehmen nach soziokratischen Mustern zu dem, was es heute ist.

[Eckdaten]

Alles ist im Fluss – und das ist gut so

Anfänglich waren die Mitarbeitenden nur zwei Tage pro Woche in ihrer neuen Firma beschäftigt und somit verpflichtet, noch anderen Jobs nachzugehen. Nachdem die eingehenden Aufträge den Lebensunterhalt so weit abdeckten, wurden aus den Halbtagsjobs Vollzeitbeschäftigungen, sodass das für schwierig erachtete Job-Splitting aufgegeben werden konnte. Auch die anfänglichen Vorstellungen des Arbeitsalltages – z. B. die Zweitageweche – gehörten bald der Vergangenheit an. Die heute zumeist vier oder fünf Tage arbeitenden Beschäftigten sind in der jetzigen Unternehmensform alle Angestellte. Wo es mit Dark Horse hingehen soll, ist und bleibt aber ein fortwährender Diskussions- und Entwicklungsprozess, an dem sich alle soziokratisch beteiligen können.

Die Beschäftigten verdienen alle das Gleiche, vorausgesetzt, sie arbeiten denselben Stundenumfang. Der Verdienst setzt sich zusammen aus dem Grundgehalt und einer Gewinnbeteiligung. In der Überlegung ist aber, ob es nicht doch zusätzlich eine Art Loyalitätsbonus für langjährige Dark-Horse-Angehörigkeit zur Förderung von Kontinuität und Wissensweitergabe geben soll. Ansonsten ist die Gemeinschaft aber nach außen offen; man kann Dark Horse zeitweilig »den Rücken kehren« und dann – mit neuen Ideen und Erfahrungen – wieder zurückkommen. Die Mitarbeitenden wählten hierzu die Analogie der Organisation eines Klosters, in dem neben fest verbleibenden Mönchen und Äbten immer auch Pilgerinnen und Pilger willkommen sind, die kommen und gehen. Neuzugänge kommen meist über persönliche Netzwerke, die dem Team vorgeschlagen werden. Man kann sich aber über jegliche Wege bewerben.

Es gibt durch all die Disruptionen in der Gründungsphase heute aber auch das Bedürfnis nach »Ruhe« und Kontinuität, die Sicherheit bietet. Darüber hinaus wird auch teilweise das »Schmoren im eigenen [selben] Saft« kritisch gesehen, weil alle Mitarbeitenden in ähnlichem Alter und zumeist in der gleichen Lebenssituation sind, was die Perspektiven bei all der Interdisziplinarität etwas einengt.

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Organisation als Soziokratie

Am Anfang von Dark Horse stand die Frage: Was darf die Gemeinschaft und was darf der Einzelne entscheiden?

Die Arbeit bei Dark Horse gestaltet sich in kleinen Teams, die – zumeist zu zweit oder zu dritt – den Key Account für eine jeweilige Kundin bzw. einen jeweiligen Kunden besitzen. Diese Teams wechseln bis dato aufgabenbezogen kurzfristig. Über die Teams hinaus ist Dark Horse in sogenannten Kreisen organisiert. Kreise übernehmen spezifische Aufgaben, z. B. or-

ganisatorische Themen oder bestehende Angebote weiterzuentwickeln und auszubauen. Die Beschäftigten bei Dark Horse können sich freiwillig an mehreren Kreisen beteiligen. Es gibt des Weiteren auch Ämter, z. B. das jährlich rotierende Gemeinschaftsamt als Konfliktbearbeitungsperson. Entscheidungen, die das Team oder den Kreis angehen, werden auch dort getroffen. Dinge, die für alle relevant sind, werden von allen zusammen entschieden und bleiben nicht kreis- oder teamintern.

Um die Effizienz zu wahren, werden solche übergreifenden Entscheidungen – schon aufgrund der großen Personenanzahl – nach dem Konsentprinzip getroffen. Das heißt, ein eingebrachter Vorschlag gilt als angenommen, es sei denn, Beteiligte machen von ihrem Vetorecht – dem sogenannten schwerwiegenden Einwand – Gebrauch. Denn es wird davon ausgegangen, dass jede Person, die mit einer solchen Entscheidungsvorbereitung betraut ist, dies mit großer Sorgfalt und mit Blick auf das große Ganze tut. Jede und jeder Angestellte kann gegen eine Entscheidung ein Veto einlegen, muss dieses aber begründen und sich dann auch aktiv an der Erarbeitung einer Alternativlösung beteiligen. Das Team strebt dabei im ersten Schritt nicht die beste Gesamtlösung an, sondern entwickelt Lösungen iterativ nach agilen Prinzipien. In diesem Sinne werden Lösungen immer weiterentwickelt, ohne dass an einer bestehenden zu lange festgehalten wird. Damit realisiert das Unternehmen agile Prinzipien auch in Bezug auf die Arbeit an der eigenen Organisation.

Bei Dark Horse wird einmal pro Woche ein Jour fixe abgehalten, der vom sogenannten Managementboard moderiert wird; die Agenda ist offen und kommt hierbei von allen. Darüber hinaus werden auf Unternehmensebene alle zwei Monate Strategietage zu aktuellen Themen abgehalten. Manche unternehmensspezifischen Aufgaben werden auch in Teamsprints bearbeitet. Hierfür werden die Beteiligten anderweitig zeitlich entlastet.

Da Dark Horse alle Entscheidungen im Konsentprinzip fällt, werden keine Führungskräfte und hierarchischen Ordnungen benötigt. Wo sie zweckdienlich und von allen akzeptiert sind, gibt es höchstens Führungsrollen auf Zeit. Auch die drei offiziellen Geschäftsführenden sind nur zeitlich begrenzt in ihrem Amt; der Posten rotiert innerhalb der Belegschaft. Diese »Mindesthierarchie« ist auch eine Reaktion auf die Erfordernisse von außen, um geschäftsfähig (Stichwort »Prokura«) und an die Welt der Kundschaft anschlussfähig zu sein.

[Effekte]

Viele Freiheiten brauchen Prinzipien des Miteinanders

Insgesamt genießen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gestaltungsfreiheit ihrer Arbeit. Gerade die inhaltlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten bieten hierfür viel Raum. Die Beschäftigten lernen zumeist on the Job, Peer-to-Peer und informell. Da es keine fixen Tätigkeitsfelder gibt, bleiben Neiddebatten zur Frage »Wer macht was?« nicht ganz aus. Hierüber wird dann aber auch die aktive Auseinandersetzung gesucht. Für die Transparenz sorgt auch ein Online-Tool, in dem freie Ressourcen aller von allen eingesehen werden können.

Entscheidungen beruhen auf größerer Akzeptanz, weil sie von allen diskutiert, entschieden und mitgetragen werden. Manche Diskussionsthemen sind durch das Vetorecht nicht immer einfach abzuschließen – so beispielsweise bei der Art der Geldverteilung geschehen. Voraussetzung für das Funktionieren solcher Entscheidungsfindungen ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ihre Entscheidung, sondern die (Team-) Entscheidung anstreben. Das heißt, sie leben eine Kultur des Miteinanders und sind nicht darauf aus, ihre Ideen durchzubringen, sondern die Bedürfnisse der anderen bestmöglich mitzudenken. Das bringt aber auch mit sich, dass man nur bedingt alleine gestaltungsfähig ist; »Topstars« sind deshalb für Dark Horse nur geeignet, wenn sie trotzdem teamfähig sind.

Dark Horse lebt die Hierarchielosigkeit nach innen und nach außen. Das bedeutet auch, dass die Vertretung der Kundschaft direkt mit der bearbeitenden Person Rücksprache hält. Das ist zwar zum Teil ungewohnt für manche Kundinnen und Kunden; Lob und Kritik kommen in der Feedbackschleife aber genau dort an, wo in diesem Sinne gearbeitet wurde. Mit diesem Festhalten an den inneren Prinzipien auch nach außen wird durchaus auch in Kauf genommen, für manche Kundinnen und Kunden nicht als auftragnehmendes Unternehmen infrage zu kommen. Das wird, auch abgefedert durch eine derzeit gute Nachfrage seitens des Marktes, nach eigener Aussage konsequenterweise in Kauf genommen.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

Funktionierende Soziokratie ist nicht voraussetzungslos

Danach gefragt, was zum Gelingen dieser Konstruktion beiträgt, nennen die Ansprechpartnerinnen und -partner folgende Stichpunkte:

- Grundsätzlich wird bei Dark Horse am Konsentprinzip als Entscheidungsfindungsinstrument festgehalten. Es wird aber durchaus gesehen, dass sich das Prinzip für bestimmte Entscheidungen als schwierig herausstellt. In jedem Fall ist eine ausgeprägte, gute Kommunikationskultur aller Beteiligten vonnöten. Ohne eine solche ist diese kommunikationsaufwendige Form der Zusammenarbeit ineffizient.
- Auch der stetige Wechsel der Dreierteams birgt viel Abstimmungsaufwand. Es wird deshalb damit experimentiert, ob die Teams für einen längeren Zeitraum zusammenbleiben sollen, um von eingespielteren Prozessen profitieren zu können.
- Die freiwillige Teilnahme an Kreisen ist für ein partizipatives Miteinander sehr förderlich. Jede und jeder kann sich auch dort einbringen, wo ihre oder seine Stärken liegen. Der Wille zur Partizipation und zum Mitmachen ist hierfür unab-

dingbar. Anreizstrukturen – besonders für die Übernahme unbeliebter Aufgaben – müssten erst einmal etabliert werden, wenn das Organisationsprinzip von Dark Horse auf ein anderes Unternehmen übertragen werden soll.

- Wo viel ausprobiert wird, können mehr Fehler passieren. Eine Kultur der Fehlertoleranz und des Vertrauens ist wichtig, damit der Mut zum Ausprobieren nicht im Keim erstickt wird. Dark Horse führte deshalb den viertel- bis halbjährlichen »Failure Award« ein. Jede und jeder kann sich hierfür selbst nominieren. Der beste Fehler wird gekürt, sodass die gesamte Belegschaft daraus lernen kann.
- Wo viel diskutiert wird, können auch Konflikte entstehen. Damit solche nicht zulasten der insgesamt guten Kommunikationskultur gehen, gibt es die Regel, Konflikte auf Werteebene nicht im Jour fixe auszutragen. Am Konflikt Unbeteiligte konnten zeitweise im Jour fixe eine Fahne heben, wenn ein solcher Konflikt auftaucht, um damit anzuzeigen, diesen im Rahmen des Meetings zu unterbinden.

[Wünsche an die Politik]

Wir passen in keine fertigen Schubladen

Die Gesprächspartnerinnen und -partner haben im Gespräch insbesondere die Problematik der gesetzlichen Regelungen und Abgrenzungen zu Selbständigkeit, Scheinselbständigkeit und Angestelltenverhältnis thematisiert. Im Entstehungsprozess von Dark Horse war das Einsortieren in diese Konstrukte schwierig. Gleiches gilt für das Erfordernis, an der nach außen agierenden Kundenschnittstelle einen verantwortlichen Geschäftsführenden zu etablieren, da diese Konzentration auf eine Person bei Dark Horse nicht der gelebten Realität entspricht. Hier zeigt sich der Bedarf nach einer kritischen Prüfung und ggf. Neudefinition arbeitsrechtlicher Konstrukte.

7.4.2 Praemandatum GmbH – Eine demokratische Unternehmensverfassung

» **Branche:** Informationstechnologie, IT-Sicherheit und Datenschutz
Standort: Hannover
Beschäftigte: ca. 25
Gründungsjahr: 2008
Kontakt: Peter Leppelt; leppelt@praemandatum.de

[Das Unternehmen]

Visionäre und innovative Informationstechnik – mit eingebautem Datenschutz

Der Kernarbeitsbereich des hannoverschen IT-Unternehmens praemandatum befindet sich in der IT-Sicherheit und im Datenschutz, genauer gesagt in der Datenvermeidung. Das Unternehmen praemandatum berät seine Auftraggeber, wie sie die Entstehung von Daten sinnvoll begrenzen können, ganz nach dem Motto »Was man nicht hat, kann man nicht verlieren und was man nicht weiß, nicht verraten«. Für Unternehmen und Institutionen werden innerhalb verschiedener Formate Methoden zur Datenvermeidung, Konzepte für den technischen Datenschutz und Maßnahmen für mehr Datenverantwortung entwickelt. praemandatum verfolgt die Vision der Etablierung einer demokratischen Netzgesellschaft und möchte aktiv zur Erreichung dieses Ziels beitragen. Das interdisziplinäre Team setzt sich aus ca. 34 Mitarbeitenden aus den Fachbereichen IT, Technik, Ethik, Recht und Marketing zusammen. Das im Jahr 2008 gegründete Unternehmen nimmt nicht nur innerhalb seines Geschäftsfeld eine Vorreiterrolle ein, sondern beschreitet auch auf der Ebene der Unternehmensorganisation neue Wege.

[Maßgebliche Treiber der Veränderung]

»Wir sind in einer praevolution!«

Unternehmensgründer und Geschäftsleiter Peter Leppelt hat sich für den Aufbau von praemandatum kein klassisches Unternehmen zum Vorbild genommen. Herkömmliche, an Hierarchien orientierte Strukturen, sucht man, ebenso wie Abteilungen mit klar definierten Aufgaben und Machtgefällen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, bei praemandatum vergebens. Die Entscheidungsfindung verläuft in allen relevanten Bereichen des Unternehmens nach basisdemokratischen Prinzipien. In der Praxis bedeutet dies, dass alle Mitarbeitende, nach erfolgreicher Probezeit, das gleiche Stimmrecht genießen, etwa wenn es darum geht, mit welchen potenziellen Partnern und Auftraggebern das Unternehmen zukünftig zusammenarbeiten möchte. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gleichrangige Dienstleister untereinander. Darüber hinaus war Peter Leppelt ein hohes Maß an Transparenz wichtig, so sind beispielsweise Informationen zur Lage der Firma für alle einsehbar. Die Firma ist nicht primär an einer Gewinnmaximierung interessiert, sondern sieht Gewinn als Mittel zum Zweck, um Unternehmensziele, beispielsweise die Stärkung der Bürgerrechte, das Wohlergehen und die Autonomie der Mitarbeitenden, zu erfüllen.

[Eckdaten]

Die Unternehmensverfassung »principia praemandatum«

Diese bereits skizzierten Konzepte der Unternehmens- und Führungsphilosophie sowie die Arbeitsweise des Unternehmens sind in der Satzung, der »principia praemandatum«, festgeschrieben – die mittlerweile auch bereits intensiv weiterbearbeitet wurde und wird. So gesehen, manifestiert sich an diesem Text der Unternehmensverfassung das gemeinsam verhandelte Verständnis, wofür das Unternehmen da ist und wie man in diesem Unternehmen miteinander arbeitet – sowie mit dem Kunden. Alle Mitarbeitenden genießen bei einer Änderung der Satzung Mitspracherecht, außerdem ist sie im Internet unter freier Lizenz verfügbar.

Der Arbeitsalltag orientiert sich bei praemandatum durch so genannte »Linien« (entsprechen quasi einer Projektgruppe). Für die Mitarbeit in einer »Linie«, die eine bestimmte Aufgabe oder einen bestimmten Auftrag erfüllt, kann sich ein Beschäftigter frei entscheiden. Innerhalb einer »Linie« wird ein Mitarbeitender zur Führungskraft gewählt und kann, falls Unzufriedenheit aufkommt, prinzipiell auch wieder abgewählt werden. So besteht für die Mitarbeitenden die Möglichkeit, in einer »Linie« Führungsverantwortung zu übernehmen und parallel in anderen »Linien« als einfaches Mitglied mitzuarbeiten. Führung wird als zweckdienliche und zeitliche begrenzte Aufgabe verstanden. Zunehmend wird über eine Bonification, also eine höhere Bezahlung der Führungskräfte diskutiert. Hauptargument dafür ist interessanterweise die Tatsache, dass diese Personen für ihre Funktion einen größeren Teil ihrer Freiheit in der Tätigkeit aufgeben, also eine eher dienende Funktion haben. Es geht also weniger um das Mehr an Verantwortung, sondern um die Tatsache, dass das Ausüben der Führungsfunktion möglicherweise weniger attraktiv ist. Dies spiegelt sich auch darin, dass es kein größeres Streben nach Führungsfunktionen gibt. Generell wird man für ein Jahr in eine Führungsfunktion gewählt, kann aber mit einer Dreiviertel-Mehrheit auch vorher abberufen werden.

Auch die Geschäftsführung als solche wird gewählt. Diese Rolle nimmt von Anfang an der Unternehmensgründer Peter Leppelt ein – er könnte allerdings wie alle anderen Führungskräfte auch abgewählt werden. Alle Beschäftigten erhalten den gleichen Stundensatz und profitieren von einer hohen Flexibilität bezüglich der Gestaltung der Arbeitszeiten und des Arbeitsvolumens. Die Begründung für diese sehr ungewöhnliche Praxis der Lohngestaltung ist folgendermaßen: »Wir gehen davon aus, dass hier jeder in seiner Arbeitszeit hier sein Bestes gibt. Wieso sollte meine Lebenszeit wertvoller sein als die des anderen?«

[Prozess und Einbindung der Mitarbeitenden]

Eine Einbindung der Mitarbeitenden ist systemimmanent

Trotz hoher zeitlicher und inhaltlicher Flexibilisierung des Arbeitsalltags eines praemandatum-Mitarbeitenden werden gemeinsame Absprachen nicht obsolet, die demokratischen Strukturen erfordern sie sogar in ganz besonderer Weise – konsequent und gleichzeitig aber auch effizient. Teammeetings finden in der Regel zweiwöchentlich statt, »eigentlich« eine Pflichtveranstaltung, ohne feste Agenda. Man spricht über Neuigkeiten aus Projekten oder gesetzliche Änderungen. Die Standarddauer beträgt eine Stunde, mit immer gleichem Moderator. Man ist dazu übergegangen, nicht alles basisdemokratisch auszudiskutieren, sondern offene Punkte dann eher in Task-Teams auszulagern, die dann einen Vorschlag erarbeiten. Hier zeigen sich Ähnlichkeiten z. B. zu den Arbeitsweisen im Unternehmen Dark Horse. Die eher seltener tagenden Mitarbeiter- und Halbjahresversammlungen ergänzen das Mitbestimmungsangebot. Hier werden zusammen Richtungsentscheidungen des Unternehmens getroffen und evaluiert, ein Austausch über aktuelle Projekte findet statt und die Unternehmensrichtlinien werden diskutiert. Die sich aus den Diskussionen ergebenden Aufgabenverteilungen werden mittels eines elektronischen Systems festgehalten.

[Effekte]

Ansehnliche Innen- und Außenwirkungen

Die beschriebene Organisationsstruktur färbt auf das Verhalten der Mitarbeitenden ab und setzt erfolgreich Anreize für eine Kultur der offenen Meinungsäußerung. Dies hat zur Folge, dass ehrliche und starke Meinungen artikuliert werden, durch welche Potenziale schneller erkannt und umgesetzt werden können. Die Mitarbeitenden bringen viele eigene Ideen ein, Zugehörigkeitsgefühl und Leistungsbereitschaft nehmen zu und beflügeln die Tätigkeit. Ein Mitarbeiter bringt es so auf den Punkt: »Seit ich hier arbeite, habe ich größere Wertschätzung gegenüber mir selbst«. Im Gegensatz zu anderen IT-Unternehmen hat praemandatum nach eigenen Angaben keine Schwierigkeiten, neue Mitarbeitende zu finden, die Zahl der eingehenden Bewerbungen ist konstant hoch. Gleichzeitig erfordert die Arbeit bei praemandatum ein hohes Maß an Selbstorganisation, dies stellt durchaus eine Herausforderung dar. Die Übernahme von Führungsverantwortung ist in einem egalitären System nicht besonders attraktiv, da mehr Zeit und mehr Verantwortung gefordert wird. Wie man trotzdem Motivatoren zur Übernahme solcher Positionen schafft, ist eine der Fragen, mit denen sich praemandatum derzeit auseinandersetzt.

[Herausforderungen: die Dos und Don'ts]

»Wir haben anfänglich zu viel gequatscht.«

Besticht die Idee des demokratischen Unternehmens in der Theorie, fordert sie in der Praxis oft Ausdauer und Durchhaltevermögen.

Was sind die Learnings bzw. was sind die To-dos?

- Es ist besonders zentral, keine Angst vor dem Scheitern zu haben und bei der Umsetzung einer solchen Unternehmensform nicht zu früh Ziele festzuziehen, deren Erfüllung womöglich sowieso utopisch ist.

- Es ist wichtig, eine transparente Umwelt und eine gelingende Kommunikation auf Augenhöhe zu etablieren.
- Veränderungsmöglichkeiten, die den Einzelnen dazu befähigen, etwas zu bewegen, sollten zur Verfügung gestellt werden.
- Den Mut haben und den Aufwand leisten, sich immer wieder mit der Grundverfassung und den dort niedergelegten Werten auseinanderzusetzen.

Und die Don'ts?

- Zu wenig Feedback und zu geringen Raum für Reflexionen geben
- Im Diskussionsprozess kann es zu Schwierigkeiten kommen, wenn Einzelne die mehrheitliche Meinung nicht akzeptieren, sondern sich alleine für beurteilungsfähig halten.
- Die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Überlebens aus den Augen verlieren

[Wünsche an die Politik]

»Praemandatum ist nicht auf praemandatum beschränkt«

In den Gesprächen wurden keine expliziten Wünsche an die Politik adressiert.

Allerdings setzt sich praemandatum dafür ein, in mehr Unternehmen demokratische Elemente zu verankern. Im Rahmen von Workshops und Vorträgen werden Möglichkeiten, Erfahrung und Tipps an Interessierte weitergegeben – mittlerweile gibt es hierfür sogar einen getrennten Unternehmensteil mit einem spezialisierten Beratungsportfolio. Laut praemandatum kann Vergleichbares vor allem in Branchen, die computergestützt arbeiten, adaptiert werden. Und dann wünscht sich das Unternehmen – nachvollziehbarer Weise – eine konsequentere Umsetzung und Respektierung der Freiheitsrechte der Einzelnen, insbesondere der Privatsphäre. Kein originär arbeitspolitischer Wunsch, aber logisch vor dem Hintergrund der Mission des Unternehmens.

DIE ZUKUNFTSWORKSHOPS

8.1 Visionäre Annäherung an das Thema

Ein wichtiger Bestandteil des Projektes war auch, mit den unterschiedlichsten Gruppen visionäre Annäherungen an das Thema der Arbeit der Zukunft zu tätigen. An insgesamt drei Workshopterminen mit Teilnehmenden sehr unterschiedlicher beruflicher Ausrichtungen, Erfahrungen und Altersgruppenanordnungen wurde erarbeitet, welche Vorstellungen von Arbeit für die Zukunft entstehen, wenn man sich völlig von bestehenden Rahmenbedingungen lösen kann.

Ausgehend von heutiger Arbeit und Arbeitsweisen wurden in kleinen Gruppen mithilfe von Brainstormingmethoden utopische, (un-)wahrscheinliche, abwegige und vorstellbare Perspektiven zum Thema »Arbeiten in der Zukunft« gesammelt. Hierfür wurden die Teilnehmenden themenspezifisch in »Expertengruppen« unterteilt und einer Fragestellung zugeordnet.

Es wurden gezielt Ideen und Visionen der Teilnehmenden zu ihren Vorstellungen ihrer zukünftigen Arbeit entwickelt. Dabei waren Themen wie Technologisierung, Führung und Flexibilisierung von zentraler Bedeutung. Die Projektpartner der Universität der Künste bedienten sich in der Arbeit mit den Teilnehmenden verschiedener Design- und Kreativmethoden und kreierten gemeinsam sogenannte Paralleluniversen, in denen alles möglich sein sollte. Die Bereitschaft zur Fiktion und Illusion spielte dabei eine große Rolle. Dadurch konnten die Teilnehmenden ungezwungen Ideen generieren, die unabhängig von Machbarkeit und Wahrscheinlichkeit waren. Mithilfe dieser Methoden wurden in einem geschützten Raum die Träume der Teilnehmenden artikuliert und sichtbar gemacht. In den Workshops wurden persönliche Visionen und Charaktere ausgearbeitet; daraus entstanden diverse Szenarien und Geschichten, die Werte des zukünftigen (Zusammen-)Lebens beschreiben, sowie Formen des zukünftigen Arbeitens, die anhand konkreter Umsetzungsideen sichtbar werden. Die spielerische Gestaltung eines individuellen Arbeitsszenarios der Teilneh-

menden stand im Vordergrund. Themen wie Digitalisierung und Technologisierung, die Auswirkungen eines bedingungslosen Grundeinkommens sowie von Science-Fiction inspirierte Utopien dienten dabei als Ausgangspunkt. Die detaillierten Ergebnisse finden sich in einer getrennten Publikation.

8.2 Werte der Arbeit der Zukunft

Die Workshops erschufen eine ganze Reihe von Zukunftsbildern und Szenarien. Was sie gemeinsam auszeichnet, ist ein Set von Werten, die unsere Projektpartner der UdK im Folgenden zusammenfassten:

»Wir wollen empathisch arbeiten«

Jede und jeder Einzelne ist bereit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, wenn im Gegenzug Verständnis für die eigene Persönlichkeit entgegengebracht wird. Empathie soll das verbindende Element unserer Arbeitsstruktur sein und den Zusammenhalt fördern.

»Wir haben keine Angst vor Technologie«

Sie soll unterstützend wirken, aber eine Arbeitswelt ohne den Zusatz von Technologie ist gar nicht sinnvoll und diese wollen wir nicht. Dennoch müssen Wege gefunden werden, mit den schnellen Veränderungen, die durch Digitalisierung und Technologie erzeugt werden, umzugehen.

»Wir brauchen mehr Gemeinschaft«

Kollektivität soll viel stärker im Vordergrund stehen. Mehr Verbundenheit innerhalb der Arbeitsgemeinschaft ist ausschlaggebend für ein gutes Arbeitsklima.

»Wir wollen mit unserer Arbeit mehr Sinn stiften«

Es soll klar erkennbar sein, warum wir arbeiten und wofür. Es geht dabei nicht vordergründig um Geld, sondern um unsere Motivation, selbst Einfluss auf die Sinnhaftigkeit unserer Tätigkeiten zu nehmen. Sie sollen Freude bringen.

»Wir wollen mehr Flexibilität«

Wir sind unabhängig in Ort, Zeit und Aufgabe unterwegs, können nach eigenem Rhythmus frei entscheiden, aber weiterhin Teil unserer Arbeitsumgebung bleiben, um mit unseren Kollegen im Austausch zu sein. Geschwindigkeit ist dabei schlichtweg irrelevant.

Im Kontext unserer Bestandsaufnahme und des Rückbezuges auf die Anfänge der Diskussion um New Work im Bergmannschen Sinne verweisen diese Utopien genau auf deren formulierte Grundprinzipien zurück: Sinnstiftung, Gemeinschaft, eine Passung zum eigenen Leben; und interessanterweise auch keine Angst vor Technologie als möglichem Jobkiller, sondern eine Perspektive auf diese im Sinne der Unterstützung. Diese sehr positive Grundstimmung überraschte uns sehr positiv und wirft ein Bild auf die große Bedeutung von Arbeit im Leben der Menschen: Sie ist eine, die erfüllt, die uns in der Gesellschaft verankert, die wir gemeinsam mit anderen Menschen tun. Interessant ist auch, dass der Flexibilisierung von Arbeit als einer wichtigen Stoßrichtung der New Work eine ganz große Selbstverständlichkeit zugeschrieben wird.

SPANNUNGSBÖGEN DER NEW WORK

9.1 Differenzierte Betrachtung möglicher Effekte als Gebot der Stunde

Unsere Fallstudien zeigen, dass New-Work-Konzepte in der betrieblichen Umsetzung immer mit einer Reihe von Veränderungen bzw. Effekten verbunden sind, die sich nicht alle in eine eindeutige Logik »vom Schlechteren ins Bessere« einordnen lassen, sondern in ihren Wirkungen sehr differenziert zu sehen sind. Für deren Beschreibung identifizierten wir sogenannte Spannungsbögen, in die die einzelnen Umsetzungsformen der New Work eingereiht werden können, deren Wirkungen dann einem linken bzw. rechten Spannungspol zuneigen. In der Betrachtung dieser Spannungspole wird deutlich, dass die jeweilige Beurteilung, ob die Bewegung zu dem einen oder anderen Pol positiv oder negativ zu werten ist, auch davon abhängt, in welcher Rolle und in welcher Form der direkten Betroffenheit diese Bewertung erfolgt: ob aus der Sicht z. B. der/ des individuellen Mitarbeitenden, eines jüngeren oder älteren Menschen, einer Führungskraft oder eines verantwortlichen Politikers bzw. einer verantwortlichen Politikerin, der bzw. die das gesamte soziale System im Blick hat. Zudem zeigt sich selbstverständlich auch, dass die tatsächliche Annäherung an einen der beiden Pole auch vom Umfang, von der Intensität bzw. der spezifischen Ausgestaltung der Umsetzungsformen der New Work abhängig ist. Denn auch hier zeigt sich, dass Arbeitsformen hochgradig gestaltbar sind; unsere Fallstudien zeigen eindrücklich die Individualität dieser Ausgestaltungen je nach verfolgter Zielsetzung und Umsetzungsmethoden. Damit beschreiben diese Spannungsbögen mittel- bis langfristige Entwicklungstendenzen, die hier vorgestellt werden sollen, um eine Diskussion über die längerfristigen Konsequenzen von New Work anzuregen.

9.2 Spannungsbögen im Detail

Welche Spannungsbögen konnten wir identifizieren?

Spannungsbogen 1: Separation oder Integration – Trennung von Arbeits- und Lebenswelten versus Integration und Entgrenzung

Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeit insbesondere in räumlicher und zeitlicher Dimension bringt logischerweise eine stärkere Vermischung von Arbeits- und Lebenswelt mit sich. Dieser als Entgrenzung bezeichnete Effekt hat mittlerweile einen eher negativ konnotierten Beigeschmack und wird zunehmend auch von Arbeitswissenschaftlern, Krankenkassen und Betriebsärzten in seinen gesundheitlichen Wirkungen diskutiert. Auch in den Fallstudien wurde die Thematik immer wieder angesprochen – zum einen vonseiten der Mitarbeitenden als persönliche Herausforderung, zum anderen von Verantwortungsträgerinnen und -trägern, die die Beobachtung und die Organisation notwendiger Maßnahmen zur Beherrschung dieses Effektes als ihre Aufgabe sehen. Zentrale Studien z. B. der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2016 zeigten, dass über den großen Schnitt ein Verschwimmen der Lebenswelten und die damit verbundene Gefahr des »Nicht-Abschalten-Könnens« eher negative Wirkungen haben (vgl. Pangert/Pauls/Schüppach 2016). Hilfreiche Gegenmaßnahmen waren dabei die offensive Kommunikation von Erwartungen (z. B. in Bezug auf die Erreichbarkeit von Mitarbeitenden) sowie das bewusste Vorleben von im positiven Sinne förderlicher Haltungen z. B. durch Führungskräfte oder explizite Verabredungen auf Team- oder Abteilungsebene. Die Forderung nach gesetzlichen, tariflichen oder unternehmensübergreifenden Ge- und Verboten wurde in den Fallstudien nicht formuliert; einzig die Thematik der Eignung und Reformnotwendigkeit des Arbeitszeitgesetzes (insbesondere die Ruhezeit von elf Stunden) wurde aktiv thematisiert.

Spannungsbogen 2: Individualisierung oder Kollektivierung – Dezentralisierung und Selbstorganisation versus kollektive Interessenvertretung

Möglichkeiten der Individualisierung von Arbeitsbedingungen (wie Lage, Arbeitszeit, Arbeitsort etc.) und auch die der Mitgestaltung bzw. Mitbestimmung bei Unternehmensentscheidungen stellen in der Konsequenz die Sinnhaftigkeit klassischer Rollenmuster von Kollektivorganen infrage. Brauche ich noch einen Betriebsrat, wenn ich individuell meine Arbeitskonditionen vereinbaren kann? Ja, könnte die Antwort sein – weil diese Wahlmöglichkeiten ja auch ein Verhandlungsergebnis der Sozialpartner sein könnten. Andererseits vermindert die größere Individualität von Arbeitsbedingungen eventuell auch das Bedürfnis der/des Einzelnen, durch die eine starke Stimme vertreten zu werden. Ein anderer Aspekt dieser Gestaltungsrichtungen sind die Effekte, die durch eine stärkere Mitsprache bei Unternehmensentscheidungen entstehen. Wir können nicht ausschließen, dass dies teilweise auch zu einer individuellen Überforderung führen kann, wenngleich uns dies nicht direkt im Rahmen der Fallstudien berichtet wurde. Zudem ist es erforderlich, dass Kompetenzen und Entscheidungsverantwortlichkeiten wirklich deckungsgleich sind und »Unternehmertum« nicht nur eine Worthülse bleibt, da keine echten, weitreichenden Entscheidungsbefugnisse bestehen. Als ein sehr guter Weg erwies sich aber ein hohes Maß an Partizipation der Beschäftigten an wesentlichen Veränderungen im Unternehmen, das durch beide Betriebspartner initiiert wird. Hier wird echte individuelle Mitsprache für eine differenzierte Regelungsfindung ermöglicht, die auch den Interesseneinbezug kleinerer Beschäftigtengruppen gewährleistet. Zugleich werden durch das gemeinsame Vorgehen der Betriebspartner Vertrauen und Transparenz in Bezug auf das Vorgehen vermittelt und die Annahmefähigkeit erhöht. Eine wesentliche Aufgabe des Betriebsrates als Vertreter der Beschäftigten sollte es somit sein, ein Höchstmaß an Partizipation und Mitbestimmung der Beschäftigten in entscheidenden Fragestellungen zu schaffen – und das gerade im Rahmen der New Work.

Spannungsbogen 3: Hierarchie oder Partizipation – Klare Zuständigkeiten und Geschwindigkeit versus Beteiligung und Abstimmungsintensität

In einigen Fallstudien wurde intensiv über die praktischen Umsetzungshürden von weniger hierarchischen Organisationsformen und mehr Partizipation debattiert. Denn: So erstrebenswert dieses Mehr an Beteiligung in der Regel grundsätzlich empfunden wurde, so intensiv wurde auch über ein gesundes Maß und mögliche praktische Umsetzungsformen diskutiert – man denke hier an das Konsentprinzip bei der Fallstudie Dark Horse. Sie zeigen die möglichen Schattenseiten hierarchiefreier, hochgradig partizipativer Strukturen auf: lange Diskussionsrunden und viel Zeit für Kommunikation, die teilweise auch als unangemessen empfunden wurde. Gerade angesichts dieser Umsetzungsformen werden auch die großen Vorteile hierarchischer Organisationsprinzipien erkenntlich: Sie sorgen für schnelle Entscheidungswege sowie klare Verantwortlichkeiten und sparen Zeit – je nach Entscheidungssituation und marktspezifischer Anforderung. Das sind sehr starke Argumente. Aber: Durch die partizipative Entscheidungsfindung wird letztlich die Entscheidung von allen mitgetragen und so auch nicht im Nachhinein blockiert, was ebenso Zeit kosten kann. Im Einzelnen wird es immer darauf ankommen, mit den Beteiligten pragmatische Lösungen zu entwickeln.

Spannungsbogen 4: Zeit oder nur Ergebnis – Geleistete Arbeitsstunden als zentrale Währung für Arbeitsleistung versus rein ergebnisorientierte Bewertung

Im Kontext der Realisierung ortsflexibler Arbeitsformen begegneten uns Überlegungen, die Ermöglichung ortsflexibler, mobiler Arbeit z. B. mit der Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit zu koppeln. Die verständliche Argumentation dahinter: Letztlich seien beide Flexibilisierungsrichtungen nur möglich, wenn vertrauensbasiert, selbstverantwortlich und gleichzeitig ergebnisorientiert zusammengearbeitet würde. Diese Ergebnisorientierung ist eine in der modernen Arbeitswelt häufig geforderte Notwendigkeit: Dass »Führungskräfte endlich dazu übergehen

sollen, ergebnisorientiert zu führen«, ist in Zeiten zunehmender Wissensorientierung von Arbeit so oder so sehr häufig zu hören – nicht selten mit dem Vorwurf gepaart, man sei bisher einfach zu kontrollorientiert und in einer übergroßen Präsenzorientierung unterwegs. In der Praxis stoßen wir allerdings gerade in Bezug auf Vertrauensarbeitszeit auf nicht unerhebliche Widerstände: Zum einen wird Vertrauensarbeitszeit vonseiten der Mitarbeitenden nicht selten als »Mogelpackung« für unbezahlte Überstunden angesehen; angesparte Stundenguthaben sind faktisch bares Geld und entsprechen erworbenen Ansprüchen. Neben diesem Faktum aber stellt sich uns zum anderen die Frage, inwieweit die Währung »Zeit« nicht auch für jeden arbeitenden Menschen eine sehr wesentliche, wenn auch teilweise unbewusst eingesetzte Orientierungs- und Selbststeuerungsgröße darstellt, die nicht so einfach verlassen und ersetzt werden kann. Und das interessanterweise gerade bei Tätigkeiten, die sehr kreativ und wissensorientiert sind. Wann ist z. B. ein Projektantrag in einem Institut wie dem Fraunhofer IAO »fertig«? Wie viel Zeit kann/muss/will ich eigentlich noch in die Vortragsfolien für morgen investieren? Zudem scheint verbrachte Zeit auch den eigenen Kompass zu bedienen, wann »genug« gearbeitet wurde: Traue ich mich wirklich, nach vollbrachter und effizienter Arbeitsleistung drei Stunden vor den Kolleginnen und Kollegen Feierabend zu machen? Die genannten Beispiele zeigen, dass die geforderte Ergebnisorientierung in der Praxis gar nicht so einfach umzusetzen ist. Zumal auch Unterschiede zwischen den einzelnen Mitarbeitenden zu betrachten sind. Wie kann eine Führungskraft angemessen Arbeit delegieren und in der Ratio von Zeit und Gegenleistung bewerten, ohne einerseits Besonderheiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu missachten und andererseits nicht ungerecht zu sein? Wir halten es für eine offene, führungs- wie personalmanagementseitig ausgesprochen große Herausforderung, die genannten Dimensionierungsschwierigkeiten zu bewältigen und internalisierte persönliche

Bewertungsmaßstäbe weiterzuentwickeln. Bei all dem darf jedenfalls nicht vergessen werden, dass gerade etwa kreative und nicht standardisierte Arbeiten nicht immer zwingend zu einem messbaren Erfolg führen. Fehlschläge gehören dazu und sind auch als Arbeitsleistung anzusehen. Die Bemessung von Leistung darf nicht allein auf dem Erfolg gründen, sondern muss den Weg dorthin berücksichtigen.

Spannungsbogen 5: Virtualisierung oder Präsenz – Virtualisierung und Zusammenarbeit über Distanz versus Co-Präsenz und persönliche Begegnung

Die Frage, welche Veränderungen aufgrund des Einsatzes von IT-basierten Kommunikations- und Kollaborationsmedien in der Zusammenarbeit auftreten und »wie viel« Virtualisierung von Zusammenarbeit letztlich möglich ist, ist so alt wie der Einsatz von E-Mail- und Conferencing-Systemen. Über viele Jahre wurden die Möglichkeiten z. B. von Videokonferenzen hochgepriesen und deutlich weniger genutzt als prophezeit; und noch immer erscheint es paradox, in Zeiten der Verfügbarkeit dieser Systeme gleichzeitig ein nicht abnehmendes Volumen von Geschäftsreisen, Flugreisen für Geschäftszwecke und überfüllten Zügen beobachten zu können. Das »Telekooperations-Paradoxon«, das bereits in den 90er-Jahren an der TU München am Lehrstuhl von Prof. Reichwald beschrieben wurde, hat nichts von seiner Aktualität verloren – trotz aller technischen Möglichkeiten. Es wird weiterhin gereist; gleichzeitig haben sich aber auch die technischen Kommunikationswege vervielfältigt. Nicht nur Telefon und E-Mail bereichern unsere Kommunikation, sondern auch WhatsApp-Gruppen, Social-Media-Plattformen, Twitter-Accounts und viele andere Tools rhythmisieren das Arbeitsleben auf ganz neue Weise. Und nicht wenigen Beteiligten erscheint diese Vielzahl an Kanälen als überfordernd und zu zeitintensiv, zumal auch häufig die Kompetenz, diese adäquat zu nutzen, zu wünschen übriglässt. All das führt, wie bei vielen organisatorischen Trends, gleichzeitig zu

einer dezidierten Hinwendung zu den Vorteilen und Stärken persönlicher Begegnungen und des Wertes direkter Kommunikation. Das bildet sich auch ab in den veränderten Ausrichtungen von Büro- und Arbeitsumgebungen, die sich vom Hort der Abarbeitung individueller Arbeiten oder Produktionsprozesse auf die Bereitstellung von Orten der Begegnung, der informellen Kommunikation und der gemeinsamen kreativen Lösungserarbeitung weiterentwickeln. Unter Stichworten wie »aktivitätenbasierte Arbeitsumgebungen« finden sich deutliche Bemühungen, die echten Stärken der unterschiedlichen Kommunikationssituationen auch durch bewusste räumliche Gestaltung zu unterstützen und diese zu fördern. So sehen wir z. B. in der Fallstudie der DKB, dass einerseits flexible Arbeitsformen massiv vorangetrieben werden, gleichzeitig aber in neuen oder umzugestaltenden Büroflächen deutlich mehr Wert auf kreativitätsförderliche, informelle Besprechungszonen gelegt wird und hierfür explizite Projekte bearbeitet werden.

Spannungsbogen 6: Subsistenz oder Sinnstiftung – Arbeit als primäres Mittel für den Lebensunterhalt versus Arbeit als Sinnstiftung und Grundlage der Teilhabe

Wir definierten New Work als grundsätzlich erwerbsorientierte Arbeit und fanden in unseren Fallstudien Ansätze, Arbeit mit einer größeren Sinnstiftung auszustatten und diese durch entsprechende Unternehmenswerte bzw. Geschäftsmodelle betrieblich zu manifestieren. Dafür werden teilweise z. B. auch monetäre Nachteile in Kauf genommen (Fallstudie Prämandatum); zudem erfolgt in diesen Organisationen in der Regel eine Selbstselektion der Mitarbeitenden bzw. Organisationsmitglieder: Hier bewirbt sich nur jemand, der mit diesen Grundprinzipien einverstanden ist. Insgesamt fällt auf, dass es sich hierbei um kleinere, jüngere, vom gemeinsamen »Spirit« getragene Unternehmen handelt. Zum Beispiel rekrutierten sich die Gründer von Dark Horse allesamt aus einem Studiengang zur damals aufkommenden Methode Design Thinking.

Spannungsbogen 7: Projektteams oder Organigramme – Flexible Ressourcenzusammenstellung versus fixe Aufgabenzuordnung

In einigen Fallstudien war die Abkehr von klassischen Organisationsstrukturen, die in Organigrammen niedergelegt sind, als explizite Veränderungsrichtung, die mit hoch dynamischen Marktanforderungen und agilen Reaktionsprinzipien begründet wurde, zu erkennen. Damit werden auch für Mitarbeitende größere inhaltliche Entwicklungsrichtungen eröffnet (z. B. Fallstudie P3). Typischerweise war dies in solchen Fallstudienunternehmen der Fall, die stark projektorientiert und kundenindividuell arbeiten und in Thematiken unterwegs sind, die von einer großen inhaltlichen Entwicklungsdynamik geprägt sind. Die Fallstudie B. Braun zeigt aber auch, dass dies z. T. über selbst initiierte »Kreise« mit freiwilliger Selbstzuordnung abgebildet werden kann. Diese bilden eine »Zwischenlösung« zwischen flexibler Zuordnung und festeren spezialisierten Einheiten, da sie Prinzipien der Selbstzuordnung und Auswahlflexibilität mit den Vorteilen einer fachlich-organisatorischen Spezialisierung kombinieren. Wir wissen aus hoch agilen Organisationen, dass neben der reinen auftragsbezogenen Ressourcenkombination, die stark variieren kann, zusätzlich auch eher fachliche Gruppen/Arbeitskreise/bzw. sogenannte Stämme als Organisationsprinzipien angeboten werden, die mehr als fachliche Spezialistenkreise verstanden werden und den Austausch unter »seinesgleichen« unterstützen. So kann es sinnvoll sein, die Juristen eines Unternehmens, die ansonsten als Einzelpersonen in verschiedensten Projekten ihre juristischen Kompetenzen einbringen, zusätzlich zu einer Fachgruppe zu motivieren, in der sie intensiver juristische Fachfragen unter ihresgleichen diskutieren.

10.1 New Work – Facettenreich und überraschend

Nach einem Dreivierteljahr der Erhebung und Diskussion, nach den vielen Gesprächen und Materialanalysen kamen wir zu einer Reihe von Schlussfolgerungen – die angesichts der Entwicklungsdynamik des Themas nur eine Momentaufnahme darstellen können. Wenn wir uns fragen, was uns am meisten bewegt, sind es die folgenden Punkte, die wir unter erneuter Heranziehung unserer oben formulierten Thesen beschreiben.

»New Work ist ein Thema für junge Unternehmen. In gewachsenen Strukturen sind diese Konzepte kaum oder nur wenig sinnvoll umsetzbar.«

»Die allermeisten Formen der New Work lassen sich nur für Mitglieder der digitalen ‚Boheme‘ realisieren – die große Masse an Beschäftigten wird weiterhin in herkömmlicher Form arbeiten müssen.«

- Wir sind überrascht, wie viele Gestaltungsmöglichkeiten sich in privatwirtschaftlichen Unternehmen und sogar in der öffentlichen Verwaltung eröffnen. Der Möglichkeitsraum für New Work ist also sehr groß! Alle untersuchten Fallstudienorganisationen produzieren letztlich in der Logik marktwirtschaftlicher Bedingungen – und zeigen große Unterschiede in der Schwerpunktsetzung und im Herangehen an organisatorische und arbeitswissenschaftliche Gestaltungsrichtungen. Wir erlebten New Work damit bei einer Vielzahl unterschiedlicher Organisationen und eben nicht nur bei hippen Start-ups. Zudem waren die Formen für einen breiten Belegschaftskreis geeignet und nicht nur für die digitale Boheme.

»New Work findet bisher nur im indirekten Bereich statt. Für den produzierenden Bereich ist das Thema weitgehend verschlossen.«

- Produktionsbedingungen und die Charakteristika der Arbeitsprozesse genauso wie die Unternehmensgröße haben einen klaren Einfluss auf die Möglichkeit, New-Work-Konzepte umzusetzen. Ortsflexible Arbeit funktioniert nicht für produzierende Arbeitseinheiten am Band; spezifische Flexibilisierungsformen z. B. der Arbeitszeitflexibilisierung und -individualisierung machen eine bestimmte »Vertretungsmasse« an Mitarbeitenden nötig und erfordern ein ermöglichendes Flexibilisierungsmanagement – und damit letztlich eine hinreichende Unternehmensgröße, die spezifische interne Servicefunktionen etablieren kann (Fallstudie Trumpf). Aber wir konnten andererseits zeigen: Auch in einem Handwerksunternehmen mit 30 Mitarbeitenden (Fallstudie Bäckerei Leonhardt) kann eine flexible und teamorganisierte Schichtplanung realisiert werden; ebenso ist in produzierenden Strukturen ein höheres Maß an Selbstorganisation und Teamverantwortlichkeit möglich (Fallstudie BorgWarner), die ansonsten eher klassischen Bereichen der Wissensarbeit zugeschrieben werden.

»Die Realisierung von New Work erfordert ein durchgängiges und konsequentes Vorgehen von ‚oben‘: Kulturwandel ohne die oberste Führungsebene findet nicht statt.«

»Für die Führungskräfte verbergen sich hinter New Work viele Nachteile.«

- Diese Kraftanstrengung für eine erfolgreiche Kulturentwicklung ist umso besser wirksam zu machen, je überzeugter und konsequenter die führenden Köpfe für diese Veränderungen stehen und sie vorantreiben und je intensiver die Mitarbeitenden sich beteiligen können – das zeigen unsere Beispiele (z. B. die Fallstudie der Daimler AG oder die des Unternehmens Prämandatum). Das Ziel, die Mission, der »Purpose« müssen klar sein, um Menschen in Bewegung zu bringen.
- Wir sehen eine alte Erkenntnis des Veränderungsmanagements bestätigt: Etablierte Strukturen, über längere Zeit gewachsen, prägen die Kultur und erfordern eine lang andauernde Kraftanstrengung, die Beteiligten im Sinne der neuen Ansätze wirklich in Bewegung zu bringen. Die alte Kultur »zieht« zurück – und muss für die erfolgreiche Veränderung sehr entschlossen durch ein nachvollziehbares und attraktives Entwicklungsziel ersetzt werden. Das bedeutet aber auch: Je älter – und größer – die Organisation, umso schwerer fällt es naturgemäß, diese Veränderungen zu erzielen bzw. umso langfristiger müssen die Anstrengungen zur Weiterentwicklung der Kultur angelegt sein. Und umgekehrt bedeutet das natürlich auch: Führungskräfte, die diese Veränderungen nicht (»wirklich, wirklich«) wollen, können damit ein echtes Hindernis sein. Aber unsere Fallstudien zeigen: Sind diese intrinsisch motiviert (Fallstudie Prämandatum) oder werden sie sorgfältig in den Prozess einbezogen und darauf vorbereitet (Fallstudie Telekom), können anspruchsvolle New-Work-Konzepte realisiert werden.

»Bei der Umsetzung von New Work ist Passung von Mitarbeitenden zur Organisation in kultureller Hinsicht ein wesentlicher Erfolgsfaktor.«

- Darum erscheint es folgerichtig, dass gerade in den Fallstudien (Fallstudie P3 Automotive), die bisher weit verbreitete Organisationsprinzipien (wie z. B. feste Abteilungsstrukturen) aufgeben, in der Suchsystematik nach geeigneten Mitarbeitenden vor allem auf deren erforderliches »Mindset« bzw. deren Passung abgezielt und weniger auf formale Qualifikationen, Berufsbilder oder Abschlüsse geachtet wird. Denn gerade da, wo eben keine festen Organisationsprinzipien mehr Sicherheit bieten können, wird es wesentlich, Mitarbeitende bzw. Mitstreitende zu finden, die sich gut und aktiv in die Zielkultur einpassen, da nur diese einen orientierenden Rahmen für die tägliche Arbeit geben kann und in hoch veränderlichen Zeiten die wesentliche Orientierung bietet.

»New-Work-Ansätze, die Grundprinzipien ‚normaler‘, hierarchischer Organisationen verändern, sind seltener als Ansätze der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit.«

- Insbesondere die Stoßrichtung der New Work, die in Richtung der raumzeitlichen Flexibilisierung geht, ist am weitesten vorangeschritten und erscheint deutlich selbstverständlicher als z. B. weitgehende Demokratisierungsansätze in Bezug auf unternehmensstrategische Entscheidungen. Orts- und zeitbezogene Flexibilisierung von Arbeit bedient Interessen der Dispositionsfähigkeit des Unternehmens, ist aber auch eine Reaktion auf die Arbeitsmarktsituation, die Mitarbeitenden eine größere Marktmacht verleiht. Und sie ist massiv getrieben von sich aktuell schnell weiterentwickelnden IT-Komponenten, die viele Formen virtueller Zusammenarbeit auch über Zeitzonen hinweg möglich machen. In unseren Veranstaltungen waren allerdings die Ansätze in Richtung Hierarchieabbau und Partizipation die am intensivsten (und kontroversesten) diskutierten Veränderungsrichtungen.

»New Work ist eine Mogelpackung für Selbstaussbeutung und entgrenzte Arbeit.«

- Unsere Fallstudien zeigen exemplarisch, dass New-Work-Konzepte sehr häufig unter ausdrücklicher Beachtung personenseitiger Wünsche nach besserer Vereinbarkeit und Individualisierbarkeit realisiert werden und dass diese Wünsche, wie systematische Evaluationen zeigen, auch umgesetzt werden (Fallstudie Daimler AG, Fallstudie DKB). Doch wir konstatieren ebenso, dass Ziele wie Individualisierung oder größere Partizipation natürlich auch etwas einfordern: eine größere Selbstverantwortlichkeit in der Gestaltung von Arbeitszeiten, Selbstbegrenzung zur Vermeidung übergroßer Entgrenzung von Arbeits- und Lebenswelten, eine ausdrückliche Kompromissfähigkeit in Bezug auf Kolleginnen und Kollegen und deren Bedürfnisse rund um ihre Arbeitsgestaltung sowie die Bereitschaft, deutlich mehr und intensiver Themen abzustimmen, Verhaltensformen zu klären und Regeln zu definieren. So gesehen können wir die obige These im Rahmen unserer Untersuchung nicht bestätigen – aber wir möchten gerne unterstreichen, dass New-Work-Konzepte einer ausdrücklichen Mitgestaltung und Mitverantwortlichkeit aller Beteiligten bedürfen.

»Es dominieren noch Pilotprojekte oder Anfänge im kleinen Rahmen, insbesondere bei großen Organisationen. Eine umfassende Praktizierung von Formen der New Work bildet die Ausnahme.«

- Wir nahmen auf, welche große Herausforderung darin besteht, Veränderungen in Richtung der New Work nicht nur in ausgewählten, kleinen Pilotbereichen zu etablieren, sondern diese in einem breiteren Ansatz systematisch auf die Gesamtorganisation zu übertragen. Die damit angesprochene Situation der Ambidextrie – der erforderlichen Beidhändigkeit der Steuerung von Bereichen unterschiedlicher Geschwindigkeiten innerhalb einer Organisation – ist ein derzeit intensiv debattiertes Thema der Managementtheoretiker und Organisationsentwickler. Wir können angesichts der beschränkten Anzahl analysierter Fallbeispiele keine abschließende Einschätzung dazu geben, welche Entwicklungen hier die erwartbarsten sein werden, insbesondere, inwieweit es Unternehmen in Zukunft erfolgreich schaffen werden, verschiedene Geschwindigkeiten »unter einem Dach« auszuhalten, bzw. wie eine mittelfristige Durchmischung oder Angleichung der beiden Geschwindigkeiten aussehen kann und wird. Aber wir vermuten, dass die kommende Phase der digitalen Transformation und der hierin auszugestaltenden Formen der New Work in der Beantwortung dieser Frage eine wichtige Aufgabe hat. Es wird hier darum gehen, wie diese Transformation in die Breite der Mitarbeitenden gebracht werden kann; aus gesamtgesellschaftlicher Sicht geht es um die Frage, wie sich für die Mehrheit der arbeitenden Menschen in unserem Land ihre Arbeit künftig gestaltet.

»New-Work-Konzepte stellen klassische Formen der Mitbestimmung vor große Herausforderungen.«

- Wir nehmen wahr, wie Formen der New Work Grundprinzipien der kollektiven Mitbestimmung vor neue Herausforderungen stellen. Hochgradig individualisierbare Formen z. B. der Arbeitszeitgestaltung stellen kollektive Aushandlungen teilweise infrage. Kolleginnen und Kollegen, die sich im Team stärker selbst und dezentraler organisieren und damit auch Managementkompetenz übernehmen, durchbrechen die bisherigen Zuordnungssystematiken von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden und bilden nicht zuletzt auch neue »Vertretungskollektive«. Zumindest sind diese Entwicklungen ein Anlass, bisherige Mechanismen der Mitbestimmung – technisch, terminlich und langfristig auch in Bezug auf das tatsächliche Rollenverständnis und die eigene Aufgabendefinition im Verhältnis zwischen den Betriebspartnern – zu reflektieren und ggf. weiterzuentwickeln.

»New-Work-Konzepte rühren an ganz grundlegende Fragen der Bedeutung von Arbeit für die Teilhabe an der Gesellschaft und für die individuelle, persönliche Entwicklung.«

- Die erarbeiteten Bilder der Arbeit der Zukunft aus den Ideationsworkshops brachten zu einem großen Teil sehr positive Bilder von Arbeit an den Tag. Wir waren sehr positiv davon angetan, mit welcher Selbstverständlichkeit auch für die weiter entfernte Zukunft Arbeit zu einem sinnvollen Leben dazugehört und keineswegs mit Rückverweis auf Roboter und Algorithmen der Tag der Zukunft auf Müßiggang beruht, sondern unterschiedlichste Formen von Arbeit umfasst.

»Das deutsche Arbeitsrecht und bestehende Tarifverträge verhindern viele New-Work-Ansätze.«

- Diese These bestätigte sich nicht. Wir nahmen einige wenige, bereits bekannte Themenkreise auf, die bereits Teil im Dialogprozess von Andrea Nahles waren, insbesondere die Thematik der Länge der Ruhezeiten oder die der täglichen bzw. wöchentlichen Höchstarbeitszeitgrenzen. Diese waren auch in unseren Fallstudien ein Thema; ansonsten wurde deutlich, dass auch in unseren arbeitsgesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmengebungen sehr viel möglich ist, wenn alle entscheidenden Beteiligten dies ernsthaft wollen. Deutlich stärker waren die Signale, die auf die Notwendigkeit eines Überdenkens der Rollenverständnisse der Betriebspartner hinweisen. So gesehen wurden die Logik und die Idee der »Experimentierräume« des BMAS bereits aufgenommen, doch es gab vereinzelt auch Wünsche, diese explizit auch im Sinne der »konditionierten Außerkraftsetzung« einzelner Regelungen auszuweiten.

»New Work ist kein Zielzustand, sondern ein fortwährender Prozess der Umgestaltung und Reflexion.«

- Angesichts der bisherigen Feststellungen fassen wir wie folgt zusammen: New Work in der digitalen Transformation fördert und fordert ein großes Maß an Veränderungsfähigkeit, die gleichsam die wichtigste Metakompetenz wird – individuell wie organisationsbezogen. Veränderungsfähigkeit ist zu verstehen als eine Kompetenz, die die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter sowie die Führungskraft auszeichnen muss, aber auch die Organisation als Ganzes in ihrer strukturellen Agilität. In der logischen Konsequenz impliziert das ein dauerhaftes »Change Management«, das Ausgangs- und Zielsituationen neu bewerten muss. Denn bisher gehen Ansätze des Veränderungsmanagements in der Regel von einer Ist-Situation, von der sich wegbewegt, sowie von einer Soll-Situation aus, auf die sich hinbewegt wird. Nach der »Move«-Phase gibt es dort in der reinen Lehre immer auch ein »Freeze«, ein Einschwingen auf den neuen Zustand. Wir erwarten, dass sich diese Soll-Situationen immer weniger statisch beschreiben lassen werden, sondern vielmehr die dauerhafte Veränderungsfähigkeit als solche der Zielzustand sein wird. Das erfordert, auch in der Anlage von Strukturen, Prozessen und Arbeitsformen auf höchstmögliche Beweglichkeit und Anpassbarkeit zu achten, die Rezeptoren für wesentliche Signale für notwendige Veränderungen sehr sorgfältig aufzustellen und sich mit dem Gedanken auseinanderzusetzen, sich in Zukunft eher über Wege und Prinzipien denn über ganz gesicherte Ziele zu unterhalten und dies auch den Mitarbeitenden offen zu kommunizieren. Das führt bei nicht wenigen, gerade auch bei mittelständischen, häufig noch inhabergeführten Unternehmen zu einer weiteren starken

Veränderung. Dort, wo sich Leitungsebenen immer dann erst organisationsöffentlich äußerten, wenn man sich ganz sicher war, wird man sich ebenfalls eingestehen müssen, in Zukunft mehr »auf Sicht« zu fahren und damit auch getroffene arbeitsorganisatorische oder führungssystemseitige Entscheidungen immer wieder zur Disposition zu stellen und weiterzuentwickeln. Wir erinnern uns an die Fallstudie Prämandatum, wo alle Organisationsmitglieder dauerhaft an ihrer eigenen Verfassung »schreiben« – und damit letztlich diese dauerhafte Veränderung immer wieder in Worte fassen, oder auch das Unternehmen Dark Horse, wo immer wieder von allen die Gesamtausrichtung diskutiert wird. In der New Work werden sich alle Beteiligten dauerhafter aus der Komfortzone des eingeschwungenen Zustands herausbewegen und die Vorgehensweisen der Planung und Kommunikation auf größere Partizipation anlegen müssen. Das bedeutet aber ganz klar: Die Arbeit an der Organisation wird größeren Aufwand bedeuten und nichts sein, das alle zehn Jahre einmal auf die Agenda kommt.



11.1 Workshop »New Work« im Rahmen des Fraunhofer Zukunftsforums 2018 »Zukunftsräume schaffen«

Ort und Datum

Stuttgart, Fraunhofer IAO, 01.02.2018
www.iao.fraunhofer.de/lang-de/veranstaltungen/442/zukunftsforum-2018-zukunftsräume-schaffen

Beschreibung

Vorstellung und Diskussion des State of the Art der New Work mit den Teilnehmenden des Zukunftsforums und Diskussion von Zukunftsthemen

Ergebnis:

- Ausgearbeitete Thesen
- Voting der Teilnehmenden zu diesen Thesen
- Blogbeitrag von Josephine Hofmann: blog.iao.fraunhofer.de/new-work-von-der-utopie-zur-alltagstauglichkeit

11.2 Workshop »Fantastische Arbeitswelten« im Einstein-Zentrum Berlin zum Auftakt des Wissenschaftsjahres 2018 »Zukunft der Arbeit« in Kooperation mit der UdK, Design Research Lab

Ort und Datum

Berlin, Einstein-Zentrum, 21.02.2018

Beschreibung

Wie wollen wir zukünftig arbeiten? Wie können wir Arbeiten anders denken? Und was sind Erfolgsfaktoren der Arbeitswelt 4.0? Diese Fragen standen im Mittelpunkt einer Veranstaltung des BMAS, des Fraunhofer IAO und des Design Research Lab der UdK, die zum Auftakt des Wissenschaftsjahres 2018 am 21. Februar 2018 im Berliner Einstein-Zentrum »Digitale Zukunft« stattfand. Studierende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Vertreterinnen und Vertreter aus Kunst und Unternehmen diskutierten gemeinsam zentrale Fragen rund um das Thema New Work sowie Veränderungen der Arbeit und der Arbeitsorganisation durch die digitale Transformation. Der offenen Diskussionsveranstaltung vorangestellt war ein interdisziplinärer Zukunftsworkshop, geleitet von der UdK.

Ergebnis

- www.arbeitenviernull.de/experimentieraeume/idee/aktuelles/arbeit-anders-denken-diskussionsrunde-zum-auftakt-des-wissenschaftsjahres-2018



Quelle IAO, eigene Dokumentation



Quelle IAO, eigene Dokumentation

11.3 Workshop »Braucht New Work noch Führungskräfte und Hierarchiestrukturen?« im Rahmen der Xing New Work Experience 2018

Ort und Datum

Hamburg, Elbphilharmonie, 12.03.18

Beschreibung

Führung in der Arbeitswelt 4.0 – zwischen Basisdemokratie und agilen Prinzipien: Unter diesem Motto gestaltete das BMAS gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO einen Slot bei der Xing New Work Experience 2018.

Ergebnis

- www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/idee/aktuelles/experimentierraume-bei-der-nwx18
- Blogbeitrag von Josephine Hofmann: blog.iao.fraunhofer.de/weg-mit-der-hierarchie-neue-fuehrungsmodelle-fuer-new-work

11.4 Workshop »New Work« im Rahmen des Pop-up-Labors des Fraunhofer IAO

Ort und Datum

Schwäbisch Gmünd, Pop-up-Labor des Ministeriums für Wirtschaft und Wohnungsbau Baden-Württemberg und des Fraunhofer IAO, 14.03.2018

Beschreibung

Das Pop-up-Labor BW ist eine Werkstatt auf Zeit, in der kleine und mittlere Unternehmen (KMU) innovative Technologien, neue Geschäftsmodelle und agile Organisationsformen kennen und einsetzen lernen. Kurzum: KMU können hier Wirtschaft und Digitalisierung über das Tagesgeschäft hinaus neu denken und gestalten. Zielgruppe sind branchenübergreifend alle KMU in Baden-Württemberg: Unternehmer/innen, Mitarbeiter/innen, Auszubildende, Studierende, Start-ups etc.

Im Workshop New Work ging es darum, auch in Schwäbisch Gmünd einen Workshop mit Praxisvertreterinnen und -vertretern, Studierenden und Bürgern zum Thema der Arbeitswelten der Zukunft zu gestalten.

Ergebnis

- Ausgewählte Zukunftsbilder für New Work
- <https://www.populabor-bw.de/>

11.5 Workshop »Can governments learn from start-ups? Leadership and hierarchy in the digital age« im Rahmen der GFYL Conference 2018

Ort und Datum

Paris, 02.06.2018

Beschreibung

Das »German-French Young Leaders«-Programm ist eine innovative Plattform für dynamische junge Menschen aus Frankreich und Deutschland. Die Zielgruppe der Plattform sind hoch motivierte und begabte Nachwuchsführungskräfte mit außergewöhnlichen Profilen aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Medien und Kultur, die keine oder nur wenige Erfahrungen im deutsch-französischen Kontext haben. Im gemeinsam von Dr. Max Neufeind und Dr. Josephine Hofmann durchgeführten Workshop ging es um die Diskussion der Frage, ob die öffentliche Verwaltung von den New-Work-Ansätzen privatwirtschaftlicher Unternehmen lernen kann.

Ergebnis

- Blogbeitrag von Josephine Hofmann:
blog.iao.fraunhofer.de/administration-en-marche-was-oeffentliche-verwaltungen-von-start-ups-lernen-koennen

Quelle: eigene Dokumentation

DAS PROJEKT IN DER WEBPRÄSENZ DES BMAS

»Die Zukunft der Arbeit wird nicht am Reißbrett entworfen, sondern in der betrieblichen Praxis verwirklicht. Hier werden neue Arbeitsformen erprobt, Berufsbilder verändert, Arbeitsprozesse verbessert. Die Praxis vor Ort entscheidet, was funktioniert und was nicht. Unternehmen, die die Chancen der sich verändernden Arbeitswelt nutzen wollen, müssen hierfür nicht alles selbst ausprobieren. Sie können von den Erfahrungen anderer Unternehmen lernen [...]«

(Auszug aus den Experimentierräumen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales)

Diesem Ansatz folgend setzt sich das Projekt New Work des Fraunhofer IAO konkret mit neuen Formen der Arbeit in der gegenwärtigen Unternehmenspraxis auseinander. Die gesammelten Praxisbeispiele bieten einen Blick hinter die Kulissen und zeigen die Vielfalt der New Work und wie sie tatsächlich funktioniert.

Die vorliegende Studie bildet dabei einen der beiden Bausteine des vom BMAS geförderten Projektes. Sie bietet eine wissenschaftlich aufbereitete Darstellung der Inhalte ausführlicher Interviewgespräche, die zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Fraunhofer IAO sowie Vertreterinnen und Vertretern von insgesamt 18 Unternehmen geführt wurden. Die Recherche und Auswahl geeigneter Unternehmensbeispiele erfolgte im Vorfeld ebenfalls durch das Fraunhofer IAO.

Im Rahmen des zweiten Bausteins konnten die beteiligten Unternehmen einen weiteren interaktiven Einblick in ihren Betrieb ermöglichen. Im Rahmen von kurzen Videointerviews kommen die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter nochmals persönlich zu Wort und nehmen als entscheidende Agierende des Veränderungsprozesses Stellung zu zentralen Fragen. Darüber hinaus werden in aller Kürze das eigene gute Fallbeispiel dargestellt und die wesentlichen Empfehlungen auf dem Weg dorthin ausgesprochen.

Erreichen lassen sich diese gelungenen Fallbeispiele über die Landkarte der New Work, welche in veranschaulichender Form die vier großen Felder der New Work vereint (siehe hierzu auch Kapitel 8). Über die Anwahl eines Feldes lassen sich die zugehörigen Fallbeispiele kumuliert anzeigen und bieten damit einen guten Überblick darüber, was etwa unter dem Thema »Agilität und Temporalität« in der Unternehmenspraxis zu verstehen ist. Über die Experimentierräume erlangen Interessierte damit schnell ein Verständnis dafür, was im Bereich New Work heute schon alles möglich ist.

Die vorliegende Studie und das interaktive Format der Experimentierräume des BMAS bieten damit im Zusammenspiel eine möglichst anschauliche und informative Vermittlung wertvoller Informationen zum Themenfeld.

Die Webpräsenz der Lern- und Experimentierräume des BMAS erreichen Sie unter:

www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume

Agile Manifesto: agilemanifesto.org/iso/de/principles (letzter Zugriff: 24.08.2018)

Bauer, Wilhelm/Hofmann, Josephine 2018: Arbeit, IT und Digitalisierung. In: Hofmann, Josephine (Hrsg.): Arbeit, IT und Digitalisierung. Wiesbaden, Springer Vieweg, S. 1–16

Bergmann, Frithjof (o. D.): New Work. New Culture, newwork.global/deutsch (letzter Zugriff: 15.05.2018)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017: Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung, www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=9 (letzter Zugriff: 15.05.2018)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: Arbeitsleben aktiv gestalten. So profitieren Arbeitgeber und Beschäftigte von Wertguthaben, www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/-a861-1-wertguthaben-broschuere.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff: 15.05.2018)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016a: Forschungsbericht 462. Befragung zum sozioökonomischen Hintergrund und zu den Motiven von Crowdworkern, www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/fb-462-bericht-crowdworking.html (letzter Zugriff: 15.05.2018)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016b: Forschungsbericht 473. Nutzung von Crowdworking durch Unternehmen: Ergebnisse einer ZEW-Unternehmensbefragung, www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/fb473-unternehmensbefragung-crowdworking.html (letzter Zugriff: 15.05.2018)

Csar, Matthias 2017: Holacracy. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, Ausgabe 2/2017. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Deutscher Bundestag: Antwort der Bundesregierung Drucksache 19/506, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/005/1900506.pdf> (letzter Zugriff: 15.05.2018)

DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2017. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin, PrintNetwork pn/ASTOV Vertriebsgesellschaft mbH

Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael A. 2013: The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Oxford Martin School (OMS) working paper, University of Oxford

Genner, Sarah/Probst, Larissa/Huber, Rafael/Werkmann-Kracher, Birgit/Gundrum, Ellen/Majkovic, Anna-Lena 2017: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich, IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Gewerkschaft der Privatangestellten 2016: Flexible Arbeitszeiten, fair, sozial und gesundheitsverträglich gestalten. Gleitende Arbeitszeit All-in-Vereinbarung Vertrauensarbeitszeit. Mehr Transparenz bei All-In! 5. aktualisierte Auflage inkl. Änderungen im AVRAG 2016

Gruenderszene (o. D.): New Work 2018, www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/new-work (letzter Zugriff: 15.05.2018)

Hackl, Benedikt et al 2017: New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Springer Wiesbaden

- Hans-Böckler-Stiftung zur WSI-Mitteilung, Heft 4/2016, www.boeckler.de/63056_66591.htm (letzter Zugriff: 02.07.2018)
- Haufe Agilitätsbarometer 2016: So agil sind Unternehmen in DACH, zeitschriften.haufe.de/Downloads/Personal/Agilitaetsbarometer2017.pdf (letzter Zugriff: 15.05.2018)
- Hays HR-Report 2018: Schwerpunkt agile Organisation auf dem Prüfstand. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf/243a467e-bc39-6b0a-3ac1-95c5f9bd43bc (letzter Zugriff: 15.05.2018)
- Hays, ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG), Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM), Technische Universität München 2016: Der Ruf nach Freiheit. Innovationsförderliche Arbeitswelten aus Sicht der Arbeitenden
- Hofert, Svenja 2016: Agiler führen. Wiesbaden, Springer Gabler
- Hoff, Andreas 2015: Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme. Ein Überblick für die Praxis. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Hofmann, Josephine 2016: Schaffen neue Arbeitsformen neue Beziehungsformen? In: BMAS (Hrsg.): Werkheft 02: Wie wir arbeiten (wollen). Berlin, S. 62–67
- ifo Institut 2016: Randstad ifo-flexindex. Ergebnisse 2. Quartal 2016. Eschborn
- Klein-Schneider, Hartmut 1999: Flexible Arbeitszeit. Edition der Hans-Böckler-Stiftung
- Kocher, Eva/Hensel, Isabell 2016: Herausforderungen des Arbeitsrechts durch digitale Plattformen – ein neuer Koordinationsmodus von Erwerbsarbeit. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 33 (16), S. 984–990
- Kramer, Stefan 2017: IT-Arbeitsrecht. Digitalisierte Unternehmen: Herausforderungen und Lösungen. München, C. H. Beck
- Kuhlmann, Martin/Paul, Gerd 2017: Schichtarbeit in der Beschäftigtenbefragung 2017 der IG Metall. Göttingen, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen an der Georg-August-Universität
- Leimeister, Jan Marco 2015: Einführung in die Wirtschaftsinformatik. Wiesbaden, Springer Gabler
- Leimeister, Jan Marco/Durward, David/Zogaj, Shkodran 2016: Crowd Worker in Deutschland. Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowd-sourcing-Plattformen. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung
- Leimeister, Jan Marco/Mrass, Volkmar/Peters, Christoph 2017: Working Paper Series. Crowdworking-Plattformen in Deutschland. Kassel, Universität Kassel
- Lin, Ching-Torng/Chiu, Hero/Tseng, Yi-Hong 2006: Agility evaluation using fuzzy logic. In: International Journal of Production Economics, Volume 101, Issue 2, S. 353–368
- Neufeind, Max/O'Reilly, Jacqueline/Ranft, Florian 2018: Work in the Digital Age. London, Policy Network
- Pangert, Barbara/Pauls, Nina/Schüppach, Heinz 2016: Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Bönen, Druck & Verlag Kettler GmbH

- Piele, Christian/Piele, Alexander 2017: Mobile Arbeit. Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017. Stuttgart, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Piele, Christian/Piele, Alexander 2018: Flexible Arbeitszeiten – Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen. Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017. Stuttgart, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Reichwald, Ralf/Goecke, Robert/Möslein, Kathrin 1996: Telekooperation im Top-Management – Das Telekommunikations-Paradoxon. In: Krcmar, Helmut/Lewe, Henrik/Schwabe, Gerhard (Hrsg.): Herausforderung Telekooperation. Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, S. 107 – 121
- Reuyß, Stefan/Rauschnick, Laura/Kanamüller, Alexander 2016: Arbeitszeit. Qualitative Ergebnisse für Deutschland. Hans-Böckler-Stiftung, Expertise für die Kommission »Arbeit der Zukunft«
- Robertson, Brian J. 2016: Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München, Franz Vahlen GmbH
- Schwierz, Catherine 2017: New Work. So wird Arbeit zur schönsten Nebensache der Welt, www.karriere-blog.de/new-work-so-wird-arbeit-zur-schoensten-nebensache-der-wel (letzter Zugriff: 15.05.2018)
- Signium International, Zukunftsinstitut GmbH 2013: Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen SOFI 2017: Schichtarbeit in der Beschäftigtenbefragung 2017 der IG Metall. Göttingen, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
- Soziokratie.biz 2018: soziokratie.biz/soziokratie (letzter Zugriff: 15.05.2018)
- Väth, Markus 2017: New Work. Ein integratives Gesamtmodell, www.markusvaeth.com/kolumne/new-work-ein-integratives-gesamtmodell (letzter Zugriff: 15.05.2018)
- Vázquez-Bustello, Daniel/Avella, Lucía/Fernández, Esteban 2007: Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. In: International Journal of Operations & Production Management Vol. 27, Issue 12, S. 1303–1332
- Vogler-Ludwig, Kurt 2017: Beschäftigungseffekte der Digitalisierung – eine Klarstellung. In: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 97. Jahrgang 2017, Heft 12, S. 861–870
- Weckmüller, Heiko 2016: New Work: Sinnstiftung durch Arbeit. In: PERSONALquarterly. Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis. Ausgabe 01/2016

Links

intrinsicify.de/8-dinge-die-jeder-ueber-new-work-wissen-sollte (letzter Zugriff: 24.08.2018)

newworkblog.de/new-work (letzter Zugriff: 24.08.2018)

newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf (letzter Zugriff: 15.10.2017)

spielraum.xing.com/2014/04/das-lexikon-des-new-work (letzter Zugriff: 25.06.2018)

www.mynewsdesk.com/de/nimirum/blog_posts/trend-new-work-begriff-herkunft-bedeutung-eine-recherche-von-nimirum-31533 (letzter Zugriff: 15.05.2018)

Impressum

Kontaktadresse:

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de*

Dr. Josephine Hofmann

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

urn:nbn:de:0011-n-5436648

Titelbild: © peshkova – stock.adobe / Fraunhofer IAO

Druck und Weiterverarbeitung:

IRB Mediendienstleistungen

Fraunhofer-Informationszentrum

Raum und Bau IRB, Stuttgart

*Für den Druck des Buchs wurde chlor- und
säurefreies Papier verwendet.*

© Fraunhofer IAO, 2019

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann das Institut keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

