

Wann New Work funktioniert UND WANN NICHT

New Work erscheint wie ein Zauberwort, das neue Produkte und Berufe erschafft. Es gibt New-Work-Coaches, New-Work-Skills und ein New-Work-Mindset. In vielen Unternehmen fehlen jedoch eine klare Definition und messbare Ziele, auf die neue Arbeitsmethoden einzahlen sollen. Ein schlichter Fragebogen aus der Organisationspsychologie hilft.

VON CARSTEN C. SCHERMULY



FOTO: JOHNNY MILLER

Kompakt

DAS PROBLEM

New Work ist zu einem Schlagwort geworden, das neue Formen des Arbeitens umschreibt. Leider ist vielen Managerinnen und Managern nicht klar, was darunter zu verstehen ist und wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Und wenn sie Arbeit neu gestalten, halten sie häufig nicht nach, ob die Veränderung auch den gewünschten Effekt erzielt.

DIE LÖSUNG

Ein Konzept aus der Organisationsforschung erklärt den Wirkungsmechanismus von New Work: das psychologische Empowerment. Demnach sind solche Maßnahmen erfolgreich, die die wahrgenommene Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, den Einfluss und die Kompetenz der Mitarbeiter erhöhen. Ein Fragebogen hilft Managern zu messen, ob Veränderungen effektiv sind oder nicht.

Patrizia Müller ist Personalleiterin einer Bank mit 1100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Einmal mehr hat der Vorstandsvorsitzende den Druck erhöht. Er will die agile Transformation, sofort. „Corona gibt uns die Chance zum Umbau zu mehr New Work“, hat er gedrängt. Die ING habe es vorgemacht. Bei der Konkurrentin arbeiten seit Sommer 2019 alle Organisationseinheiten agil – sie nennt sich „die erste agile Bank Deutschlands“.

„Das müssen wir auch schaffen“, fordert der Vorstandschef. Die Berater, die für das Veränderungsprojekt gepitcht haben, kennen keine Zweifel. Sie erzählen, wo sie New Work bereits erfolgreich eingeführt haben, kommen aber ins Schlingern, als sie die Ziele der Maßnahmen erläutern sollen. Für die Personalchefin klingt es, als solle Agilität einfach nur zu mehr Agilität führen. Sie spürt, dass sie in die Rolle der Bremserin gerutscht ist. Aber sie hat Bewerbungen von der agilen Konkurrenz im Postfach. Es melden sich Spitzenkräfte, die nach fünf zusammengestrichenen Führungsebenen nur noch eines wollen: weg!

Geschichten wie diese spielen sich in Deutschland derzeit häufig ab. Das obige Beispiel ist verfremdet, um Anonymität sicherzustellen. Aber aus vielen Gesprächen mit Managerinnen und Managern weiß ich: Es gibt ziemlich gut wieder, wie Veränderungsprozesse in Unternehmen ablaufen. Das Topmanagement fordert mehr Agilität, worauf Personalverantwortliche und Change-Manager herauszufinden versuchen, was darunter überhaupt zu verstehen ist. Agilität verbindet sich in Deutschland häufig mit „New Work“, das längst zum Trendbegriff geworden ist. Es gibt New-Work-Evangelisten, New-Work-Soft-Skills, New-Work-Coaches, New-Work-Mindsets und vieles mehr. Die Zauberei ist ganz einfach: Sie müssen nur „New Work“ vor das Stammwort setzen, und schon erschaffen Sie ein neues Produkt oder einen neuen Beruf. Selbst der Hamburger Mutterkonzern des Businessnetzwerks Xing konnte sich dieser Magie nicht entziehen und hat sich in New Work SE umbenannt. Aber wie gelingt New Work? Wie startet man? Und was ist New Work überhaupt?

Die Beliebtheit des Begriffs erschwert nicht nur die praktische Arbeit, sondern auch die wissenschaftliche Begleitung. Das war einer der Gründe, warum die SRH Berlin University of Applied Sciences zusammen mit Partnern das New-Work-Barometer initiiert hat (auch dies ein Zauberwort, von dem wir uns Aufmerksamkeit erhoffen). Ziel des

Barometers ist, mit einer jährlichen Marktbefragung die Entwicklung des Begriffs New Work und den Einsatz verschiedener Maßnahmen wissenschaftlich zu untersuchen.

An der aktuellen Befragung nahmen 459 Unternehmensvertreter und Berater teil. Wir stellten ihnen vier verschiedene Definitionen von New Work vor (siehe Kasten rechts). Dabei erhielt das Verständnis der New Work SE die geringsten Zustimmungswerte. Das Unternehmen erklärt, die Zukunft der Arbeit im Sinne der Menschen gestalten zu wollen. Schlecht schnitt auch das Verständnis von Frithjof Bergmann ab, der den Begriff New Work in die Literatur einführte und damit eine Sozialutopie als Alternative zu Kapitalismus und Kommunismus entwarf. Sehr hohe Zustimmungswerte erhielt im Gegensatz dazu die New-Work-Charta. Dahinter verbergen sich fünf Arbeitsprinzipien, die der Nürnberger Thinktank Humanfy aufgestellt hat. Eine ähnlich hohe Zustimmung erfuhr die Definition, dass es sich bei New Work um Maßnahmen handele, die das psychologische Empowerment der Mitarbeiter erhöhen.

Psychologisches Empowerment

Das ist ein interessantes Ergebnis, denn psychologisches Empowerment hat beim Thema New Work eine Schlüsselstellung in Forschung und Praxis erhalten. Das Konzept hilft zu verstehen, warum New-Work-Maßnahmen scheitern oder gelingen.

Wie im Eingangsbeispiel gezeigt, konzentrieren sich viele Unternehmen auf ihre Strukturen. Sie führen agiles Projektmanagement ein oder streichen Hierarchieebenen. Sie „empowern“ quasi die Strukturen ihrer Organisation, aber nicht zwangsläufig die Personen, die in diesen Strukturen arbeiten müssen. Menschen interpretieren ihr Arbeitsumfeld sehr individuell. Während eine Mitarbeiterin die fehlenden Hierarchien einer agilen Organisation wertschätzt, fühlt sich ihre Kollegin vielleicht verloren und kündigt.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass nicht alle Menschen von New-Work-Maßnahmen profitieren. Der US-Online-Shuhändler Zappos etwa gilt als Vorreiter für Holokratie, eine Organisationsstruktur, die auf Selbstorganisation beruht – doch selbst hier lief nicht alles rund. Nach der Einführung von Holokratie bot CEO Tony Hsieh jedem Mitarbeiter, der mit dem neuen System unzufrieden war, einen Abfindungsvertrag an. 18 Prozent nahmen das Angebot an, 6 Prozent nannten Holokratie als Grund. Sie sprachen unter anderem von „Mehrdeutigkeiten und fehlender Klarheit im Zusammenhang mit Karriere, Vergütung und Zuständigkeiten“ (lesen Sie dazu auch „Was ist dran am

Holokratie-Hype?“, Harvard Business manager Januar 2017).

Statt auf das strukturelle Empowerment sollten Unternehmen sich während ihrer Transformation auf das psychologische Empowerment konzentrieren. Dieses setzt sich aus dem Erleben von Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz zusammen.

Das Konzept stammt von der Organisationsforscherin Gretchen Spreitzer von der Ross School of Business der University of Michigan. Menschen, die psychologisches Empowerment spüren, sehen Sinn in ihrer Arbeit (Bedeutsamkeit). Sie führen ihre Aufgaben autonom aus (Selbstbestimmung) und haben das Gefühl, dass sie mit ihrer Arbeit etwas bewirken können (Einfluss). Zudem nehmen sie sich als kompetent wahr (Kompetenz). Alle vier Bedingungen müssen erfüllt sein für eine gelungene Transformation. Es reicht nicht, wenn Unternehmen ihre Beschäftigten autonom arbeiten lassen, die Menschen sich aber in dem selbstorganisierten Umfeld nicht zurechtfinden und inkompetent fühlen.

Gelingt psychologisches Empowerment, hat das eine Menge positiver Folgen. Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter dann mehr leisten und zufriedener arbeiten, dass sie darüber hinaus innovations- und handlungsfreudiger sind. Sie haben seltener Depressionen, wollen lieber später als früher in Rente gehen. Selbst die Umwelt profitiert – die Beschäftigten verhalten sich in ihren Unternehmen nachhaltiger. Das psychologische Empowerment hat noch einen weiteren Vorteil: Es lässt sich in weniger als fünf Minuten messen. Unternehmen können dafür einen Fragebogen nutzen, den Gretchen Spreitzer entwickelt hat und der an der Berliner Humboldt-Universität übersetzt wurde (siehe Kasten „Psychologisches Empowerment messen“ Seite 26).

Wenn New-Work-Maßnahmen die erwünschten positiven Konsequenzen haben sollen, müssen sie zum psychologischen Empowerment führen. Das geschieht nicht automatisch. Im New-Work-Barometer fragten wir die Teilnehmer, wie sie die Leistung ihrer Organisation in den vergangenen drei Jahren im Vergleich zu anderen Organisationen einschätzten. Dann verglichen wir die Unternehmen, die eine bestimmte New-Work-Maßnahme nutzten, mit denen, die dies nicht taten. Die Ergebnisse sind durchaus überraschend. Zum Beispiel gab es keine Unterschiede zwischen Unternehmen, die agile Projektarbeit mit der Scrum-Methode einsetzten, und solchen, die darauf verzichteten. Das Gleiche gilt auch für die Verwendung von Design Thinking, die Nutzung mobiler Technologien und

Definitionen von New Work

Der Begriff New Work wird häufig beliebig für alle Formen moderner Arbeit genutzt. Hier sind vier mögliche Definitionen.

1. Der Philosoph Frithjof Bergmann

„New Work hat das Ziel, das gegenwärtige Lohnsystem zu überwinden. Menschen sollen der Arbeit nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen, und mit technologischer Unterstützung Produkte selbst herstellen, die sie zum täglichen Leben brauchen.“

2. New-Work-Charta

„Jenseits isolierter Maßnahmen und Einzelmethoden konzentriert sich die Essenz von New Work in fünf Prinzipien, die sich im unternehmerischen Alltag widerspiegeln: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung.“

3. New Work SE

„New Work ist der Name eines Hamburger Unternehmens, das aus zehn Marken besteht (zum Beispiel Xing und Kununu) und nach eigenen Angaben das Ziel hat, die Zukunft der Arbeit im Sinne der Menschen zu gestalten.“

4. Psychologisches Empowerment

„New Work sind verschiedene Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern; das heißt das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz.“

die Arbeit in offenen Bürokonzepten. Das zeigt: Was in manchen Unternehmen hervorragend funktioniert, kann in anderen schiefgehen – der Erfolg hängt, wie so oft, von den Umständen ab.

Zwei Einflussfaktoren

In meiner Forschung haben sich zwei Faktoren herausgestellt, von denen abhängt, ob eine New-Work-Maßnahme tatsächlich zum psychologischen Empowerment führt – und damit zu mehr Leistung, Zufriedenheit und all den anderen positiven Folgen. Der erste Faktor sind die Persönlichkeiten der Menschen, die in einer Organisation arbeiten, der zweite der jeweilige Kontext (siehe Kasten „Wie New Work wirkt“ Seite 27).

Die Persönlichkeit

In einer Studie legten der Wirtschaftspsychologe Jan Koch und ich einer Gruppe von Studierenden eine Stellenanzeige vor, die agiles Projektmanagement versprach. Eine andere Gruppe erhielt dieselbe Anzeige, nur wurde in dieser traditionelle Projektarbeit beschrieben. Dann erhoben wir, wie viel psychologisches Empowerment die Teilnehmer bei dem Arbeitgeber erwarteten und wie attraktiv sie ihn fanden.

An einer zweiten Untersuchung, die wir durchführten, nahmen Projektmitarbeiter aus Unternehmen teil. Wir bewerteten den Agilitätsgrad ihrer Teams, erhoben auch hier das psychologische Empowerment und maßen die Bindung an den Arbeit-

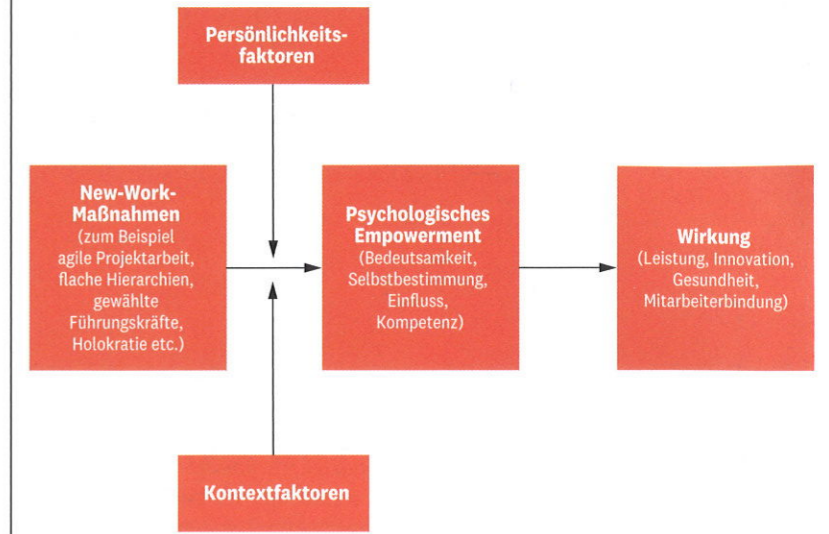
Psychologisches Empowerment messen

Dieses Tool hilft Ihnen zu beurteilen, ob eine New-Work-Maßnahme Erfolg hatte. Lassen Sie die betroffenen Mitarbeiter die Fragen vor und nach der Maßnahme beantworten, um herauszufinden, ob sich das Maß des psychologischen Empowerments verändert hat. Sind die Durchschnittswerte in allen vier Bereichen signifikant gestiegen, können Sie von einem Erfolg ausgehen. Wenn Sie sichergehen wollen, dass nicht andere Faktoren eine Rolle spielen, sollten Sie die Ergebnisse mit denen einer Kontrollgruppe vergleichen, die von der Maßnahme nicht betroffen war. Um zuverlässige Ergebnisse zu bekommen, sollten Sie die Aussagen mischen, damit die Zugehörigkeit zu den Dimensionen für die Befragten nicht sofort ersichtlich ist. Ihnen sollte klar sein, dass Werte über dem Mittelwert nicht automatisch gute Werte sind. Um das beurteilen zu können, müssen Sie die Ergebnisse mit Normen vergleichen – also mit den Antworten von Mitarbeitern in anderen Unternehmen, die in derselben Branche oder Position tätig sind. Ein Wert von 3,5 sieht zum Beispiel nach einem mittleren Wert aus, weil es sich um den Skalenmittelwert handelt. Wenn aber Menschen in vergleichbaren Positionen und Branchen einen durchschnittlichen Wert von 5,0 aufweisen, so sind die 3,5 möglicherweise ein Zeichen für ein sehr geringes Empowerment. Näheres können Sie in meinem Buch „New Work – Gute Arbeit gestalten“ (Haufe 2019) nachlesen.

	stimme überhaupt nicht zu		teils, teils		stimme voll und ganz zu		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Die Arbeit, der ich nachgehe, bedeutet mir etwas.							
2. Meine Arbeit ist mir sehr wichtig.							
3. Meine beruflichen Aktivitäten sind für mich von persönlicher Bedeutung.							
Summe Bedeutsamkeit = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)							
4. Ich bin davon überzeugt, dass ich in der Lage bin, die Anforderungen meiner Arbeit zu erfüllen.							
5. Ich vertraue auf meine Fähigkeit, meine Arbeit bewältigen zu können.							
6. Ich beherrsche die Fertigkeiten, die für meinen Beruf notwendig sind.							
Summe Kompetenz = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)							
7. Meistens kann ich selbstständig bestimmen, wie ich arbeite.							
8. Ich kann selbst entscheiden, wie ich bei meiner Arbeit vorgehe.							
9. Ich habe beachtliche Möglichkeiten, meine Arbeit frei und unabhängig auszuführen.							
Summe Selbstbestimmung = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)							
10. Ich nehme erheblichen Einfluss auf die Vorgänge in meinem Arbeitsbereich.							
11. Ich habe weitgehende Kontrolle darüber, was in meinem Arbeitsfeld passiert.							
12. Ich habe großen Einfluss darauf, was in meinem Arbeitsbereich geschieht.							
Summe Einfluss = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)							

Wie New Work wirkt

Wenn Unternehmen die Arbeit in ihrer Organisation neu gestalten, hängt es nicht nur von der Maßnahme selbst ab, ob sie Erfolg hat. Ebenso wichtig sind die Persönlichkeiten der Menschen, die von ihr betroffen sind, und der Kontext – beispielsweise die Größe des Unternehmens, die Art der Aufgaben, die dort anfallen, und seine Kultur. Wenn alle Faktoren in die richtige Richtung zeigen, führt New Work zum psychologischen Empowerment und damit zu den erhofften positiven Effekten.



geber. In beiden Studien untersuchten wir ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal der Teilnehmer – das sogenannte Sensation Seeking. Dieses besagt, wie stark jemand neue, komplexe und aufregende Erfahrungen im Alltag schätzt. Zu solchen Erfahrungen kommt es deutlich häufiger in agilen Projekten, da sie mit Autonomie und Flexibilität statt mit Hierarchie und Routine verbunden sind.

Es zeigte sich in beiden Studien dasselbe Muster. Agile Projektarbeit führte vor allem bei den Menschen zu mehr psychologischem Empowerment und dadurch zu mehr Wahrnehmung von Arbeitgeberattraktivität und Bindung, die hohe Ausprägungen von Sensation Seeking zeigten. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wem routiniertes, einfaches und unaufgeregtes Arbeiten liegt, der wird von agilem Projektmanagement eher nicht profitieren.

Der Kontext

Auch der Kontext ist wichtig dafür, ob eine New-Work-Maßnahme gelingt oder nicht. Das beginnt bei der Größe der Organisation. In dem Managementblog Getlighthouse.com habe ich einmal den eindrucksvollen Satz gelesen: „Eine flache Organisationsstruktur hört sich so lange romantisch an, bis Sie diese eingeführt haben und Ihr Unternehmen wächst.“ Anders ausgedrückt: Es macht einen großen Unterschied, ob sich 100 oder 100.000 Menschen selbst organisieren sollen – das zweite Szenario dürfte erheblich schwieriger sein.

Ein weiterer Kontextfaktor ist die Art der Arbeit. Der Forschung zufolge ist verteilte – statt hierarchische – Führung dann erfolgreich, wenn es komplexe, interdependente und kreative Aufgaben zu lösen gibt. Das ist dann der Fall, wenn viele Menschen ihr unterschiedliches Wissen zusammenlegen müssen, um auf neue, originelle Antworten für die anstehenden Probleme zu kommen.

Die wichtigste Rolle im Kontext von New Work spielt jedoch die Organisationskultur. New-Work-Maßnahmen gehen häufig mit Demokratisierung und Dezentralisierung einher. Kulturelle Normen und Werte können diese Veränderungen erleichtern oder erschweren. Entscheidend ist die Machtdistanz in der Organisation: Gibt es oben und unten, oder ist das Unternehmen eher egalitär orientiert? Dürfen Mitarbeiter ihre Vorgesetzten in einer öffentlichen Diskussion kritisieren, oder ist dies tabu? Werden diejenigen befördert, die die besten Zahlen vorweisen können, oder die, die ihre Mitarbeiter am besten motivieren?

Organisationspsychologen unterscheiden zwischen drei Arten von Kulturen: passiv-defensive, aggressiv-defensive und konstruktive. In passiv-defensiven Kulturen ist es wichtig, nichts falsch zu

machen und sich den Konventionen entsprechend zu verhalten. Mitarbeiter lassen, um ein Beispiel zu nennen, in solchen Kulturen typischerweise alle Entscheidungen von ihren Vorgesetzten prüfen. In aggressiv-defensiven Kulturen nehmen sich die Mitarbeiter als Wettbewerber wahr. Cheffinnen und Chefs erwarten von ihnen Perfektion und üben eine starke Kontrolle aus. Konstruktive Kulturen sind geprägt von Leistungsorientierung, Selbstverwirklichung und Kooperation.

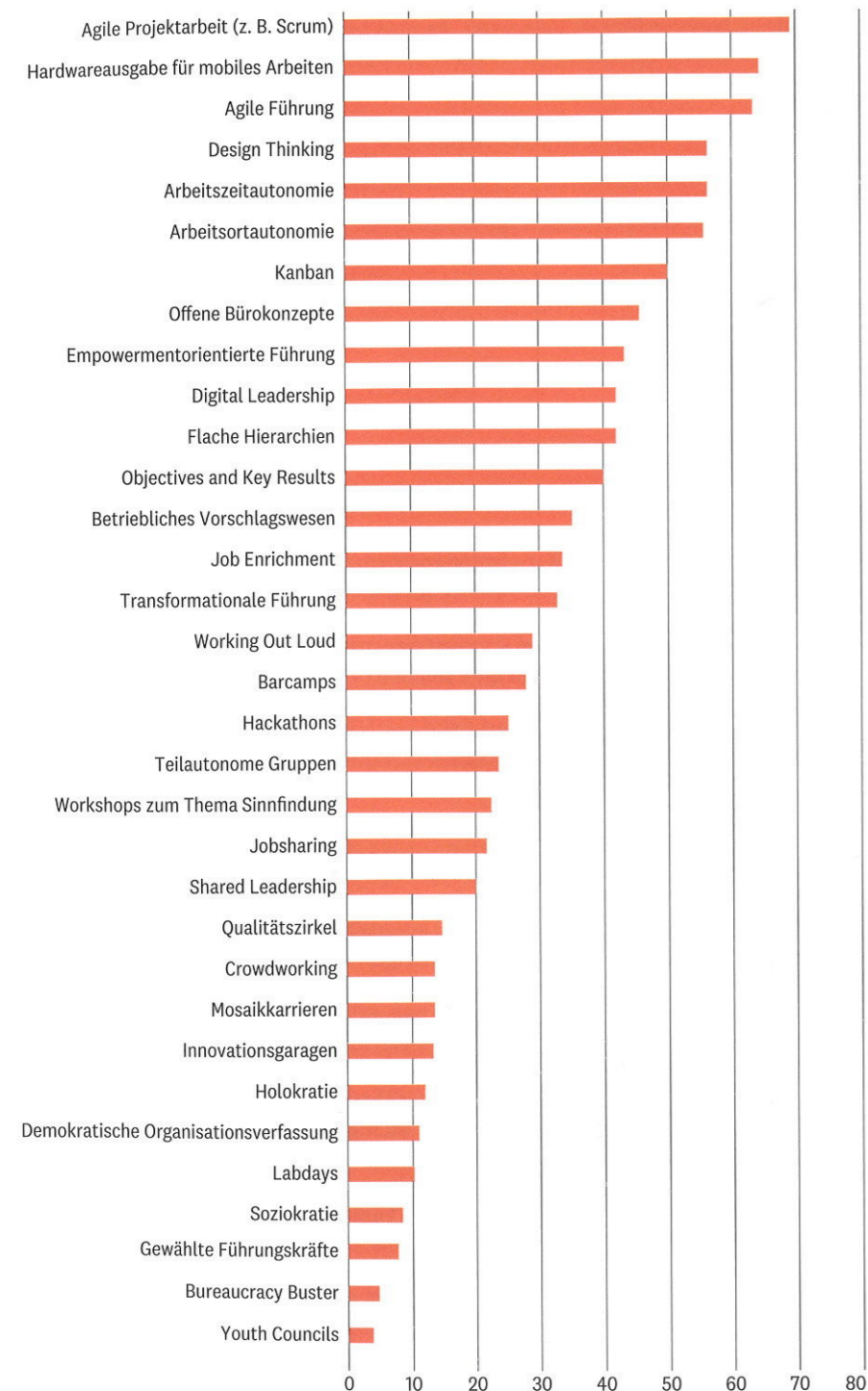
Es mag wenig verwundern, dass Organisationsforscher die dritte Kulturform bevorzugen. Leider sind die anderen beiden weitverbreitet – und sie lassen sich nicht so leicht ändern. Unternehmenskulturen sind teils über Jahrzehnte gewachsen und wirken häufig unbewusst. In aggressiven und defensiven Kulturen sowie in solchen mit hoher Machtdistanz hat New Work wenig Chancen. Hier muss das Topmanagement zunächst versuchen, einen kulturellen Wandel herbeizuführen. Der größte Widerstand ist im mittleren Management zu erwarten. Häufig hat diese Gruppe das Gefühl, dass sie durch New Work mehr verlieren als gewinnen kann. Aus gutem Grund: Wenn Hierarchieebenen wegfallen, ist sie als Erste betroffen.

Da Transformationen – und das gilt auch für New Work – oft mit starken Nebenwirkungen einhergehen, sollten Manager Kosten und Nutzen vor Beginn eines Veränderungsprojekts sorgfältig abwägen. Unternehmen und einzelne Bereiche dür-

Verbreitung von New-Work-Maßnahmen

Das New-Work-Barometer zeigt, wie stark 33 New-Work-Maßnahmen in Unternehmen im deutschsprachigen Raum verbreitet sind. Radikale Modelle wie Holokratie, Soziokratie oder Wahl der Führungskräfte – über die oft in den Medien berichtet wird – finden sich selten. Ganz oben steht die agile Projektarbeit. Methoden wie Scrum, die aus der Softwareentwicklung kommen, sind offenbar zum Mainstream geworden.

Angaben in Prozent



fen auch von New Work verschont bleiben, wenn die Kriterien nicht erfüllt sind.

Was Führungskräfte tun sollten

Aus der Forschung lassen sich einige Grundsätze ableiten, mit denen sich die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche New-Work-Transformation erhöhen lässt. Diese richten sich an Organisationsentwickler und Führungskräfte.

1. Rund um das Thema New Work hat sich eine emsige Beraterszene entwickelt. Viele haben sich auf eine bestimmte Maßnahme spezialisiert – doch möglicherweise wird ihr Produkt weniger gebraucht, als sie vorgeben. Wir konnten in unserem Barometer feststellen, dass es zu einigen Maßnahmen deutlich mehr Berater als Unternehmen gibt, die diese praktizieren möchten (zum Beispiel Holokratie, Soziokratie oder Workshops zur Sinnstiftung). Vertrauen Sie bitte keinem Berater, der Ihnen weismachen will, dass er von außen genau die richtige Maßnahme für Sie entdeckt hat! Wer herausfinden will, wie die neue Arbeitswelt in einem Unternehmen aussehen soll, muss zunächst mit denen sprechen, die darin auch arbeiten sollen.

2. Machen Sie keine Strukturen oder Methoden zum Ziel Ihrer New-Work-Transformation, sondern das psychologische Empowerment der Mitarbeiter. Wenn Sie damit erfolgreich sind, erreichen Sie auch Sekundärziele wie mehr Leistung oder weniger Fluktuation.

3. Es gibt viele Wege zum psychologischen Empowerment, und jede Organisation bringt andere Voraussetzungen mit. Nehmen Sie sich Zeit für die Analyse. Der Kasten „Verbreitung von New-Work-Maßnahmen“ links zeigt die 33 Maßnahmen unseres Barometers und ihre Verbreitung im deutschsprachigen Raum. Nutzen Sie die Liste, um zu prüfen, welche Maßnahmen Ihren Mitarbeitern am meisten bringen könnten.

4. Entscheiden Sie auf Grundlage von Daten. Messen Sie das psychologische Empowerment der Mitarbeiter. Nutzen Sie den Fragebogen auf Seite 26. Kümmern Sie sich zuerst um Kollegen, bei denen die Werte niedrig sind und die in den wichtigsten Unternehmensbereichen arbeiten.

5. Lernen Sie die Persönlichkeiten, die Kompetenzen und die Bedürfnisse Ihrer



Mitarbeiter kennen und finden Sie heraus, welche Maßnahmen am besten zu ihnen passen. Nur so stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter motiviert sind und die Veränderungen unterstützen. Auch für New Work gilt: Die Menschen tanzen auf der Party nur, wenn die Musik zu ihnen passt.

6. Analysieren Sie, wo in Ihrer Organisation die Voraussetzungen für New Work erfüllt sind. Das ist in den Bereichen der Fall, in denen es komplexe und interdependente Aufgaben zu lösen gibt und die Kreativitätsanforderungen hoch sind.

7. Gehen Sie das Thema New Work ideologiefrei an und handeln Sie konsequent. Sparen Sie sich das Geld für New Work, wenn die Voraussetzungen nicht erfüllt sind oder es nicht zum Organisationszweck passt. New Work muss dem Unternehmen dienen, nicht umgekehrt.

8. Überprüfen Sie, ob eine Maßnahme Erfolg hat. Messen Sie das psychologische Empowerment vorher und nachher und schauen Sie, ob sich die Werte verändert haben. Vergleichen Sie die Ergebnisse mit denen einer Kontrollgruppe.

9. Führen Sie New Work nicht, wie im Eingangsbeispiel, autoritär ein. Ein Vorstandsvorsitzender weiß, welches Arbeitsumfeld ihm selbst am meisten hilft – aber nicht unbedingt, was andere in der Organisation brauchen. Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten und lassen Sie die Mitarbeiter den Prozess mitgestalten.

Fazit

Die Medien präsentieren immer wieder dieselben Unternehmen als Erfolgsbeispiele für New Work. Zu den üblichen Verdächtigen gehören Zappos, das Softwareunternehmen Haufe-Umantis oder der Internettelefonieanbieter Sipgate. Mal lösen

Holokratie, mal die gewählten Führungskräfte und immer wieder Agilität ihr Heilsversprechen ein. Manager solcher Unternehmen durften vor der Pandemie auf keinem Personalkongress fehlen. Am Ende ihrer Vorträge zeigten sie Bilder begeisterter Mitarbeiter. Was fehlte: Wie haben sich die Umsätze durch die New-Work-Maßnahme entwickelt? Wie die Krankenstände? Wie die Fluktuation? Doch das sind die entscheidenden Fragen.

Solche Einzelfälle bauen Druck auf. In kaum einem der Vorträge, die ich miterlebt habe, durfte ein Unternehmen fehlen, das ordentlich versagt hat. Je nach Laune wurde dann entweder Nokia, Kodak oder Quelle genannt. Und weil kein Manager wie Quelle enden möchte, entscheidet mancher dann Hals über Kopf, New Work auch in seinem Unternehmen voranzutreiben.

Die psychologische Expertiseforschung kennt einen entscheidenden Unterschied zwischen Experten und Novizen. Novizen beginnen sofort mit der Arbeit: Sie legen los und scheitern. Zurückgeworfen auf den Anfangszustand, starten sie erneut und scheitern wieder. Experten analysieren dagegen zunächst das Problem: den Anfangszustand, den Sollzustand. Dann suchen sie nach den richtigen Schritten, um ihre Teil- und Endziele zu erreichen. Werden Sie zum Experten beim Thema New Work. Der Weg ist komplexer, als Sie vielleicht denken, aber wenn Sie sich das psychologische Empowerment der Mitarbeiter zum Ziel setzen, können Sie nicht viel falsch machen. Wenn alles geklappt hat, dürfen Sie sich auch als Belohnung eine neue Berufsbezeichnung zulegen. New-Work-Hero ist durch eine Berliner Beratung bereits besetzt. Aber Ihnen fallen sicher Alternativen ein. ♥

© HbM 2020 siehe Seite 94

Autor

CARSTEN C. SCHERMULY ist Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Berlin University of Applied Sciences.

Eine neue Studie zeigt: Wissensarbeiter erleben im Job völlig unterschiedliche Rahmenbedingungen. Die einen mehr Freiheit, die anderen mehr Kontrolle. Eine kritische Betrachtung von New Work in der Praxis.

VON FRANK EILERS



Arbeiten in zwei Welten

Spätestens mit dem Einzug ins Homeoffice ist vielen Beschäftigten klar geworden: Aus dem einstigen New-Work-Versprechen des Arbeitgebers ist quasi über Nacht eine neue Realität entstanden. Diese Arbeitsrealität schaut allerdings nur auf den ersten Blick anders aus als die vorherige. Sie ist digitaler, aber können die Beschäftigten kreativer, freier und eigenverantwortlicher arbeiten? Leider nein.

Die Corona-Krise hat sich als Lackmustest für die Praxistauglichkeit von New-Work-Arbeitsweisen erwiesen und ge-

zeigt, dass dieses neue Arbeiten längst nicht so rosig aussieht, wie viele Firmenwebsites und Bekundungen glauben machen wollen. Die Organisationsstrukturen sind mehrheitlich immer noch ganz die alten und kontrolliert wird wie eh und je. Die Arbeitsprozesse wurden eher noch gestrafft, was die Arbeitsbelastung immer weiter steigen lässt.

Die Pandemie hat die Schwächen des alten Arbeitssystems sichtbar gemacht – vor allem jene Bereiche, in denen wir uns schon länger als Leibeigene der Technik fühlen, was sich in Auswüchsen wie beispielsweise E-Mail-Flut, CC-Wahn oder

Endlosmeetings zeigt. Dadurch sind nicht nur neue Freiheiten, sondern auch neue Formen der Steuerung und Kontrolle entstanden. So lässt sich manche Führungskraft am Ende des Tages Tätigkeitsnachweise per Excel-Liste schicken.

Was sind die Gründe für diese Kontrollwut? Warum fällt es uns so schwer, neues Arbeiten zu ermöglichen? Eine Antwort gibt die aktuelle Studie „Wissensarbeit im digitalen Wandel“ des Personaldienstleisters Hays. Die Ergebnisse der weltweiten Umfrage unter mehr als 1000 hoch qualifizierten Wissensarbeitern zeigen einen Riss, der die Wirtschaft in zwei Lager teilt.

Die Wahrnehmung der Befragten bezüglich New Work ist gespalten: Dem Anteil positiv gestimmter Wissensarbeiter steht eine fast gleich hohe Anzahl gegenüber, die durch die Digitalisierung eher eine Tendenz zurück zu herkömmlichen Arbeitsmodellen beobachtet. Ein Beispiel: 41 Prozent der befragten Führungskräfte nehmen einen Ausbau der Eigenverantwortung wahr, während 30 Prozent eine Stärkung der Hierarchien feststellen (siehe Grafik „Uneins über New Work“ Seite 32). Und 38 Prozent der Führungskräfte sagen, eine Vertrauenskultur habe sich etabliert, während 30 Prozent ein

FOTO: JOHNNY MILLER

stärker ausgebautes Anreiz- und Kontrollsystem erleben.

Unter dem Strich kommen mehr als 80 Prozent der Wissensarbeiter zu dem Schluss, dass sich ihre Arbeitgeber im Zuge des digitalen Wandels vor allem auf die Implementierung neuer Technologien und Prozesse konzentrieren. „Um die vielfältigen Potenziale von Wissensarbeitern auszuschöpfen, braucht es aber vor allem deutliche Veränderungen in den Unternehmenskulturen“, sagt Hays-Vorstand Dirk Hahn. Doch dieser parallele Shift von Organisation und Unternehmenskultur bleibt laut Studie aus.

Wie kann man sich den Arbeitsalltag eines Mitarbeiters vorstellen, der einerseits eigenverantwortlich gestalten soll, andererseits weiterhin hierarchische Strukturen vorfindet? Wie man es auch dreht und wendet, es funktioniert nicht. Diese Ausgangslage führt unweigerlich ins digitale Hamsterrad: Wissensarbeiter, die im Akkord versuchen, komplexe Aufgaben in Windeseile zu erledigen, um dem Ergebnisdruck Genüge zu tun.

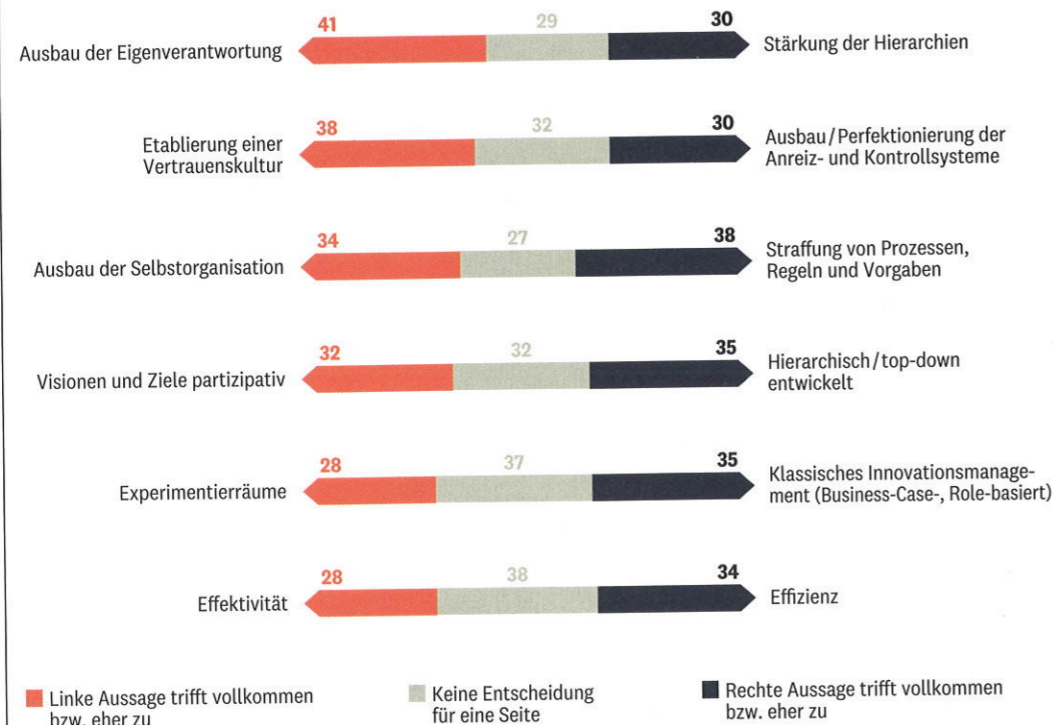
Die Selbstausschöpfung nimmt zu, die Selbstverwirklichung schwindet. Mit New Work, also neuen Arbeitsstilen und Freiräumen, hat das nichts mehr zu tun. Es

Uneins über New Work

Wissensarbeiter nehmen die Modernisierung von Organisationen und Führung sehr unterschiedlich wahr.

ENTWICKLUNG VON ORGANISATIONSSTRUKTUR, FÜHRUNG UND UNTERNEHMENSKULTUR

Antworten in Prozent



Basis: n = 700 (Teilgruppe, angestellte Wissenschaftler)

Quelle: Hays Studie: „Wissensarbeit im digitalen Wandel“

sind zwar Produktivitätszuwächse infolge der Digitalisierung zu verzeichnen (siehe Grafik „Zunehmender Druck“ rechts), doch diese gehen einher mit steigender Arbeitsbelastung (58 Prozent) und vermehrtem Leistungsdruck (59 Prozent). Sind diese Nebenwirkungen tragbar? Nein!

Ich selbst habe in den letzten Jahren sehr viel gepredigt: „Gebt den Menschen mehr Eigenverantwortung! Vertraut ihnen!“ Getreu der Y-Theorie von Managementprofessor Douglas McGregor, dass die Menschen engagiert im Sinne der Organisation arbeiten und handeln wollen. Aber die gewünschte Eigenverantwortung ist auf der Strecke geblieben.

Ein falscher Fokus

Die Studie macht deutlich, was viele Angestellte spüren: Es gibt Unternehmen, die auf Vertrauen setzen. Ihnen gegenüber steht eine zweite Fraktion, in der Kontrolle regiert. Erstere haben verstanden, wie wichtig es ist, den Mitarbeiter mit seinen Kompetenzen und Bedürfnissen in einem komplexen Arbeitsumfeld in den Mittelpunkt zu stellen. Es herrscht Vertrauen in menschliche Fähigkeiten.

Kontrollierende Unternehmen dagegen stellen die Technik als wesentlichen Effizienz- und Rationalisierungsbringer in den Mittelpunkt. Sie verstehen den digitalen Wandel vor allem als technologischen Wandel. Menschlichen Fähigkeiten wird eher misstraut. Im Fokus steht der Arbeitsprozess – Input, Output und das Ergebnis dominieren.

In einem solchen Umfeld hat New Work keine Chance. Solange Kontrolle, Überwachung und Effizienz dominieren, führt der Weg geradeaus in den digitalen Taylorismus (lesen Sie dazu auch den Text „Mitarbeiter sind keine Maschinen“ Seite 34). Es ist schädlich, wenn ein Mitarbeiter nur als passives Rad im Getriebe gesehen wird oder seine Arbeitskraft als austauschbar gilt – auch durch künstliche Intelligenz. Es ist schädlich, wenn Entwicklungen und Arbeitsformen nicht hinterfragt, reflektiert und verbessert werden, weil der Arbeitsalltag nur noch aus wiederkehrenden Mantrien wie „Ich muss noch“ und „Ich darf nicht Nein sagen“ besteht.

In der Zitronenpresse?

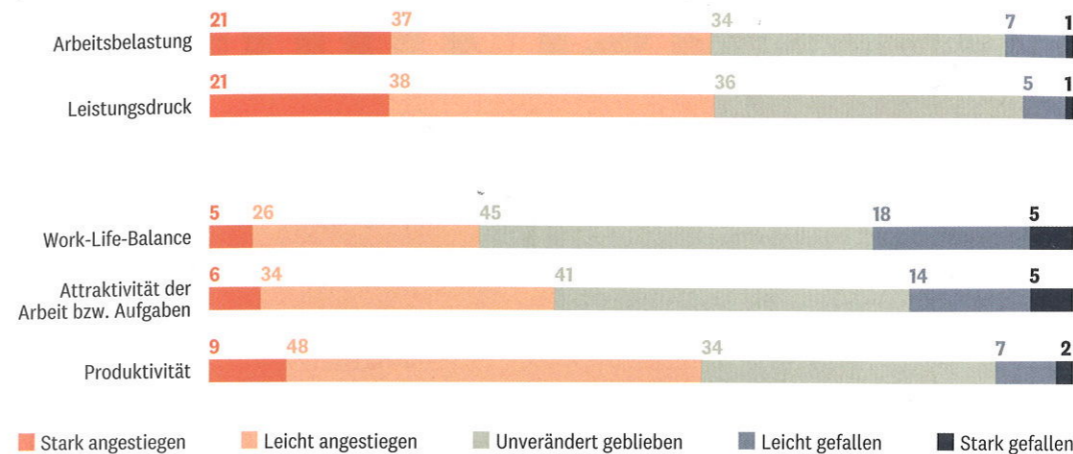
Im Showbusiness ist die Analogie der ausgepressten Zitrone weitverbreitet. Man presst Ruhm und

Zunehmender Druck

Im Zuge der Digitalisierung sind Produktivitätszuwächse zu verzeichnen, allerdings gehen sie mit gestiegenem Leistungsdruck und steigender Arbeitsbelastung einher.

AUSWIRKUNG DER NEUEN DIGITALEN TECHNOLOGIEN

Antworten in Prozent



Basis: n = 1042 (alle Befragten)

Quelle: Hays Studie: „Wissensarbeit im digitalen Wandel“

Erfolg aus einer Person so lange heraus, bis sie vollkommen erschöpft ist und nichts mehr geht. Danach wird sie in die Frührente entsorgt, und der nächste frischgeborene Star erscheint auf der Bühne. Manchmal denke ich, Ähnliches könnte auch unseren klugen Köpfen in der Wirtschaft widerfahren, wenn die Unternehmen nicht langsam mal den Hebel umlegen.

Der Kopf ist das Kapital, um unsere Organisationen und Konzepte weiterzuentwickeln. Markus Albers, Geschäftsführer der Berliner Mediaagentur Rethink, bringt es in seinem Buch über die digitale Erschöpfung auf den Punkt: E-Mails im Minutentakt und ständige Erreichbarkeit im 24/7-Stil verhindern unterbrechungsfreie Arbeit. Langeweile wird zu einem Fremdwort, Nachdenken und Reflexion zu einer mittelalterlichen Tugend.

Wollen wir das wirklich? Wollen wir morgen in Unternehmen arbeiten, in denen nur noch erschöpfte „Abarbeiter“ ihren Dienst leisten? Wollen wir jegliche Kreativität und Innovation im Keim ersticken, weil wir die Zitrone immer weiter auspressen? Selbst künstliche Intelligenz braucht kreative Ideen. Rein rational gesehen kann sich kein Unternehmen eine solche Entwicklung leisten. Das Ende der Kreativität ist der Anfang vom Ende einer jeden Organisation.

Pausen als Erfolgsfaktor

Wie können wir unsere Kreativität zurückerobert und ihr eine Daseinsberechtigung geben? Das ist gar nicht so einfach, zumal Wörter wie Pause, Entspannung, kreative Prozesse im Kontext von harten

Businesszielen eher ein negatives Image haben. Wenn nur das Ergebnis zählt, scheint der Weg dorthin nebensächlich.

Dabei liegt genau hier der Schlüssel zum Erfolg. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern nicht nur Eigenverantwortung übertragen, sondern ihnen auch Regeneration, Freiräume und vor allem Reflexion im Team zugestehen, werden langfristig innovativer sein. Eigenverantwortung muss Hand in Hand mit einer ganzheitlichen Erneuerung der Organisation gehen.

Um der steigenden Belastung wirksam entgegenzutreten zu können, braucht es ein internes Korrektiv, also ein Team oder eine Einheit, die das Zusammenspiel von Technologie und Mensch auf der Arbeitsebene stets reflektiert und analysiert. Wir müssen uns fragen: Welche Technologien befreien uns von lästigen und repetitiven Aufgaben? Welche Technologien unterstützen unsere Denkstrukturen? Können wir produktiv sein und gleichzeitig weniger arbeiten?

Gerade in diesen Zeiten, in denen Mitarbeiter verstärkt physisch voneinander getrennt arbeiten, müssen Unternehmen darauf achten, dass sich ihre Mitarbeiter nicht als Teil der technischen Infrastruktur fühlen. Sie müssen herausfinden, wie trotz einer hohen digitalen Komplexität und Schnelligkeit die Autonomie der Mitarbeiter unberührt bleiben kann. Sollte dieses Vorhaben für Mitarbeiter allerdings in weite Ferne rücken, haben sie immer noch die Möglichkeit, das Unternehmen zu wechseln: Auch das ist Eigenverantwortung. ♥

© Hbm 2020 siehe Seite 94

Autor

FRANK EILERS ist Keynote Speaker und Podcaster für Themen wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz und die Zukunft der Arbeit.

Mitarbeiter sind keine Maschinen

Software und Algorithmen treffen immer mehr Entscheidungen in Unternehmen. Sie geben penibel vor, wie Mitarbeiter ihre Aufgaben zu erledigen haben. Der Optimierungstrend wirft uns zurück in eine Ära, in der Menschen wie eine austauschbare Ressource behandelt wurden – das schadet langfristig auch dem Geschäft.

VON PETER CAPPELLI



Die lange Entwicklung hin zu einem aufgeklärten Management begann in den 30er Jahren. Damals lösten sich Wissenschaftler und vor allem Manager von der alten Vorstellung, Unternehmen sollten Arbeiter wie Maschinen behandeln, die Aufgaben nach präzise definierten Anweisungen auszuführen haben. Eine neue Überzeugung setzte sich durch: dass Unternehmen davon profitieren, wenn sie die Beschäftigten an den Arbeitsentscheidungen beteiligen. Das Lager der Befürworter dieser Idee ist seitdem stetig gewachsen. Doch heute sehen wir starke Anzeichen dafür, dass das Pendel wieder in die andere Richtung ausschlägt: Das alte Maschinenmodell kehrt mit Wucht zurück. Und das ist Grund zu großer Sorge.

Zwar beteuern viele Organisationen, vor allem solche mit flachen Hierarchien oder agilen Methoden, die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sei wichtig. Doch ein großer, wachsender Anteil scheint einen Optimierungsansatz zu verfolgen, bei dem Entscheidungen und Kontrolle Experten und Algorithmen vorbehalten bleiben.

Arbeitskräfte sind in diesem Modell ein Rohstoff, dessen Einsatz es zu minimieren gilt. Unternehmen ersetzen Festangestellte durch Werkvertragsarbeiter, befristet Beschäftigte oder freie Mitarbeiter. Durch Automatisierung und Software reduzieren sie den Bedarf an menschlichen Entscheidungen. Den verbleibenden Angestellten diktieren sie ideale Verhaltensweisen, deren Einhaltung sie streng überwachen. Bisher gibt es keine Belege dafür, dass sich dadurch etwas verbessert.

Die meisten Manager und Managerinnen mögen Optimierung, das haben sie gelernt und verstehen es. Die Geschichte deutet aber darauf hin, dass es enorme und dauerhafte Probleme mit sich bringt, die Produktivität der Mitarbeiter allein als eine technische Herausforderung zu betrachten. Deshalb sollten wir es diesmal eigentlich besser wissen.

Über die Jahrzehnte haben sich massenweise Beweise dafür angesammelt, dass das Empowerment der Mitarbeiter (die bewusste Übertragung von Macht auf untere Unternehmensebenen – *Anm. d. Red.*) Vorteile bringt und die gegenteilige Entwicklung Kosten verursacht. Doch diese Erkenntnisse werden schlicht ignoriert. Es ist durchaus möglich, beides in Einklang zu bringen: Empowerment und Optimierung. So lassen sich die Vorteile beider Ansätze nutzen. Doch dafür müssen sich Manager von der Vorstellung lösen, dass die Leistung der Mitarbeiter im Grunde ein technisches Problem ist.

Jedoch wächst gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie der Corona-Krise die Beliebtheit dieser Idee. Geht es mit der Konjunktur bergauf,

FOTO: JOHNNY MILLER

Kompakt

DER TREND

Vier Jahrzehnte lang verbreitete sich im Management die Idee des Empowerments, nach der Mitarbeiter möglichst viele Entscheidungen treffen sollten. Seit einigen Jahren gewinnt eine andere Bewegung an Einfluss, die die Arbeit von zentraler Stelle aus optimieren will. Sie behandelt Beschäftigte als Rohstoff, dessen Einsatz sich durch Automatisierung und Software minimieren lässt. Firmen wie Amazon ersetzen Festangestellte durch Werkvertragsbeschäftigte und freie Mitarbeiter. Sie überwachen streng, wie Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen.

GRUND ZUR SORGE

Es gibt keine Belege dafür, dass diese neue Form des „wissenschaftlichen Managements“ Verbesserungen bringt. Wer Mitarbeitern Entscheidungs-befugnisse wegnimmt, demotiviert sie, schadet der Produktivität und verhindert Innovation.

DIE LÖSUNG

Entscheiden Sie sich nicht zwischen Optimierung und Empowerment. Suchen Sie stattdessen die richtige Mischung, wie es der überaus erfolgreiche Lean-Production-Ansatz tut. Die Vorstellung, Menschen wie Maschinen behandeln zu können, ist gefährlich.

trauen sich Mitarbeiter, zu kündigen oder sich gegen schlechte Behandlung zu wehren. In einer Krise hingegen kündigen sie selbst dann nicht, wenn sie es hassen, wie Maschinen behandelt zu werden. Wenn der Arbeitsmarkt den Beschäftigten keine Perspektive bietet und wenn Unternehmen nicht sorgfältig die Auswirkungen ihrer Methoden überprüfen, wird sich die Optimierung der Belegschaften weiter verbreiten. Das wäre ein schwerer Fehler.

Von der Theorie X zur Theorie Y

Das „wissenschaftliche Management“ und das damit verbundene Ziel, Organisationen effizient zu führen, begann mit Frederick Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts. Er war der Meinung, dass es für die Ausführung von Aufgaben genau eine Methode gibt, die am besten geeignet ist. Ingenieure sollen diese Methode finden und die Arbeiter sie dann nur noch umsetzen. Diese Argumentation griff schnell von der Produktion auf Bürotätigkeiten über und prägte eigentlich alles - von Vergütungssystemen bis hin zur Gestaltung von Büros und Gebäuden.

In den 30er Jahren bekamen Western Electric und andere Arbeitgeber Probleme mit diesem Ansatz - es gab Hinweise darauf, dass die Mitarbeiter nicht mehr mit voller Kraft arbeiteten. Also experimentierten die Unternehmen damit, Arbeitern mehr Entscheidungsbefugnisse zu geben. Stücklöhne (bei denen Arbeiter auf Basis der von ihnen produzierten Menge bezahlt werden) und Leistungsziele wurden gelockert. Das brachte große Verbesserungen. Elton Mayo und seine Kollegen an der Harvard Business School dokumentierten die Ergebnisse, erstellten Lektionen, wie sie sich erreichen lassen, und starteten die Human-Relations-Bewegung. Die Idee war, psychologische und soziale Bedürfnisse zu berücksichtigen: Mitarbeiter suchen Beziehungen zu Kollegen, wollen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen Sinn hat, und mitentscheiden. Wo diese Voraussetzungen erfüllt waren, schnellte das Leistungsniveau der Arbeiter nach oben; wo sie nicht erfüllt waren, sackte es ab.

Der renommierte Managementwissenschaftler Douglas McGregor schrieb 1957 in der Harvard Business Review, dass die Manager in der Frage, wie sie das Beste aus Arbeitern herausholen konnten, tief gespalten waren. Während das eine Lager der Überzeugung war, Arbeiter müssten streng kontrolliert und angeleitet werden, vertrat das andere die Auffassung, die Beschäftigten leisteten mehr, wenn sie Ideen einbringen und die Initiative ergreifen dürfen. In seinem wegweisenden Buch „The Human Side of Enterprise“ (auf Deutsch: „Der Mensch im Unternehmen“) bezeichnete McGregor den ersten Ansatz als Theorie X, den zweiten als Theorie Y.

In den vergangenen 40 Jahren gewann das Theorie-Y-Modell zunehmend die Oberhand. Überall entstanden gemeinsame Arbeitsschutzausschüsse mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, Qualitätskreise und Fabrikteams mit umfassenden Entscheidungsbefugnissen. Der große Vorstoß des Theorie-Y-Lagers begann Ende der 70er Jahre, als es im Fertigungssektor in den USA und in anderen Ländern, in denen Taylors Ideen Fuß gefasst hatten, unbestreitbare Beweise für die schlechte Arbeitsqualität gab. Zumindest ein Teil des Problems bestand darin, dass die Automatisierung viele Tätigkeiten so langweilig gemacht hatte, dass die Arbeiter ihre Aufgaben nur noch stumpf abspulten. Das Management reagierte mit stärkerer Überwachung und härteren Strafen; daraufhin sackte die Qualität noch weiter ab. Die Trendwende brachten letztlich Regelungen, bei denen nicht Qualitätsprüfer am Ende der Produktionslinie, sondern die Arbeiter selbst Probleme suchten, Verantwortung dafür übernahmen und lösten.

Japanische Unternehmen zählten zu den frühen Anhängern dieses Ansatzes. Toyotas Modell der schlanken Fertigung (Lean Production) hatte zwar mehrere Elemente. Aber die Kernidee bestand darin, Mitarbeitern weitreichende Freiheiten zu geben, um die Qualität und die Produktivität zu verbessern - dafür durften sie sogar eigenmächtig Fertigungslinien anhalten. Die eindeutige Überlegenheit von Autos und anderen Produkten, die aus solchen Fabriken kamen, erregte in Managerkreisen schnell Aufmerksamkeit.

Bis zu den 2000er Jahren hatte sich das Konzept der Lean Production (auch bekannt als Toyota Production System) von der Autoindustrie auf den Gesundheitssektor und andere Wirtschaftszweige bis hin zum staatlichen Sektor ausgebreitet. Es führte zu besseren Qualitäts-, Produktivitäts- und Personalkennzahlen, beispielsweise zu einer geringeren Fluktuation. Allerdings war die Einführung oft ein Kampf. Besonders schwierig war es in der amerikanischen Automobilindustrie, wo die Gewerkschaften stark waren, es viele Arbeitsregeln gab und das Misstrauen zwischen Management und Arbeitern tief saß. Die Einstellung war: „Das ist nicht von uns, und deshalb wollen wir es nicht.“ Der Trend hin zum agilen Projektmanagement hat in den vergangenen Jahren dazu beigetragen, die Ideen der Theorie Y noch weiter zu verbreiten.

Die Rückkehr der Optimierer

Der Punkt, an dem die Beliebtheit des verhaltensbasierten Modells zu bröckeln begann, könnte die Rezession nach der Finanzkrise 2008 gewesen sein. Ihre Auswirkungen hielten so lange an, dass viele

jüngere Manager nichts anderes mehr kennengelernt haben. Weitere Faktoren spielten eine Rolle.

Von festen zu freien Mitarbeitern

Eine große Sorge von Unternehmen war immer, dass sie den starken Schwankungen der Marktnachfrage mit einer recht starren Belegschaftsgröße gegenüberstanden. Wenn das Geschäft schlecht lief, war es schwer, Mitarbeitern zu kündigen. Ging es wieder bergauf, hatten sie Probleme, schnell neue Mitarbeiter zu gewinnen. Bis die Gig Economy eine Alternative anbot.

Phänomenale Wachstumsgeschichten wie die des Fahrdienstansbieters Uber, dessen Fahrer nur bezahlt werden, wenn sie tatsächlich gerade fahren, haben Eindruck hinterlassen. Viele Arbeitgeber sind dem Beispiel gefolgt. Sie haben die Zahl der Vollzeitbeschäftigten reduziert und stattdessen Werkvertragsarbeiter und freie Mitarbeiter engagiert, für die keine Sozialversicherungsbeiträge oder Zusatzleistungen anfallen und die auch nicht bezahlt werden müssen, wenn es geschäftlich bergab geht. Die Umstellung auf eine Belegschaft, die wie ein Wasserhahn funktioniert - aufdrehen oder abdrehen nach Bedarf -, und die Senkung der Fixkosten wurden zu erklärten Zielen. Personalservices und RPO-Dienstleister (Recruitment Process Outsourcing) traten auf den Plan, um das zu ermöglichen. Mit Bezeichnungen wie „Liquid Workforce“ und „Talent on Demand“ beschreiben sie Systeme, in denen externe Mitarbeiter nur für bestimmte Aufgaben bezahlt werden und Dienstleister Just-in-time-Personalbeschaffung anbieten. RPO-Firmen bieten heute „Full Cycle“-Dienstleistungen: Sie steuern für Kunden Personalbeschaffung, Kündigungen und die Auftragsvergabe an freie Mitarbeiter, um jeden Tag sicherzustellen, dass nur ein Mindestmaß an Festangestellten im Unternehmen arbeitet.

Das Talent-on-Demand-Modell ist inzwischen weitverbreitet. Studien zeigen, dass rund ein Drittel der Personen, die in amerikanischen Unternehmen arbeiten, nicht dort angestellt ist. Google hat mehr freie Mitarbeiter und Zeitarbeiter als Vollzeitangestellte - mehr als 130.000 gegenüber 123.000, heißt es in einem Beitrag von Daisuke Wakabayashi in der „New

York Times“ von 2020. Dieses Phänomen ist in der Technologiebranche nicht ungewöhnlich. Freie Mitarbeiter bilden den Kern von praktisch allen Fahrdiensten und von Lieferdiensten wie Amazon Flex und Deliveroo. Sie verwischen die Grenze zwischen Angestellten und freien Mitarbeitern, soweit es nur irgendwie rechtlich zulässig ist. In der Praxis kontrollieren sie einen Großteil dessen, was die Freien tun: Sie überwachen genau, wo sich die Fahrer gerade befinden, und geben ihnen präzise Routen vor. Laut einem „New York Times“-Artikel von Patricia Callahan fordert Amazon Flex sogar, dass Zusteller in 999 von 1000 Fällen pünktlich sind. Auf die Bitte, zu seinen Praktiken Stellung zu nehmen, reagierte Amazon nicht.

Es gibt keinen Beleg dafür, dass sich durch eine reduzierte Belegschaft tatsächlich das geschäftliche Ergebnis verbessert.

Amazon Flex fordert von seinen Zustellern, dass sie in 999 von 1000 Fällen pünktlich sind.

In einer Rezession früh viele Stellen zu streichen geht meist nicht mit größerem finanziellen Erfolg einher. Studien wie von Wayne Cascio, Arjun Chatrath und Rohan Christie-David zeigen, dass Firmen, die auf Kündigungen verzichten, besser abschneiden. Zudem erfordert jeder extern vergebene Auftrag jemanden, der ihn intern steuert - was Kosteneinsparungen konterkariert. Lauren Weber vom „Wall Street Journal“ hat dies in der Videospielebranche festgestellt.

Zudem ergeben meine und andere Studien, dass der Einsatz von Zeitarbeitern negative Auswirkungen auf die Festangestellten hat: Er schwächt den Zusammenhalt zwischen den Kollegen und senkt die Leistung. Es ist noch unklar, wie produktiv Externe im Vergleich zu Angestellten sind, aber eines wissen wir: Anders als Angestellte haben Externe keine rechtliche oder gefühlte Verpflichtung, sich für

die Interessen des Unternehmens einzusetzen. Auch wenn es sicher viele engagierte Dienstleister gibt, können Unternehmen keine übermäßige Eigeninitiative erwarten. Die Externen könnten sogar gegen ihre Vertragsbedingungen verstößen, wenn sie etwas tun, das das Unternehmen nicht in Auftrag gegeben hat. Ebenso wenig ist damit zu rechnen, dass sie gute Ideen an das Unternehmen weitergeben, wie es bei Mitarbeitern oft der Fall ist. Schließlich können sie diese Ideen auch verkaufen - an das Unternehmen, für das sie tätig sind, oder an Wettbewerber.

Werkvertragsarbeiter verschwinden in der Praxis übrigens auch nicht, wenn es geschäftlich bergab geht. (Eine Ausnahme ist die Corona-Krise, die sowohl bei Angestellten als auch bei Freien für hohe Arbeitslosenzahlen gesorgt hat.) Studien belegen, dass freie Mitarbeiter oft genauso lange für ihre Kunden arbeiten wie Festangestellte, weil sie mit der Zeit wichtigere Rollen übernehmen. Wenn sie gehen, nehmen sie auch ihr Wissen und wertvolle Informationen mit. Der technische Berater Tim Near macht zum Beispiel die Erfahrung, dass er ziemlich wertvoll ist, weil er als Einziger die Originalspezifikationen und das Originaldesign eines Flugzeugteils kennt, das jetzt wieder gefragt ist und an dem er als freier Mitarbeiter vor 15 Jahren zu arbeiten begann.

Unfaire Gehälter

Eine einfache Praxis aus der Optimierungstheorie - die Preisdifferenzierung - wird jetzt bei Einstiegsgehältern eingesetzt. Man vergisst leicht, dass Arbeitgeber früher feste Einstiegsgehälter hatten. Heute ist es üblich, das Gehalt zu verhandeln. 2017 sagten in einer Umfrage der Stellenbörse CareerBuilder 52 Prozent der Arbeitgeber, sie böten Kandidaten Gehälter an, die unter dem liegen, was sie zu zahlen bereit wären. Zweifellos hoffen sie, dass manche nicht versuchen oder nicht in der Lage sind, ein besseres Gehalt zu verhandeln. Die Hoffnung ist berechtigt. Die meisten tun das tatsächlich nicht.

Langfristig verursacht es große Schwierigkeiten - auch juristisch gesehen -, Mitarbeiter mit vergleichbaren Fähigkeiten für die gleiche Arbeit unterschiedlich zu bezahlen. Weil sie mit niedrigen Einstiegs-

„Das Mitbestimmungsrecht ist ein großes Korrektiv“

Manche US-Unternehmen überwachen mit moderner Technik jeden Schritt ihrer Mitarbeiter. Was ist in Deutschland erlaubt? Ein Gespräch mit Thilo Mahnhold, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Kanzlei JUSTEM Rechtsanwälte.

Wenn deutsche Unternehmen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit technischen Hilfsmitteln überwachen, wo liegen da die rechtlichen Grenzen?

MAHNHOLD Das bestimmt im Wesentlichen die Datenschutz-Grundverordnung: Die Datennutzung muss erforderlich und verhältnismäßig sein – es braucht also eine konkrete Rechtfertigung. Das setzt dem, was in den USA möglich ist, erhebliche Grenzen. In internationalen Unternehmen mit amerikanischen Wurzeln sorgt das für Konflikte. Vieles, was der deutsche Datenschutz verbietet, ist für Amerikaner vollkommen normal.

Welche Rolle spielt das Mitbestimmungsrecht hierzulande?

MAHNHOLD Es ist ein großes Korrektiv. Der Betriebsrat muss allen technischen Einrichtungen zustimmen, die geeignet sind, um Mitarbeiter zu überwachen. In der Praxis geht die Mitbestimmung zu weit, sie gilt im Grunde für jedes IT-Tool. Die gesetzliche Regelung ist von 1972. Damals herrschte eine ganz andere Vorstellung, was Datenverarbeitung bedeutet. Heute kommen in Unternehmen Tau-

sende solcher Tools zum Einsatz. Die kann der Betriebsrat nicht alle überprüfen.

In den USA bauen Logistikunternehmen Kameras in die Fahrerkabinen von Lkw ein. Wäre so etwas auch in Deutschland erlaubt?

MAHNHOLD Wäre das verhältnismäßig oder erforderlich? Wohl kaum. Es gibt in Deutschland aber eine Diskussion über Telematiksoftware. Damit lässt sich das Fahrverhalten auch ohne Kamera nachvollziehen: Wie biegt der Fahrer ab, wie beschleunigt er, wie sind die Standzeiten? Allerdings hat das Arbeitsgericht Heilbronn Anfang 2019 entschieden, dass eine Totalüberwachung des Dienstwagens zu weit geht – und eine Telematikbox in der konkreten Verwendung als zu weitgehend erachtet.

Wann weiß ich als Arbeitgeber, dass ein Tool zu weit geht?

MAHNHOLD Sie dürfen keinen ständigen Anpassungs- und Leistungsdruck bei den Arbeitnehmern verursachen. Je enger Sie überwachen, desto geringer ist die Chance, dass Sie das Tool nutzen dürfen.

Aber an manchen Arbeitsplätzen sind Kameras erlaubt.

MAHNHOLD Tatsächlich dürfen Arbeitgeber manchmal Überwachungskameras am Arbeitsplatz einsetzen. Es muss ein übergeordnetes Interesse bestehen – etwa der Schutz des Eigentums oder Sicherheitsbedenken. In Supermärkten sind die meisten Kassen kameraüberwacht, das Gleiche gilt für Spielotheken oder Lottoannahmestellen. Rückzugsräume wie die Umkleidekabine am Arbeitsplatz oder die Toiletten müssen außerhalb der Reichweite der Kameras sein. Es wäre schwer zu vermitteln, warum im Büro oder im Pausenraum in einer Lottoannahmestelle Kameras installiert sein müssten.

Darf eine Software mich abmahnen? Darf mir eine Software gar kündigen?

MAHNHOLD Nein. Die Datenschutz-Grundverordnung legt ausdrücklich fest, dass solche Entscheidungen nicht rein elektronisch fallen dürfen. Die gleiche Diskussion gibt es bei der Leistungsbewertung – ob Unternehmen hier mathematisch über Tools herangehen können. Fast alle Rechtsexperten vertreten die Meinung, dass es ohne menschliche Entscheidung nicht geht. Und Kündigungen müssen ohnehin im Original unterzeichnet sein.

Viele Büroarbeiter sind derzeit im Homeoffice. US-Firmen setzen Software von der Stange ein, um deren Arbeit zu kontrollieren. Wie sieht es in Deutschland aus? Dürfen Arbeitgeber das Surfverhalten auswerten?

MAHNHOLD Es gibt Trackingsoftware und Keylogger, die jede Bewegung am Computer nachvollziehen können. Arbeitgeber können so sehen, was ihre Mitarbeiter machen, wo sie wie lange waren, was sie eingegeben haben und an wen sie private E-Mails verschickt haben. Das ist in Deutschland nicht erlaubt, weil es Anpassungs- und Leistungsdruck hervorruft. In Ausnahmefällen können Unternehmen einzelne Bereiche der Arbeit am Computer überwachen – etwa wenn der dringende Verdacht besteht, der Mitarbeiter begeht eine Straftat oder täuscht Arbeitszeit vor. Dafür sind die Hürden aber sehr hoch.

Mitarbeiter haben also nichts zu befürchten, wenn sie während der Arbeitszeit privat Websites anklicken und sich Schuhe bei Zalando bestellen?

MAHNHOLD Der Arbeitgeber darf nicht den ganzen Traffic nachvollziehen. Allerdings kann er aus Compliancegründen Scanner im Hintergrund laufen lassen, die melden, wenn jemand bei der Internetnutzung gegen Complianceregeln verstößt. Diese Regeln sollten Arbeitgeber unbedingt transparent machen. Allerdings geht es hier um Inhalte wie Pornografie oder rassistische Videos, nicht um Schuhe.

Was kann ich als Führungskraft machen, wenn meine Mitarbeiter im Homeoffice wahnsinnig viele Überstunden aufschreiben – ich aber weiß, dass das gar nicht sein kann?

MAHNHOLD Das ist die große Frage, die sich alle derzeit stellen: Wie kontrolliere ich Arbeitszeit? Der Europäische Gerichtshof hat 2019 geurteilt, dass Unternehmen die Arbeitszeit der Beschäftigten erfassen müssen. Wie geht das im Homeoffice? Müssen Toilettenpausen mitberechnet werden? Die Möglichkeiten der technischen Überwachung sind begrenzt. Wir kennen das vom Außendienst. Es ist nicht zulässig, GPS-Sender am Auto zu befestigen, um zu sehen, wo der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gerade durch die Gegend fährt.

Was ist also die Lösung?

MAHNHOLD Wahrscheinlich müssen Führungskräfte mehr über Zielvorgaben arbeiten. Sie müssen die Leistung anders messen als bisher – nicht mehr über Arbeitszeit, sondern anhand erledigter Aufgaben. Wenn Sachbearbeiter im Büro früher 25 Formulare am Tag bearbeitet haben, könnte das ein Anhaltspunkt dafür sein, welche Leistung von ihnen auch im Homeoffice zu erwarten ist. Aber das ist natürlich sehr vom Job abhängig. ♥

© HBm 2020 siehe Seite 94

Mit Thilo Mahnhold sprach
HBm-Redakteur Ingmar Höhmann.



„Die große Frage, die sich derzeit alle stellen, ist: Wie kontrolliere ich Arbeitszeit?“

FOTO: BOZICA BASIC

gehalten aber einfach Einsparungen erzielen können, nehmen viele Unternehmen dieses Risiko in Kauf.

KI und Kontrolle

Die stärkste Kraft, die Unternehmen ins Lager der Theorie X treibt, ist die künstliche Intelligenz. Momentan bestehen KI-Tools praktisch nur aus Algorithmen, die von Machine-Learning-Programmen abgeleitet wurden: Gleichungen, die den Personalbedarf, die Eignung von Kandidaten, Marketingmaßnahmen und Ähnliches optimieren. Mit Algorithmen verlagern Unternehmen Entscheidungen von Mitarbeitern auf eine Gruppe von Experten – die Datenwissenschaftler, die diese Algorithmen schreiben. Für genau diese Verlagerung sprach sich auch Taylor aus: auf Grundlage technischer Prinzipien die beste Lösung zu ermitteln.

Denken Sie an die Vertreter eines Berufs, der einst der Inbegriff von Individualismus und Autonomie war: Fernfahrer. Früher konnten sie fahren, wie und wann sie wollten, solange sie rechtzeitig am Zielort ankamen. Heute diktieren Algorithmen Routen und Zeitpläne, das Fahrverhalten und vieles mehr. Die Lkw-Kabinen sind mit Geräten ausgestattet, die die Fahrer überwachen und ständig Daten erheben – sowohl um die Durchsetzung der Vorgaben zu ermöglichen als auch um die Algorithmen weiter zu verbessern. Kameras nehmen auf, wenn Fahrer die Hände vom Lenkrad nehmen, damit die Unternehmen dann das Gehalt kürzen können; Geschwindigkeit und Fahrzeit werden minutengenau erfasst; und die Fahrer erhalten exakte Routenvorgaben, die sie auf dem Weg zum Zielort einhalten müssen. Diese Vorgaben dienen etwa dazu, das Linksabbiegen zu minimieren, weil dabei mehr Unfälle passieren und es länger dauert. (Lesen Sie im Interview links, was in Deutschland erlaubt ist und was nicht.)

Wohin das führen kann, zeigt Amazon. Seine mehr als 125.000 Lagerarbeiter erhalten von Algorithmen erstellte Ziele. Diese sagen ihnen, wie lange sie brauchen dürfen, um einzelne Artikel einer Bestellung herauszusuchen. Schaffen sie diese Vorgaben nicht, erhalten sie vom Algorithmus eine Verwarnung. Drei Verwarnungen sind ein Kündigungsgrund, heißt es

in einem „New York Times“-Artikel von Scott Shane aus dem Jahr 2019. Die endgültige Kündigungsentscheidung trifft immer noch der oder die Vorgesetzte. Aber das kann sich sicher noch ändern.

Wenn wir Mitarbeitern sämtliche Entscheidungsbefugnisse wegnehmen, fühlen sie sich nicht mehr verantwortlich und sehen keinen Grund, sich sonderlich anzustrengen. Wenn KI-basierte Algorithmen alles entscheiden, ist noch nicht einmal klar, wie sie mehr beitragen könnten, wenn sie denn wollten. Angenommen, ein Fernfahrer findet eine bessere Methode, Laderampen anzufahren. Wem soll er das sagen? Ja, die Algorithmen sparen im Durchschnitt Kraftstoff und Geld. Aber von Mitarbeitern werden keine Innovationen mehr ausgehen, wenn wir sie entmündigen und uns nur noch auf Pläne und Kontrollen verlassen.

Entscheidungen von Managern und Mitarbeitern auf Datenexperten und Software zu verlagern verursacht erhebliche Kosten – sie sind nur schwerer zu erfassen. Zum einen schwächt es Führungskräfte, deren Autorität maßgeblich auf der Verantwortung für Personalauswahl, Zeitplanung, Leistungsbeurteilung und Ähnlichem basiert. Was soll ein Vorgesetzter einer unzufriedenen Mitarbeiterin sagen, die von der Planungssoftware drei Arbeitssamstage in Folge aufgebrummt bekommen hat? Wie kann er sie an anderer Stelle um ein wenig Extraeinsatz bitten, wenn er ihr im Gegenzug nichts bieten kann? Das Geben und Nehmen, das Beziehungen stärkt und Mitarbeitern zeigt, dass ihr Unternehmen sie unterstützt, verschwindet, wenn Algorithmen regieren.

Kommen wir zur Überwachung von Büroarbeit. Früher war dies extrem schwierig, daher blieb sie von der Optimierungswelle verschont. Jetzt nicht mehr. Neue Performance-Management-Software zählt nicht nur die Tastaturanschläge, sie macht und analysiert auch Screenshots, um herauszufinden, ob jemand seine Arbeitszeit mit privaten Dingen verbringt. Das ist nur die Spitze des Eisbergs der Datensammelerei. Anbieter wie Teramind und InterGuard verkaufen Standardprodukte, die all diese Funktionen und noch mehr bieten. Software wie der Kalender in Microsoft Outlook und Slack erfassen, mit wem



wir uns treffen und wie viel Zeit wir mit diesen Personen verbringen. Diese Informationen fließen dann in Modelle ein, die die Dauer von Projekten bestimmen.

Beleuchtungssysteme mit Bewegungsmeldern erfassen heute schon, wie lange jemand im Büro ist. Auch die gute alte Stechuhr ist zurück - in Form von Karten, die wir beim Betreten und Verlassen des Bürogebäudes durch ein Erfassungssystem ziehen. Es zeichnet auf, wann wir kommen, wann wir gehen und welche Gebäudeteile wir betreten, um uns mit anderen zu treffen. Deutlich weiter geht Trackingsoftware für Innenräume. Sie erfasst in Echtzeit, wo sich einzelne Mitarbeiter im Gebäude gerade aufhalten. Neue Lösungen erkennen Mitarbeiter angeblich an ihrem Gang, wenn ihre Gesichter nicht zu sehen sind. Sensoren messen, wer sich mit wem trifft, wie lange wir am Schreibtisch sitzen und so weiter. Sarah Krause vom „Wall Street Journal“ hat herausgefunden, dass sich Arbeitgeber in Konferenzräumen einschalten, mithören und die Gespräche analysieren, um Teams besser zu organisieren und anzuleiten. Das Fitnessunternehmen Life Time analysiert Unterhaltungen aus Teammeetings als Entwicklungsaufgabe für neue Manager.

Als Unternehmen aufgrund der Corona-Pandemie Mitarbeiter scharenweise ins Homeoffice schickten, zeigten viele ihr wahres Gesicht. Würden sie ihren Leuten vertrauen, produktiv zu sein - oder würden sie versuchen, sie zu überwachen? Oft

war Letzteres der Fall. Drew Harwell berichtete in der „Washington Post“ über den vermehrten Einsatz von Software, die buchstäblich alles beobachtet, was Mitarbeiter zu Hause an ihrem Computer tun. Harwell zitiert einen Anbieter so: Seine Kunden seien der Meinung, sie hätten „natürlich das Recht zu wissen, was die Mitarbeiter [zu Hause] tun“.

Konrad Putzier und Chip Cutter vom „Wall Street Journal“ berichteten, wie manche Unternehmen nach dem Shut-

Trackingsoftware erfasst in Echtzeit, wo sich Mitarbeiter in Bürogebäuden gerade aufhalten.

down, als die Mitarbeiter wieder ins Büro zurückkehrten, ihre Bemühungen weiter ausbauen. Sie setzten Trackingsoftware in ihren Bürogebäuden ein, um zu überwachen, ob sich die Mitarbeiter an die neuen Abstandsregeln hielten. Beobachter sagten, es gebe keinen guten Grund dafür, diese Software nach der Pandemie nicht weiter zu verwenden.

All diese Daten lassen sich für konstruktive Zwecke einsetzen, etwa um Büros besser zu gestalten. Aber mit ihnen lässt

sich auch ermitteln, welche Mitarbeiter sich längere Zeit aus dem Büro schleichen, wer im Kollegenkreis Sportwetten organisiert und so weiter. Die Organisationsforscher Ethan Bernstein und Ben Waber schreiben, dass Versuche von Unternehmen, die Arbeitsplätze besser zu gestalten, oft nach hinten losgehen - sie schwächen die Zusammenarbeit, statt sie zu verstärken. Die Experten raten Managern, verschiedene Dinge auszuprobieren, um zu sehen, was die gewünschten Ergebnisse liefert. (Siehe „Sprich mich nicht an!“, HBM September 2020.)

Mitarbeiter haben sich noch nie gern überwachen lassen. Hinter der Streikwelle, die in den 30er Jahren zur Gründung von Gewerkschaften führte, steckte nicht nur Unzufriedenheit mit den Löhnen. Die Mitarbeiter wehrten sich auch gegen Managementkontrolle und taylorische Arbeitsanforderungen, wie die entwürdigende Zeiterfassung bei Toilettegängen. Hinzu kommt: Überwachung funktioniert selten wie erhofft. Menschen finden Mittel und Wege, sich ihr zu entziehen. Eine Umfrage der Jobsuchmaschine SimplyHired ergab: Über ein Viertel der Mitarbeiter verdeckt die Webcam ihrer Arbeitscomputer. Nahezu ein Drittel nutzt statt des Diensthandys das Privat Handy für Gespräche mit Kollegen, bei denen der Arbeitgeber nicht zuhören soll.

Der Umstieg auf KI-basierte Optimierung ist auch keineswegs kostenlos. Genau wie es Taylors wissenschaftliches

Management erforderte, dass Unternehmen viele Experten im damals neu aufkommenden Fachbereich Industrial Engineering einstellten, befeuern die Optimierungsbestrebungen die Nachfrage nach Datenwissenschaftlern. Das Stellenangebot für Leute, die Algorithmen schreiben, wächst rasant. Das durchschnittliche Grundgehalt liegt laut der Jobsuchmaschine Glassdoor bei 113.309 Dollar.

Ein gesundes Gleichgewicht

Die Chancen für die Theorie Y stehen schlecht. Schätzungen zufolge hat ein Drittel der CEOs aller großen Konzerne einen Hochschulabschluss in einer Ingenieurwissenschaft oder der Informatik. 47 Prozent der CEOs kommen aus dem Finanzbereich, der ja von Kostenminimierung, Formeln und quantitativen Zielen geprägt ist - nicht von Entscheidungsautonomie der Mitarbeiter. Verhaltensbasierte Ansätze auf der Grundlage der Theorie Y kommen in den Lehrplänen von Wirtschaftshochschulen nur am Rande vor. Sie werden überlagert von Kursen in Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Finanzen und Operations - alles Bereiche, die auf Optimierung setzen. Unterdessen sind in Unternehmen interne Managementschulungen, die verhaltensbasierte Ansätze vermitteln, weitgehend von der Bildfläche verschwunden.

Theorie-Y-Ansätze kosten Führungskräfte viel Zeit und Energie, und sie sind schwer zu greifen. Optimierungsansätze hingegen lassen sich über Regeln vorgeben und delegieren. Manager können mit ihnen auch Prioritäten wie Effizienzmaximierung und Kostensenkung erreichen, die sowohl CFOs als auch Investoren glücklich machen.

Mit einem traurigen Beispiel für die Verachtung, mit der die Chefetagen großer Unternehmen die Theorie Y strafen, beschäftigt sich ein Artikel im „New Yorker“. Alec MacGillis beschreibt darin, wie die Restrukturierung beim Flugzeugbauer Boeing zu den Problemen mit dem Flugzeugmodell 737 Max beigetragen hat. Das an Lean Production angelehnte Programm des Unternehmens, mit dem Ingenieure Prozessverbesserungen anstrebten, war einst der Inbegriff von Qualität und Kosteneffizienz. Dann kündigte ein Topmanager an, Boeing werde die Finanzierung für das Programm reduzieren. Bei einem gemeinsamen Frühstück von Vertretern der Belegschaft und des Managements verwies ihn ein an dem Programm beteiligter Ingenieur auf die Einsparungen, die es bereits bewirkt hatte. Daraufhin antwortete der Topmanager: „Jede Entscheidung, die ich treffe, hat einen größeren Einfluss auf die Ergebnisse als alle Entscheidungen, die Sie treffen.“

Die Herausforderung für Manager besteht nicht darin, sich zwischen Theorie X und Theorie Y zu

entscheiden. Sie müssen vielmehr die richtige Mischung aus Praktiken finden, die tatsächlich und nicht nur in der Theorie funktionieren. Als das wissenschaftliche Management eingeführt wurde, war es spektakulär effektiver als das Chaos in der Fertigung, das zuvor geherrscht hatte. Es trug wesentlich dazu bei, dass US-Unternehmen den Weltmarkt dominieren konnten. Noch immer setzen Firmen viele Geschäftspraktiken schlecht um. Durch Optimierung könnten sie deutlich effektiver und sogar fairer werden. Zum Beispiel die Personalbeschaffung: Bei den meisten Unternehmen entscheiden Manager, die im Einstellen von Mitarbeitern schlecht oder überhaupt nicht geschult sind, aus dem Bauch heraus und auf der Grundlage von Vorurteilen und kognitiven Verzerrungen.

Optimierung mit Entscheidungsbefugnissen für die Mitarbeiter zu kombinieren funktioniert viel besser. Eine der Stärken der Lean Production besteht darin, dass sie beides verbindet. Sie macht Produktivitätssteigerung und Qualitätsverbesserung zur Aufgabe der Mitarbeiter und bringt ihnen gleichzeitig bei, wie sie ihre Aufgaben besser gestalten. Deshalb ist es entmutigend mitanzusehen, wie Unternehmen diesen Ansatz durch Software ersetzen. Bei Zeitplänen und Gleitzeitregelungen ist es ähnlich. Früher haben die Mitarbeiter gemeinsam geschaut, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen können, und dabei die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt. Heute gibt es Software, die verspricht, Zeitpläne unter Berücksichtigung der geschäftlichen Anforderungen zu „optimieren“. In der Corona-Pandemie überarbeiten Unternehmen ihre Einsatzpläne, um sicherzustellen, dass sie die Abstandsregeln einhalten. Es wird aufschlussreich sein zu sehen, ob sie sich dabei an den Mitarbeitern orientieren oder auf Algorithmen setzen.

Die größte Hürde dürfte der intellektuelle Reiz der Optimierung sein. Sie verspricht, den einen besten Ansatz zu liefern, den Manager nur einmal umsetzen müssen, um das Thema dann abhaken zu können. Sie umgehen so die mühsame Aufgabe, gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Lösungen für Probleme zu suchen, und können sich stattdessen auf die spannendere Aufgabe der Strategieentwicklung konzentrieren. Oder wie Kurt Vonnegut es in seinem Roman „Player Piano“ ausdrückt: „Wenn nur die Menschen nicht wären, die verdammten Menschen, die sich ständig in der Maschinerie verheddern, ... dann wäre die Welt ein Paradies für Ingenieure.“ Es mag einfacher sein, die Menschen zu ignorieren, aber wir sind nun einmal immer noch hier. Unsere Bedürfnisse und Interessen sind wichtig. Erfolgreiche Führungskräfte berücksichtigen das. © HBP 2020 siehe Seite 94

Autor

PETER CAPPELLI ist Managementprofessor an der Wharton School der Universität von Pennsylvania und Direktor des dortigen Center for Human Resources. Er ist Autor mehrerer Bücher, unter anderem „Will College Pay Off?“, „Why Good People Can't Get Jobs“ und „Talent on Demand“.