

Reflexion statt Reflex: Raus aus der New Work Falle

Lucas Sauberschwarz¹ & Lysander Weiß²

¹ Managing Partner bei Venture Idea, Co-Direktor des Center for New Work am SGMI Management Institut St. Gallen, Co-Autor „Good Job!“ & „Das Comeback der Konzerne“, Keynote-Speaker

² Partner bei Venture Idea, Co-Autor „Good Job!“ & „Das Comeback der Konzerne“, Keynote-Speaker

SCHLÜSSELWÖRTER: New Work, Organisation, Strategie, Transformation, Digitalisierung

KURZFASSUNG: Nach weltweiten Statistiken geht es den Menschen im Schnitt immer besser. Dennoch sind die Beschäftigten meist noch meilenweit von einer schönen, neuen (Arbeits-)Welt entfernt. „New Work“-Maßnahmen versprechen hier schnelle Abhilfe. Doch ein allzu reflexartiger Umgang führt Unternehmen leicht in die New Work Falle, in welcher gehypte Scheinlösungen übernommen und damit die Arbeitsbedingungen „verschlimmbessert“ werden. Akteure, die den Reflexen des New Work Hypes widerstehen und stattdessen reflektiert sinnvolle neue Arbeitsweisen entwickeln, zeigen, wie es anders geht: Sie bringen durch die Befriedigung individueller Bedürfnisse das Potenzial jedes Menschen zur Geltung. Damit wird New Work zum zentralen Baustein für die Zukunft der Arbeit.

Blick in eine bessere Zukunft

„Ich denke insgesamt ist es besser, heute geboren zu werden, als jemals zuvor, und es wird in 20 Jahren besser sein als heute“ (Lichfield, 2019).

Dieses Zitat von Bill Gates bringt auf den Punkt, was oft bei Diskussionen über die Zukunft vergessen wird: Die Entwicklung der Welt ist insgesamt sehr positiv.

Die Lebenserwartung steigt kontinuierlich, mehr Menschen denn je zuvor haben weltweit Zugang zu Elektrizität (85%), sauberem Wasser (88%), Internet (50%) und können lesen und schreiben (86%).

Auch Wissenschaft und Kultur boomen, so werden pro Jahr mittlerweile 2,5 Millionen wissenschaftliche Fachartikel, 6,2 Millionen neue Musiktitel und 11.000 neue Kinofilme veröffentlicht (Rosling, 2018).

Mit der Digitalisierung steigern sich die Entwicklungen bis ins Exponentielle.

Roboter haben bereits begonnen, unsere anstrengende Arbeit zu erledigen. Autos fahren zunehmend autonom, Häuser können sich vermehrt selbst steuern und virtuelle Assistenten beantworten mehr und mehr unserer Fragen (Eichmann et al., 2018).

Diese positiven Entwicklungen wirken sich auch auf unsere Arbeit aus.

So ist dank steigendem Konsum und Wohlstand in den letzten Jahren eine kontinuierliche Verringerung der Arbeitslosenquote zu verzeichnen (Eurostat, 2020), während sich die Löhne dank steigender Produktivität stetig erhöht haben – in Deutschland um etwa 30 Prozent seit dem Jahr 2005 (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2019).

Hinzu kommt, dass mittlerweile ein großer Teil der Beschäftigten die eigene Arbeit weitgehend selbst organisieren kann und auch deutlich flexibler über die eigenen Arbeits-

zeiten bestimmt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Baua), 2019).

Willkommen also in der schönen neuen (Arbeits-)Welt?

Mitnichten! Trotz dieser positiven Entwicklungen hat sich die Anzahl an Krankheitstagen aufgrund von Burnout-Erkrankungen seit 2006 nahezu verzwanzigfacht (DAK Gesundheit, 2013).

Kein Wunder, sind doch arbeitsbedingter Stress, Überforderung und Überstunden meist die Regel (Spiegel, 2019).

Dementsprechend wächst auch die Unzufriedenheit der Beschäftigten, von denen fast die Hälfte aus diversen Gründen ihren Job wechseln würde (Stern, 2017).

Wo bleibt sie also, die schöne neue (Arbeits-)Welt?

Sollten wir nicht inzwischen alle kreativ, selbstbestimmt, gut bezahlt

und produktiv die Arbeit machen, die wir wirklich, wirklich machen wollen?

Leider stirbt diese Vision oftmals den *Reflex* tod. In der Medizin bezeichnet man mit diesem Begriff das Phänomen, wenn durch eine schnelle Veränderung des Umfelds ohne vorherige Vorbereitung das System kollabiert. Zum Beispiel, wenn man ungeübt und ohne nachzudenken in eiskaltes Wasser springt (Spektrum, 2020).

Gleiches geschieht oftmals bei Unternehmen, die unbedacht in die neue Arbeitswelt springen.

So testen zwar inzwischen 25% aller deutschsprachigen Unternehmen neue Arbeitsmethoden. Aber 76% dieser Unternehmen „verbrennen sich in der neuen Arbeitswelt regelrecht die Finger, indem sie unvorbereitet dem Wandel folgen“ (Bruch et al., 2016).

Solche Unternehmen kopieren unbedacht angebliche Patentrezepte aus dem *New Work* Hype und riskieren damit ihr Überleben und die Gesundheit und Zufriedenheit ihrer Beschäftigten, anstatt sich reflektiert auf die Zukunft vorzubereiten:

- Zappos verlor nach der Einführung von Holacracy, einer rollenbasierten Unternehmensstruktur, in kürzester Zeit 20% seiner Beschäftigten und fiel nach acht Jahren zum ersten Mal aus der Fortune „Best Companies to Work for“ Liste (Bernstein et al., 2016).
- IBM, Pionier des Home Office, beorderte alle Beschäftigten zurück ins Büro, um dort „Schulter an Schulter“ zu

arbeiten. Scheinbar wurde die Abwesenheit als ein Grund für die signifikanten Rückgänge im Kerngeschäft ausgemacht (Bös, 2017).

- Eine ganze Reihe moderner Unternehmen wie z. B. Netflix, Hubspot, oder AirBnB bieten ihren Mitarbeitenden unendlich viel Urlaub. Untersuchungen zeigen jedoch, dass Beschäftigte aufgrund der damit verbundenen Unklarheit, zunehmendem sozialem Druck und fehlender Planung weniger Urlaub in Anspruch nehmen, was wiederum zu erhöhtem Stress und einer Zunahme an Krankheitstagen führt (McGregor, 2013).
- „Vertrauensarbeitszeit“ ist in Deutschland schon bei über einem Drittel der Unternehmen gängige Praxis (Beckmann, 2016). Das Resultat: Die Anzahl bezahlter Überstunden sinkt kontinuierlich, während die Anzahl unbezahlter Überstunden steigt. Alleine in Deutschland werden so jährlich über 500 Millionen Überstunden produziert und Überlastung, Stress und Burnout entsprechend befeuert (Salavati, 2017).
- Die immer weiter verbreiteten „Open Offices“ sollen Teamarbeit und Kommunikation fördern. Tatsächlich verringern diese jedoch dramatisch die direkte Kommunikation unter den Mitarbeitenden, während E-Mail-Flut und Krankheitstage zunehmen (Bernstein & Waber, 2019).

Vom New Work Reflex zur New Work Reflexion

Die obigen Beispiele zeigen, wie *New Work* Reflexe die Arbeitswelt letztlich „verschlimmbessern“ können, statt sie nachhaltig zu erneuern. Und dies in einer Zeit, in der positive Veränderungen dringend nötig sind.

Schließlich führt die zunehmende Automatisierung, getrieben durch die rasante Entwicklung im Bereich der Künstlichen Intelligenz und vernetzter Maschinen dazu, dass Menschen immer weniger für vorhersehbare, standardisierte Arbeiten benötigt werden.

So sind in Deutschland über 50% der Arbeitsplätze von der fortschreitenden Technologisierung bedroht, und (menschliche) Arbeit wird neu definiert werden müssen (Frey & Osborne, 2017).

Um jedoch Arbeit nicht mehr nur zu erledigen, sondern diese auch immer wieder neu zu erschaffen, braucht es ein hohes Engagement jedes Einzelnen.

Eine große Herausforderung für Unternehmen, die es jedoch lohnt, anzugehen.

Unternehmen, welche neue Arbeitsformen, Digitalisierung und Innovationschancen nutzen, können ihre Unternehmensleistung um 13%, ihre Innovationsleistung um 26%, und die produktive Energie (Kreativität, Engagement und Aktivitätsniveau) um 15% steigern (Bruch et al., 2017).

Um dies zu erreichen, müssen jedoch Wege gefunden werden, um die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sinnvoll zu befriedigen, statt mit einem überhasteten

Schritt in die *New Work Falle* zu treten:

- Das Pflegeunternehmen Buurtzorg in den Niederlanden entwickelte für seine Pflegekräfte ein maßgeschneidertes System zum teambasierten Selbstmanagement, so dass heute für 10.000 Beschäftigte lediglich eine Verwaltung von 40 Personen nötig ist. Damit sind die Mitarbeitenden deutlich zufriedener und es bleibt mehr Zeit für die Patienten (Lenz, 2017).
- Bosch schickte zur reflektierten Einführung des Home Office zunächst alle Führungskräfte in die Telearbeit, damit diese eigene Erfahrungen sammeln und Vorurteile abbauen konnten. Dies machte die Organisation unternehmensweiter Home-Office-Möglichkeiten anschließend deutlich erfolgreicher (Mesmer, 2016).
- Um die individuellen Bedürfnisse durch klarere Regelungen besser zu befriedigen, änderte das Online-Marketing Unternehmen Hubspot den zunächst unbegrenzten Urlaub für seine Beschäftigten in „2 weeks to Infinity“ (2 Wochen bis unendlich) und sorgt so für bessere Erholungszeiten (McGregor, 2013).
- Der Maschinenhersteller Trumpf bietet statt Vertrauensarbeitszeit ein Lebenszeitmodell, bei dem die Mitarbeitenden jedes Jahr aufs Neue zwischen 15 und 40 Wochenstunden Arbeit wählen können.

Zudem haben Mitarbeitende hier ein Zeitkonto von 200 Stunden Plus bis 100 Stunden Minus, um eine agile Monatsplanung zu ermöglichen (Hoffmann et al., 2019).

- Zahlreiche Unternehmen wie z.B. die Deutsche Telekom oder Microsoft haben als Alternative zum Großraumbüro ein sogenanntes „Activity Based Working“ eingeführt. Hier gibt es, angepasst an das Unternehmen für die dort vorkommenden Tätigkeiten, passende Arbeitsbereiche zum fokussierten Arbeiten, für Teammeetings oder zum Entspannen. Auf diese Weise konnten die Unternehmen nicht nur Kosten senken, sondern auch die Produktivität ihrer Mitarbeitenden steigern (Burkhardt et al., 2019).

Diese Beispiele machen deutlich: eine Lösung „von der Stange“ gibt es nicht.

Jedes Unternehmen muss seinen eigenen, individuellen Weg finden – Maßnahmen, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden im individuellen Umfeld des Unternehmens am besten Rechnung tragen.

Gelingt dies, wird aus der *New Work Falle* eine Chance für jedes Unternehmen, um erfolgreich die Arbeitswelt von Morgen mitzugestalten.

Literatur

Beckmann, M. (2016). Working-time autonomy as a management practice. IZA World of Labor. [\[icles/230/pdfs/working-time-autonomy-as-management-practice.pdf?v=1\]\(https://wol.iza.org/uploads/articles/230/pdfs/working-time-autonomy-as-management-practice.pdf?v=1\)](https://wol.iza.org/uploads/ar-</p></div><div data-bbox=)

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, July – August 2016 Issue. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

Bernstein, E., & Waber, B. (2019, Dezember). The Truth about Open Offices. *Harvard Business Review*, November – December 2019 Issue. <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>

Bös, N. (2017, 23. März). IBM schafft das Home Office ab. *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)*. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/radikaler-schritt-ibm-schafft-das-home-office-ab-14938885.html>

Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch: Von den erfolgreichen Pionieren lernen (TOP JOB-Trendstudie 2016). Universität St. Gallen. http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf

Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2017). HRM 4.0 – Personalarbeit der Zukunft (TOP JOB-Trendstudie 2017). Universität St. Gallen. <https://ifpm.unisg.ch/de/ueber-uns/aktuell/ifpm-news/2017/top-job-trendstudie-2017>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Baua). (2019). Arbeitswelt im Wan-

- del: Zahlen – Daten – Fakten (Ausgabe 2019). https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A100.pdf?__blob=publicationFile&v=6
- Burkhardt, N., Kornelsen, A., Lanzer, F., Sauberschwarz, L., & Weiß, L. (2019). Good Job! Neue Impulse für eine absurde Arbeitswelt. Vahlen.
- DAK Gesundheit. (2013). DAK-Gesundheitsreport 2013. Zitiert nach Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254255/umfrage/anzahl-von-arbeitsunfaehigkeitstagen-aufgrund-des-burn-out-syndroms-in-deutschland/>
- Eichmann, K., Sauberschwarz, L., Stöcker, C., & Weiss, L. (2018). Whitepaper: Machine Centered Design. Venture Idea und Innogy Innovation Hub. <https://www.venture-idea.com/publicationen/machinethinking>
- Eurostat. (2020). Unemployment by sex and age – monthly average [Datensatz]. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE_RT_M
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological Forecasting and Social Change, 114, 254-280
- Hoffmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer IAO. http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf
- Lenz, G. (2017, 24. Mai). Organization without Management. Terra Institute. <https://www.terra-institute.eu/organization-without-management/>
- Lichfield, G. (2019, 27. Februar). Bill Gates explains why we should all be optimists. MIT Technology Review, March/April 2019 Issue. <https://www.technologyreview.com/s/612924/bill-gates-explains-why-we-should-all-be-optimists/>
- McGregor, J. (2013, 13. August). The catch of having an unlimited vacation policy. Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2013/08/13/the-catch-of-having-an-unlimited-vacation-policy/?noredirect=on>
- Mesmer, A. (2016, 19. Mai). „Wer zehn Stunden im Büro ist, muss nicht der Leistungsstärkere sein“. Computerwoche. <https://www.computerwoche.de/a/wer-zehn-stunden-im-buero-ist-muss-nicht-der-leistungsstaerkere-sein,3228479>
- Rosling, H. (2018, 09. April). Die Welt wird immer besser. Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ). <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/die-welt-wird-immer-besser-32-gute-nachrichten-15524076.html>
- Salavati, N. (2017, 22. Dezember). Überstunden sind in Ordnung – bis das Vertrauen zerstört ist. Süddeutsche Zeitung Online. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/debatte-um-ueberstunden-ueberstunden-sind-in-ordnung-bis-das-vertrauen-zerstoert-ist-1.3802813>
- Spektrum. (2020). Reflextod – Lexikon der Neurowissenschaft. Abgerufen 04.03.2020 von <https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/reflextod/10828>
- Spiegel. (2019, 05. März). Bundesbürger arbeiten so viel wie noch nie. Spiegel Online. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/arbeitsmarkt-rekord-deutsche-arbeiten-so-viele-stunden-wie-noch-nie-a-1256329.html>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2019). Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste – Deutschland [Datensatz]. Zitiert nach Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). https://www.boeckler.de/wsi_50658.htm#
- Stern. (2017, 12. April). Fast jeder Zweite ist reif für den Jobwechsel. Stern Online. <https://www.stern.de/wirtschaft/job/jobwechsel-fast-jeder-zweite-ist-unzufrieden-im-job-7405392.html>