

Werden wir uns bald für immer vom modernen Trend verabschieden?

Über New Work wächst die gläserne Decke

Das Frühjahr 2023 ist die Zeit des endgültigen Abschieds von den Anti-Pandemiebeschränkungen. In vielen europäischen Ländern ist das Tragen von Schutzmasken in öffentlichen Verkehrsmitteln, in Apotheken oder in Geschäften inzwischen freiwillig. In Restaurants, Kinos und Theatern herrscht wieder reges Treiben, überfüllte Straßenbahnen verströmen vergessene Gerüche, die Straßen sind schon am frühen Morgen überfüllt. Werden wir uns angesichts des Tauwetters nach der Pandemie auch von Homeoffice und New Work trennen?



MODERNE PRAKTIKEN

Ein morgendliches Training am Montag, eine Instrumentenstunde am Dienstagnachmittag, ein Brunch mit Freunden am Mittwoch, eine Kinopremiere am Donnerstagabend, Tee bei den Großeltern am Freitagmorgen ... Die Vision einer Arbeitswoche, die mit der Erfüllung der eigenen Leidenschaften und spirituellen Bedürfnissen verbunden ist, ist der Traum vieler Arbeitnehmer. Eine Vision, die vor allem im Agenturbereich eine große Chance hat, realisiert zu werden, ohne die Produktivität zu beeinträchtigen. Viele Marketing- und PR-Fachleute arbeiten seit mehr als zwei Jahren aus der Ferne oder in einem Hybridsystem und passen ihre Arbeitszeiten an. Mit dem neuen Jahr hören sie jedoch zunehmend von ihren Vorgesetzten: „Kommen Sie zurück in Ihre Büros und arbeiten Sie stationär, wie früher!“ Doch eine solche Idee ist für viele von ihnen wie eine ungewollte Reise in eine Zeitkapsel. Die Frage, ob New Work überleben wird, ist durchaus legitim.

Der in den 1970er-Jahren entstandene, vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägte Begriff New Work (vgl. das Doppelinterview Bergmann/Väth in AuA 9/17, S. 530 ff.) ist ein Phänomen, das viele Bereiche des gesellschaftlichen Lebens umfasst. Die Digitalisierung und der technische Fortschritt sind zwar weit verbreitet, wir sind computerisiert und rund um die Uhr von jedem Ort der Welt aus erreichbar, aber die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erinnert immer noch an eine Sisyphusarbeit. Inzwischen stehen uns Lösungen aus der soziologischen Forschung und die Erfahrung von Arbeitsmarktexperten von Weltrang zur Verfügung. Eine davon heißt universelle Work-Life-Balance-Gestaltung (Universal Design for Work/Life Integration). Ihr Schöpfer David Perry, leitender Forschungsberater an der Universität von Minnesota, geht von der Prämisse aus, dass Arbeit dem Arbeitnehmer vor allem Freiheit geben sollte, ohne ihn zu kontrollieren. Dahinter steckt die innovative Idee: Die Arbeitsaufgaben werden ausnahmslos an die individuellen Bedürfnisse jedes Mitarbeiters angepasst. In Bezug auf die Flexibilität bedeutet das Konzept der universellen Work-Life-Balance-Gestaltung, dass die bestehenden Leitlinien eine freie Gestaltung der Arbeitszeit zulassen, ohne die Gründe für eine Pause während des Tages infrage zu stellen, auch wenn sie nicht durch einen Arzttermin oder andere schwerwiegende Gründe bedingt sind. Die Idee ist keineswegs neu, aber der Unterschied besteht darin, dass sie die sich ändernden Bedürfnisse der Arbeitnehmer in verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt. „Natürlich ist es nicht dasselbe, einen Dienstagnachmittag freizunehmen, um Gitarrenunterricht zu nehmen, wie eine Pause zu machen, um ein Baby zu füttern“, erklärt Perry, „aber vorausschauende arbeitsrechtliche Lösungen sollten die Möglichkeit bieten, beide Bedürfnisse zu erfül-

len, ohne die Gründe zu beurteilen, warum der Arbeitnehmer die Auszeit genommen hat.“

Ein Beispiel für ein Unternehmen, in dem Work-Life-Balance nicht nur ein Werbeslogan ist, ist die Serviceplan Gruppe, eine der größten Werbeagenturen Europas mit Sitz in München. Untergebracht im modernen Haus der Kommunikation, bieten das Unternehmen und seine Tochtergesellschaften ihren Mitarbeitern verschiedene Arbeitsmodelle an: hybrid, stationär oder zu 100 % remote, von zu Hause oder einer anderen Stadt aus. Die Mitarbeiter gestalten nicht nur ihre Arbeitszeit selbst, sondern profitieren auch von einem breiten Angebot an Schulungen, Kursen, Vorträgen sowie Sport- und Freizeitaktivitäten. Hier passt sich die Arbeit dem Lebensstil an, nicht umgekehrt. Und wie sieht es mit der Effizienz der Mitarbeiter aus? Sie ist hier ebenso hoch wie die Arbeitszufriedenheit. Schließlich ist seit Langem bekannt, dass ein ausgeruhter und erfüllter Mitarbeiter ein effektiver Mitarbeiter ist.

MANAGEMENTPROBLEME

Mit der Pandemie gehört das alte, ausschließlich transaktionale Arbeitsmodell und die damit verbundene Ausarbeitung einer sog. Standard- oder traditionellen Arbeitszeitkontrolle der Vergangenheit an. Es lässt sich ein neuer Lebenstrend beobachten. Anstelle des konsumistischen Gewinnstrebens und der Teilnahme am Rattenrennen setzt die Generation Z vermehrt auf den Slow-Life-Trend, der die individuellen Bedürfnisse und das Leben im Einklang mit sich selbst in den Mittelpunkt stellt. Yogakurse, Meditation oder zwischenmenschliches Coaching sind heute so beliebt wie Morgengymnastik und Milchsuppe zu kommunistischen Zeiten. Ich stelle „mich“, meine Leidenschaften und meine persönliche Entwicklung in den Mittelpunkt, ich lebe in Ruhe, treffe mich regelmäßig mit Freunden, habe Zeit für meine Familie. Ich bin ausgeruht und erfüllt, und das Erreichen meiner Ziele geht leicht und schnell. So viel zumindest in der Theorie.

In der Praxis bleibt das Beispiel moderner Arbeitslösungen von Serviceplan auf der europäischen Landkarte der Unternehmen im Agentur-, Büro- oder Beratungsektor fast allein. Die Gründe dafür? Sie kommen oft von ganz oben. Sowohl unter deutschen, westeuropäischen als auch polnischen, osteuropäischen Agenturen trifft man auf Manager, die immer noch mit Skepsis auf den Trend reagieren, der die berufliche Praxis im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts beherrscht hat. Das Fehlen eines direkten, täglichen Kontakts mit den Arbeitnehmern und die Unmöglichkeit, die Arbeitszeit physisch zu überprüfen, schürt die Befürchtung, dass die Produktivität gering ist und daher Geld falsch ausgegeben wird.

LITERATUR

Schnell, A. & Schnell, N. (2021). *New Work Hacks. 50 Inspirations for Modern and Innovative Work* (1. Aufl.). Springer Gabler.

Stroh, D. (2021). *Mythos Agilität. Wie New Work wirklich gelingt* (1. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Warzel, Ch., Petersen, A. & Pyka, P. (2022). *Lost im Homeoffice* (1. Aufl.). Redline Verlag.

„Wenn es um die Offenheit für Veränderungen oder die Bereitschaft geht, Neuerungen im Bereich des Arbeitsrechts zu nutzen, muss man offen sagen, dass dies manchmal variiert“, sagt Dr. Marcin Wojewódka, Rechtsberater im Bereich Arbeitsrecht und soziale Sicherheit. „Natürlich sind Lösungen wie Fernarbeit oder flexible Arbeitsbeginnzeiten weithin akzeptiert und werden in den Unternehmen genutzt, in denen dies physisch möglich ist. [...] Außerdem herrscht in einem beträchtlichen Teil der Gesellschaft immer noch die Auffassung vor, dass die Männer die Hauptrolle spielen, da sie für die Versorgung der Familie verantwortlich sind“, fügt er hinzu.

Mehr als die Hälfte der Arbeitgeber, die in den für diesen Beitrag geführten Interviews von ihren Erfahrungen berichteten, antworten auf die Frage, ob es schwieriger sei, Mitarbeiter zu führen, die nicht physisch im Büro anwesend sind, mit „Ja“.

„Manchmal ist die räumliche Entfernung zwischen Kollegen ein Handicap, vor allem wenn eine schnelle Reaktion oder ein sog. Brainstorming erforderlich ist. Denn egal, wie schnell unsere Internetverbindungen, wie gut der Ton und die Webcams sind, sie können den persönlichen Kontakt nicht vollständig ersetzen“, sagt Wojewódka. Ähnlicher Meinung ist Krzysztof Ingot, Gründer von Personnel Service S. A. Zu den Problemen, die der Unternehmer derzeit auf dem Arbeitsmarkt sieht, gehören u. a. der fehlende direkte Kontakt bei der Einarbeitung von Mitarbeitern, die Einschränkung der gegenseitigen Beziehungen oder die Unfähigkeit, „Mitarbeiter kontinuierlich zu kontrollieren“. „Die Manager müssen neue Wege finden, um die Arbeit der Untergebenen zu überprüfen, z. B. durch regelmäßige Statusberichte oder Telefonate“, meint Ingot hierzu.

New Work ist zwar mit einigen Herausforderungen und Anpassungen verbunden, bietet den Teams in den Unternehmen aber eine klare Vision und eine große Motivation. Sind die Hindernisse des Mangels an entsprechend qualifizierten Führungskräften also überwindbar?

ÜBERZEUGEN DER UNÜBERZEUGTEN

Ein Fernarbeitsmodell (Telearbeit, mobile Arbeit, Workation), das die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt, ist zweifellos mit Herausforderungen verbunden. Eine davon ist etwa das erforderliche Vertrauen der Führungskräfte in die mobilen Mitarbeiter und das Teammanagement. Bei Medira, das seit 2014 im Pflegesektor auf dem polnischen und deutschen Markt tätig ist, sind moderne Lösungen rund um das Thema New Work eine gelebte Praxis, um Komfort und Sicherheit in der Altenpflege zu gewährleisten. Die internen

Prozesse konzentrieren sich dabei auf die Rekrutierung und die Personalverwaltung.

„Als im März 2020 in Polen aufgrund der Covid-19-Pandemie die Beschränkungen für das Verlassen des Hauses und die Empfehlung, aus der Ferne zu arbeiten, eingeführt wurden, nahmen wir unsere Computer mit nach Hause und arbeiteten drei Monate lang vollständig aus der Ferne“, sagt Patrycja Mstowska, Gründerin und CEO von Medira. „In der Zwischenzeit haben wir die Möglichkeit der individuellen Arbeitszeitregelung, den elektronischen Dokumentations-Workflow im Unternehmen und die Online-Unterzeichnung von Verträgen eingeführt. Nach der Pandemie hat sich unser Arbeitsstil nicht wieder so entwickelt wie zuvor.“

Das Arbeiten von zu Hause oder virtuell von jedem Ort der Welt aus ist für viele Anwaltskanzleien sowie PR- und Marketingagenturen zur Norm geworden. Die Unternehmen, die dem größten polnischen Verband der Arbeitsagenturen (SAZ) und Zeitarbeitsagenturen (SAPT) angeschlossen sind, haben Lösungen gefunden, die es ihnen ermöglicht haben, auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben und die schwierigste Anfangsphase der Pandemie zu überstehen, in der viele Änderungen vorgenommen werden mussten, um nicht nur den von oben auferlegten Beschränkungen, sondern auch den sich ändernden Erwartungen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Nach Ansicht von Krzysztof Ingot muss die Unternehmensleitung diesem Bereich besondere Aufmerksamkeit widmen und dafür sorgen, dass die Kontakte aufrechterhalten werden, z. B. durch die Integration der Mitarbeiter und häufigere Live-Meetings. Dies führt zu besseren Beziehungen und folglich zu höherer Produktivität und Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern, wie er meint. Nach Ansicht von Mstowska werden die Unternehmen, die bereits im alten Modell vor der Pandemie Probleme mit der Kommunikation, den Werten und der Delegation hatten, im New-Work-Modell noch viel mehr künstliche Hindernisse überwinden müssen. „Agenturen, die auf der Grundlage von Vertrauen und Werten arbeiteten, Aufgaben delegieren konnten, eine klare Struktur, Verantwortungsbereiche und beschriebene Prozesse hatten, werden die neue Realität viel leichter und mit weniger Störungen akzeptieren können“, sagt sie.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die Verwaltung von Mitarbeitern, die remote arbeiten, nicht ineffizient sein muss. In vielen Unternehmen sind Programme für das Management von Projekten und Prozessen aus der Ferne bereits zum Standard des Geschäftsalltags geworden oder werden gerade entwickelt. Die Lösung kann ein Training für modernes Projektmanagement oder Selbstführung sein, das seit 2020 immer beliebter wird.

PRAKTISCHE TIPPS

Ein modernes Arbeitssystem ermöglicht, je nach Ausgestaltung der rechtlichen und vertraglichen Möglichkeiten, eine flexible und individuelle Regelung der Arbeitszeit durch den Arbeitnehmer und berücksichtigt seine außerberuflichen Bedürfnisse. Ein solches System ist transparent, durch Regeln und Vorschriften klar definiert, lässt aber gleichzeitig die Möglichkeit von Missbrauch oder Fehlern zu. „In meiner eigenen Organisation sowie in den Unternehmen meiner Kunden und Auftragnehmer, in denen dies tatsächlich möglich ist, ist die Fernarbeit zur Realität geworden, und in der Regel werden sich die Organisationen nicht von ihr zurückziehen. Ich würde jedoch erwarten, dass in einigen Fällen einige Anpassungen vorgenommen werden. Auch wenn heute viele Manager erklären, dass die Fernarbeit die Effizienz nicht nur aufrechterhalten, sondern in einigen Fällen sogar gesteigert hat, muss dies durch Ergebnisse überprüft werden. Und das dauert eine Weile“, sagt Inglot.

Das mobile Arbeiten und zwischenmenschlich orientierte Arbeitskonzepte bedeuten grundsätzlich nicht, dass Unternehmen in neue Fernarbeitsanwendungen und -systeme investieren, teure Schulungen durchführen oder ihre Büros aufgeben müssen. Sie bedeuten auch keineswegs das Verschwinden beruflicher Beziehungen und fehlenden Kontakt zu Vorgesetzten. Die bei der Arbeitsagentur Medira praktizierten Hybrid- oder Remote-Arbeitsmodelle ermöglichen es ihnen, ihre Work-Life-Balance leichter aufrechtzuerhalten und Kosten und Zeit für das Pendeln ins Büro zu sparen. Je nach Art der Aufgabe können sie entscheiden, an welchem Arbeitsplatz sie die beste Leistung erbringen. Wenn die Aufgabe Konzentration und Ruhe erfordert, ziehen sie gern ins Homeoffice um, während sie, wenn sie sich mit dem Team treffen und ein neues Projekt besprechen müssen, ins Büro kommen, wo sie direkt oder über Online-Tools mit dem Team und ihren Vorgesetzten interagieren. Neben gegenseitigem Vertrauen und der Aufrechterhaltung der Effizienz erfordern flexible Arbeitsregelungen

- eine klare Definition der Aufgaben, Ziele und Möglichkeiten, sie zu erreichen, sowie
- eine ehrliche Aussage darüber, was langfristig machbar und lohnend ist.

Echte Flexibilität kann die Voraussetzungen für eine (nachhaltige) Produktivität in der Zukunft schaffen.

ERFORDERLICHE REGULIERUNGEN

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass viele Unternehmen den Übergang zur Remote-Arbeit besser gemeistert haben als erwartet. Die hybride Verwaltungskultur wird als positiv angesehen, auch wenn die Verantwortlichen bedenken sollten, dass sich nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen mit Homeoffice und dezentraler Arbeit wohlfühlen. Eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group (BCG), die die Fortschrittlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Länder in Bezug auf die Telearbeit analysiert, zeigt, dass die Unternehmen relativ viel für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ausgeben.

Und was die berufliche Weiterbildung angeht, ist Deutschland führend. Darüber hinaus wissen die deutschen Führungskräfte, wie man die Technologie für die Zusammenarbeit und die Optimierung der Arbeitsabläufe gut nutzt. Nun aber, wenn es um die Kundenfreundlichkeit im digitalen Raum geht, zeigt die BCG-Studie, dass die deutsche Arbeitswelt ein Problem hat: 60 % der anderen 46 Nationen wurden in diesem Bereich besser bewertet als Deutschland.

Viele Länder sind Deutschland in Sachen Arbeitgeberimage voraus. Es zeigt sich, dass es nicht ausreicht, die Mitarbeiter mit individuellen Maßnahmen und Anreizen zufriedenzustellen. Wichtig sei es, den Bewerbern individuelle Angebote zu machen, die zu ihrer Lebensphase und ihren bisherigen Erfahrungen passen, so die Unternehmensberatung. Nachholbedarf gibt es in Deutschland auch beim Thema Social Impact, also bei Themen wie Umweltschutz, sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung und Corporate Governance (vgl. dazu ausführlich Dressel im Titelthema in AuA 3/22, S. 8 ff. mit einem arbeitsrechtlichen Blick auf das Thema nachhaltige Organisation). Hier sind Länder wie Schweden, die verbindliche Vorgaben für ESG-Kriterien haben, vorbildlich.

EIN BLICK NACH OSTEUROPA

Vor diesem Hintergrund schneiden etwa auch die polnischen Gesetze und Verordnungen im Zusammenhang mit der neuen Arbeitskultur gar nicht so schlecht ab. Bis Ende 2022 funktionierte das New-Work-Modell in Polen auf der Grundlage der sog. Covidium-Regelungen. „Das mobile Arbeiten war an bestimmten Wochentagen möglich, und es wurden regelmäßige Teambesprechungen aus der Ferne eingeführt“, sagt Marcin Wojewódka. „Heute ist es so, dass der Bewerber bei einem Einstellungsgespräch für einen Bürojob nicht fragt, ob Remote Work angeboten wird, sondern nur, wie die Regeln für Fernarbeit in der Organisation aussehen.“

Im Januar dieses Jahres wurde das polnische Arbeitsgesetzbuch um eine Entschließung zur Fernarbeit ergänzt. Die innovativen Regelungen sehen Heimarbeit für schwangere Frauen oder Personen, die eine mit ihnen zusammenlebende Person betreuen, vor. Heute kann New Work als verbesserte Arbeitsformen in einer technologischen, digitalen und globalen Arbeitswelt verstanden werden, die sinnvoll und erfüllend sein sollen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Gerade weil sich die polnische Gesellschaft von einer Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft entwickelt und von neuen Werten geprägt ist, kann man absehen, dass in vielen osteuropäischen Ländern flexiblere Arbeitsstrukturen immer notwendiger werden. ■



Dr. Katharina Wakula ist promovierte Literatur- und Sprachwissenschaftlerin, Kunsthistorikerin und Kommunikationsspezialistin mit den Schwerpunkten kulturelle und soziologische Aspekte des gesellschaftlichen Lebens wie New Work, New Culture, verbal-visuelle Beziehungen. Sie ist Autorin des Buches „Korrespondenz der Künste“ (2016) sowie von Artikeln und TV-Beiträgen zu sozialen und kulturellen Themen. Als Hobby betreibt sie den polnisch-deutschen interdisziplinären Blog KawaTV.