

HRM-Dossier

Jelena Martinelli

New Work

Flexibles Arbeiten im digitalen Zeitalter



Jelena Martinelli

New Work

Flexibles Arbeiten im digitalen Zeitalter

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Jelena Martinelli

New Work

Flexibles Arbeiten im digitalen Zeitalter

SPEKTRAMedia, Zürich, 2021

ISBN 978-3-906067-42-1

© 2021 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, CH-8047 Zürich,

Tel. 043 311 01 80, info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

ALMA Medien AG, Hofackerstr. 32, CH-8032 Zürich,

Tel. 044 269 50 10, info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. eine Geschlechtsform – dabei sind weibliche und männliche Personen gemeint. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autorin, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autorin können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

SPEKTRAMedia und HR Today



Jelena Martinelli

Rheinstrasse 135
7000 Chur
Tel. 079 541 75 24
jelena@martinellitext.com
www.martinellitext.com

Jelena Martinelli ist seit August 2018 Inhaberin der Textagentur martinellitext. Zuvor hat sie über zwölf Jahre für den Rückversicherer SwissRe gearbeitet, davon fünf Jahre als Senior Manager, zuständig für die nach Bratislava (Slowakei) und Bangalore (Indien) ausgelagerten Technical-Accounting-Services. Sie hat Abteilungen und Teams mit bis zu 500 Mitarbeitenden geleitet und sich neben Themen wie Leadership und Organisationsentwicklung auch um die Einführung von Homeoffice gekümmert – dies zu einem Zeitpunkt, als das mobil-flexible Arbeiten noch in den Kinderschuhen steckte. Sie hat jahrelang als Expat in Bratislava gelebt und war aufgrund der weltweit zu betreuenden Teams und Kunden viel auf Reisen. So hat sie das mobil-flexible Arbeiten am eigenen Leib erlebt, sei es an Flughäfen und in Flugzeugen, in Zügen oder Hotelzimmern, oder einfach in den unternehmenseigenen Büros rund um den Globus. Danach hat sie als Teamleiterin und Kommunikationsberaterin dreieinhalb Jahre für die Swisscom gearbeitet, wo sie neben den regulären Führungsaufgaben auch mit der Einführung von Homeoffice in einem Team von Call-Center-Agents betraut war. In ihrer Rolle als Communication Consultant hat sie zudem die Transformation der Swisscom zu einer agilen Organisation in ihrem Bereich mitbegleitet und so gehören Begriffe wie «Scrum» oder «Kanban-Board» heute zu ihrem aktiven Wortschatz.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	6
Was ist «New Work»?	8
Die Zukunft der Arbeit in einer digitalisierten Welt: Ausblick bis 2025	12
Bricks, Bytes & Behaviour: Die drei Dimensionen von New Work.....	16
Mobil-flexibles Arbeiten: Das FlexWork-Phasenmodell 2.0.....	18
Dimension «Bricks»: Arbeitsort und Arbeitsraum	20
Homeoffice	22
Coworking Space	24
Corporate Office	25
Stimme aus der Praxis: Der Office Caravan	26
Dimension «Bytes»: Technologien.....	29
Vorteile von digitalen Hilfsmitteln für den Betrieb.....	30
Die Wahl der richtigen Kollaborationssoftware.....	30
Vor- und Nachteile von Kollaborationstools	32
Digitale Transformation im eigenen Unternehmen erfolgreich umsetzen	33
Stimme aus der Praxis: Swisscom	34
Dimension «Behaviour»: Mensch und Kultur	36
Mitarbeitenden-Kompetenzen	37
Führung.....	38
Kultur	39
Praxisbeispiel: Autonome Teams in der Spitex Chur.....	40
Exkurs: Digitale Transformation und New Work in der öffentlichen Verwaltung.....	43
Arbeitsrechtliche Fragen	47
Anhang	50
Homeoffice-Checkliste	50
FlexWork Phasenmodell 2.0	52
Quellen	54

Einleitung

Die Arbeit prägt schon seit jeher die Lebensweise von uns Menschen. Ob wir als Jäger und Sammler unserer Beute folgten, als sesshafte Ackerbauern die Felder bestellten oder als Arbeiter vierzehn Stunden am Tag in Fabriken an Maschinen arbeiteten: Die menschliche Gesellschaft hat sich stets um die Arbeit herum organisiert. Dort, wo Arbeit ist, ist auch der Mensch – aus nachvollziehbaren Gründen, bringt sie uns doch in Brot und Lohn.

Und während wir im Schweisse unseres Angesichts Kartoffeln aus dem Boden holten oder mühsam Holz fällten und Steine schleppten, um uns ein Dach über dem Kopf zu errichten, haben wir auch immer wieder versucht, uns die Arbeit leichter zu machen und gleichzeitig die Erträge zu erhöhen. Wir schafften beides, indem wir laufend bessere Werkzeuge erfanden und wirkungsvollere Maschinen bauten, sodass zur menschlichen Arbeitskraft nach und nach die künstlich geschaffene hinzukam. So betrieben wir während der Ersten Industriellen Revolution mithilfe von Kohle Dampflokomotiven oder nutzten den mechanischen Webstuhl. Plötzlich mussten wir Güter nicht mehr in mühsamer Hand- und Hausarbeit herstellen, sondern produzierten sie in Massen – wobei uns die Maschinen aus unseren Werkstätten zu Hause allmählich in die Fabriken trieben. Die Elektrizität setzte die Zweite Industrielle Revolution in Gang: Die Glühbirne machte die Nacht zum Tag, die Telegrafie beschleunigte die Kommunikation, Automobile rollten von den Fliessbändern. Der arbeitende Mensch war nun längst nicht mehr in seiner Werkstatt zu Hause, sondern war zum Industrie- oder Fabrikarbeiter geworden. Mit der Dritten Industriellen Revolution schliesslich machten wir einen Sprung: Nicht mehr wurde nur die Muskelkraft durch Maschinen ersetzt, sondern die Maschine setzte an, die Sphäre des Intellekts zu erobern: Die Denkmaschine, besser bekannt als der Computer, wurde erfunden. Der Computer revolutionierte die Arbeitswelt, indem er es uns ermöglichte, Produktionsprozesse zu automatisieren und end-to-end zu überwachen. Zu dieser Zeit erlebte das Management seinen Aufstieg und seine Blüte, vor allem in seiner Ausprägung der hierarchischen Befehlskette, wo der leitende Angestellte denkt und der Arbeiter ausführt. Das Büro wurde zum Lebensmittelpunkt des arbeitenden Menschen.

Und heute? Das 21. Jahrhundert bringt uns die bislang grössten Umwälzungen der Menschheitsgeschichte: Mit der Vierten Industriellen Revo-

lution wird ein atemberaubendes Tempo an Veränderung vorgelegt. Alle und alles sind vernetzt und kommunizieren, ob nun Menschen mit Menschen, Maschinen mit Maschinen oder Menschen mit Maschinen. Ein noch nie dagewesenes Ausmass an Digitalisierung macht die Welt zum Dorf, Waren und Dienstleistungen sind nur noch einen Smartphone-Wisch entfernt. Innovationen in Form von Robotern, 3D-Druckern, autonomen Fahrzeugen oder dem Internet of Things ziehen in den Alltag ein; Big Data ist das neue Öl, künstliche Intelligenz und Algorithmen die Dampfmaschinen unserer Zeit.

Und die arbeitende Gesellschaft? Dieser weht der Wind von VUCA entgegen: eine hochgradig volatile, unvorhersehbare, komplexe und vieldeutige Umwelt (volatile, uncertain, complex, ambiguous), die es Unternehmen schwer macht, auf lange Zeit hinaus zu planen, und die höchste Flexibilität in Bezug auf Arbeitsprozesse verlangt. Das hat Auswirkungen auf die Art, wie wir arbeiten. Alte Rezepte wie zum Beispiel die Führung von oben nach unten, die zu Zeiten der Massenproduktion unerlässlich war, um Arbeitsteilung und Standardisierung durchzusetzen und normierte Produkte herzustellen, funktioniert in der heutigen Umwelt nur noch eher schlecht als recht.

Und so braucht es, damit wir heute konkurrenz- und überlebensfähig bleiben, eine andere Art von Arbeit: Es braucht Neue Arbeit.

Was ist «New Work»?

Eine zunehmend volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Umwelt stellt Unternehmen vor grosse Herausforderungen: Die Geschwindigkeit, die durch die Digitalisierung ausgelöst und angeheizt wird und mit der immer mehr neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt kommen, zwingt Unternehmen dazu, in immer kürzeren Zyklen ihre Geschäftsmodelle, Services und Produkte auf den Prüfstand zu stellen. Der Innovationsdruck ist gross, denn das Tempo ist hoch, die Konkurrenz global und die immer anspruchsvoller werdenden Kunden können mit nur ein paar Mausklicks zwischen unzähligen Anbietern auswählen. Auf mehrere Jahre hinaus planbar ist für Unternehmen kaum mehr etwas –, zumal Mitbewerber oder auch scheinbar wie aus dem Nichts auftauchende Start-ups mit disruptiven Geschäftsmodellen die Märkte immer wieder auf den Kopf stellen.

Entsprechend diesem hochdynamischen Geschäftsumfeld verändert sich auch die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Auch hier treiben die Digitalisierung, aber auch die sich wandelnden Werte der Menschen in Bezug darauf, wie sie leben und arbeiten wollen, die Veränderungen voran: Die Kommunikation wird schneller und transparenter, die Zusammenarbeit agiler und flexibler, die Arbeit selbst wird zunehmend zeit- und ortsunabhängig. Die Menschen arbeiten im Zug, im Homeoffice, frühmorgens oder spätabends und tauschen sich über cloud-basierte Kommunikationsplattformen in virtuellen Teams länderübergreifend und über mehrere Zeitzonen hinweg aus. Mit der Coronapandemie hat sich das mobil-flexible Arbeiten sogar noch verstärkt – so hat vor allem das Homeoffice einen grossen Schub erfahren und in vielen Unternehmen wurde ein Kulturwandel bezüglich neuen Arbeitsformen eingeläutet.

Mit der Digitalisierung ändern sich allmählich auch der Führungsstil und die Organisationsstrukturen: Die hierarchische top-down-Befehlskette – control and command – funktioniert unter den sich verändernden Bedingungen je länger desto weniger und Unternehmen binden die Mitarbeiter immer mehr in die Entscheidungsprozesse mit ein oder steigen ganz auf holokratische Systeme um. Sie tun dies, weil sich einerseits mit der kollektiven Intelligenz und dem kreativen Potenzial der Mitarbeitenden dem Innovationsdruck und den Ansprüchen der Kunden besser begegnen lässt, andererseits sind es aber auch die arbeitenden Menschen selbst, die vermehrt danach verlangen, sich einzubringen, ihre Talente und Fähigkeiten gesamtheitlich einzusetzen und einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Die Attraktivität des Arbeitgebers in Zeiten des Fachkräftemangels bestimmt sich dadurch, ob ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden Autonomie, Selbstbestimmung und mobil-flexibles Arbeiten ermöglicht. Gleichzeitig übernehmen immer mehr Maschinen und Programme

Routinetätigkeiten, sprich, viele Arbeitsabläufe werden digitalisiert und automatisiert. Der Mensch wird dadurch immer mehr zum Wissensarbeiter, der mit seiner Denkleistung einen Mehrwert für das Unternehmen schafft. Das wiederum verlangt nach anderen Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebungen. Eine kreative Teamleistung zum Beispiel kommt eher in einer inspirierenden Umgebung zustande als in einem klassischen Grossraumbüro. Menschen arbeiten je länger desto weniger ausschliesslich im Büro, sondern es hängt von der jeweiligen Aufgabe ab, wo, wann und mit wem zusammengearbeitet wird.

Der Begriff «New Work» stammt ursprünglich von Frithjof Bergmann, einem österreichisch-amerikanischen Philosophen, dessen Idee es ist, eine Alternative zum derzeitigen System der bezahlten Jobs zu schaffen. Dies nicht zuletzt, weil solche Jobs aufgrund der zunehmenden Automatisierung von Arbeit immer mehr verschwinden. Bergmann kritisiert vor allem, dass im derzeitigen «Job-System» die Arbeitsaufgabe im Vordergrund stehe und der Mensch das blosse Werkzeug zu seiner Erfüllung sei. «New Work» dagegen will den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. Nach der Bergmann'schen «New Work»-Philosophie soll die Arbeit den Menschen nicht aussaugen und erschöpfen, sondern ihm im Gegenteil Energie verleihen, indem jeder Einzelne seine Talente, Fähigkeiten und Leidenschaften einsetzen darf für eine Aufgabe, die ihm sinnvoll erscheint und erfüllend ist. Letztlich möchte Bergmann mit «New Work» eine Alternative zu der auf die blosse Lohnarbeit ausgerichteten Beschäftigung im herrschenden kapitalistischen Wirtschaftssystem bieten.

Im allgemeinen Sprachgebrauch hat sich der Begriff «New Work» jedoch von dieser Bedeutung entfernt. So verstehen die meisten Menschen heute darunter neue, smarte Arbeitsformen, die mit der fortschreitenden technologischen Entwicklung zeitlich und örtlich unabhängiges Arbeiten erlauben, aber auch die zunehmende Auflösung und Transformation von gewohnten respektive starren Strukturen, höhere Flexibilität in der Zusammenarbeit sowie grössere Teilhabe, Selbstverwirklichung und Autonomie der arbeitenden Menschen.

Gemäss der von der Universität St. Gallen im Jahr 2016 veröffentlichten TOP-JOB-Trendstudie mit dem Titel «Arbeitswelt im Umbruch» charakterisieren folgende Elemente die Neue Arbeit:

- Flexible Arbeitszeiten
- Homeoffice
- Desksharing
- Individualisierte Arbeit
- Virtuelle Teams
- Fluide Teams