

#NewWorkPolicies – BLOGPARADE

Welche Bedingungen braucht Arbeit in Zukunft?

Vom 05.10.2020 bis zum 16.11.2020 fand die von fünf Organisationen initiierte Blogparade #NewWorkPolicies statt. Die Beiträge möchten wir hier ungekürzt zur Verfügung stellen und damit allen Interessierten eine gedankliche und fachliche Weiterarbeit ermöglichen. Auf Grund der vielfältigen Resonanz haben wir uns zudem entschlossen den aktiven Dialog mit der Legislative zu suchen. Ein hybrides Dialogformat wird zum weiteren Austauschen und Vertiefen im Sommer 2021 stattfinden. Bis dahin bedanken wir uns bei allen Teilgebern, Unterstützern und Ermöglichern und freuen uns auf die Begegnungen am **22. Juni 2021** in Berlin oder online 😊

Herzliche Grüße im Namen aller Mitinitiatoren,

Sascha Bilert,
für sterneundplaneten

Wir denken in Organisationen viel nach über New Work, über Agilität, Führung und neue Organisationsmodelle. Gleichzeitig reden wir auf der politischen Ebene viel über die zukünftige Ausrichtung unserer Wirtschaft: Nachhaltig? Wachsend? Digital? Oder doch weiter auch industriell? Meist kommen beide Sphären nicht zusammen: **New Work Experten kümmern sich um die einzelne Organisation, nicht das System Arbeit, in dem diese eingebettet sind.** Ökonomen, Juristen und Politiker denken an die volks- und betriebswirtschaftlichen Dimensionen, sind in den neuen betrieblichen Abläufen aber selten zu Hause.

Deshalb rufen wir nun die Blogparade **#NewWorkPolicies** aus!
Möchten wir überhaupt eine normative Richtung vorgeben, die es erleichtert New Work Praktiken in Organisationen einzuführen? Wird das nicht schon von Gewerkschaften genügend abgedeckt? Reicht nicht einfach eine steuerliche Förderung von Homeoffice aus? ...

New Work hat in den vergangenen Jahren nicht nur als Begriff eine erstaunliche Karriere gemacht. Überall beschäftigen sich Menschen in Organisationen mit **neuen Organisationskonzepten, flachen Hierarchien und neuen Rollenmodellen.** Viel ist zu lesen von Unternehmen „ohne Chefs“, mit transparenten Gehaltsstrukturen usw. Wie aber soll es weitergehen? Sollen sich die neuen Praktiken ohne neue Rechtsrahmen etablieren? Wird der Markt also schlicht dafür sorgen, dass sich die besten Konzepte durchsetzen? Oder **brauchen wir für „New Work“ auch „New Policies“?** Gibt es bestehende gesetzgeberische Vorgaben, die eine Transformation unserer Unternehmen behindern? Welche sind das? Und **wie müssten neue Rahmenbedingungen aussehen** und formuliert sein, **so dass New Work ein transorganisationales Fundament erhält?**

:



HUMANFY



CO:X

#NewWorkPolicies BLOGPARADE – gesammelte Werke:

COWORKING AUF DEM LAND - DAS NEUE NORMAL?	3
DER MENSCH BRAUCHT FEEDBACK.....	9
DAS POLITISCHE BRAUCHT PERSÖNLICHES WACHSTUM.....	10
POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR NEW WORK.....	16
NEUE ARBEIT FÜR ALLE: WIE WIR DEN LÄNDLICHEN RAUM GEMEINSAM ZUKUNFTSFÄHIG UND ATTRAKTIV GESTALTEN.....	21
LASST MICH IN RUHE MIT NEW WORK! TAGEBUCH-EINTRAG EINER TYPISCHEN ORGANISATION.....	27
VIER VORSCHLÄGE ZUM POLITISCHEN AGENDA-SETTING.....	29
#NEWWORKPOLICIES BEDEUTET CORPORATE POLITICAL RESPONSIBILITY.....	32
BRAUCHEN WIR NEW WORK POLICIES? VIER-TAGE-WOCHE, HOMEOFFICE, FLEXIBILISIERUNG	34
NEW WORK POWERED BY DIVERSITY - DIE NEUE ARBEITSWELT BRAUCHT PERSONELLE VIELFALT	35
GESTALTUNGSVORSCHLAG FÜR EINE NEUE ARBEITSZEITREGULATORIK 4.0	37
WAS IST NEW WORK?.....	51
DIE ARBEIT DER ZUKUNFT BRAUCHT MEHR STERNE.....	58
GESETZ ZUM MOBILEN ARBEITEN: WARUM WIR (LEIDER) MEHR DAVON BRAUCHEN!	60
KULTURENTWICKLUNG UND SOZIOKRATIE UNTERSTÜTZEN PARADIGMEN-WECHSEL: ES BEGINNT MIT VERANTWORTUNG	63
WELCHEN POLITISCHEN RAHMEN BRAUCHT NEW WORK?	68
EINE UTOPIE INSPIRIERT AUS DIGITALER ERSCHÖPFUNG UND NACH-DENKLICHKEIT.....	69
PLÄDOYER FÜR DAS MOBILE-ARBEIT-GESETZ	73
KEINE NEUE ARBEIT OHNE NEUE POLITIK.....	77
HOBBITS, HOOLIGANS UND VULKANIER. WAS DIE US-WAHL FÜR UNTERNEHMENSDEMOKRATIE BEDEUTET.....	79

Coworking auf dem Land - Das neue Normal?

Christoph Neumann - [#FORTSCHRITT](#)
(26. November 2020)

Müssen Mitarbeiter zwingend in Büros des eigenen Unternehmens sitzen, um den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu pflegen? Ist die einzige Alternative hierzu das Homeoffice? Der folgende Beitrag zeigt, dass Coworking, insbesondere im ländlichen Raum, große Potenziale heben kann. Dabei ist Coworking als ein Teil der New Work–Bewegung zu sehen, der jedoch im Augenblick immens durch die Corona-Pandemie an Bedeutung gewinnt.

Coworking stammt als Begriff ursprünglich aus dem Englischen und bedeutet, wenn man es wörtlich übersetzt, nicht mehr als „zusammen arbeiten“. Beim Coworking arbeiten zumeist Start-ups, Freiberufler oder kreative Arbeiter in großen Open Spaces und teilen sich so eine gemeinsame Bürofläche. So kann man sich in den meisten Coworking-Spaces auch nur einen Schreibtisch anstatt eines ganzen Büros mieten (Startplatz.de, 2020).

Coworking ist nicht gleich Co-Working

Dabei ist klar zwischen dem Begriff „Coworking“ und „Co-Working“ zu unterscheiden.

Coworker arbeiten zwar im gleichen Raum zusammen, zumeist jedoch nicht am gleichen Projekt oder für den gleichen Kunden, oftmals noch nicht mal in der gleichen Branche. Trotzdem können sie sich gegenseitig ergänzen oder Hilfestellungen leisten – insbesondere, wenn in der jeweiligen Community irgendwann die Stärken jedes / jeder Einzelnen bekannt sind.

Coworking steigert die Kreativität

So kann man häufig zu deutlich besseren und kreativeren Ergebnissen kommen als allein. Oftmals bieten die Coworking-Spaces auch Infrastruktur wie Besprechungsräume, Küchen, Drucker oder sogar Maschinen und Werkzeug zum Prototyping an. Im Zentrum des Coworking steht die Bildung einer Gemeinschaft, welche über die reine Arbeitsbeziehung hinaus geht (Startplatz.de, 2020).

Co-Worker arbeiten am gleichen Projekt

Bei den Co-Workern steht hingegen ein gemeinsames Projekt im Vordergrund. Auch hier muss es nicht unbedingt der Fall sein, dass man in der gleichen Firma arbeitet, aber es muss ein verbindendes Element geben. Natürlich können auch diese in den Coworking-Spaces ideale Bedingungen für gemeinsame Projektarbeit finden – genauso wie Projektteams aus Unternehmen, die einmal nicht im Dunstkreis der eigenen Firma arbeiten möchten.

Revolution der Arbeit – Co-Working Space

Insbesondere im ländlichen Raum, oder wie man auch sagt, „in den Regionen“, können solche kreativen und innovativen Co-Working Spaces für eine Revolution der Arbeit sorgen. Sogar in Mittelzentren ist oftmals das Konzept des Co-Workings noch nicht angekommen, geschweige denn in wirklich ländlichen Regionen.

Fachkräftemangel in Südwestfalen

In unserer Arbeit zum Thema „[Fachkräftemangel in Südwestfalen](#)“ zusammen mit der Wirtschaftskonferenz [Campus Symposium](#) haben wir gesehen, dass viele junge Menschen durchaus gewillt sind, in die ländlichen Gebiete oder Mittelzentren der Regionen zurückzukehren. Hier reden wir von der Altersgruppe 30 -40, die klar den Kauf von Immobilien und das Aufwachsen ihrer Kinder in nicht urbanen Strukturen im Blick haben (Dodt, 2019).

Rurbane Siedler kehren zurück

Dieser Typus Mensch hat den Wunsch, aus dem urbanen Raum wieder auf das Land zurücksiedeln, ohne dabei aber liebgewonnene Dinge aus dem urbanen Raum aufgeben zu wollen. Deshalb werden sie auch als „Rurbane Siedler“ bezeichnet. Hierbei spielt die Digitalisierung eine zentrale Rolle, damit die „Rurbanen Siedler“ auch aus dem ländlichen Raum heraus arbeiten können. Sie benötigen Unternehmen, die nicht mit einer starken Präsenzkultur ausgestattet sind und auch das mobile Arbeiten zulassen.

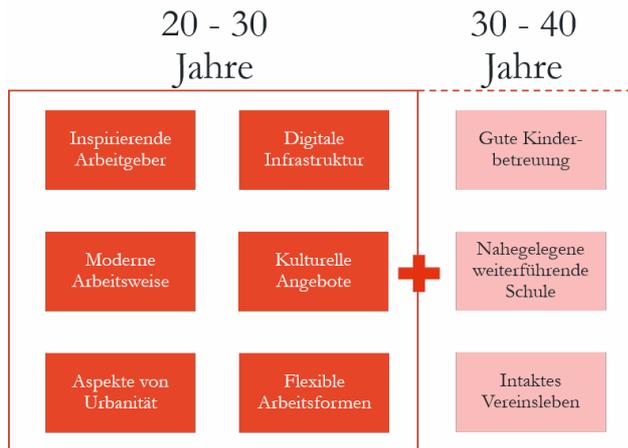
Generation XYZ zurück auf's Land

Aber auch die Altersgruppe 20 bis 30 ist unter gewissen Voraussetzungen gerne bereit, wieder in die Region der eigenen Kindheit oder auch in andere ländliche Gegenden zu ziehen. Hier spielen folgende Faktoren eine wichtige Rolle:

- (Digitale) Infrastruktur
- Kulturelle Angebote
- Flexible Arbeitsformen
- Inspirierende Arbeitgeber mit modernder Arbeitsweise
- Gewisse Aspekte von Urbanität

Für die Altersgruppe 30-40 gelten im Wesentlichen die gleichen Bedingungen, jedoch ergänzt um die folgenden Aspekte:

- Gute Kinderbetreuung
- Nahegelegene weiterführende Schulen
- Intaktes Vereinsleben



#FORTSCHRITT

Abb. 1: Voraussetzungen für eine Rückkehr in ländliche Regionen, Quelle: Eigene Abbildung

Urbanes Feeling im ländlichen Raum

Viele der genannten Aspekte können gezielt platzierte und gut angebundene Co-Working-Spaces lösen. Sie können das Stückchen urbanes Feeling, das es braucht, in die Fläche transportieren und bei einer guten digitalen Anbindung die Arbeitsfähigkeit der oftmals sehr stark digitalen jungen Wissensarbeiter ermöglichen. Dabei spielt insbesondere die Zusammenarbeit mit anderen Gleichgesinnten eine große Rolle, etwas, das „normale“ Büros nicht bieten können.

Weiterhin treffen in den Coworking-Spaces die jungen Rückkehrer auf Gleichgesinnte, die vielleicht in ganz anderen Unternehmen arbeiten und können sich somit auch über Unternehmensgrenzen hinweg austauschen. Dieser Austausch ist es auch, der die Regionen gemeinsam nach vorne bringen kann, denn:

- a) er findet in den Großstädten und urbanen Regionen jeden Tag statt und
- b) das Rad muss nicht von jedem Mittelständler neu erfunden werden.

Die neue Dorfmitte

In überwiegend ländlichen Gebieten können solche Coworking-Spaces auch zur neuen Dorfmitte werden und weit über den Arbeitskontext hinaus an Bedeutung gewinnen (Bähr et al., 2020).

Eine kürzlich veröffentlichte Bertelsmann-Studie zum Thema „Coworking im ländlichen Raum“ zeigt auf, dass Coworker auf dem Land sogar durchschnittlich älter sind, als in der Stadt, nämlich gerne auch über 50 und nicht nur Selbstständig, sondern auch der Bereich der Angestellten ist gut repräsentiert (Bähr et al., 2020).

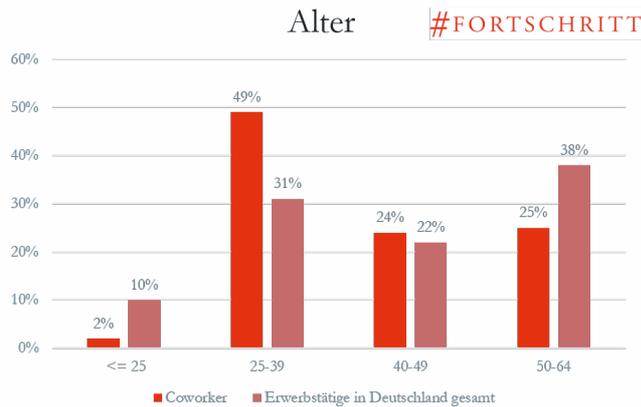


Abb. 2: Durchschnittsalter von Coworkern im ländlichen Raum und Erwerbstätigen in Deutschland, Quelle: Bähr et al. (2020)

Coworking-Spaces sind ideale Start-up-Habitate

Nicht zuletzt sind Co-Working-Spaces auch ideale Habitate für Start-ups, um ihre ersten Gehversuche zu machen, ohne gleich in teure Büro-Infrastruktur investieren zu müssen. Die Vernetzung von Start-ups mit bestehenden (traditionellen) Unternehmen kann so auf der Mitarbeiterebene, weit weg von aufwendigen Pitch-Nights und Events, stattfinden.

Vernetzung und Austausch

Diese Vernetzung und dieser Austausch können am Ende den Wettbewerbsvorteil ausmachen, den viele mittelständische Unternehmen so dringend benötigen, um auf dem Weltmarkt bestehen zu können. Schauen wir in andere Länder wie die USA oder Start-up-affine Länder wie Israel, dann ist dort der Austausch zwischen der „New Economy und der Old Economy“ wesentlich ausgeprägter und nicht mit Silodenken behaftet. Die deutsche Wirtschaft tendiert dazu, vermeintliche „Geschäftsgeheimnisse“ zu hüten wie ihren Augapfel.

Aufschwung im Markt

Der Bereich der Coworking-Spaces hat in den vergangenen Jahren einen starken Boom erlebt. Nicht zuletzt auch durch die New Work – Bewegung sind zahlreiche Spaces neu errichtet worden. Die Anzahl der Flächen für kurzfristige Vermietung im Arbeitskontext hat sich in den vergangenen 24 Monaten vervierfacht. Dies besagt eine Markterhebung des Bundesverbands Coworking-Spaces (BVCS) aus dem Mai 2020. Derzeit gibt es der Erhebung zufolge 1.268 Coworking-Spaces und die Zahl wächst deutlich. Anfang 2018 waren es gerade mal knapp über 300 (Consbruch, 2020).

Coworking und Corona

Natürlich muss man darüber sprechen, was die Corona-Krise mit Coworking-Spaces im ganzen Land macht. Auf den ersten Blick kann man natürlich sagen, dass dort mehr Menschen aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Backgrounds zusammenkommen (öfter wechselnde Freelancer, etc.) und damit das Ansteckungsrisiko erhöhen.

Hygienekonzepte sind wichtig

Dem kann aber entgegengehalten werden, dass sich natürlich im klassischen Büro die Mannschaft auch aus verschiedensten Personen zusammensetzt. Oftmals sind die Hygienekonzepte in den Coworking-Spaces auch ausgefeilter als in den Unternehmen, alleine schon wegen der oftmals angewendeten „Clean Desk Policy“.

Insgesamt ist das Risiko einer Ansteckung also als gleichwertig, oder vielleicht sogar geringer einzustufen (Redmann & Wintermann, 2020).

Homeoffice-Müdigkeit hilft Coworking-Spaces

Ein weiterer Aspekt, der der Branche langfristig sogar zugutekommen könnte, ist die Liberalisierung des Arbeitsortes bei vielen Unternehmen. Selbst Firmen, in denen vor Corona Homeoffice oder Remote Work nicht vorstellbar war, mussten mit den neuen Formen experimentieren. Bei vielen Arbeitnehmern entsteht allerdings im Augenblick schon fast eine Homeoffice-Müdigkeit und man wünscht sich wieder mehr Interaktion mit anderen Menschen, ohne jedoch vielleicht den langen Pendelweg der Vergangenheit in Kauf nehmen zu müssen.

Gründe für den Coworking-Space als Alternative zum Homeoffice

Abb. 3: Coworking als Ersatz für das Homeoffice, Quelle: Eigene Abbildung

Soziale Isolation Auch hier kommen Coworking-Spaces ins Spiel, die als „Pendlerhafen“ fungieren können. Ebenfalls interessant ist, dass insbesondere im ländlichen Raum gerade viele High Potentials in Homeoffice-Situationen sitzen, die sich unter Umständen gar nicht kennen. Hier kann es Sinn machen, den Coworking-Space als Ort der Begegnung zu nutzen und sich gegenseitig zu befruchten.



Soziale Isolation

Störungen



Attraktiver Arbeitgeber durch Coworking



Entgrenzung Arbeit/Privat

Ein weiterer Aspekt, der nicht zu unterschätzen ist, ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch die Möglichkeit, seine Arbeitszeit auch in Coworking-Spaces zu nutzen. Gerade Unternehmen im ländlichen Raum sehen sich einem heftig ausgetragenen „War for Talents“ ausgesetzt – den sie leider häufig zugunsten der Metropolen verlieren.

Technische Infrastruktur



#FORTSCHRITT Auch bei diesem Aspekt können Coworking-Spaces als Teil der Arbeitslandschaft von (mittelständischen) Unternehmen zu einer Auffrischung des Arbeitgeber-Images beitragen (Coyle, 2018).

Local based networking

Apps für „local based networking“ wie beispielsweise Bizddar können helfen, diese High Potentials sichtbar zu machen und zu vernetzen. Eine wichtige Rolle kann in diesem Zusammenhang dann auch wieder lokalen Business-Netzwerken, wie beispielsweise den [Wirtschaftsjunioren](#), zukommen (Dark Horse Innovation, 2018).

Jetzt Lösungen schaffen!

Auch wir bei #FORTSCHRITT beschäftigen uns intensiv mit dem Thema „Neue Arbeitswelten“. Gerne unterstützen wir Sie bei der Einführung neuer Modelle wie Homeoffice, Coworking, mobilem Arbeiten, alternierender Telearbeit, uvm. Die rechtlichen und vor allem auch kulturellen Aspekte eines solchen Umbruchs sollten nicht unterschätzt und professionell moderiert werden. [Sprechen Sie uns gerne dazu an!](#)

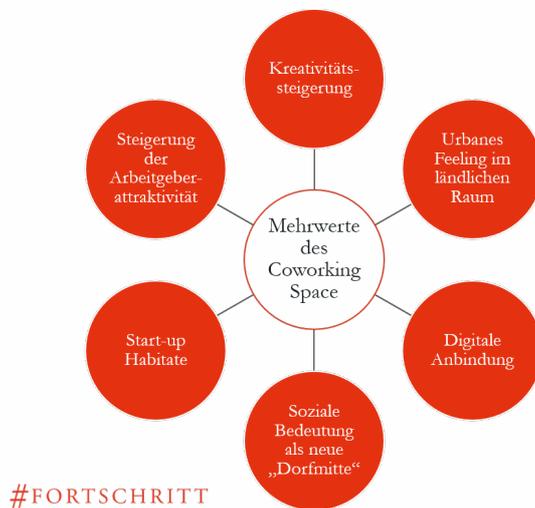


Abb. 4: Mehrwerte von Coworking-Spaces, Quelle: Eigene Abbildung

Der Mensch braucht Feedback

Fabian Buegler – [AZRA Berlin](#)
(16. November 2020)

Ich tue mir schwer, eine Policy zu fordern, um die Verbreitung von New Work Ansätzen in Organisation zu unterstützen. Wie <Vertrauen>, zu dem ich die letzten Wochen geschrieben habe, ist das Thema Feedback oder Rückmeldungen so zentral, dass es nicht weiter missbraucht und vernachlässigt werden soll. **Feedback** kann auch in klassischen Organisation viel auslösen kann. Und als erster Schritte in Richtung New Work ist es ebenfalls gut geeignet! Das große Ziel: das Schaffen einer **Feedback Kultur**. Aber eins nach dem anderen.

1. **Trennen von Gehalt und Feedback:** Ein Feedback Gespräch je Quartal ist ein guter Start und auch für Führungskräfte mit 10 Mitarbeiter*innen zumutbar.
2. **Umfeld befragen:** Das entspannte Zurücklehnen und dem Monolog der Führungskraft horchen war gestern. Jedes Teammitglied kriegt die Aufgabe sich vor dem Gespräch schlau zu machen, wer aus dem Umfeld geeignet und bereit ist, eine wertvolle Rückmeldung zu geben.
3. **Expertise nutzen:** Die Personalabteilung soll Führungskräften und Mitarbeiter*innen Hand bieten mit <guten Fragen> und einem Gesprächsleitfaden.
4. **Rückmeldungen verarbeiten:** Mitarbeiter*in fordert vor dem Gespräch mit der Führungskraft das Feedback von 4 Personen ein und setzt sich damit auseinander (=Arbeitszeit). Die Außensicht wird durch die eigene Einschätzung angereichert und schriftlich festgehalten. Das zusätzliche persönliche Gespräch mit den Feedback Geber macht Sinn (Positives hört jeder gern) und ist sehr wichtig im Falle von Unklarheiten!
5. **Gespräch zur Entwicklung:** Das Feedback Gespräch findet ohne Störung statt. Im Fokus steht ein offener Dialog zwischen Führungskraft und Teammitglied. Möglicher Ablauf: a) Was hat sich seit dem letzten Feedback verändert? b) Sicht der Führungskraft (persönliche Beobachtung + konkreten Situationen). c) Gemeinsames Review von Selbsteinschätzung und Feedback aus dem Umfeld. d) Mitarbeiter*in skizziert Entwicklungsschritte für die nächsten 3 Monate. e) Führungskraft bietet Hand und schafft Klarheit, in welcher Form er unterstützen kann
6. **Feedback wird Thema:** Nun ist das Feedback lanciert, und abhängig von den Fähigkeiten der Führungskraft liegt es am Team, selber die Initiative zu ergreifen. Wird das Thema von der Führungskraft stiefmütterlich behandelt, soll das Team sich auf die Rückendeckung aus der Chefetage verlassen können. Zum Beispiel für einen Austausch im Team ohne Teilnahme der Führungskraft. Das Resultat könnten konkrete Verbesserungsvorschläge sein oder der Einbezug von anderen Führungskräften oder der Personalabteilung.

Das Wachstum des Teams kann im Stile von OKR gestaltet und verfolgt werden. Qualitative große Ziele (objective) werden gemeinsam mit dem Vorgesetzten definiert und durch den persönlichen Beitrag (key result) jedes Teammitglieds mess- und greifbar (=eigene Entwicklungsschritte). Im Unterscheid zu MbO (management by objectives), dass unglaublicherweise noch heute genutzt wird, besticht OKR durch die Transparenz. Das heißt, die Entwicklungsziele jedes Mitglieds sind für das ganze Team einsehbar.

Das Politische braucht persönliches Wachstum

Karin Schnappauf – [die werteentwicklung](#)
(16. November 2020)

Was heißt New Work?

Frithjof Bergmann definierte New Work als Dreiklang von 1/3 Erwerbsarbeit, 1/3 Selbstversorgung und 1/3 Arbeit, die mensch „wirklich, wirklich tun will“. Eine ähnliche Definition sieht so aus: Erwerbsarbeit, Care & Reproduktion, Ehrenamt & persönliche Entwicklung incl. Fortbildung.

Daraus folgt: New Work und Vollzeit, das passt einfach nicht zusammen. (Wer mehr dazu wissen will, hier entlang bitte) Was brauchen wir, wenn wir New Work umsetzen wollen?

1. Anpassungen im Arbeits-, Steuer- und Rentenrecht

Es geht also auf breiter Ebene um den Abschied von der 40hWoche als „Vollzeit“. Das hat vielfältige Folgen z.B. für die Höhe der Rentenansprüche. Wir brauchen eine Neubewertung von Erwerbsarbeit, Care- und Familienarbeit sowie Bürger- bzw. Ehrenamt, wie sie Markus Väth in seinem [Beitrag zu dieser Blogparade](#) anspricht. Damit dürften wir ganz nebenbei auch dem Ziel von Equal Pay deutlich näher kommen.

Was jetzt schon dazu beitragen kann, die Erwerbsarbeit gleichmäßiger auf die Partner:innen zu verteilen und im Zusammenhang mit einer Neubewertung sowieso dran ist: Die Abschaffung des Ehegattensplitting. Dazu schreibt Theresa Bücker [im SZ Magazin](#): "Wenn beide in etwa gleich viel Geld verdienen, verringert sich ihre Steuerlast über das Ehegattensplitting nicht. Das Ehegattensplitting wurde gemacht für gut verdienende Frauen, deren Ehepartner auf ein eigenes Einkommen verzichten, um sich in der Zeit um Haus und Kinder zu kümmern. Oder war es anders herum?"

Besonders spannend ist die Frage, wie sich unter veränderten Prämissen ein vernünftiges Arbeitsrecht und ein angemessener Arbeitsschutz gestalten lässt. Im Mai 2020 veröffentlichte die Bertelsmann Stiftung dazu "[New Work: Potentiale nutzen - Stolpersteine vermeiden: Ein Leitfaden zu regulatorischen Grenzen und Chancen](#)". Die Autorinnen Britta Redmann und Birgit Wintermann liefern darin einen umfassenden Überblick, wie derzeit eine rechtssichere Umsetzung möglich ist. Sie beschreiben auch, "wie schwierig eine Anpassung insbesondere an die bestehenden rechtlichen Regelungen ist. **Was den Schutz von Mitarbeitern gewährleisten soll, machte nun die Umsetzung einer neuen, von vielen als sehr positiv erfahrenen Arbeitsmethode schwer.**" Daher werden sie in der nächsten Phase des Projekts "Betriebliche Arbeitswelt in der Digitalisierung" eruieren, wie sich "durch die Gestaltung der Arbeit andere nachhaltige und für die Gesellschaft relevante Ziele" verfolgen lassen.

2. Partizipation in Kontext von New Work

Die Arbeitsrechtlerin Britta Redmann schreibt dazu: "Die Mitarbeitenden müssen – will man erfolgreich sein – nicht nur nach dem Betriebsverfassungsgesetz beteiligt werden, wenn die meisten Entscheidungen gefällt sind. Ein wesentlicher Bestandteil von New Work ist nach meinem Verständnis die Partizipation. **Ohnehin stellt sich immer mehr heraus, dass die gesetzlich geregelte Mitbestimmung eigentlich zu langsam ist.** Weswegen auch schon viele Betriebsräte selbst agil arbeiten. Ob nun gewählter Betriebsrat oder nicht: In jedem Fall sollte die Umorganisation und Veränderung immer gemeinsam und Hand in Hand mit den Mitarbeitenden geschehen."

Mein momentaner Eindruck ist dieser: Die Gewerkschaften verstehen New Work vorrangig als Crowdwork und fürchten die Entgrenzung und Prekarisierung der Arbeit. Die Befürchtung, mit Änderungen am Arbeitsrecht mühsam erkämpfte Rechte zu gefährden, mag bisweilen auch mitschwingen und hat sicher auch ihre Berechtigung. Nach meinem Verständnis muss New Work aber nicht zwingend digital sein. Und das Thema Entgrenzung ist für mich nicht unmittelbar mit digitaler Arbeit verknüpft. Eine differenziertere Betrachtung wäre hier vielleicht hilfreich. Denn alle Regelungen komplett daran auszurichten, dass von einer Schutzbedürftigkeit aller Beschäftigten ausgegangen wird, macht nicht überall Sinn. Da der DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann die Gewerkschaft als lernende Organisation sieht, bin ich hier zuversichtlich. Eine lernende Haltung ist generell etwas, was wir entwickeln sollten, dazu später mehr.

3. Neue Rechtsformen für Unternehmen, die Fremdbestimmung und Spekulation vermeiden

Seit Jahrzehnten leben große Unternehmen wie BOSCH, ZEISS und ZF Friedrichshafen Verantwortungseigentum, in dem sie Stiftungslösungen umsetzen. Verantwortungseigentum (Steward-Ownership) setzt auf das Selbstbestimmungsprinzip: "Die Kontrolle bleibt bei Personen, die dem Unternehmen langfristig verbunden sind. **Die Stimmrechte und damit die Kontrolle über das Unternehmen liegt bei Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind und die Werte des Unternehmens langfristig tragen – damit ist das Unternehmen selbstbestimmt.** Es gibt keine automatische Vererbung der Stimmrechte, und die Stimmrechte können nicht als Spekulationsgut gehandelt werden. Die VerantwortungseigentümerInnen übernehmen die unternehmerische Verantwortung für das Handeln, die Werte und das Vermächtnis des Unternehmens." (Zitat aus <https://stiftung-verantwortungseigentum.de/verantwortungseigentum>)

Für viele Mittelständler und Start-Ups ist diese Konstruktion oft zu teuer und kompliziert. Start-Ups wie ECOSIA, EINHORN und STARTNEXT haben dennoch diese Form gewählt. Für eine breitere Verbreitung braucht es jedoch verbesserte Rahmenbedingungen. Wer New Work konsequent weiterdenkt, landet bei "New Work needs New Ownership".

4. Gemeinwohlorientierung statt Profitmaximierung

Was für mich untrennbar zu New Work gehört, ist das, was Katharina Daniels und Jens Hollmann im von ihnen herausgegebenen Buch "Anders wirtschaften: Integrale

Impulse für eine plurale Ökonomie" so beschreiben: "Die Teilhabe am Leben vom ausschließlichen Fokus auf Erwerbsarbeit zu entkoppeln und auf andere Werte zu richten, bedarf eines umfassenderen Verständnisses von Werten. Der eben erwähnte „alternative Wohlstandskompass“ der OECD und die Glücksforschung (s. Einführung) verdeutlichen, was damit gemeint ist, u. a. Gesundheit, generelle Zufriedenheit, Bildung etc. **Möchte man angesichts des auf verschiedenen Ebenen geführten Diskurses (Arbeitsplatzsicherheit versus höhere Werte) nicht mit Zynismus reagieren, so braucht es Denkansätze einer Gemeinwohlökonomie und möglicher alternativer Grundeinkommen.**" (S.147)

5. Technologie mit der Transformation in Organisationen und Gesellschaft zusammendenken

Wie vernetzt die einzelnen Bereiche miteinander sind und daher zusammengedacht und zusammen entwickelt werden müssen, erläutern Katharina Daniels und Jens Hollmann im gleichen Buch: "Zunächst einmal vollzieht sich Industrie 4.0 losgelöst vom sozialen Impact. In den verschiedenen Spielfeldern technologischer Möglichkeiten, ökonomischen Wachstums, politischer Einflussnahme und gesellschaftlichen Bewusstseins herrschen unterschiedliche Wertvorstellungen, Ziele und Sprachen. Bislang konstatieren wir statt Lösungsansätzen eher ein Ping-Pong-Spiel zwischen den Akteuren aus Wirtschaft und Politik, bei dem jeder Part die gesellschaftliche Verantwortung delegiert. Die Wirtschaft will wettbewerbsfähig bleiben, die Politik ist Co-abhängig auf wirtschaftliches Wachstum ausgerichtet und hat berechtigte Befürchtungen, dass das, was möglich wäre, durch Verzicht und Begrenzungen in der eigenen Nation zu geopolitischen Wohlstandsverlagerungen führt. **Die Synchronisation von technologischem Fortschritt und gesellschaftlicher sowie organisationaler Transformation ist die Aufgabe unserer Zeit:** Hier ist Übersetzungs- statt Richtlinienkompetenz gefragt" (Anders wirtschaften: Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie, S.146)

Maja Goepel formuliert es im Gespräch mit enkelfähig ähnlich: "Wenn wir systemisch denken, dann erkennen wir, dass Politik, Technologien, Märkte und individuelles Handeln immer wieder wechselseitig aufeinander einwirken. Sie geben sich gegenseitig Anstöße zur Veränderung – und im Laufe der Zeit wandelt sich so die Architektur des ganzen Systems. Damit entsteht, was ich radikalen inkrementellen Wandel nenne: **Viele kleine Schritte, dezentral in Angriff genommen von unterschiedlichen, oft unabhängig voneinander handelnden Akteuren, schaffen eine Dynamik, die eine grundlegende Neuausrichtung der Gesellschaft mit sich bringt.**"

Wie kommen wir ins Tun?

Let's grow up!

Gesellschaftliche Entwicklung fängt bei der Entwicklung jeder einzelnen Person an. Denn ihre Denkweise bestimmt die grundlegende Fähigkeit, die eigenen Interessen zu vertreten (versus Schutzbedürftigkeit), über den Tellerrand hinaus andere Interessen ebenfalls als berechtigt anzuerkennen und mit etwaigen Diskrepanzen konstruktiv umgehen zu können. All das brauchen wir, wenn wir New Work leben wollen und erst recht, wenn wir die Bedingungen dafür schaffen wollen.

Die Entwicklungspsychologin Jane Loevinger hat diesen Weg mit den 4 Dimensionen der Ich-Entwicklung beschrieben

1. **Charakter:** Umgang mit eigenen Impulsen und Maßstäben – von impulsgesteuert zu selbstregulierend
2. **Interpersoneller Stil:** Art und Weise, mit anderen umzugehen – von manipulierend zu tragfähig, Autonomie respektierend
3. **Bewusstseinsfokus:** Bereiche auf die sich die Aufmerksamkeit richtet – von extern (Autoritäten) zu intern (Motive, Gefühle)
4. **Kognitiver Stil:** Art und Weise der Denkstrukturen – von undifferenziert zu komplex, multiperspektivisch

Wir haben diese wissenschaftlichen Erkenntnisse in das Modell der sechs Haltungen übertragen.

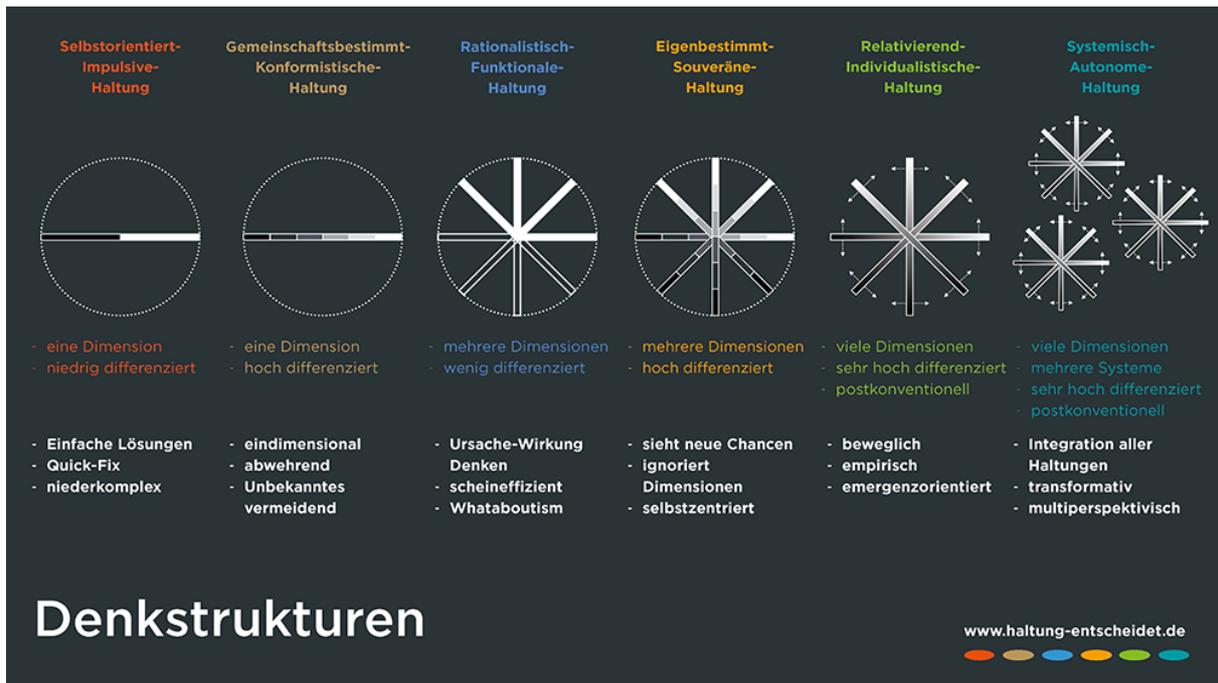
Arbeit wird je nach Haltung unterschiedlich interpretiert und verstanden



Haltung haben wir nicht, wir entwickeln sie – oder auch nicht. Unsere Haltung bestimmt unseren Blick auf die „Realität“. Eine Erweiterung der Haltung können wir nicht verordnen - weder uns selbst noch anderen. Wir können ihr aber Raum geben.

Denkstrukturen und Ihre Erweiterungsmöglichkeiten

Wie die bereits entwickelte Haltung die Denkweise formt und wie eine Weiterentwicklung der Haltung die Denk- und Handlungsmöglichkeiten erweitert, zeigt diese Grafik



Je mehr Menschen in der Lage sind, das große Ganze in den Blick zu nehmen und die wechselseitige Verbindung allen Seins, die tiefe Bindung zwischen Mensch, der Natur und dem Planeten (Interbeing) zu erkennen, umso besser. Denn damit wachsen unsere Fähigkeiten, Wandel zu gestalten, Unsicherheiten auszuhalten und mit Ambivalenzen umgehen zu können.

Es geht darum, Entwicklungsmöglichkeiten schaffen, damit es möglich und attraktiv wird, Verantwortung zu übernehmen. Für sich und die Gemeinschaft, in Politik und Wirtschaft – sowohl in der Führung wie bei den Mitarbeitenden.

Auch um über das Stadium hinaus zu kommen, das Luisa Neubauer und Carola Rackete in ihrem [Spiegel Essay](#) zu den Rodungen im Dannenröder Wald so beschreiben: "Weil einige die Macht haben zu entscheiden, dass es in Ordnung ist, das Pariser Abkommen zu brechen, nicht aber einen Straßenbauvertrag. Weil es für Entscheider okay ist, die Einhaltung von Biodiversitätsabkommen zu gefährden, nicht aber einen Koalitionsbeschluss."

Wie lässt sich intrinsisch motivierte Selbstentwicklung unterstützen?

Drehen wir die Frage erstmal um: Was kann Entwicklung bremsen oder gar stoppen?

Im Wesentlichen sind das folgende 6 Faktoren

1. Einkapselungen, angehaltene Gefühle
2. Soziales Umfeld
3. fehlende Bildung
4. fehlende Vorbilder
5. Ignoranz („Ich habe es verstanden“)
6. Identitätsverlust

Entwicklungsfördernde Lebenserfahrungen haben hingegen folgende Eigenschaften.

1. stellen die Struktur der bisherigen Haltung in Frage
2. sind persönlich bedeutsam
3. emotional fordernd
4. interpersoneller Natur
5. als Herausforderung positiv interpretierbar

Conclusion: Jede:r kann was tun. Für sich selbst, im direkten Umfeld und durch Einflußnahme auf gesellschaftliche Prozesse. Und je mehr sich auf den Weg machen, umso wahrscheinlicher erreichen wir das Ziel.

„Ich habe gelernt, dass man nie zu klein dafür ist, einen Unterschied zu machen.“
(Greta Thunberg)

In diesem Sinne: Immer wieder raus aus der Komfortzone, rein ins persönliche Wachstum – nicht (nur) für sich selbst, sondern für das große Ganze. Am besten kollaborativ, wie in dieser [Blogparade](#). Herzlichen Dank an sterneundplaneten für die Einladung!

Politische Rahmenbedingungen für New Work

Marc Strasser, Lukas Landsgesell und Ann-Sophie Finner - [Link](#)
(15. November 2020)

Ein Plädoyer für Demut und Eigenverantwortung, um die zentralen Werte der „New Work“-Bewegung durch politische Rahmenbedingungen zu unterstützen

New Work besticht nicht nur durch die Idee sich als Individuum selbst zu verwirklichen, sondern auch durch die Werte der Freiheit und der Eigenverantwortung. Doch wie könnten die notwendigen politischen Rahmenbedingungen aussehen, um New Work in der Arbeitswelt weiter voranzutreiben? Zugegeben, wir wissen es nicht. Dennoch erhoffen wir uns von diesem Plädoyer, Euch Impulse für Demut und Eigenverantwortung geben zu können. Auch möchten wir eine Grundlage für Diskussionen zur Entwicklung geeigneter Rahmenbedingungen schaffen.

Anfangs gehen wir auf die seit dem 19. Jahrhundert nach und nach entstandenen Menschenbilder, die unsere Organisationen prägten und prägen, ein. Diese sind relevant, weil das zugrunde liegende Menschenbild das Handeln der politischen Akteure beeinflusst und dadurch den Prozess, wie politische Rahmenbedingungen ausgearbeitet werden.

Wir möchten Euch drei Bausteine vorstellen: Vertrauen, Demut und begrenzte Rationalität. Sie sollen der Politik einen größeren Spielraum in der Lösungsfindung gewähren, als es momentan der Fall ist. Denn nur so ist es möglich, Rahmenbedingungen für New Work nachhaltig entwickeln und etablieren zu können. Orientierungshilfen dafür könnten ein gesellschaftliches Leitbild, ein wissenschaftlicher Ansatz und mehr „echte“ Eigenverantwortung sein.

Viel Spaß beim Lesen!

Menschenbilder

Im 19. Jahrhundert entstand das Menschenbild des *Economic Man*, das auf Frederick Winslow Taylor zurückgeführt werden kann. Der *Economic Man*, ebenfalls bekannt als *Homo Oeconomicus*, verfolgt lediglich ökonomische Interessen und muss durch finanzielle Anreize motiviert werden. Gute 30 Jahre später mit der *Human-Relations-Bewegung* etablierte sich der *Social Man*, der seine Motivation aus sozialen Beziehungen bezog. Mit der Bedürfnishierarchie nach Maslow formte sich der *Self-Actualising Man* als Menschenbild, der gerne arbeitet, sofern es der Selbstverwirklichung dient. Das Menschenbild des *Complex Man* versuchte hingegen, der Komplexität und Verschiedenheit des Menschen gerecht zu werden. Die Bedürfnisse variieren dabei von Person zu Person. Zwar versucht der *Complex Man* die Komplexität und Verschiedenheit zu berücksichtigen, bietet jedoch keine Erklärungen über die Handlungs- und Entscheidungsmechanismen der Menschen, aufgrund der im Gehirn ablaufenden Prozesse. Dies versucht die Neuroökonomie mit dem *Brain-Directed Man*. Schließlich beeinflussen unsere Emotionen und Affekte unsere kognitiven Prozesse.

Warum ein Menschenbild wichtig ist, zeigt sich an folgendem: Je nach Menschenbild benötige ich eine andere Organisationsform. Orientiert sich mein Menschenbild

am *Economic Man*, so motiviere ich die Beschäftigten durch finanzielle Anreize. Habe ich das Menschenbild des *Self-Actualising Man* verinnerlicht, räume ich den Beschäftigten Handlungsspielraum und Autonomie ein.

Das angenommene Menschenbild nimmt aber nicht nur Einfluss auf Organisationen in der freien Wirtschaft, sondern auch auf politische Entscheidungsträger. Letztendlich sind sie diejenigen, die über zukünftigen Rahmenbedingungen für New Work entscheiden.

Vertrauen - Demut - begrenzte Rationalität

Der erste Baustein, den wir Euch vorstellen möchten, ist *Vertrauen*, welches Niklas Luhmann als Prozess beschreibt. Vertrauen kann erst mit einem zuvor gewährten Vertrauensvorschuss entstehen. Dies ist in unserer Gesellschaft täglich zu beobachten und auch in der Marktwirtschaft ein wichtiger Bestandteil. Wenn man am Morgen beim Bäcker Brot kauft, geht man davon aus, dass es sättigend ist und gut schmeckt. Wäre es anders, so würde der Bäcker langfristig seine Kunden verlieren und sein Geschäft schließen müssen. Der Marktmechanismus sorgt also dafür, dass sich die nachgefragten Produkte durchsetzen. Manchmal versagt dieser jedoch, das zeigt sich beispielsweise anhand der Klimakrise. In solchen Situationen ist es wichtig, dass der Staat in den Markt eingreift und einen Rahmen vorgibt. Im Hinblick auf die neuen Arbeitsweltentwicklungen ist es nun an der Zeit, angemessene Rahmenbedingungen für den Markt zu schaffen. Diese können nur von der Politik gesetzt werden. Wenn Vertrauen bereits in unserem Alltag verankert ist, dann lasst uns auch der Politik wieder einen Vertrauensvorschuss für dieses Ziel geben!

Der zweite Baustein ist die *Demut* und bedeutet für uns anzuerkennen, dass Erfolg nicht nur von unseren eigenen Leistungen abhängt. Viel mehr spielen Talent, Zufall und die gegenwärtigen Wertvorstellungen unserer Gesellschaft eine ebenso wichtige Rolle. Was nützt es, das Talent eines ausgezeichneten Cricketspielers zu haben, wenn in Deutschland doch die meisten jedes Wochenende ihrer Lieblingsmannschaft im Fußball zujubeln? Ebenso sind wir auf die Hilfe anderer angewiesen, um unseren Wohlstand weiterhin zu sichern. Dies wurde nicht zuletzt in der Corona Krise deutlich, die ohne gesellschaftlichen Zusammenhalt nicht lösbar ist. Nicht nur in Unternehmen und der Gesellschaft spielt Demut gegenüber Entscheidungen unserer Mitmenschen eine wichtige Rolle, sondern auch in der Politik sollte dieser Wert gelebt werden. Demut gegenüber den Entscheidungen Anderer zu zeigen, und in seiner eigenen Entscheidung transparent zu sein, ermöglicht es Fehler zuzugestehen. Fehler im Sinne von fehlendem Wissen über die bestmögliche Entscheidung. Demut räumt der Politik eine Fehlertoleranz und eine gegebenenfalls notwendige Korrektur ein, um passende politische Rahmenbedingungen für New Work zu finden.

Der dritte und letzte Baustein ist das Eingeständnis und die Akzeptanz unserer *begrenzten Rationalität*. Unsere Entscheidungen werden verzerrt. Verzerrt bedeutet, dass sie nicht nur auf rationalen Überlegungen beruhen, sondern ebenfalls durch kognitive Heuristiken beeinflusst werden. Im Jahr 2002 erhielt der Psychologe Daniel Kahneman zusammen mit Amos Tversky den Alfred-Nobel-Gedächtnispreis der Wirtschaftswissenschaften für seine Prospect-Theory. Diese ist heute ein wesentlicher Bestandteil der Verhaltensökonomie und gilt als realistischere Alternative zur Erwartungsnutzentheorie, die dem Homo Oeconomicus zugrunde liegt. Mit seinem 2011 erschienen Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ hat Kahneman es auf

die Spiegel Online Bestseller-Liste geschafft und zeigt weitere Verzerrungen in unseren Entscheidungen auf. Lasst uns das an einem alltäglichen Einkaufsbeispiel erläutern. Andreas geht in einen Drogeriemarkt seiner Wahl, um eine Zahnpasta zu kaufen. Für welche entscheidet er sich? Der Homo Oeconomicus weiß, welche Zahnpasta seinen Nutzen maximiert. Er hat festgelegte Präferenzen und vollkommene Markttransparenz, weiß, welche Inhaltsstoffe und welcher Geschmack ihn ansprechen.

Welche Zahnpasta hat Andreas nun gekauft? Dieselbe wie immer. Diese Entscheidung hat er nicht auf Basis rationaler Überlegungen getroffen, sondern aufgrund seiner Gewohnheit. In der Wissenschaft spricht man hier vom Mere-Exposure-Effekt. Wir tendieren dazu, Produkte, die uns vertraut sind, positiver zu bewerten. Das war nur ein Beispiel für ebenjene begrenzte Rationalität. Das mag ein einfaches Beispiel sein und für die einzelne Zahnpasta vernachlässigbar, aber bei steigender Produktanzahl und Komplexität zeigt sich, dass die Politik Rahmenbedingungen setzen muss, die Andreas als Konsumenten bei seiner Entscheidungsfindung unterstützen und seine begrenzte Rationalität aufbrechen.

New-Work-Policies

Die Frage, die sich uns stellt, ist, wie können wir die Werte von New Work auf politische Rahmenbedingungen übertragen? Die erste und wahrscheinlich schwer umsetzbare Idee dazu ist die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes für unsere Gesellschaft. Unternehmen entwerfen diese seit Jahren für ihr Selbstverständnis. Auf die Gesellschaft übertragen sollten wir zunächst überlegen, wofür wir stehen und wo wir hinwollen. Mithilfe eines gemeinsamen Leitbildes können wir uns überlegen, was wir in Zukunft erreichen wollen. Visionen und Prinzipien entwickeln, die Orientierung schaffen und Komplexität im Einzelfall reduzieren. Ein Prinzip kann allerdings nur dann erfolgreich Orientierung stiften, wenn das Gegenteil ebenfalls seine Berechtigung hat. Wäre die Maxime beispielsweise unseren Unternehmen Gewinne zu zusprechen, dann wäre der Gegensatz ihnen keine Gewinne zu zusprechen. Vereine bestehen, ohne Gewinne zu erwirtschaften. Sowohl das eine als auch das andere Prinzip wäre denkbar. Was jedoch nicht bedeutet, sich ausschließlich auf das Prinzip zu konzentrieren, sondern ausreichend Flexibilität für die neue Arbeitswelt zu bieten. Der Staat sollte an dieser Stelle als Lenkungsorgan fungieren. Sobald Prinzipien systematisch nur zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden, sollte der Staat es unterbinden.

Für die Gestaltung eines politischen Rahmens sollte sich die Politik als zweiten Punkt ebenfalls ein Beispiel an Organisationen nehmen und einen wissenschaftlichen Ansatz wählen: Die iterative Lösungssuche. So können wir schrittweise, Entscheidung für Entscheidung, dem gewünschten politischen Rahmen näherkommen. Vier Grundvoraussetzungen sind hier von besonderer Bedeutung. Erstens müssen politische Entscheidungen für die Bürger transparent sein. Zweitens sollten diese allgemeinverständlich kommuniziert werden. Drittens sollte die Effektivität der Maßnahmen überprüfbar sein. Und schließlich viertens, sollten sie umkehrbar sein. Nur durch diese Voraussetzungen kann gewährleistet werden, dass Entscheidungen nachvollziehbar sind, bei Misserfolgen nachjustiert werden kann und dem Bürger Sicherheit gegeben wird, da keine Entscheidung in Stein gemeißelt ist. Zudem kann dem politischen System durch den Baustein Demut eine Fehlertoleranz zugesprochen werden. Um die iterative Lösungssuche weiter zu unterstützen, wäre Diversität in der

Politik ein weiterer wichtiger Punkt. Sie würde zu besseren Entscheidungen führen, wie bereits zahlreich durchgeführte Studien in Teams von Unternehmen gezeigt haben. Denn je diverser eine Gruppe, desto vielfältiger und innovativer die Entscheidungen. Klassischerweise könnte das durch Quoten umgesetzt werden. An dieser Stelle bitte wir Euch weiter zu lesen. Falls ihr es bis hierher geschafft habt, sollte Euch das Wort Quote nicht abschrecken.

Wer würde verneinen, dass wir nicht alle die geeignetsten Kandidaten für die zu besetzenden Positionen einstellen wollen? Was aber, wenn der Status quo die Person von vorneherein abschreckt und eine bestimmte Berufswahl nicht in Erwägung zieht? Eine Quote könnte dem entgegenwirken und Personen ermutigen, sich unabhängig vom Status quo für einen Berufsweg zu entscheiden. Dies würde langfristig dazu führen, dass ein Querschnitt der Bevölkerung in der Politik vertreten ist. Dafür lohnt sich schon ein Blick zu unseren europäischen Partnern. Europäische Länder wie Norwegen, Frankreich oder Island sind bereits erfolgreich mit den eingeführten Quoten, sofern diese nicht überstürzt eingeführt wurden. Nichtsdestotrotz sind Quoten keine ausreichende Antwort auf die Frage nach Diversität in der Politik, aber könnten eine hinreichende Bedingung sein. Die Wissenschaft muss weiterhin die Mechanismen hinter den Beweggründen erforschen, die dieser Diversität im Wege stehen. Warum das wichtig ist, zeigen Forschungsergebnisse. Nach dem Similiar-to-Me Effekt tendieren Führungskräfte dazu, die Mitarbeiter bei gleicher Eignung einzustellen, die ihnen am ähnlichsten sind. Die Ähnlichkeit vermittelt das Gefühl von Sicherheit, da wir a priori nicht wissen, wer am geeignetsten ist.

Als dritten und letzten Punkt sollten politische Rahmenbedingungen die „echte“ Eigenverantwortung und Freiheit stärken. Wie zwei Seiten derselben Medaille sind sie untrennbar miteinander verbunden. Freiheit ist die Grundvoraussetzung für Eigenverantwortung. Es gilt nun diese Freiheit von der Politik durch entsprechende Rahmenbedingungen abzustecken, um der begrenzten Rationalität des Menschen entgegen zu wirken und der Eigenverantwortung dennoch gerecht zu werden. Verpflichtende einheitliche Produktsiegel, die beispielsweise über Umweltauswirkungen, Lieferketten und Arbeitsbedingungen aufklären, sind eine Herangehensweise. Diese Herangehensweise gewährleistet eine „echte“ Eigenverantwortung, denn das Wissen darüber unterstützt uns bei der Entscheidungsfindung. Flankiert wird dies durch das gemeinsam erarbeitete Leitbild, das Konsumenten Orientierung gibt und Komplexität reduziert. Ebenso sollen die politischen Rahmenbedingungen sowohl Eigenverantwortung in höchstem Maße gewährleisten als auch den Einzelnen vor sich selbst schützen. Weder sollen Mitarbeiter sich selbst ausbeuten noch die Vorteile der neuen Arbeitswelt nicht nutzen können. Im Zuge der Eigenverantwortung ist es dabei keine Schande, um Unterstützung zu bitten, sondern diese Demut als Zeichen der Stärke zu werten. Mit dem Wissen, dass es eine schmale Gratwanderung zwischen Freiheit, Eigenverantwortung und politischen Interventionen ist, sollten wir miteinander reden, statt übereinander in ideologische Empörung zu verfallen.

Long story short

Wir haben gezeigt, wie sich das Menschenbild über die Zeit entwickelt hat und welchen Einfluss es auf die politischen Rahmenbedingungen nimmt. Wir haben Euch unsere drei Bausteine Vertrauen, begrenzte Rationalität und Demut vorgestellt, welche die New Work Policies in Zukunft maßgeblich beeinflussen werden und dabei helfen, der

Politik wieder einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Vor dem Hintergrund dieser Bausteine sollten politische Rahmenbedingungen für New Work gesetzt werden. New Work Policies sollten in Zukunft durch ein Leitbild, iterative Lösungsansätze, Diversität sowie Eigenverantwortung und Freiheit entwickelt werden.

Wir hoffen, wir konnten Euch mit unserem Beitrag Impulse und Anregungen für die Veränderung und Etablierung neuer zeitgerechter politischer Rahmenbedingungen geben. Denn es ist nun Aufgabe der New Work Bewegung, konkrete Ideen zu entwickeln, zu diskutieren und Forderungen an die Politik zu formulieren.

Wir bedanken uns sehr für Eure Zeit. Einerseits für das Lesen unseres Beitrages (sofern ihr es bis hierhin geschafft habt) und andererseits für Eure Beiträge. Wir freuen uns auf konstruktives Feedback, spannende Diskussionen und hoffen, Ihr bleibt gesund!

Neue Arbeit für alle: Wie wir den ländlichen Raum gemeinsam zukunftsfähig und attraktiv gestalten

Tobias Ilg - [Organisationsbegleiter](#)
(14. November 2020)

Viele Städte in Deutschland sind voll und der Drang in die Städte scheint auch in Zeiten von Corona ungebrochen: Rund 75% aller Menschen haben ihr Zuhause in einer Stadt, was sich nicht nur in horrenden Mieten, viel Lärm und hohen Feinstaubwerten oder der Tatsache, dass Kita-Plätze nur mit reichlich Vorlauf zu ergattern sind, äußert. Städte scheinen attraktiver, sowohl in Sachen Arbeitsplatz als auch mit Blick auf Infrastrukturen und dem Kulturangebot.

Anders ist es in ländlichen Regionen. Diese Gegenden mit manchmal nur wenigen Hunderten Einwohner*innen, verlieren mehr und mehr an Attraktivität. Zu wenig Möglichkeiten, zu wenig Optionen, zu wenig Perspektiven. Die Ausnahme bilden nicht selten Orte mit einmaligen Angeboten wie besonderen Landschaften, historischen Besonderheiten oder Naturerlebnissen. Der damit verbundene Tourismus bietet Einkommensmöglichkeiten und damit auch Perspektiven zum Bleiben. Nicht alle aber verfügen über jene Vorteile und drohen vollends abgehängt zu werden – oder sind es bereits.

Anschluss gesucht

Die Landflucht, insbesondere bei der jüngeren Generation, wird zum Problem. Und man kann es dieser Generation nicht einmal verübeln: Eine fehlende oder kaum vorhandene Anbindung an den ÖPNV, ein Mangel an Bildungs- und Arbeitsmöglichkeiten oder der schleppende, teils nicht vorhandene Breitband-/Glasfaserausbau machen so manche Regionen für Menschen als Lebensmittelpunkt schlichtweg unattraktiv. Landleben stelle auf der einen Seite zwar einen Gewinn an Lebensqualität dar, Sorge auf der anderen Seite in der Regel für lange Pendelwege und für weniger sozialer und technischer Infrastruktur mit leistungsschwachen Internet-Verbindungen (siehe: *Digitale Zukunft auf dem Land*, Bertelsmann Stiftung, 2017).

Indes stehen weitere gesellschaftliche und attraktivitätssenkende Folgen dieser Versäumnisse an; teilweise sind sie vielerorts bereits Realität: Schulen werden ortsübergreifend zusammengeführt, der stationäre Handel schwindet, ebenso weitere Dienstleistungsangebote wie Frisöre oder auch Gastronomien. Sportvereine lösen sich auf, das Kulturangebot wird eingedampft und auch in Begegnungsmöglichkeiten wie einem Dorfplatz wird nicht mehr nachhaltig investiert.

Fachkräfte als wichtiger Faktor

Obwohl viele regional verwurzelte Unternehmen, meist mittelständische Industriebetriebe oder Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen, als Motor der ökonomischen und gesellschaftlichen Stabilität und Leistungsfähigkeit Deutschlands fungieren, werden auch sie durch die zahlreichen und vielfältigen Ausprägungen des Wandels beeinflusst. Veränderungen sind notwendig, doch die transformativen Herausforderungen scheinen immens: Von der Rekrutierung von Auszubildenden,

über die Anwerbung von Fachkräften bis hin zur Unternehmensnachfolge. Die Folgen aber sind noch wesentlich vielschichtiger und betreffen die generelle Weiterentwicklung des Produkts oder der Dienstleistung sowie die Weiterentwicklung der eigenen Organisationsstrukturen inkl. aller Mitarbeiter*innen. Innovationen bleiben aus, Chancengleichheit wird zur Illusion, Vielfalt zum Fremdwort. Die Zukunft dieser Unternehmen ist ungewiss.

Die weniger verwurzelten Unternehmen zieht es in Metropolregionen. Somit auch die Fachkräfte, die sich aufgrund der meist langen und beschwerlichen Pendelstrecken entweder gar nicht erst auf dem Land niederlassen oder dieses trotz Heimatverbundenheit wegen der beruflichen Perspektiven verlassen. Doch genau diese Verfügbarkeit von Fachkräften wäre für Unternehmen und somit auch für ganze Regionen ein essentieller Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand.

Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten

Der flächendeckende Ausbau von Breitband-Verbindungen ist die Grundvoraussetzung, um neues Arbeiten auf dem Land zu ermöglichen. Distanzen und somit auch Pendelstrecken stellen dank einer stabilen Internetverbindung für bestimmte Berufsgruppen kein Hindernis mehr dar. Mit Video-Telefonie durch MS Teams, Zoom & Co lassen sich Meetings mit vielen Gesprächsteilnehmer*innen virtuell durchführen. Tools für kollaboratives Arbeiten ermöglichen es, Dateien gemeinsam zu editieren. Diese liegen in Clouds, auf die ortsunabhängig zugegriffen werden kann. Alles aus dem Homeoffice oder mobil von einem beliebigen Ort.

Die Voraussetzung dafür, die ständige Verfügbarkeit eines leistungsfähigen Internet-Zugangs, ist jedoch für zahlreiche ländliche Räume noch immer ein Problem. Und hier reden wir nicht von der Bereitstellung von 5G „an jeder Milchkanne“, wie Anja Karliczek (Bundesministerin für Bildung und Forschung) es nannte, sondern von einer flächendeckenden Versorgung in Deutschland mit mindestens 50 Mbit/s, die eigentlich bis 2018 umgesetzt sein sollte. Spätestens die Corona-Pandemie hat deutlich gemacht, wie wichtig eine gute und schnelle Internetanbindung in allen Regionen Deutschlands für Teilhabe, Vernetzung und eine attraktive Arbeits- und Lebensqualität ist.

Digitalisierung ja, doch das reicht noch nicht

Die Digitalisierung wird stets als erste Lösung in den Raum geworfen, um den ländlichen Raum wieder anzubinden. Sie stellt – wie bereits erwähnt – einen wesentlichen Faktor und sicherlich auch die Grundlage dar, keine Frage. Doch es braucht noch mehr, um ländliche Gegenden wieder attraktiver zu machen und Innovationen und neue Formen von Arbeit und Leben auf einem digitalen Fundament aufzubauen.

Was also gilt es zu tun?

1. Neue Arbeit muss verständlicher werden.

Der Begriff New Work wurde in letzter Zeit „versaubeutelt“: Manche sahen hier einen schmückenden Zierbegriff, der mit Homeoffice und Snack-Schale abgetan wurde, andere betrachteten ihn als Vorwand einer jungen Generation, die nicht arbeiten

möchte und wiederum andere bezeichneten New Work als Trend, der, sofern er nicht sowieso schon bald vorbei ist, sowieso nur in Konzernen funktionieren würde. So lange nur ausgewählte Wissensarbeiter*innen Zugang zu diesen elaborierten Themen der Neuen Arbeit mit allen Facetten und Formen haben und diese im Stile eines Bingo-Spiels rausposaunen, bleiben es insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen in metropolfernen Gegenden lediglich Theorie-Konstrukte. Unverständlich, irrelevant, uninteressant.

Dabei müsste sich insbesondere der Mittelstand eher heute als morgen mit diesem vielschichtigen und ja, auch teilweise komplexen und abstrakten Wandel der Arbeitswelt auseinandersetzen. Denn Neue Arbeit ist mehr als elitäres Schwadronieren und ein bisschen Homeoffice, Kickertisch und Du-Kultur. Organisationen muss Neue Arbeit umso mehr greifbar und praxisnah zugänglich gemacht werden. Das beginnt manchmal schon bei der Nutzung eines vergleichbaren Begriffs in deutscher Sprache, beinhaltet das erklärende Aufzeigen der unterschiedlichen Konzepte, die sich hinter diesem philosophischen Sammelbegriff für zukunftsweisende und sinnstiftende Arbeit verbergen oder äußert sich in der Darstellung von konkreten Mehrwerten für Unternehmensprozesse und allen dort tätigen Mitarbeiter*innen.

Nur so kann es gelingen, dass Führungskräfte mittelständischer Unternehmen wirklich erkennen, welche positiven und negativen Folgen der Wandel der Arbeitswelt insbesondere für ihre Organisation, aber auch für die Gesellschaft und Umwelt – somit damit letztlich auch die ländliche Heimat – haben kann. Nicht nur in ferner Zukunft, sondern bereits jetzt und heute.

Was noch? Wir benötigen ein Update unserer Haltung:

2. Es braucht mehr Offenheit.

„Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht“: Eine, wie ich finde, nicht gerade charmante Redewendung, die sich aber gerade in ländlichen Gegenden immer wieder bewahrheitet. Hier wird dem Neuen häufig von Grund auf mit einer ordentlichen Portion Misstrauen und Skepsis begegnet – sei es bei Geschäftsführer*innen oder bei Vertreter*innen der Lokalpolitik. Doch Offenheit braucht es, um Neues zuzulassen: Mehr Offenheit gegenüber neuer Technologien, gegenüber Innovationen, neuen Arbeitsformen, der jungen Generation mit möglicherweise einer anderen Einstellung gegenüber Arbeit und individuellen Karrierewegen. Mehr Offenheit gegenüber Austausch und Kooperation. Es gilt Chancen zu fokussieren und nicht ausschließlich Risiken zu sehen. Und es braucht mehr Offenheit gegenüber externer Unterstützung: Nicht alles kann und muss von allein gelöst werden, im Gegenteil. Manchmal ist ein Blick von außen und das gezielte Einbringen von externem Know-how der notwendige Schritt, um weiter zu kommen. Mehr Offenheit gilt nicht zuletzt auch auf Seiten der Kommunen: Diese müssen schnellstmöglich eine (bürokratiearme) Unterstützungskultur für diejenigen etablieren, die sich für die Weiterentwicklung des ländlichen Raumes engagieren wollen.

3. Es braucht mehr Vertrauen.

Damit nicht nur Freiberufler*innen oder vergleichbar tätige Menschen, sondern auch angestellte Personen das Leben und dessen Möglichkeiten in ländlichen Gegenden

besser nutzen können, müssen Vorgesetzte, ob Vorstände, Geschäftsführer*innen, Bereichs- oder Teamleiter*innen ihren Mitarbeiter*innen mehr Vertrauen schenken. Der immer noch häufig vorherrschende Kontrollgedanke ist nicht mehr angebracht, umso mehr in Zeiten von Homeoffice oder mobiler Arbeit anstelle von Präsenzpflcht, und flexiblen Arbeitszeiten anstelle von 9-to-5. Das setzt mehr Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter*innen voraus. Nicht nur in ihre fachlichen Kompetenzen, sondern auch in ihre Fähigkeiten, sich selbst anders und bedarfsgerecht zu organisieren.

4. Es braucht mehr Empathie.

Neue Arbeit ist menschenzentriert, was sich in der Haltung, der Art des Miteinanders, der Kultur und der Führung widerspiegelt. Empathie fungiert hier als Kernfaktor: Führungspersonen in Unternehmen müssen (übrigens genauso wie beratende oder begleitende Externe) empathisch agieren, Wegbegleiter*innen sein, aktiv zuhören und Emotionen wie Ängste und Unsicherheiten antizipieren. Stärken müssen gestärkt werden. Schwächen müssen erkannt werden, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Führungskräfte müssen mehr Mentor*in sein und die individuellen Bedürfnisse der sich in unterschiedlichen Lebensphasen befindenden Mitarbeiter*innen wahrnehmen. Und diese sind bei Menschen, die in ländlichen Gegenden leben, nicht selten andere, als bei Menschen, die eine Stadt ihr Zuhause nennen.

5. Es braucht mehr Befähigung.

Die Arbeitswelt ist einer permanenten Entwicklung unterstellt, sei es durch neue Technologien oder Updates oder aber durch neue Prozessschritte oder wechselnde Anforderungen an Produkt und Dienstleistung. Oder aber durch die dauerhafte Veränderung des Umfelds, wie dem Verhalten von Kund*innen, Umwelteinflüssen oder aufkommenden Pandemien. Besonders letzteres hat gezeigt, wie schnell Unternehmen und Menschen lernen müssen und auch lernen können. Lebenslanges Lernen wird somit zu einem wichtigen Faktor. Unternehmen müssen ihren Mitarbeiter*innen die Möglichkeit geben, über das Ortsschild hinaus Erfahrungen sammeln und sich fachlich wie auch interdisziplinär weiterbilden zu können. Sei es durch das Ausprobieren von Tools und Methoden im Unternehmenskontext, durch Austausch auf Veranstaltungen, externen Workshops in Präsenzform oder virtuell, durch Online-Trainings live oder im Stile von Netflix, also on demand, mit Büchern, Videos oder Podcasts. Wissen ist in riesengroßen Mengen vorhanden: Die Mitarbeiter*innen brauchen von ihren Führungskräften jedoch Zugang, Zeit und Unterstützung. Nur so können sie einen Mehrwert für die Weiterentwicklung des Unternehmens leisten, nur so können neue Arbeitsformen, wie beispielsweise die mobile Arbeit mit der Unterstützung digitaler Tools, kennengelernt und erlernt werden, die wiederum ein Leben in einem Dorf mit gleichzeitiger Ausübung eines Jobs in einer anderen Region ermöglichen. Veränderung kann funktionieren, aber sie setzt voraus, gemeinsam an ihre Vorteile zu glauben, aktiv zu investieren und nicht nur kurzfristige Perspektiven einzunehmen. Das kann wiederum nur gelingen, wenn Menschen die notwendigen Rahmenbedingungen vorfinden, um neue Wege zu gehen.

6. Es braucht mehr Mut.

Egal ob auf Seiten der Unternehmer*innen, der Verantwortlichen in den Gemeinden oder bei angestellten Personen: Es braucht mehr Mut, Veränderung einfach

auszuprobieren, ob als große Veränderung oder zunächst im Kleinen als Pilotierung. So kann für Mitarbeiter*innen beispielsweise getestet werden, ob die mobile Arbeit zur Verringerung der Fahrtstrecken überhaupt taugt. So können Geschäftsführer*innen herausfinden, ob die neue digitale Kommunikationslösung einen solchen Anklang findet, wie vermutet. So kann eine Gemeinde über einen Co-Working-Space im Pop-Up-Format für einen Testzeitraum von einigen Wochen oder Monaten feststellen, ob ein solches Angebot überhaupt wahrgenommen wird. Nur durch Mut zum Ausprobieren, zum Machen, können Innovationen praxisnah getestet werden. Passt es, erweitern man diese. Passt es nicht, lässt man es bleiben. Man hat es aber immerhin probiert!

7. Es braucht mehr Miteinander.

„Der Soundso macht das? Das machen wir nicht. Oder aber wir machen es, aber auf unsere Weise und fangen bei Null an.“ Unternehmen in ländlichen Gegenden, aber auch Gemeinden scheuen noch zu häufig den Austausch und die Kooperation untereinander. Scharmützel, Befindlichkeiten oder Traditionen hindern dies (je nach Region natürlich mal stärker, mal schwächer). Dabei ließen sich durch einen offenen oder (interdisziplinären) Austausch Potenziale bündeln, Synergien schaffen, Netzwerke knüpfen und gegenseitig von positiven wie negativen Erfahrungswerten profitieren. Durch den Austausch könnten erfolgreiche Projekte sichtbar gemacht, zur Inspiration herangezogen und zum Boden für (ortsübergreifende) Kooperationen werden. Apps, Co-Working oder Car-Sharing: Es gibt so viele spannende Projekte für die bessere Teilhabe ländlicher Regionen. Tauschen wir uns also aus!

Unterstützung durch EU, Bund und Länder

Der Bund hat sich zum Ziel gesetzt, die ländlichen Regionen zu stärken und sie für die Aufgaben der Zukunft fit zu machen. So soll die Politik für ländliche Entwicklung dahingehend entwickelt werden, dass ländliche Räume leistungsfähig bleiben, nachhaltig genutzt werden und den Erfordernissen des demografischen wie auch des Klimawandels Rechnung tragen. Zugleich muss sie das Auseinanderklaffen der Lebensrealitäten von Stadt und Land verhindern und so die Förderung rechtspopulistischer Tendenzen unterbinden (siehe: *Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung der ländlichen Räume*, 2020). Auch auf EU- und Länderebene gibt es Programme zur Unterstützung des ländlichen Raums. Zu häufig sind diese aber nur beschwerlich zugänglich und voller Verwaltungsaufwand. Die Bürokratie sollte drastisch reduziert und auch die Abfrage von unterstützenden Mitteln vereinfacht werden, sodass Gemeinden nicht abgeschreckt werden, diese auch in Anspruch zu nehmen. Leider fehlt es nicht zuletzt oft auch an Macher*innen, die Kommunen, Vereine, Initiativen oder Unternehmen in ländlichen Regionen empathisch, zielführend und nachhaltig begleiten.

Legen wir los!

Die Herausforderung einer digitalen Grundversorgung sowie die aufgeführten sieben Punkte zu mehr neuer Arbeit im ländlichen Raum geschehen nicht von heute auf morgen. Es braucht Zeit. Vor allem müssen wir Tradition, Vorhandenes und bereits Geschaffenes nicht nur respektieren und berücksichtigen, sondern gemeinsam als essentielle Basis für die Zukunft wertschätzen und verstehen. Die von Monika Studinger und mir ins Leben gerufene Initiative [„New Work uffm Land“](#) zielt darauf

ab, Organisationen in ländlichen Gegenden im Schwarzwald und am Hochrhein, die teils abstrakte Theorie von Digitaler Transformation und Neuer Arbeit greifbar aufzubereiten, sie an diesen Entwicklungen teilhaben zu lassen und nachhaltig zu eigenen Veränderungsprozessen zu befähigen. Dies geschieht mal mit einführenden oder vertiefenden Vorträgen, mal mit Workshops zur gemeinsamen Entwicklung des Vorhabens, mittels verständlicher multimedialer Formate (ab 2021!) oder, nachdem die individuellen Bedürfnisse identifiziert wurden, durch längerfristige Begleitungen. All das erfolgt mit dem nötigen Fingerspitzengefühl für die Historie und Identität der jeweiligen Unternehmen und dem nicht zu unterschätzenden regionalen Kontext.

Begeben wir uns also jetzt auf den Weg! Nur so schaffen wir es, die Theorie von Neuer Arbeit zum Leben zu erwecken, Dörfer und andere ländliche Gegenden für junge Menschen und somit auch für Fachkräfte unterschiedlicher Bereiche wieder attraktiver zu machen – und diesen Regionen eine Zukunft zu ermöglichen.

Lasst mich in Ruhe mit New Work! Tagebucheintrag einer typischen Organisation

Anne Lamberts – [systemische Organisationsberaterin](#)
(11. November 2020)

Warum tun sich viele Organisationen schwer mit New Work? Erkennen sie nicht die Zeichen der Zeit? Kann Gesetzgebung die von New Workern geforderten Entwicklungen in Organisationen beschleunigen? Oder haben Organisationen am Ende sogar gute Gründe, so zu bleiben, wie sie sind? Ein Beitrag zur Blogparade [#NewWorkPolicies](#) von sterneundplaneten.

Aus dem Tagebuch eines Traditionsunternehmens*

Sonntag, den 8. November 2020, irgendwo in Deutschland

Endlich Ruhe. Als Organisation kann man sich heutzutage ja nicht mal mehr am Wochenende sicher sein, dass die eigenen Mitglieder nicht geschäftig ihrem Work-Life-Blending nachgehen. Dabei sollte man meinen, dass sie bei mir genug verdienen, um in ihrer Freizeit auch mal die Füße hochzulegen. Aber nein: Selbstverwirklichung suchen sie. Purpose wollen sie. Mich vor der gesellschaftlichen Bedeutungslosigkeit retten.

Dass ich nicht lache! Einer der größten Arbeitgeber weltweit, bis heute Marktführer in meinem Segment, und in Sachen Produktqualität für immer unerreichbar. Da können sich die Asiaten noch so anstellen. Gut, das mit der Abgasgeschichte hat mich etwas ins Schlingern gebracht. Aber das war einfach Pech.

Und selbst wenn. Selbst, wenn wir durch das Geschrei der aufmüpfigen Kids da draußen demnächst wirklich einen grünen Kanzler haben. Was will der schon ausrichten? Im schlimmsten Fall wird mir vier Jahre lang mit drastischen Maßnahmen gedroht, die dann doch nie so eintreten. Also nicht ablenken lassen. Ich mache weiter das, was ich am besten kann: Verbrennungsmotoren bauen. Und dafür brauche ich weiß Gott kein New Work. Was soll das überhaupt heißen: New Work? Neue Arbeit, schon klar. Und was war an der alten bitte schlecht?

Mag ja sein, dass meine Mitglieder das toll finden, wenn auf einmal alle mitreden dürfen. Aber was habe ich als Organisation davon? Vor allem ja wohl Scherereien. Keiner weiß mehr, was er zu tun hat, alle kritzeln bunte Zettel voll, und dann kostet das auch noch einen Haufen Geld. Nur damit Lieschen Müller ihre Arbeit sinnvoll findet. Achja, der Kunde soll angeblich auch profitieren. Und was bitte hat den Kunden gestört? Bei mir hat sich noch keiner beschwert, dass er mit unseren Autos nicht von A nach B gekommen wäre. Und das ehrlich gesagt besser als mit so manch anderem neumodischen Gefährt. Ich sag nur: Reichweite.

Wenn mir einer glaubhaft versichern könnte, dass der ganze Quatsch das wert ist, was er kostet, dann würde ich vielleicht ja mit mir reden lassen. Aber auch nur dann. Und da das bisher nicht passiert ist, mache ich weiter. Einer muss es ja machen. Sonst können wir den Laden wirklich bald dicht machen.

Das Gute ist, ich kann sie zwingen. Wenn sie sich nicht an die Regeln halten, schmeiße ich sie raus. So einfach ist das. Ich sag nur: Mitgliedschaftsbedingungen. Und wenn meine formalen Regeln nicht reichen, habe ich immer noch mein Wundermittel: Die Regeln der Organisationskultur. Die versuchen sie zwar auch immer mal wieder zu verändern, aber von ein paar bunten Plakaten und Booklets lasse ich mich nicht aus der Ruhe bringen.

Dank der Widerstandskraft meiner Organisationskultur sind die allermeisten meiner Mitglieder auch vernünftig. Ein paar Spinner gibt's ja immer. Mit denen bin ich bisher aber auch ganz gut fertig geworden. Teilautonome Gruppenarbeit, Lean Management und was sie sich schon alles ausgedacht haben. Am Ende zählt allein, was mir bei meiner Autopoiese hilft. Und was das ist, bestimme immer noch ich!

Wie sähe der Tagebucheintrag Deiner Organisation aus? Und was bedeutet das für Dein New Work-Projekt?

**) Dieser Tagebucheintrag ist Fiktion. Ähnlichkeiten mit real existierenden Organisationen sind beabsichtigt, erheben jedoch keinen Wahrheitsanspruch. Die im Text geäußerten Meinungen geben weder die Meinung der Autorin noch anderer konkreter Personen wieder.*

Vier Vorschläge zum politischen Agenda-Setting

Markus Väth - [HUMANFY](#)

(9. November 2020)

Was geht New Work die Politik eigentlich an? Fragt man Wirtschaft und Politik, hört man in der Regel: sehr wenig. Beide Sphären interpretieren New Work vor allem als eine Modifikation des Arbeitsplatzes: digitales Arbeiten, Homeoffice, Agilität, vielleicht noch neue Arbeitszeitregelungen (aber bitte nur für Office Worker, Shopfloor-Arbeiter und Straßenkehrer sollte man da nicht mit reinziehen – zu kompliziert oder zu weit weg). Veredelt werden solche Denk-Sackgassen dann mit großen, doch leider hohlen Phrasen: Natürlich müsse Arbeit „neu gedacht werden“, schließlich gehe es ja um „die Zukunft der Arbeit“, um eine „gesellschaftliche Transformation“, gerade in Zeiten von Corona als dem großen „Gamechanger“. Dabei wäre eine Politisierung von New Work im Grunde einfach.

Erwerbsarbeit ist immer noch das Maß aller Dinge

Der Soziologe Ulrich Beck beschrieb schon 2007 eine mögliche Neuordnung unserer Arbeitsgesellschaft und forderte die finanzielle und wertschätzende Gleichstellung aller drei Arbeitsarten: Einkommensarbeit, Care- und Familienarbeit sowie Bürger- und Ehrenamt. Für ein New Work in politischer Hinsicht sollten wir Becks Grundforderung daher genau prüfen und uns damit intensiv auseinandersetzen. Gerade Corona wirft ein grelles Licht auf das Missverhältnis der drei Beschäftigungsarten: Während beispielsweise in der Corona-Krise für Pflegekräfte und Supermarkt-Kassierer eifrig geklatscht wird, müssen sie auf eine entsprechende finanzielle Aufwertung ihrer Arbeit weiterhin warten.

Anderes Beispiel: Millionen Berufstätige machen nun mit ihren Kindern Homeschooling – motiviert zwar, aber ohne finanziellen Ausgleich. Auch hier verteilt die Gesellschaft hohe Respektpunkte – trotzdem rutschen manche Familien durch den erzwungenen Verzicht auf ein Gehalt bzw. Kurzarbeit am Rande des Bankrotts entlang.

Jede Initiative, die sich der finanziellen Gleichstellung dieser drei Beschäftigtenarten widmet, ist daher aus New-Work-Sicht zu begrüßen. Damit würde man übrigens auch der ursprünglichen Vision von New Work entgegenkommen, dessen Begründer Frithjof Bergmann in den 1980ern das Streben nach „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“ proklamierte – egal, ob diese bezahlt ist oder nicht. Bergmann strebte für den Menschen nach einer sinnerfüllten Arbeit, nach einer Befreiung von der physisch und psychisch zermürbenden Arbeitswelt und einer neuen Teilhabe der Menschen an der Gesellschaft.

Arbeitsrecht aus einem vergangenen Jahrhundert

Nehmen wir für den Moment an, New Work WÄRE tatsächlich nur die Modifikation von Arbeitsplätzen: Auch das würde für viele Unternehmen nicht funktionieren. Ein großer Hemmschuh liegt hier im Arbeits- und Sozialrecht, das teilweise noch aus Bismarcks Zeiten stammt. Einst erdacht, um den Fabrikarbeiter vor Ausbeutung und

arbeitsrelevanten Gefahren zu schützen, ist es für große Teile der heutigen Wirtschaft schlicht überaltert und versieht die Unternehmen mit einer regulatorischen Zwangsjacke.

Aktuelles Beispiel: Einige Unternehmen verbieten es ihren Mitarbeitern, im Zusammenhang mit ihrer Homeoffice-Tätigkeit von „Homeoffice“ zu sprechen. Stattdessen sollen sie den Begriff „Remote Work“ benutzen. Warum? Weil die Einrichtung von Homeoffice höhere Anforderungen an das Unternehmen stellt. Theoretisch müssten Unternehmen den Kauf ergonomischer Möbel für zuhause unterstützen, die Lichtverhältnisse prüfen, eventuell einen VPN-Tunnel zur Verfügung stellen etc. Macht natürlich keiner. Aber das Lachen über solche fadenscheinigen Begriffsunterschiede vergeht einem, wenn erste Arbeitsprozesse drohen.

Beispiel Arbeitszeit: Das Arbeitsministerium von Hubertus Heil hat eine App entwickelt, mit der Arbeitskräfte ihre Arbeitszeit dokumentieren konnten. Ein Erfolgsprojekt: kostenlos, seriös, quasi mit staatlichem Stempel für Unternehmen nutzbar. Ende 2019 wurde die App dann sang- und klanglos eingestellt, mit der lapidaren Begründung: „Die Einführungsphase ist vorüber und die für die App zur Verfügung gestellten Ressourcen sind nunmehr aufgebraucht.“ Kein Support mehr und keine Weiterentwicklung. Ein Trauerspiel. Dabei hatte die Zeiterfassungs-App „nur“ 74.000 EUR gekostet – wohingegen andere App-Angebote von Bundesbehörden insgesamt fast fünf Millionen EUR (!) verschlungen hatten, mit durchwachsenem Ergebnis.

Will man New Work politisch durchsetzen, müsste man daher als eine der wichtigsten Maßnahmen das deutsche Arbeits- und Sozialrecht entrümpeln (ich schreibe absichtlich nicht: liberalisieren). Es geht vielmehr um eine Güterabwägung zwischen den manchmal durchaus berechtigten Schutzinteressen des arbeitenden Menschen und den Anforderungen einer Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Dafür müssten allerdings alle Verhandlungsparteien gemeinsame Interessen (vulgo: Lösungen) suchen anstatt zu versuchen, einfach ihre Interessen für ihre jeweilige Klientel durchzudrücken. Das scheint noch nicht immer im Lager von Politik, Gewerkschaften und Arbeitgebern angekommen zu sein.

Kehren vor der eigenen Haustür

Vielleicht fehlt im politischen Berlin auch einfach das Bewusstsein für Neues Arbeiten, die eigene diesbezügliche Lebens- und Berufserfahrung. Von den derzeit 709 Bundestagsmitgliedern haben nur ein Drittel ihren beruflichen Hintergrund in der Wirtschaft, beispielsweise als Handwerker, Finanzfachleute oder aus der Medienbranche. Weitere vierzehn Prozent sind immerhin Anwälte, Wirtschafts- oder Steuerberater. Es dominieren die Abgeordneten aus dem Öffentlichen Dienst und den politischen Organisationen (43 Prozent). Aber gerade New Work ist eine Philosophie, die man im Idealfall selbst erlebt bzw. eingesetzt hat. Man braucht ein persönliches Verhältnis dazu, zu Aspekten wie Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und sozialer Verantwortung. Alle diese New-Work-Aspekte beschreiben wir übrigens in unserer New Work Charta.

Man muss sich vielleicht den „gefährlichen Wind der Existenz“ um die Nase wehen lassen, um zu einem Konzept wie New Work Stellung zu beziehen oder gar zu versuchen, Dinge im großen gesellschaftlich-politischen Kontext zu verändern. Da könnte eine finanzielle Rundum-Versorgung, wie sie für Bundestagsabgeordnete

üblich ist, eher hinderlich sein: 9.500 EUR monatliches Grundgehalt brutto plus eine Aufwandspauschale von jährlich 12.000 EUR plus Rentenansprüche (mind. 954 EUR monatlich) plus weitere Zuschläge für herausgehobene Positionen. Dabei geht es mir gar nicht um die Höhe der Vergütung an sich. Politik ist ein Knochenjob, keine Frage. Ich glaube aber, es macht etwas mit einem, wenn man dauerhaft finanziell völlig woanders unterwegs ist als der Normalbürger – und das auch noch weitgehend risikofrei.

Im Endeffekt könnte man New Work in dieser Hinsicht fördern, wenn man als Politiker diesen Lebensstil wenigstens reflektiert bzw. sich bewusst nicht an ihn gewöhnt. Oder, radikaler gedacht: Man gibt das Wesen des Berufspolitikers auf und konstituiert das Parlament als „Nebenerwerbsbetrieb“ des jeweiligen Bürgers. Das wäre natürlich die ganz große Axt und dementsprechend unrealistisch.

Die Neuerfindung der Gewerkschaften

New Work und Politik: Das geht nur zusammen, wenn auch die Gewerkschaften mitspielen. Ist das überhaupt möglich? Interessanterweise stehen gerade Gewerkschaften dem New-Work-Konzept meist gleichgültig bis argwöhnisch gegenüber. Das ist nur auf den ersten Blick verwunderlich, denn Gewerkschaften wollen auch ihre Pfründe verteidigen: Sie verstehen sich immer noch als Bollwerk gegen den „bösen Arbeitgeber“ und als weiße Ritter, die sich schützend vor den Arbeitnehmer werfen. Diesem Gut-Böse-Schema stellt New Work ein gemeinsames Arbeiten an der Lösung entgegen, das Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam entwerfen. Gewerkschaften als klassische „Frontlinie“ hätten damit weitgehend ausgedient. In nicht wenigen Branchen ohne diese klare Frontlinie haben Gewerkschaften daher nie richtig Fuß fassen können, beispielsweise in der IT, bei Kreativen aller Art oder auch in der Reinigungsbranche. Um New Work zu fördern, müssten sich Gewerkschaften ganz neu fragen: Wer ist meine Klientel? Und vertreten wir eigentlich noch das, was die Beschäftigten wollen? Wo liegt unsere Existenzberechtigung jenseits des „Weißen Ritters“? Und sind wir offen für neue Konzepte?

Versteht man New Work nicht nur als Arbeitsplatz-Modifikation, sondern als Thema für Gesellschaft und Politik, sollten wir daher an diesen vier Themen im Sinne eines Agenda-Settings arbeiten:

- Finanzielle Gleichstellung von Erwerbsarbeit, Care- und Familienarbeit sowie Bürger- bzw. Ehrenamt
- Grundlegende Reform von Arbeits- und Sozialrecht
- Erhöhung des existenziellen Risikos für Berufspolitiker bzw. deren Umwandlung in „Nebenerwerbsarbeit“
- Neuerfindung der Gewerkschaften und ihrer gesellschaftlichen Rolle

#NewWorkPolicies bedeutet Corporate Political Responsibility

Daniela Röcker - [Kultur-Komplizen](#)

(9. November 2020)

Eigentlich wollte ich meinen Beitrag zur **Blogparade #NewWorkPolicies** ganz anders beginnen, aber aus aktuellem Anlaß fand ich es sinnvoll, den Anfang noch einmal zu überarbeiten und beginne nun so:

Seit dem 07.11.2020 steht fest: „There is hope!“ Mit der Abwahl Donald Trumps wächst die Hoffnung auf bessere Zeiten für Gesundheit, Gleichberechtigung, Wirtschaft und Klima. Wir dürfen uns beim 46. Präsidenten der USA, Joseph Biden, auf die Abkehr von infantilem und toxischem Verhalten – verbal und real – hin zu Dialog- und Diskussionsbereitschaft mit friedfertiger Kommunikation freuen, auch wenn sicherlich der vergiftende Trumpismus noch eine ganze Weile nachwirken und spalten wird. Wir dürfen erwarten, dass die USA Handelsbeziehungen wieder aufnehmen, Strafzölle auf europäische Waren zurücknehmen und wieder dem Pariser Klimaschutzabkommen beitreten. Wem bisher noch nicht klar war, dass Wirtschaft und Politik nicht trennbar sind, dem ist es vermutlich spätestens seit dem vergangenen Wochenende bewusst geworden.

Wirtschaft und Politik sind nicht trennbar

Unternehmen sind seit Langem auch politische Akteure. Wirtschaftslobbyismus nimmt politischen Einfluss, wenn es um internationale Handelsbeziehungen und -abkommen oder um Ein- und Ausfuhrbestimmungen geht. Der Austritt Großbritanniens aus der EU hat nicht nur Auswirkungen auf den Handel an sich, sondern auch auf alle beteiligten Prozesse: Der Hamburger Hafen z.B. machte im August darauf aufmerksam, dass aufgrund des Brexits mit rund drei Monaten zu rechnen sei, bis die Umstellung aller Zollprozesse abgeschlossen sei. Gleichzeitig profitieren Unternehmen auf nationaler Ebene nicht nur von staatlicher Stabilität und Verlässlichkeit in Form von Planungs- und Rechtssicherheit, sondern auch von Kollektivgütern wie guten Bildungssystemen (Fachkräfte), von Infrastruktur (Logistik, Daten), von Kultur und Kunst (Perspektivwechsel, Innovation) oder – ganz aktuell während der Corona-Pandemie – von funktionierenden Gesundheitssystemen.

Corporate Political Responsibility

Unsere westliche, industriell geprägte Gesellschaft steckt mitten in einem fundamentalen Kulturwandel, der nicht linear voranschreitet sondern sich netzwerkartig ausbreitet und in Gleichzeitigkeiten äußert: Populismus, Rassismus, Demokratiemüdigkeit, Rechtsextremismus, eine blasse EU, Brexit, Zunahme autoritärer Staatsführungen in Europa, BigData, Klimawandel, Fake News, Cancel Culture, Hate Speech und nicht zuletzt eine Pandemie. Wir fragen uns zu Recht immer häufiger: „Wie wollen wir jetzt und in Zukunft leben (und arbeiten)?“ und stellen damit auch immer öfter die Systemfrage bzw. fordern veränderte Rahmenbedingungen durch die Politik.

Bisher gibt es für Unternehmen die Möglichkeit, sich u.a. mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) ihrer Verantwortung für Gesellschaft und

Umwelt zu stellen. Ungeachtet der Tatsache, dass CSR oftmals als Feigenblatt für Greenwashing genutzt wird oder damit lediglich rudimentäres soziales Engagement betrieben wird, scheint CSR jedoch nicht wirkungsvoll genug für die aktuellen Herausforderungen zu sein. In einem 2015 erschienenen Artikel im Cicero nannte Autor Johannes Bohnen den Begriff der Corporate Political Responsibility (CPR). Unternehmen sollen ihre Kompetenzen und Ressourcen einsetzen, um eine gesellschaftspolitische Verantwortung zu übernehmen. (<https://www.cicero.de/wirtschaft/corporate-political-responsibility-statt-csr-unternehmen-mischt-euch-ein/59194>)*

Interessanterweise liegen politische Angebote zur Verantwortungsübernahme längst vor: **Agenda 2030, Sustainable Development Goals (SDG), European Green Deal**. Insbesondere die Sustainable Development Goals beziehen explizit die Wirtschaft ebenso wie politisches Engagement ein.

#NewWorkPolicy verstanden als **Richtlinie für verantwortliches und zukunftsfähiges Wirtschaften** kann und muss sich daher nicht nur gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen stellen, sondern auch politisch nach dem Motto „Der Staat sind wir alle!“ (J. Bohnen, 2020) agieren.

Entrepreneurs For Future – transorganisationales Fundament für #NewWorkPolicies

Dieses gesellschaftlich-politische Engagement – oder „transorganisationales Fundament“ wie es SterneundPlaneten im Beschreibungstext zur Blogparade formulieren – besteht bereits und ich bin ein klein wenig stolz, dazu beitragen zu können. Zum ersten weltweiten Klimastreik am 20. September 2019 rief der Bundesverband der grünen Wirtschaft, Unternehmensgrün e.V., die Initiative „**Entrepreneurs For Future**“ ins Leben. Innerhalb kürzester Zeit unterschrieben rund 3000 Unternehmen bundesweit die Stellungnahme, die politische Forderungen mit gleichzeitigem Bekenntnis zum eigenen nachhaltigen Wirtschaften verbindet: <https://entrepreneurs4future.de/stellungnahme/>. Stand heute sind es mehr als 4.750 Unternehmen, die für **mehr als 250.000 Arbeitsplätze und mehr als 33 Mrd. EUR Umsatz** stehen. EntrepreneursForFuture, **kurz E4F**, solidarisiert sich mit der FridaysForFuture-Bewegung und unterstützt bei den Klimastreiks.

Die Kultur-Komplizen gehören in Stuttgart zum Kernteam der **E4F Region Stuttgart** (<https://e4f-stuttgart.de/>). Im Kernteam haben wir ein **eigenes Grundsatzpapier** erarbeitet, in dem wir unsere Intentionen und Ziele formulieren. Wir stehen sowohl in regelmäßigem Austausch mit den Stuttgarter Fridays als auch mit vielen anderen Stuttgarter Initiativen, die sich politisch engagieren. Im Kernteam treffen wir uns ca. alle 6 Wochen, ergänzt um eine redaktionelle Sitzung für unseren Newsletter und Blogbeiträge für die Website. Im Dezember 2019 fand unsere erste Veranstaltung „Einfach Machen!“ mit ca. 60 Teilnehmer:innen statt. Unsere zweite Veranstaltung musste coronabedingt zwar ausfallen, für Januar 2021 ist jedoch ein partizipatives Online-Event geplant.

Wir arbeiten engagiert daran, unser Netzwerk zu erweitern und gehen Partnerschaften mit anderen Initiativen und Organisationen ein. Wir beteiligen uns einerseits an Aktionen, Projekten und Initiativen, die nachhaltiges und gemeinwohlorientiertes Wirtschaften zum Ziel haben, andererseits zeigen wir auch direkte politische

Verantwortung: Zur **OB-Wahl in Stuttgart** z.B. wurden gemeinsam mit anderen Initiativen Wahlprüfsteine entwickelt, an die potentiellen Kandidat:innen zur Beantwortung geschickt und deren Antworten auf unserer Website zur Verfügung gestellt.

Wozu braucht es politische Vertreter:innen bei #NewWorkPolicy?

Falls nun der Eindruck entstehen sollte, dass es Politik bzw. Politiker nicht mehr benötige, weil Unternehmen sich selbst engagieren – weit gefehlt! Im Gegenteil, eine transorganisationale #NewWorkPolicy erfordert sogar zwingend die Hilfe von Politiker:innen. Gerade wir – als Unternehmer und aktiv Engagierte – wünschen uns den direkten und regelmäßigen Austausch mit regionalen politischen Vertreter:innen um Veränderungen gemeinsam und parteiübergreifend zur erreichen. Es gibt so viele konkrete Hindernisse, die wir alleine nicht aus dem Weg räumen können, die jedoch notwendig sind, um neue Handlungsspielräume im New Work Kontext zu haben und um soziale und ökologische Innovationen umsetzen zu können, wie z.B.

- Lieferkettengesetz voranbringen, um Lieferketten transparenter und nachverfolgbar zu machen
- Rechtsformen für Unternehmen erneuern – Kapitalgesellschaften mit demokratischen Strukturen brauchen umfassende rechtliche Einbindungsmöglichkeiten für Mitarbeitende für strategische Letztentscheidungen und zur Verantwortungsübernahme.
- Stärkere Digitalisierung und Reduzierung bürokratischer Vorgänge sowie Reduzierung von EU-Regularien auf Produktebene
- klare und strategische Ausrichtung auf die SDGs auf Landes- und Bundesebene
- Förderung von Unternehmen, die Gemeingüter erbringen und/oder zur Verfügung stellen
- Innovations- und – schutzzonen innerhalb von Stadtvierteln schaffen, um Kreislaufwirtschaft voranzubringen

In diesem Sinne – es gibt noch viel zu tun, wir freuen uns darauf.

Brauchen wir NEW WORK POLICIES? | Vier-Tage-Woche, Homeoffice, Flexibilisierung

Gregor Kalchthaler – Intraprenör - und Max Fahr - Kanzlei Friedrich Graf von Westphalen

(8. November 2020)

<https://www.youtube.com/watch?v=kl6nTCRti5Y&feature=youtu.be> (23 min)

New Work powered by Diversity - Die neue Arbeitswelt braucht personelle Vielfalt

Annika von Redwitz – [von Redwitz CONSULT](#)
(5. November 2020)

Ganz ehrlich, es ist mir lange Zeit nicht aufgefallen, wie es in der deutschen Arbeitswelt wirklich aussieht. 1990 kam ich aus Schweden nach Deutschland und hatte das Glück, viele Jahre in einem sehr fortschrittlichen Unternehmen zu arbeiten. Es gab viele Freiräume und alle haben sich geduzt. Das fand ich völlig normal, denn damit bin ich aufgewachsen. Die Firma wuchs stark international, und ich spürte jeden Tag, dass mein Beitrag und die kulturelle Vielfalt in der Belegschaft wirklich zum Erfolg beitrugen und geschätzt wurden. War das schon New Work? Wahrscheinlich nicht ganz, aber einige Aspekte davon auf jeden Fall. Denn die Prinzipien von New Work sind gemäß [New Work Charta](#):

1. Die **Freiheit**, Neues auszuprobieren
2. Aktive Beteiligung und **Selbstverantwortung**
3. Aufgaben, die ich wirklich gerne ausführe, weil ich denn **Sinn** dahinter verstehe
4. Die **Entwicklung** der Mitarbeitenden, u.a. durch den Austausch und das Lernen voneinander
5. **Soziale Verantwortung**, also so zu wirtschaften und zu handeln, dass die Gesellschaft insgesamt davon profitiert

Aus meiner Sicht gilt:

Nur wer den Mehrwert von Vielfalt kennt, kann ein gesundes und wertschätzendes Klima schaffen, in dem sich alle mit ihren verschiedenen Stärken gerne einbringen und sich weiterentwickeln möchten.

Das gilt für Unternehmen und für die Gesellschaft insgesamt. Und: Wer ernsthaft auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingeht, die Vielfalt schätzt und positiv einsetzt, unterstützt auch noch die [Nachhaltigkeitsziele der UN](#). Das macht und schafft Sinn.

Als ich 1997 Mutter wurde, fiel mir auf, dass Deutschland etwas anders tickte als meine alte Heimat. Mit meiner schwedischen Perspektive wirkte es irgendwie altmodisch. So begann ich, mich privat und beruflich immer stärker für Gleichberechtigung und kulturelle Vielfalt einzusetzen.

Heute weiß ich: **Diversity ist viel mehr als die Gleichstellung von Mann und Frau**. Als Diversity Beraterin ist es mir immer wieder wichtig, dies klar zu stellen. Um in der heutigen Zeit die notwendigen innovativen Lösungen für morgen zu finden, müssen wir Menschen mit unterschiedlicher Expertise, ethnischer Herkunft, Lebensläufe, Alter und Geschlecht zusammenbringen. Innovative Teams bestehen typischerweise aus Personen mit vielen verschiedenen Perspektiven. Sie bringen ihre Ideen ein, diskutieren lebhaft, priorisieren und probieren Ideen aus, lernen aus Fehler, und am Ende stehen zukunftsfähige Lösungen und Produkte da, die besser sind als diejenigen, die von homogenen Gruppen entwickelt werden.

Deshalb rufe ich dazu auf: Lasst uns unsere Kräfte bündeln und New Work und Diversity&Inclusion zusammzubringen. Denn: **Diskriminierungsfreie Rahmenbedingungen und ein offenes und wertschätzendes Miteinander sind die Voraussetzungen dafür, dass New Work überhaupt umgesetzt werden kann.** So kann sich Mehrwert durch Vielfalt wunderbar entfalten und sogar die Implementierung neuer Arbeitsweisen unterstützen: „New Work powered by Diversity!“

Die Politik ist oft langsamer als die Gesellschaft oder die freie Wirtschaft. **Ich wünsche mir mehr Mut** in den Unternehmen, einfach mal neue Wege zu gehen und disruptive Konzepte auszuprobieren. Hier meine 4 Tipps, wie ihr eure Organisation für die neue Arbeitswelt fit machen könnt:

- **Nicht nur über Diversity reden, sondern handeln!** Ein passiver Unterstützer von Diversity zu sein, ist leicht. Konkrete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, ist herausfordernder. Wer aber mehr Flexibilität von seinen Mitarbeitenden erwartet, einen besseren Mix in der Führungsetage anstrebt oder ein besseres Arbeitsklima im Team möchte, muss die notwendigen Rahmenbedingungen dafür schaffen. Findet heraus, wie konstruktives Diversity Management eure Unternehmensstrategie unterstützen kann, und handelt danach!
- **Mitarbeitende einbeziehen.** Agile Methoden, wie Design Thinking, eignen sich hervorragend, um Ideen von verschiedenen Zielgruppen in der Organisation zu sammeln. Anschließend könnt ihr die passenden Maßnahmen und Aktivitäten definieren, priorisieren und umsetzen.
- **Mehr Menschen in Vorbildfunktion bringen,** die eben NICHT den „traditionellen“ Rollenbildern entsprechen. Achtet dann bei externer und interner Kommunikation darauf, dass ihr Frauen mit und ohne Führungsposition als Leistungsträgerinnen sichtbar macht und auf der anderen Seite auch Männer zeigt, die Elternzeit nehmen und für die Familie ihre Arbeitszeit reduzieren.
- **Transparenz schaffen - die Kennzahlen lassen grüßen.** Wer den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und vielfaltsorientierter Personalpolitik verstehen und beeinflussen möchte, braucht verlässliche Daten und gute Tools, um die Daten auszuwerten und klar darzustellen. Die deutlichsten Ergebnisse erzielt ihr, wenn ihr über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg gemeinsam daran arbeitet.

Ich wünsche mir für Deutschland viele Schritte in Richtung einer modernen neuen Arbeitswelt, damit wir hierzulande dranbleiben an Innovation, Digitalisierung und Modernisierung der Gesellschaft. So machen wir im internationalen Vergleich eine gute Figur und haben auch noch Spaß bei der Arbeit!

Gestaltungsvorschlag für eine neue Arbeitszeitregulatorik 4.0

Guido Zander - [SSZ Beratung](#)
(3. November 2020)

Aktuell gibt es große Diskussionen um den Gesetzentwurf von Hubertus Heil zur Regelung von Mobile Work und einem Anspruch auf Homeoffice, gegen den wir uns als SSZ Beratung klar positioniert haben. Daraufhin wurde uns und anderen Gegnern vorgeworfen, reflexhaft auf Basis alter Ideologien gegen eine sinnvolle Veränderung zu sein. An dieser Stelle möchten wir klarstellen, dass wir uneingeschränkter Befürworter von Homeoffice-Lösungen sind. Bei SSZ sind wir seit 2004 ausschließlich (also 100%) über Homeoffice organisiert.

Wogegen wir aber sind, sind einzelne, unausgegorene gesetzliche Maßnahmen, die insgesamt wenig nutzen und mehr Bürokratie bringen. Unserer Meinung nach braucht es einen viel größeren Regulierungsrahmen als ein einzelnes Gesetz, um dem Thema „modernes Arbeiten“ gerecht zu werden.

So bedarf z.B. das in die Jahre gekommene Arbeitszeitgesetz durchaus auch einiger Modifikationen. Insgesamt brauchen wir also keine Einzelgesetze zu Homeoffice und punktuelle Anpassungen vorhandener Gesetze, sondern müssen erst einmal ein vollständiges Zielbild für modernes Arbeiten entwickeln, um dann -soweit erforderlich- gesetzliche bzw. regulatorische Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Dies soll hiermit aus dem Blickwinkel der Arbeitszeitgestaltung erfolgen.

Im Folgenden möchten wir darstellen, wie ein derart gesamtheitlich gedachter Ansatz aussehen könnte. Wir sind keine Juristen und erheben auch nicht den Anspruch, an alles gedacht zu haben. Verstehen Sie diesen Vorstoß daher als Basis, um in eine weiterführende Diskussion einzusteigen.

Die heutigen Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Arbeitszeit werden aus einer Vielzahl von Gesetzen und Regelungen definiert

In diesen Gesetzen wird eine Vielzahl von Dingen geregelt und reguliert. Die folgende Aufzählung hat nicht den Anspruch vollständig zu sein und aus den genannten Regelungen werden auch nur die für unser aktuelles Anliegen aus unserer Sicht benötigten Passagen und Paragraphen erwähnt. Wer mit den Inhalten dieser Gesetze vertraut ist oder sich im Detail nicht dafür interessiert, kann gerne zum nächsten Punkt „Warum die heutige Realität nicht mehr zu diesen Regelungen passt“ springen.

1. Arbeitszeitgesetz

Den größten Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit hat sicherlich das Arbeitszeitgesetz. Die wichtigsten Regelungen hier sind:

- Die Dauer eines Arbeitstages darf maximal 10 Stunden betragen, innerhalb eines Zeitraums von 6 Monaten darf die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit aber nicht länger als 8 Stunden sein (auf Basis einer 6-Tage-Woche). D.h. im Extremfall könnte die wöchentliche Arbeitszeit 60 Stunden umfassen, solange durch Minderarbeit in den Folgewochen sichergestellt ist, dass innerhalb von 6

Monaten die Wochenarbeitszeit durchschnittlich höchstens 48 Stunden umfasst.

- Zwischen der Endezeit eines Arbeitstages und dem Beginn der Arbeit am Folgetag müssen mindesten 11 Stunden Ruhezeit liegen (mit spezifischen Ausnahmen für einige Sonderfälle)

Die Kernparameter dieses Gesetzes (8 bzw. 10 Stunden pro Tag, 11 Stunden Ruhezeit) gehen auf eine Arbeitszeitverordnung aus dem Jahre 1924 zurück, das Arbeitszeitgesetz in der heutigen Form gibt es seit 1997. Wenn man bedenkt welche gravierenden gesellschaftlichen Umwälzungen es seit 1997 gegeben hat, verwundert es nicht, dass das Gesetz nicht mehr den aktuellen Anforderungen gerecht wird – und zwar sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerseitig.

2. Teilzeit und Befristungsgesetz

- §8 TzBfG haben alle Beschäftigte einen Anspruch auf Teilzeit, sofern sie länger als 6 Monate im Unternehmen arbeiten und der Arbeitgeber mehr als 15 Mitarbeiter hat. D.h. allerdings nicht, dass ein Arbeitnehmer Anspruch auf eine ganz bestimmte Form der Teilzeit hat, also kann man z.B. nicht auf eine bestimmte Stundenzahl, bestimmte Arbeitszeiten oder Arbeitstage bestehen.
- §12 TzBfG muss eine Arbeitszeit bei Mitarbeitern auf Abruf mindestens 4 Werktage vorher angekündigt werden. Manche Juristen leiten daraus wiederum den Anspruch ab, dass die Arbeitszeiten aller Beschäftigten mit dieser Frist anzukündigen sind.
- Bei Arbeit auf Abruf (§12) ist es möglich, dass der Arbeitgeber mit den Beschäftigten ein abzurufendes wöchentliches Stundenkontingent vereinbart. Je Abruf müssen mindestens 3 Stunden am Stück abgerufen werden. Wird eine Maximalstundenzahl vereinbart, darf nur max. 20% von dieser Zahl nach unten abgewichen werden, wird eine Minimalstundenzahl vereinbart, darf maximal 25% mehr Arbeitszeit pro Woche abgerufen werden. Die Arbeitszeit muss maximal 4 Werktage vorher angekündigt werden.

3. EuGH-Urteil zur Zeiterfassung

Der EuGH hat geurteilt, dass die Mitgliedstaaten Arbeitgeber verpflichten müssen, ein „objektives, verlässliches und zugängliches“ System einzurichten, mit dem die Arbeitszeit aller Arbeitnehmer gemessen werden kann. In der Folge wird es auch in Deutschland eine Regelung geben müssen, die zu einer vollständigen Erfassung der Arbeitszeiten der Arbeitnehmer führt. Gemäß dem Urteil können in der Umsetzung durch die Mitgliedstaaten die Besonderheiten des jeweiligen Tätigkeitsbereichs oder Eigenheiten und Größe der Unternehmen berücksichtigt werden. Auch Ausnahmen können zulässig sein, „wenn die Dauer der Arbeitszeit aufgrund der besonderen Merkmale der betreffenden Tätigkeit nicht gemessen und/oder vorgegeben wird oder von den Arbeitnehmern selbst festgelegt werden kann.“

4. Bürgerliches Gesetzbuch

Lt. §611a BGB hat der Arbeitgeber eine Weisungsbefugnis bzgl. des Ortes an dem die Arbeitsleistung erbracht werden muss. Dies ist deshalb erwähnenswert, da dies dem aktuellen Gesetzentwurf zum mobilen Arbeiten entgegensteht, bei dem ein Arbeitnehmer ein Recht auf Homeoffice bzw. Mobile Work reklamieren können soll.

5. Einkommensteuergesetz

Lt. §3 EKStG sind Zuschläge für folgende Arbeitszeiten bis zum jeweiligen Betrag steuerfrei (vereinfachte Darstellung):

- für Nachtarbeit von 22 bis 0:00 Uhr und 4:00 bis 6:00 Uhr 25 Prozent,
- für Nachtarbeit von 0:00 bis 4:00 Uhr 40 Prozent,
- für Sonntagsarbeit 50 Prozent,
- für Arbeit am 31. Dezember ab 14 Uhr und an den gesetzlichen Feiertagen 125 Prozent,
- für Arbeit am 24. Dezember ab 14 Uhr, am 25. und 26. Dezember sowie am 1. Mai 150 Prozent
- 9 ermöglicht es, dass Beschäftigte für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte 0,30 Euro pro km für die ersten 20 km und danach 0,35 Euro (bzw. ab 2024 0,38 Euro) von der Steuer absetzen können.

6. Tarifverträge

In den unterschiedlichen Tarifverträgen gibt es noch eine Vielzahl von Konkretisierungen und weiteren Regeln, die hier nicht näher betrachtet werden sollen. Einzig die Tatsache, dass in diversen Tarifverträgen Nachtschichtzusatzurlaub vorgesehen ist, soll für die folgenden Ausführungen relevant sein. Damit ist gemeint, dass Beschäftigte für eine gewisse Anzahl von Nachtschichten einen zusätzlichen Tag Urlaub bekommen. Wieviel das ist, ist in den jeweiligen Tarifverträgen unterschiedlich ausgehandelt. Als Beispiel sei der TVöD genannt, hier bekommen Beschäftigte in Pflege- und Betreuungseinrichtungen sowie in Krankenhäusern je 150 geleistete Nachtstunden jeweils einen Tag Zusatzurlaub.

7. Gesetzentwurf „Mobiles Arbeiten“

Im Koalitionsvertrag der aktuellen Regierung heißt es: „Wir wollen mobile Arbeit fördern und erleichtern. Dazu werden wir einen rechtlichen Rahmen schaffen. Zu diesem gehört auch ein Auskunftsanspruch der Arbeitnehmer gegenüber ihrem Arbeitgeber über die Entscheidungsgründe der Ablehnung sowie Rechtssicherheit für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber im Umgang mit privat genutzter Firmentechnik. Auch die Tarifpartner sollen Vereinbarungen zu mobiler Arbeit treffen.“

Der konkrete Gesetzentwurf sieht nun einen Anspruch auf mindestens 24 Homeoffice-Tage vor, sofern keine betrieblichen oder organisatorischen Gründe dagegensprechen.

Darüber hinaus gibt es natürlich das Jugendschutz-, Mutterschutz- und Kündigungsschutzgesetz sowie das Flexi II-Gesetz, die hier aber nicht näher beleuchtet werden.

Was ist mittlerweile Realität bzw. warum passen Regelungen nicht mehr

Sie fragen sich sicher, warum wir all diese Gesetze in aller Ausführlichkeit aufzählen. Nun, der erste Grund ist der, dass wir bewusst machen wollen, wie viele Regelungen

es bereits gibt und dass all diese Einfluss darauf haben, wie wir Arbeitszeit gestalten und leben und dass sie alle miteinander zusammenhängen. D.h., wenn man modernes und mobiles Arbeiten regeln will, reicht es eben nicht, mal eben ein zusätzliches Gesetz zu verabschieden, sondern man muss alle anderen ebenfalls auf den Prüfstand stellen.

Der zweite Grund ist, dass wir im Folgenden darstellen möchten, an welchen Stellen all diese Regelungen modernem Arbeiten entgegenstehen bzw. wo es Auswüchse oder Regelungslücken gibt.

1. Work Life Blending nur bedingt möglich

Viele von uns haben es während der Corona-Krise zu schätzen gelernt, Arbeits- und Freiphasen frei zu gestalten. D.h. zu arbeiten, zwischendrin einem Kind die Hausaufgaben erklären, die Wäsche anstellen, einkaufen, ggf. an der Kasse mit einem Kollegen telefonieren, immer vorausgesetzt, dies wird durch die betrieblichen Notwendigkeiten und Strukturen ermöglicht.

Aber auch vor Corona gab es diesen Wunsch nach Work Life Blending. In unserem Unternehmen SSZ sind wir z.B. seit 2004 zu 100% über Homeoffice organisiert. Solange wir nicht beim Kunden sind oder in Videokonferenzen eingebunden sind, kann jeder seine Zeit frei einteilen, solange die Arbeit erledigt wird und jeder innerhalb einer Stunde telefonisch erreichbar ist bzw. zurückruft. Als Partner machen wir z.B. Sport während der Arbeitszeit, bevor es im Winter dunkel wird, dafür arbeiten wir dann ggf. am Abend noch etwas weiter. Bei einem anderen Kollegen war die Frau krank und er hat sich am Tag um die Kinder gekümmert und dann am Abend und frühen Morgen die Aufgaben aus dem Job erledigt.

Und hier kommt es zu den ersten Einschränkungen aus dem Arbeitszeitgesetz. Als Selbständiger kann man es sich erlauben, für sich zu entscheiden, ob man bis 23 Uhr arbeitet, selbst wenn man um 8 Uhr am Folgetag den nächsten Telefontermin hat. Wenn unsere (sehr selbstständigen) Mitarbeiter dies für sich so entscheiden und umsetzen würden, müssten wir es Ihnen verbieten, weil sie gegen die Ruhezeit verstießen.

Der nächste kritische Punkt wird hier die Umsetzung des EuGH-Urteils sein. Grundsätzlich verstehen wir die Notwendigkeit, Arbeitszeiten zu erfassen, um überprüfen zu können, ob geltende Gesetze eingehalten werden. Allerdings halten wir es für nicht machbar, einen Tagesablauf in der Form Arbeit – Einkaufen – Telefonat an der Kasse mit Kollegen – nach Hause fahren, dabei mit Kunden telefonieren – zuhause arbeiten, während des Wäscheaufhängens wieder mit einem Kollegen telefonieren etc. realitätsnah und ohne große Aufwände zu erfassen.

Grundsätzlich muss aber gelten, dass niemand zu einer solchen Arbeitsweise gezwungen werden darf. Diese Form der Arbeit muss durch die Mitarbeitenden freiwillig wählbar sein. Wenn jemand aber klar zwischen Beruf und Freizeit trennen will, muss dies möglich sein.

2. Eintägiger Einsatz Außendienstmitarbeitenden beim Kunden nur schwer möglich

Die aktuelle Rechtsprechung sieht vor, dass aktive Reisezeiten am Steuer eines Autos als Arbeitszeit zählen, die für die 10-Stunden-Grenze pro Tag relevant sind (sofern sich der Mitarbeiter nicht freiwillig für die Reise mit dem Auto entschieden hat), während passive Reisezeiten in Taxi, Bahn, Flugzeug nicht zählen.

Nehmen wir nun an, ein Außendienstmitarbeiter muss bei einem Kunden vor Ort 8 Stunden arbeiten und hat eine einfache Anreise mit dem Auto von 2 Stunden. Als Selbständiger hat man die Möglichkeit zu entscheiden, an einem Tag hin- und zurückzufahren, um am Abend bei seiner Familie zu sein. Als Arbeitnehmer muss man eine Übernachtung einkalkulieren, um nicht über die 10-Stunden-Grenze zu kommen. Was spräche dagegen, dass auch ein Angestellter diese Entscheidung so für sich treffen könnte?

Im Umkehrschluss gilt aber auch hier, dass ein Beschäftigter in dieser Situation nicht gezwungen werden darf, diesen Termin innerhalb eines Tages durchzuführen. Eine vom Arbeitgeber finanzierte Übernachtung muss ihm ggf. gewährt werden.

3. Anreizsystem für ungesunde Nachtarbeit

Die Arbeitswissenschaftler sind sich weitgehend einig, dass Schicht- und insbesondere Nachtarbeit langfristig ungesund sind und ein erhöhtes Risiko von diversen Krankheitsbildern wie z.B. Herz-Kreislaufkrankungen nach sich ziehen.

Es ist auch nachvollziehbar, dass sowohl der Gesetzgeber als auch die Arbeitgeber Nachtarbeit attraktiv machen müssen, damit sich genug Beschäftigte finden, die zu diesen Uhrzeiten arbeiten. Heute bedeutet das: die Arbeitgeber gewähren Zuschläge und der Gesetzgeber ermöglicht deren Steuerfreiheit. Soweit so gut.

Mittlerweile hat sich dieses Anreizsystem allerdings ins Gegenteil verkehrt. Denn die üppigen Zulagen aus Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit haben dazu geführt, dass die Arbeitgeber nicht mehr die Notwendigkeit haben, einen attraktiven Grundlohn anzubieten, da man dem Mitarbeiter das Gesamtgehalt immer inklusive der Zuschläge vorrechnet. Dieses wiederum hat dazu geführt, dass die Beschäftigten auf die Zuschläge angewiesen sind, nicht selten sind sie in eine Hausfinanzierung eingerechnet.

Dies bewirkt, dass teilweise mögliche Reduktionen der Nachtarbeit von den Beschäftigten nicht akzeptiert werden, weil man den damit verbundenen Lohnverlust fürchtet. Letztendlich bedeutet dies, dass das gesamte System von einem Entschädigungssystem zu einem Anreizsystem für ungesundes Arbeiten wurde.

4. Anreizsystem für Zeitverbrauch

Ähnlich wie mit den Nachtschichtzuschlägen verhält es sich mit den Überstundenzuschlägen. Was einst gedacht war als Entschädigung für entgangene Freizeit wird mittlerweile mehr als Möglichkeit gesehen, den teilweise kargen Grundlohn aufzubessern. Nicht selten entstehen dadurch auch unproduktive Arbeitszeiten, weil es sich schlichtweg lohnt länger zu bleiben, auch wenn nichts zu tun ist. Andererseits gibt es sehr oft wenig Bereitschaft mal früher zu gehen, weil dann ggf. wertvolle Überstunden und die damit verbundenen Zahlungen verloren gehen. Zusammen mit anderen informellen Anreizsystemen (derjenige, der um 20 Uhr noch

im Unternehmen ist, ist der Held, selbst wenn er seit 17 Uhr im Internet surft) führt das dazu, dass Beschäftigte oft länger im Unternehmen sind als notwendig ist und man Zeiten nicht nutzt, in welchen man zu Hause entspannen könnte.

In unseren Projekten propagieren wir seit längerem einen Paradigmenwechsel. Statt ungesunder Mehrarbeit wird Flexibilität honoriert, denn Teil der Flexibilität ist nicht nur die Mehr- sondern auch die Minderarbeit. Dieser Weg hat sich in der Praxis sehr bewährt und könnte auch politisch regulatorisch besser unterstützt werden.

5. Anreizsystem für Pendeln

Mit der Pendlerpauschale gibt es ein Anreizsystem, zwischen Wohnung und Arbeitsplatz zu pendeln, obwohl es aus klima- und verkehrspolitischer Sicht besser wäre, dies eher sogar zu sanktionieren.

Eine Arbeit im Homeoffice wird dagegen nicht entsprechend gewürdigt, obwohl dadurch Verkehr und die damit verbundenen Emissionen sowie der Abfluss von Beschäftigten Richtung der Metropolen reduziert werden könnte.

6. Mangel an kurzfristiger Flexibilität

Bis zur Einführung der 4-tägigen Ankündigungsfrist durch die Arbeit auf Abruf gab es keinerlei gesetzliche Regulierung der Ankündigungsfrist von Arbeitszeiten. Seit diesem Gesetz vertreten nun viele Arbeitsrechtler die Auffassung, dass diese Ankündigungsfrist für alle Beschäftigten gilt.

Tatsächlich ist es irrwitzig, dass die gesetzliche Definition einer flexiblen Arbeitsform (Arbeit auf Abruf) letztendlich dazu geführt hat, dass alle unflexibler geworden sind. Dabei möchten wir nicht in Abrede stellen, dass Planungssicherheit für die Beschäftigten ein sehr hohes Gut ist. In jedem unserer Projekte versuchen wir, möglichst viel Planungssicherheit herzustellen. Andererseits sehen wir auch, dass es in sehr vielen Unternehmen Bedarf gibt, Arbeitszeiten auch in kürzerer Frist als vier Tage noch anzupassen. Diesen Bedarf an betrieblicher Flexibilität einfach zu ignorieren, führt zu einem Wildwuchs an Umgehungsversuchen, wir nennen das „Guerilla-Flexibilität“. Möglichkeiten zu einer geregelten, nach Umfang und Häufigkeit begrenzten Flexibilität führen zu deutlich besseren Ergebnissen für die Beschäftigten.

7. Vertrauensarbeitszeitsysteme funktionieren nur bedingt

Vertrauensarbeitszeit an sich ist erstrebenswert. Ein Blick auf die Unternehmen zeigt aber, dass diese Systeme heute nur bedingt funktionieren bzw. nicht gesetzkonform gelebt werden.

Nicht funktionierende Vertrauensarbeitszeitsysteme erkennt man daran, dass die Beschäftigten einen eigenen, detaillierten Zeitaufschrieb haben, weil sie das Gefühl haben, laufend unbezahlte Mehrarbeit zu leisten. Dies resultiert daher, dass viele Vertrauensarbeitszeitsysteme von Arbeitgebern mit der Zielsetzung eingeführt wurden, unbezahlte Mehrarbeit zu erhalten. Teilweise liegt es auch an Führungskräften, die nicht ausreichend in der Lage sind zu priorisieren und ihren Mitarbeitern deshalb laufend zusätzliche neue Aufgaben zukommen lassen.

Und dann gibt es die funktionierenden Systeme, die tatsächlich auf gegenseitigem Vertrauen basieren. Der Arbeitgeber vertraut darauf, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben erledigen und die gewünschten Ergebnisse liefern. Die Arbeitnehmer vertrauen darauf, dass der Arbeitgeber im Blick hat, wieviel er seinen Beschäftigten zumuten kann. In dieser Art von System spielt es letztendlich keine Rolle, ob ein Mitarbeiter an einem einzelnen Tag mal eine Stunde mehr oder weniger arbeitet, solange die Aufgaben erledigt werden und die Beschäftigten ihre Arbeitszeit sehr frei gestalten können. Diese Systeme gilt es zu fördern. Aber Stand heute wird in diesen Systemen die bereits heute geforderte Dokumentation der Arbeitszeit bei Überschreitung von acht Stunden pro Tag selten umgesetzt und die mögliche Verschärfung der Dokumentation der exakten Arbeitszeiten durch das EuGH-Urteil wird sehr skeptisch gesehen.

8. 8-Stunden-Wahn und 40-Stunden Woche

Nach wie vor haben viele Unternehmen die 40-Stunden-Woche (8 Stunden x 5 Tage), aber in vielen Fällen ist diese total unpassend. Gerade in Schichtbetrieben mit Vollkonti-Auslastung (7 Tage x 24 Stunden) führt dies zu Schichtplänen, die krank machen und sozial isolieren. Um klar zu machen, was wir meinen, möchten wir dies an einem sehr gängigen Schichtplan aufzeigen:

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Woche 1	Früh	Früh	Spät	Spät	Nacht	Nacht	Nacht
Woche 2			Früh	Früh	Spät	Spät	Spät
Woche 3	Nacht	Nacht			Früh	Früh	Früh
Woche 4	Spät	Spät	Nacht	Nacht			

Stellen Sie sich folgendes vor: Sie arbeiten immer 7 Tage am Stück, am Ende jedes Arbeitsblocks ist eine Nachtschicht, das bedeutet Sie arbeiten bis 6 Uhr des Folgetages, kommen dann nach Hause, legen sich ins Bett und quälen sich um 12 wieder aus dem Bett, damit Sie noch was von dem Tag haben. Am Abend gehen Sie früh ins Bett, weil sie total fertig sind. Am nächsten Tag haben Sie tatsächlich frei, da aber am Folgetag wieder Frühschicht ist, müssen Sie wieder früh ins Bett. Dann kommt der nächste 7-Tage-Arbeitsblock, danach das gleiche Spiel. Nach dem dritten 7-Tagesblock haben Sie nach dem Ausschlaftag endlich mal ein Wochenende frei. Wie reizvoll das ist, kann jeder für sich selbst beurteilen.

Es gibt aber viele Beschäftigte, die seit 20 Jahren und mehr in derartigen Systemen arbeiten (zugegeben freiwillig, sofern die Lebensumstände diese Freiwilligkeit zulassen). Die Konsequenz ist, dass die Krankenquote in diesen Unternehmen oft deutlich über 10% beträgt und in Mitarbeiterinterviews wurde uns von sozialer Isolierung (man wird gar nicht mehr eingeladen, weil man je eh nie Zeit hat) und von familiären Problemen berichtet. Dass es diese Systeme noch gibt, liegt auch daran, dass durch die steuerfreien Nachtzuschläge ein substanzielles Zusatzeinkommen möglich ist. Letztendlich wird aber die Gesundheit und das Sozialleben einer Verdienstmöglichkeit geopfert.

Zielsetzung für modernes Arbeiten:

Die Beispiele zeigen, dass wir es mit einem weiteren Gesetz für Mobile Work nicht schaffen werden, den wachsenden Ansprüchen an und veränderten Rahmenbedingungen für Arbeitszeitgestaltung Rechnung zu tragen, zumal es nur auf die Angestelltenbereiche zielt und die gewerblichen Bereiche außen vor lässt. Zudem gibt es die Chance, die angesprochenen und durch die bestehende Gesetzgebung verursachten Fehlentwicklungen zu korrigieren. Aber welche Ziele sollten nun durch eine neue Gesetzgebung verfolgt werden?

1. Förderung von Mobile Work / Homeoffice ohne Zwang

Es gibt aus Mitarbeiter-, Unternehmenssicht sowie aus klima- und verkehrspolitischen Erwägungen viele gute Gründe für Mobile Work bzw. Homeoffice. Gleichwohl sollte es weder für Unternehmen noch für Beschäftigte einen Zwang bzw. Rechtsanspruch dafür oder dagegen geben. Die Ausgestaltung der Regelungen sollte rein bei den betrieblichen Tarifpartnern liegen, da diese die Notwendigkeiten bzw. Möglichkeiten in den einzelnen Betrieben am besten kennen. Gerade auch bei der Umsetzung von Hybridmodellen (Kombination aus Präsenz und Mobile Work) sollte es keine regulatorischen Begrenzungen durch den Gesetzgeber geben. Eine bessere steuerliche Würdigung der Kosten für die Einrichtung eines häuslichen Arbeitsplatzes könnte hier ein gesetzlicher Beitrag sein.

2. Förderung von Flexibilität

Es sollte nicht mehr Mehrarbeit, sondern Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter gefördert werden

3. Förderung von vertrauensbasiertem Arbeiten

Vertrauensbasierte Arbeitszeitsysteme sollten gefördert werden. Missbrauch auf beiden Seiten (Arbeitgeber: Erhalten von möglichst viel unbezahlter Mehrarbeit / Arbeitnehmer: Minderleistung) soll vermieden werden.

4. Ungesundes Arbeiten darf nicht mehr (monetär) attraktiv sein

Anreizsysteme für Nacharbeit dürfen nicht mehr zu gesundheitsschädlichen Arbeitszeitsystem führen. Ungesundes Arbeiten soll nicht zu mehr Geld, sondern zu mehr Freizeit führen. Die Basis dafür sind ausreichend hohe Grundlöhne, die die Notwendigkeit von Zuschlägen reduzieren.

5. Freiwillige, durch Beschäftigte gewünschte Flexibilität darf nicht eingeschränkt werden

In der Zukunft muss Vertrauen einen höheren Stellenwert bekommen. Wer von mündigen, selbstständigen Mitarbeitern spricht, muss diesen auch zugestehen, dass sie nicht vor sich selbst geschützt werden müssen, sondern auch im Eigeninteresse gute Entscheidungen treffen können.

6. Mitarbeitende müssen vor Entgrenzung und Überlastung geschützt werden

Für Beschäftigte, die keine Work-Life-Integration wollen, muss es möglich sein, Berufs- und Privatleben klar zu trennen und Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit zu haben.

7. Förderung der Resilienz von Unternehmen

Förderung von langfristiger Flexibilität, um Krisen bzw. Konjunkturschwankungen besser auszugleichen

8. Förderung von Vorruhestandsmodellen

Senkung der Belastung im Alter, um Mitarbeiter möglichst lang arbeitsfähig zu halten, damit sie gesund in den Ruhestand kommen

Was könnten dann die Rahmenparameter sein, die dieses Zielsystem unterstützt?

1. Teilweise Erweiterung der maximalen Arbeitszeit pro Tag auf 12 Stunden an zwei Tagen pro Woche

Insgesamt sind die maximal 10 Stunden Arbeitszeit pro Tag durchaus eine sinnvolle Obergrenze. Gerade bei harten körperlichen Arbeiten oder bei Konzentrationsarbeiten ist selten mehr möglich. Allerdings gibt es auch eine Vielzahl von Tätigkeiten, die körperlich oder geistig nicht so belastend sind, als dass man sie nicht auch mal länger durchführen kann.

Und es kann immer wieder passieren, dass betriebliche Störungen oder Deadlines an bestimmten Tagen den vollen Arbeitseinsatz benötigen. Daher sollte es möglich sein, dass an zwei Tagen pro Woche bis zu 12 Stunden gearbeitet werden kann. Die Voraussetzungen hierfür sind:

- Beschäftigte dürfen nicht zu diesen 12-Stunden-Einsätzen gezwungen werden
- Beschäftigte, die dies im Rahmen des betrieblichen Bedarfs freiwillig tun, dürfen nicht daran gehindert werden
- Es gibt keinen Anspruch auf 12-Stunden-Einsätze durch die Mitarbeitenden
- 12-Stunden-Einsätze dürfen nur bei Tätigkeiten möglich sein, die körperlich und geistig über diesen Zeitraum auch durchzuhalten sind. Die Entscheidung darüber ist mitbestimmungspflichtig
- Planerisch sind 12-Stunden-Einsätze nur durch Genehmigung des Betriebsrates möglich und auch nur, wenn dadurch andere Vorteile wie z.B. mehr freie Tage erzielt werden können.

2. Begrenzung der maximalen Wochenarbeitszeit bleibt bei 60 Stunden

Die möglichen 12-Stunden-Einsätze sollen nicht zu einer Erhöhung der maximal möglichen Wochenarbeitszeit führen.

3. Begrenzung der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit für sechs Monate auf 42 Stunden

Aktuell liegt diese Grenze bei 48 Stunden. Diese 48 Stunden heißen realistisch gesehen, dass Beschäftigte jede Woche an 6 Tagen 8 Stunden arbeiten können. Wenn diese Stunden alle ausbezahlt werden, ist dies eine Arbeitsbelastung, die früher

oder später krank machen wird. Daher wird vorgeschlagen, diese Grenze auf 42 Stunden zu senken.^[1]

Diese Grenze kann auf 50 Stunden angehoben werden, wenn die über die 42 Stunden hinausgehende Mehrarbeit auf ein betriebliches Langzeitkonto oder ein Lebensarbeitszeitkonto (beides gegen Insolvenz gesichert) gebucht wird oder über ein Jahresarbeitszeitkonto innerhalb eines Jahres wieder ausgeglichen werden kann. Dadurch gewinnen die Unternehmen einerseits Flexibilität bei langandauernden Bedarfsspitzen, andererseits ist sichergestellt, dass die Mitarbeitenden durch Abbau der Langzeitkonten an anderer Stelle wieder Erholungsphasen bekommen, die die Zusatzbelastung ausgleichen.

4. Reduktion der Ruhezeit auf 8 Stunden einmal pro Woche

Einmal pro Woche dürfen Mitarbeitende die Ruhezeit auf 8 Stunden kürzen. Dies ist dafür gedacht, um auf Notsituationen oder ggf. auf private Ereignisse besser reagieren zu können. Die verringerte Ruhezeit darf planerisch nicht durch das Unternehmen vorgegeben werden.

5. Recht auf Zeiterfassung mit Möglichkeit des freiwilligen Verzichts durch Mitarbeitende

Unternehmen müssen es allen Beschäftigten ermöglichen, ihre Arbeitszeiten in einem elektronischen System nachvollziehbar zu dokumentieren, um möglichen Verstößen gegen ein Arbeitszeitgesetz entgegenwirken zu können.

Mitarbeitende sollen aber die Möglichkeit bekommen, freiwillig im Rahmen einer Vertrauensarbeitszeit auf diese Zeitdokumentation zu verzichten, sofern sie „die Dauer der Arbeitszeit selbst festlegen können“ (siehe Öffnungsklausel EuGH). In jedem Fall müssen aber die Beschäftigten das Recht auf Zeiterfassung auch bei vertrauensbasiertem Arbeiten erhalten, wenn sie dies wünschen. Entweder in einer abgeschwächten Form wie z.B. Erster Arbeitsbeginn des Tages und letztes Arbeitszeitende des Tages und der Dauer, die an dem Tag gearbeitet wurde.

Beispiel: Die Arbeitsleistung wurde zwischen 08:00 Uhr und 19:00 Uhr erbracht, in dieser Zeit wurde 7 Stunden gearbeitet. Damit können auch Zeiten bei praktiziertem „Work Life Blending“ pragmatisch und ohne allzu großen Aufwand erfasst werden.

Alternativ muss es den Beschäftigten aber auch zustehen, jeden Arbeitslot separat zu erfassen:

8:00 – 9:20 Uhr Arbeit

10:00 – 10:10 Uhr Arbeit (Telefonat an der Supermarktkasse)

10:45 – 12:30 Uhr Arbeit

13:20 – 14:35 Uhr Arbeit

15:30 – 19:00 Uhr Arbeit

Andererseits kann auch von Arbeitgeberseite vorgegeben werden, welche Form der Erfassung erwünscht ist. Die Nicht-Dokumentation von Zeiten kann der Arbeitgeber hingegen nicht von den Beschäftigten verlangen, dies können nur die Mitarbeitenden für sich entscheiden.

Auf diese Weise haben alle Beschäftigten die Möglichkeiten, Zeiten zu dokumentieren, wenn sie das Gefühl haben, dass die Menge der Aufgaben dazu führt, dass sie das Arbeitszeitgesetz nicht einhalten können bzw. die Arbeitszeit dauerhaft über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit liegt. Andererseits erspart man den Beschäftigten, die in nach eigener Einschätzung gut funktionierenden Vertrauensarbeitszeitsystemen arbeiten, die Erfassungsaufwände und gibt ihnen die Möglichkeit, die Arbeitszeit unter Wahrung der betrieblichen Bedürfnisse maximal flexibel im eigenen Sinne zu gestalten.

Darüber hinaus wird empfohlen auch die zweite Öffnungsklausel des EuGh-Urteils zu nutzen und die Zeiterfassungspflicht für Kleinunternehmen bis zu 15 Beschäftigten auszusetzen, um den bürokratischen Aufwand in Kleinbetrieben gering zu halten.

6. Regelungen zur Mobilen Arbeit / Homeoffice

Grundsätzlich sollte geklärt werden, wann mobile Arbeit und wann ein Homeoffice vorliegt. Beispielsweise könnte mobile Arbeit so definiert werden, dass diese vorliegt, wenn die Erarbeitung von konkreten Ergebnissen im geringen Umfang ortsungebunden erfolgen kann. Von Homeoffice spricht man dagegen, wenn die Arbeitsleistung regelmäßig vom häuslichen Arbeitsplatz aus erbracht wird. Die jeweils benötigte Ausstattung sollte explizit nicht per Gesetz geregelt werden, sondern zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitervertretung im jeweiligen Unternehmen. Es muss allerdings klar sein, dass die Arbeitsschutzvorschriften auch im Homeoffice gelten.

Grund für die Bevorzugung einer betrieblichen vor einer gesetzlichen Regelung ist, dass die jeweils benötigte Ausstattung extrem variabel in Art und Umfang sein kann.

So kann es von der Tätigkeit abhängen, welche technische Ausstattung und Bandbreite nötig ist. Für normale Bürotätigkeiten könnte ein Notebook reichen, während eine Leitstandüberwachung bis zu 3 Monitore benötigt. Ebenso wird die Ausstattung anders aussehen, wenn der Arbeitgeber sich durch das Homeoffice Büroplätze spart, als wenn das Homeoffice on Top zum Büroarbeitsplatz kommt. Darüber hinaus kann es sein, dass manche Beschäftigte bereits komplett eingerichtete Büros haben, während andere vom Bürostuhl bis zum Mauspad alles neu anschaffen müssen.

Als Anreiz für Homeoffice könnte eine „Homeoffice“-Pauschale dienen, die Beschäftigte pauschal monatlich von der Steuer abziehen können, sofern sie regelmäßig im Homeoffice arbeiten. Im Gegenzug könnte man die Pendlerpauschale für administrative Berufe streichen.

Darüber hinaus muss der Arbeitgeber die Möglichkeit haben, Beschäftigten, die nachweislich mit der Homeoffice Situation nicht umgehen können, eine bereits gewährte Möglichkeit zur Arbeit aus dem Homeoffice wieder zu entziehen.

7. Neuregelung der Wechselschicht / Nachtarbeit

Um sicherzustellen, dass selbst unnötige Nachtschichten nur aus finanziellem Interesse stattfinden, muss Nachtarbeit finanziell weniger attraktiv werden. Hierfür wird empfohlen die steuerlichen Freibeträge für Nachtarbeit zu streichen. Damit Geringverdienern dabei nicht die finanzielle Grundlage entzogen wird, muss der Grundlohn für Beschäftigte mit Wechselschicht und / oder regelmäßiger Nachtarbeit mindestens das 1,2-Fache des Mindestlohns bezahlt werden.

Um die körperliche Belastung zu reduzieren, wird empfohlen, statt der bisherigen Regelungen zum Nachtschichtzusatzurlaub einen 20%igen Zeitzuschlag für Arbeitszeiten zwischen 22 und 6 Uhr morgens zu gewähren. Die so entstandenen Zeitguthaben können dann stunden- oder tageweise abgebaut werden oder direkt als freie Tage in einen Schichtplan aufgenommen werden.

8. Regelungen und Anreiz für Flexibilität

Statt der Überstundenzuschläge soll zukünftig Flexibilität mehr honoriert werden. Denn Flexibilität umfasst nicht nur die Bereitschaft für Überstunden, sondern auch die Bereitschaft für Minderarbeit, wenn weniger zu tun ist. Dies führt insgesamt zu weniger Überstunden und damit auch zu weniger Belastung für die Beschäftigten. Um dies für Unternehmen und Beschäftigte attraktiv zu machen, wird vorgeschlagen, dass Zulagen für Flexibilität pro Monat bis zu einer bestimmten Grenze steuerfrei ausbezahlt werden können.

Zur Schaffung von Rechtssicherheit sollte die Ankündigungsfrist für Arbeitszeiten von 4 Tagen für alle Mitarbeitenden gelten. Dennoch muss es auf betrieblicher Ebene möglich sein, Modelle zu definieren, die kürzere Ankündigungsfristen beinhalten. Die Teilnahme an diesen Modellen muss aber freiwillig sein.

9. Recht auf Nicht-Erreichbarkeit

Genauso wie man es respektieren muss, dass Mitarbeitende Work-Life-Blending mit einem hohen individuellen Freiheitsgrad möchten, muss man respektieren, dass es Mitarbeitende gibt, die eine klare Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben wollen. Deshalb muss es ein Recht auf Nichterreichbarkeit geben. Dies kann man in einem Gesetz festschreiben, aber da die jeweilige Ausgestaltung extrem von unternehmensindividuellen Gegebenheiten wie z.B. Öffnungszeiten, Betriebszeiten, Servicezeiten etc. abhängt, sollte diese im Rahmen von Betriebsvereinbarungen vorgenommen werden.

Werden die genannten Ziele durch diese Regelungen erreicht?

Zu Beginn dieses Entwurfs wurden Grenzen und negative Auswirkungen der heutigen Regelungssituation dargelegt. Im Folgenden soll nun überprüft werden, inwieweit sich die jeweilige Situation durch die neuen Vorschläge verbessern würde.

2. Work Life Blending nur bedingt möglich

Die geschilderten Beispiele könnten gesetzeskonform gehandhabt werden. Durch einen freiwilligen Verzicht auf die Zeiterfassung könnten die Erfassungsaufwände wegfallen bzw. minimiert werden. Selbst bei einer exakten Zeiterfassung könnten die meisten geschilderten Fälle durch die Erweiterung auf maximal 12 Stunden Arbeit pro

Tag bzw. die freiwillige Reduzierung der Ruhezeit (1 x pro Woche) im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften gehandhabt werden. Einer möglichen Entgrenzung der Arbeit kann durch das Recht auf Nichterreichbarkeit außerhalb definierter Zeiten entgegengewirkt werden.

2. Eintägiger Einsatz von Außendienstmitarbeitenden beim Kunden nur schwer möglich

Durch die 12-Stunden-Regel können Mitarbeitende auf freiwilliger Basis flexibler werden und ggf. mehr Abende bei der Familie verbringen. Einer Überlastung wird einerseits durch die langfristige gesenkte durchschnittliche Arbeitszeit und andererseits durch die Hürden bei der Anordnung von 12 Stunden durch den Arbeitgeber entgegengewirkt.

3. Anreizsystem für ungesunde Nachtarbeit / 8. 8-Stunden-Wahn und 40-Stunden Woche

Durch die Abschaffung des Freibetrages für Nachtzuschläge entfällt der Anreiz, möglichst viele Nachtschichten zu machen. Ein Ausgleich findet für Geringverdiener durch die Anhebung des Mindestlohns für Mitarbeiter mit regelmäßiger Nachtschichttätigkeit statt. Die Belastung wird durch den Zeitzuschlag auf Nachtarbeit reduziert.

4. Anreizsystem für Zeitverbrauch

Dadurch, dass Flexibilität durch den pauschalen Steuerfreibetrag attraktiver wird als eine Mehrarbeitsstunde und Minderarbeit in bedarfsschwachen Zeiten dadurch auch attraktiv wird, sinken die Überstunden und die Belastung.

5. Anreizsystem für Pendeln

Wenn es einen Freibetrag für Homeoffice statt der Pendlerpauschale gibt, könnte dadurch der Anteil des Homeoffice gesteigert und damit die Fahrten zwischen Wohn- und Arbeitsstätten reduziert werden.

5. Mangel an kurzfristiger Flexibilität

Dadurch, dass explizit Modelle mit kurzfristiger Flexibilität erlaubt werden, erhalten die Betriebe eine Möglichkeit, den realen kurzfristigen Flexibilitätsbedarf zu decken. Dadurch, dass diese Modelle aber durch Mitarbeitende nur freiwillig gewählt werden können, gibt es einen Druck auf die Arbeitgeber, diese Modelle auch attraktiv für die Mitarbeitenden zu gestalten.

6. Vertrauensarbeitszeitsysteme funktionieren nur bedingt

Vertrauensarbeitszeitsysteme, die nur darauf aus sind, unbezahlte Mehrarbeit zu erhalten, werden unmöglich, da die Beschäftigten jederzeit verlangen können, an der Zeiterfassung teilzunehmen. Funktionierende Vertrauensarbeitszeitsysteme können maximal flexibel für Unternehmen und Beschäftigte gestaltet werden und unbürokratisch durch einen möglichen Verzicht bzw. durch eine vereinfachte

Zeiterfassung administriert werden. Einer Entgrenzung von Berufs- und Privatleben kann durch das Recht auf Nichterreichbarkeit vorgebeugt werden.

Wie ist dieser Entwurf zu verstehen?

Wie bereits erwähnt, erhebt der vorgestellte Entwurf nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und ist rein thematisch, fachlich zu verstehen. Uns ist bewusst, dass bei der Umsetzung in geltendes Recht eine Vielzahl von juristischen Themen und Fallstricken zu klären ist.

Insgesamt ist der Entwurf als Gesamtsystematik zu verstehen, die nur in ihrer Gesamtheit die entsprechende Wirkung erzielt. Anregungen, Ergänzungen und kritische Kommentare sind willkommen, solange sie der Erreichung der Gesamtzielsetzung dienen oder diese sinnvoll erweitern. Der Gesamtentwurf beinhaltet Bonbons und Kröten sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer und hat den Anspruch eine Balance zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen herzustellen (sollte dies nicht so empfunden werden, stehe ich gerne zur Diskussion zur Verfügung). Einseitiges Cherry-Picking – egal von welcher Seite – wird diese Balance stören.

Fazit

Die Neuregelung der Arbeitswelt kann sich nicht auf das Erlassen einzelner neuer Gesetze (siehe Homeoffice-Gesetz) beschränken, sondern muss die gesamte bis dato geltende Rechtsgrundlage mit einbeziehen. Daher müssen neben dem Arbeitszeitgesetz auch andere Gesetze und tarifliche Vereinbarungen mit Auswirkung auf die Arbeitszeitgestaltung in die Betrachtung einbezogen werden. Der vorliegende Entwurf soll als Diskussionsgrundlage gesehen werden, diesen Gestaltungsprozess anzustoßen.

[\[1\]](#) Die Bereitschaftszeiten z.B. im Krankenhaus müssten an dieser Stelle separat betrachtet werden

Was ist New Work?

Stephan Frederik Becker – [NewWork Academy](#)

(29. Oktober 2020)

New Work besitzt viele Facetten und ist weder einfach zu verstehen, noch zu erläutern. Seit **meiner Publikation** Anfang 2019 hat sich der Begriff sowohl in meinem Kopf, als auch in der Community in viele neue Richtungen bewegt. In diesen Artikel versuche ich zu konsolidieren: Was ist laut Frithjof Bergmann der ursprüngliche Gedanke von New Work, welche meiner Annahmen habe ich beibehalten und welche Perspektive verwerfen und ändern müssen. Als Sammelbeitrag bringe ich in diesem Artikel verschiedene Aspekte der Neuen Arbeit zusammen und verlinke andere Beiträge, die bestimmte Elemente des New Work Begriffes vertiefen.

- [Menschenfokus](#)
- [Polarität von Arbeit](#)
- [New Work ist Identitätsbildung](#)
- [Das Zentrum für Neue Arbeit](#)
 - [Das Zentrum als Ort für Experimente](#)
 - [Ein Center for New Work ist keine Unternehmensberatung](#)
- [New Work als Buzzword und Parallelwelt von Agilität](#)
- [New Work ist eine Frage der intrinsischen Motivation](#)
- [New Work Kultur und Praxistipps](#)
- [Remote Work und Homeoffice](#)
- [Und dann ist da ja noch die New Work Community](#)
- [#NewWorkPolicies](#)
- [Und was sagt Frithjof Bergmann zu New Work?](#)

Menschenfokus

Arbeit ist etwas, das uns Menschen seit eh und je ausgezeichnet hat. Sie ist für uns wesentlich, wir verbringen viel Zeit damit, zu arbeiten und wir definieren uns zum größten Teil mit dem, was wir gearbeitet haben oder womit wir aktuell beschäftigt sind. Sie ist auch etwas, was wir mit dem Erwachsenenleben assoziieren. Die Arbeits-Zeit teilt unser Leben: Erst sind wir Kind, dann arbeiten wir und dann sind wir alt und werden spannender Weise von dem Jobsystem freigestellt und dürfen in Rente oder Pension gehen, was im Grunde vielleicht gar nicht immer die beste Idee ist.

Auch New Work oder Neue Arbeit soll ein dem Menschen dienendes Konzept sein und insofern ist vielleicht das erste, was wir von ihr lernen können, dass sie nicht für die Digitalisierung, nicht für die Automatisierung und nicht für Maschinen oder Computer geschaffen wurde. Neue Arbeit ist für uns Menschen erdacht, weil wir durch das Lohnarbeitssystem aus den Augen verloren haben, warum wir eigentlich arbeiten: Wir wollen lebendig sein, uns weiterentwickeln, stärker werden, etwas für uns Nützliches tun und uns selbst versorgen können. Daher ist es nicht verwunderlich, dass wir im Bereich der New Work immer wieder feststellen, dass wir uns mehr auf uns Menschen konzentrieren konzentrieren. [Warum sich dies für Organisationen lohnt, könnt ihr hier nachlesen.](#)

Polarität von Arbeit

Wir kennen von der Arbeit jedoch immer zwei Seiten. Oft können wir uns eben nicht mit unserer Tätigkeit identifizieren, arbeiten bis zur Erschöpfung oder aus reiner Notwendigkeit. Es ist auch Arbeit, Kinder großzuziehen, ewig für einen Haushalt tätig zu sein oder die eigenen Eltern zu pflegen. Und dabei fühlen wir uns vielleicht alles andere als lebendig, spüren keine Entwicklung und fühlen uns eher krank und müde. Es sind auch schon Menschen aufgrund ihrer Arbeit gestorben und es existieren natürlich bis heute Gesellschaften, in denen auch Kinder arbeiten müssen oder alte Menschen darauf angewiesen sind zu arbeiten, da sie sich sonst nicht versorgen können. In unseren privilegierten Kreisen haben wir es oft mit weniger dramatischen Verhältnissen zu tun. Vor allem wir Akademiker*innen sind mit etwas infiziert, was Frithjof Bergmann als milde Krankheit und Armut der Begierde bezeichnet, [worüber ihr hier mehr Informationen findet.](#)

New Work ist Identitätsbildung

Doch wer sind wir eigentlich oder wer wollen wir sein? Was ist das Zukunftsbild, was wir von unserer selbst konstruieren wollen? Diese Gedanken sind etwas Neues von mir und stellen eine Ergänzung dar, denn ich bin inzwischen der Ansicht, wir können das Thema Arbeit für uns nur durchdringen oder unseren Beitrag für eine bessere Gesellschaft nur dann umsetzen, wenn wir eine klare und eigene Identität haben. Die Armut der Begierde sehe ich als ein Symptom davon, dass wir unsere eigenen Bedürfnisse nicht verstehen oder vielleicht durch das Beschäftigungssystem, in dem wir permanent uns anpassen müssen, nie die Zeit hatten, um uns selbst zu begreifen. New Work stellt die Frage danach, was wir wirklich und wahrhaftig wollen, mit Bezug auf unsere Tätigkeit, aber auch unser Leben und natürlich die Gesellschaft in der wir es gestalten wollen. Wenn wir nicht wissen, wer wir sind oder wer wir sein wollen, können wir auch keine Verantwortung für Veränderungen übernehmen ([ein Haltungsproblem, was ich in diesem Blogbeitrag behandle](#)). Im Grunde leben wir an uns selbst vorbei und stehen uns im Weg. Daher ist New Work auch die Arbeit an dir selbst und eine Suche nach deiner Identität und in sofern einem ganz neuen Bewusstsein davon, wie und was du persönlich gestalten möchtest. [Wer hierzu weitere Impulse möchte, findet sie in diesem Artikel von Lena.](#)

Das Zentrum für Neue Arbeit

Schlussendlich führt auch Bergmann aus, dass sämtliche seiner Gedanken in einem Zentrum für Neue Arbeit mündeten. Ein Ort, an dem New Work tatsächlich durchdacht, stattfinden und im Grunde auch studiert werden konnte. Ein Ort der Begegnung, ein Forum für Vernetzung und ein Raum für Beratung. Das erste Zentrum für Neue Arbeit entstand in Flint, der Stadt, in der die meisten Menschen bei General Motors angestellt waren und denen durch die Automatisierung und die Wirtschaftskrise in den 80ern eine Massenarbeitslosigkeit drohte.

Auch wir haben ein Zentrum für Neue Arbeit gegründet, da wir unzufrieden mit den bestehenden Arbeitssystemen sind, in denen wir auch 2020 noch festgefahren sind. Für uns ist das Zentrum wie damals Hoffnungsschimmer und praktische Anwendung zugleich. Um etwas zu verändern, nehmen wir uns Zeit, um Frithjof Bergmanns Ansätze zu verstehen. Durch das Zentrum sind wir in Kontakt mit seinem Pressesprecher Andy Mayer, Associates der Neuen Arbeit wie Sebastian Becker und beobachten sowie durchdenken das Thema Arbeit und New Work kontinuierlich, um konzeptionelle Ideen zu entwickeln, die bei jeder/jedem einzelnen, aber auch in der Gesellschaft wirken könnten. Hierbei stellen wir uns nicht über andere. Weder haben wir eine endgültige neue Definition von New Work, noch wollen wir einfach einen

neuen Trend umsetzen. Uns liegt es am Herzen, New Work zu verstehen, Menschen aufzuklären und das Thema Arbeit und Arbeitssysteme positiv für die Gesellschaft neu zu prägen.

Das Zentrum als Ort für Experimente

Verschiedene Experimente sind in Planung. Wir organisieren bereits jetzt alle zwei Wochen über unsere neue Meetup Gruppe [„Zentrum für Neue Arbeit“](#) Events zum Thema New Work, um direkt mit euch in Kontakt zu treten und einen Austausch zu ermöglichen. Außerdem wollen wir mit Humor und Skepsis bestehende Glaubenssätze zum Thema (New) Work hinterfragen und für alternative Sichtweisen sensibilisieren. [Wir haben in diesem Blogbeitrag zusammengefasst, wie unser Zentrum tätig sein möchte und was wir planen.](#)



Ein Center for New Work ist keine Unternehmensberatung. Eine eigene Kurskorrektur haben wir selbst nach kürzester Zeit vollzogen, als wir darüber nachdachten, womit wir selbst aktuell unser Geld verdienen. Wir brennen nach wie vor dafür, Organisationen in ihren Veränderungsvorhaben zu begleiten, doch dies soll nicht die Aufgabe des [Zentrums für Neue Arbeit](#) sein.

Wir wollen uns tatsächlich auf Menschen konzentrieren und mit unseren Besucher*innen darüber nachdenken, was sie wollen und welche Arbeitssysteme für sie denkbar wären. Dafür stehen verschiedene Räume zur Verfügung und der Gedanke im Raum, im Jahr 2021 ein New Work Festival für das Zentrum für Neue Arbeit stattfinden zu lassen. [Details zu den Räumen und unseren neuen Ansätzen findet ihr hier.](#)

New Work als Buzzword und Parallelwelt von Agilität

Es lässt sich nicht leugnen, dass New Work heute sowohl als Buzzword verwendet wird, als auch zum Megatrend lanciert wurde. In Kombination entsteht für uns alle die maximale Unklarheit, denn wenige definieren trennscharf, was er oder sie unter New Work verstehen, sondern plakatieren sie einfach unter verschiedenen Flaggen. So gibt es dann New Work nach X, New Work nach Y und New Work nach Z, je nach Unternehmen oder Beratungshaus. Ich darf hier nicht selbst unerwähnt lassen, dass ich seit über 10 Jahren von der agilen Community geprägt wurde und beruflich seit Jahren als Agile Coach unterwegs bin, wodurch ich natürlich anfangs auch geneigt war, das New Work Konzept in meine agilen Modelle zu assimilieren. In unserer Ausbildung zum Agile Coach versuchen wir das damit aufzulösen, dass wir denken, dass New Work und Agile sich gegenseitig unterstützen und fördern können und gemeinsam ein soziotechnisches System bilden können (siehe Grafik).



Gleichzeitig werden verschiedene Dinge mit New Work in Verbindung gebracht, die mit dem Konzept ursprünglich gar nichts zu tun hatten:

- Spaß bei der Arbeit
- Flexible und zur Kreativität anregende Innenarchitektur
- Neue Formen von Unternehmenskultur
- Die Zukunft der Arbeit / die Arbeit der Zukunft
- Homeoffice und Remote Work
- Internetarbeit / Arbeit mit Internetanschluss
- Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz
- Incentives unterschiedlicher Art

Für mehr Klarheit stellen wir in diesem Beitrag nochmal die Konzepte von New Work und Agilität gegenüber.

New Work ist eine Frage der intrinsischen Motivation

Laut Selbstbestimmungstheorie zahlen drei Grundbedürfnisse von Menschen auf ihre intrinsische Motivation ein oder können diese auslösen:

1. Das Bedürfnis nach Autonomie im Sinne von Selbstregulation
2. Das Bedürfnis nach Kompetenz oder der Ausblick einer Meister*innenschaft
3. Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit und gemeinsamen Werten und Zielen

Die traurigste Erkenntnis mit Bezug auf Arbeit und Beruf ist die, dass wenn wir uns oder andere Fragen, warum sie diesen oder jenen Beruf ergriffen haben, wir oft feststellen müssen, dass weder eine gründliche Überlegung der Auslöser war, noch eine reale Lust mit der Ausübung dieser Arbeit verbunden wird. Oft ist es eher eine freundliche Lehrerin, der Wunsch der Eltern oder gesellschaftliche Zwänge, die uns in einen Job „treiben“. Unsere Wahl kommt also nicht aus uns, sondern ist extrinsisch motiviert. Wir tun das, was andere von uns erwarten und nicht das, was wir wirklich, wirklich wollen.

New Work unterstützt uns dabei, uns hierfür zu sensibilisieren. Wenn wir unsere eigene Identität erforschen, uns kennen lernen, unseren Bedürfnissen zuhören und ein Bild entwerfen, wie und in welchem System wir leben und arbeiten wollen, werden wir mit einer ganz anderen Lebenskraft zur Arbeit schreiten und intrinsisch sowie nachhaltiger an unseren Themen tätig werden. [Ich hinterlege hier einen Artikel, der das Thema Selbstbestimmungstheorie und Motivation vertieft.](#)

New Work Kultur und Praxistipps

Eine meiner ursprünglichen Annahmen lag darin, dass es sich bei New Work um eine neue Form von Zusammen-Arbeit handelte. Im weitesten Sinne ist diese Sichtweise auch nicht verkehrt, legt jedoch mehr den Schwerpunkt auf das WIE, quasi als

Methodenbaukasten oder im besten Fall wie ein Mindset. [In meinem Kopf hat es sich schließlich zu einer Organisationsphilosophie weiterentwickelt](#), die die Themen Selbstführung, Motivation, Sinnstiftung, Selbstorganisation und Nachhaltigkeit aufgreift. Wie lernen wir als Organisation und wie wollen wir wirklich zusammen arbeiten?

New Work ist für mich heute jedoch die Frage nach dem WAS und dem System als Ganzes. Was können wir anders denken und anders machen als bisher? Was schafft eine wirkliche Veränderung auf dieser Welt? Und was kann dazu beitragen, dass wir als Menschheit fortbestehen können? Im Kleinen ist es die Frage, was ich tun kann, um mich und andere zu stärken, was mir Energie gibt und was mir eine unerwartete Freude bereitet.

Ich weiß, dass viele von euch auf der Suche nach Antworten sind, im Bereich Arbeitskultur und modernes Arbeiten und deshalb nach Antworten im New Work Umfeld suchen. Ich denke hier an Blogartikel zum Thema [Onboarding](#) oder [Vertrauen](#), die ich verfasst habe, aber auch ausführlichere Beiträge, die sich wirklich damit auseinandergesetzt haben, wie so eine New Work Arbeitskultur aussehen könnte. Hier gebe ich zu, dass die Grenzen meiner Texte zu agilen Vorgehensweisen sehr fließend sind (quasi ein Problem meiner Historie und meines subjektiven Framings) und gleichzeitig könnte in diesem [Checkpunkte Artikel der ein oder die andere fündig werden, was praktische Handlungsempfehlungen in Sachen Zusammen-Arbeit betrifft](#).

Remote Work und Homeoffice

Tja und dann fanden wir uns tatsächlich alle in einer Pandemie wieder und stellten uns die Frage: Ist das jetzt New Work? Covid-19 als das neue Transformationsprogramm, so witzelten einige. Es fühlt sich eben vieles sehr neu an und brachte für die meisten eine wirkliche und reale Veränderung ihres Arbeitslebens. Wir werden an der Situation sicherlich weiter lernen und wachsen, haben viele Experimente in Angriff genommen und sicherlich ein neues Verständnis von der Arbeitswelt in diesen aufregenden Zeiten entwickelt. Ich habe hierzu zwei Artikel spannender Weise vor Covid-19 geschrieben. [Einen, der sehr ablehnend der Remote Work gegenübersteht und quasi für die großen Vorteile von direkter Zusammenarbeit sensibilisiert](#) und einen, der den Erfahrungsschatz der Community zusammengetragen hat, [wie man als verteiltes Team remote durch verschiedene Tricks gut zusammenarbeiten kann](#).

Und dann ist da ja noch die New Work Community

Und hierzu möchte ich noch mit meiner Kumpanin [Leonie Müller](#) einen vertiefenden Blog Artikel schreiben, denn die Community ist vielseitig und groß, also voller spannender Ressourcen. Hilfreiche Impulse finden sich bereits in der [New Work Charta](#), wobei wir sehr genau beobachten, wie und ob diese einen Systemwechsel vollbringen können und eine Charta im Netz einen Wandel anstoßen kann? Wir würden uns hier sehr über einen Gastbeitrag von z. B. Markus Väth freuen.

Dann gibt es seit Neustem, um das einfach mal zeitgleich mit ihrer Veröffentlichung aufzugreifen das [Shift Collective](#). Diese wollen ebenfalls einen Systemwechsel unterstützen, verwenden jedoch den New Work Begriff nicht – sind aber teilweise in der Community aktiv. Auch hier die Einladung, uns gerne Gastbeiträge zuzusenden, die etwas Licht ins Dunkle bringen.

Wir selbst bemühen uns derweil weiterhin um inklusive Ansätze, vernetzen uns mit euch auf Anfrage und hoffen auf weitere Partnerschaften und einen spannenden Austausch bei unseren Meetups. New Work kann aus meiner Sicht nur funktionieren, wenn wir gemeinsam das System verändern und uns dazu verbünden.

#NewWorkPolicies

Deswegen poste ich diesen [Blogbeitrag als Teil der Blogparade zum Thema #newworkpolicies](#) – als Einladung zu Gesprächen im Zentrum für Neue Arbeit, als Wunsch mit euch da draußen noch enger zusammen zu arbeiten und als Hoffnung, dass wir wirklich aktiven Einfluss auf das politische System nehmen können. Ich selbst bin SPD Mitglied, was ich in der Regel nicht nach außen kehre, aber unsere Parteien brauchen eine Erneuerung! Ich habe großes Vertrauen in das politische System, jedoch blicke ich mit großer Sorge auf die Unzufriedenheit der Bürger*innen mit denen ich spreche. Wir brauchen neue Dialoge, einen anderen Stil in der Bundespressekonferenz, siehe [Jung&Naiv](#) und eine andere Berichterstattung in den Medien, siehe [Fernsehpodcast](#) – auch zum Thema Arbeit!

Ein weiterer Lockdown ist beschlossen und wir wissen nicht, was die Zukunft bringt oder wann ein effektiver Impfstoff bereit steht. Gerade deshalb wäre es aus meiner Sicht wichtig, zu benennen, was wir in dieser kommenden Zeit, kurzfristig im November, gemeinsam lernen wollen? Hier fehlt die Perspektive, der große gesellschaftliche Auftrag. Die Politik benennt es verkürzt gesagt mit „Weihnachten und Leben retten“. Aber diese Pandemie macht wesentlich mehr mit uns als Gesellschaft und genau diese Dinge sollten wir klarer besprechen, sonst droht uns ein Fortschreiten der Spaltung, sonst konzentrieren wir uns nur auf das Streiten, was ich in diesen kräftezehrenden Zeiten nicht als die richtige Methode empfinde! Wir hätten die Chance, jetzt große und breite digitale Netzwerke zu bilden, um uns als Gesellschaft in der Krise zu verstehen und vielleicht neu auszurichten. Genau diese Arbeit würde sogar der New Work entsprechen und ist der Impuls, den ich in den Raum stellen möchte.

Und was sagt Frithjof Bergmann zu New Work?

Andy Mayer hatte bei unserem Treffen im August erwähnt, dass er und „Frithi“ ganz amüsiert auf die aktuelle Krise blicken, mit der großen Hoffnung, dass die Menschheit endlich versteht, dass ein Weiterso nicht langfristig funktionieren kann.

Frithjof Bergmann motivierten stets die drei „Ungeheuer“ der Menschheit, mit denen wir umgehen müssten:

- Die Globalisierung (alles verbreitet sich, gute, wie auch schlechte Ideen, Menschen, aber auch Viren)
- Die Automatisierung (Maschinen werden weiterentwickelt und uns am Arbeitsplatz ersetzen)
- Die Landflucht (der demographische Wandel lässt Orte altern und ganze Regionen aussterben)

Alle drei Phänomene zahlen auf die wachsende Armut von Menschen ein, die das Konzept von New Work jedoch lindern möchte. Ich habe eine Übersicht erstellt, welche Punkte sich hier gegenüberstehen:



Mit Schlachtpaltung meint Frithjof Bergmann die immer mehr und extreme Spaltung der Menschheit in Reich und Arm, denn Armut führt zu Ausgrenzung, mangelnder Bildung und schließlich zur Unfähigkeit ein menschenwürdiges Leben zu führen. Die Neue Arbeit beinhaltet daher laut Frithjof Bergmann drei Bausteine, durch deren Zusammensetzung ein neues Arbeitssystem denkbar wird.

1. Die Arbeit in einer Gemeinschaftsproduktion, so dass wir uns selbst versorgen können (High-Tech-Self-Providing).
2. Erwerbsarbeit, um einen sinnvollen Beitrag in der Gesellschaft zu leisten.
3. Die Suche und Ausübung unserer eigenen Identität und Berufung.

Die Arbeit der Zukunft braucht mehr Sterne

Britta Redmann - [Link](#)
(27. Oktober 2020)

Würde die Sonne plötzlich verschwinden, ginge auf der Erde erst 8 Minuten und 19 Sekunden später das Licht aus.

Und das können wir uns nicht leisten in einer Arbeitswelt der Zukunft.

Gedanken zur Arbeit der Zukunft

Gedanken zur Arbeit der Zukunft: die haben wir uns (zumindest in unserer New Work und Agilitätsbubble) ja nun alle gemacht. Vor Corona eher mit einem „vagen“ Zeithorizont. Seit Corona in dem festen Wissen, dass uns die Zeit davon läuft. Dass neues Arbeiten gestern bereits begonnen haben sollte. Obwohl oder gerade weil die Politik noch über Gesetze diskutiert.

Was mich an der Blogparade von Sterne & Planeten zum Thema #NewWorkPolicies (<https://www.sterneundplaneten.com/blogparade>) trotzdem gereizt hat? Eben die Idee von Sternen und Planeten.

Ein Stern ist eine riesige Gaswolke, die aus sich selbst heraus scheint. Es ist ein enorm großer und heißer Himmelskörper, der sein eigenes Licht erzeugt. Im Fall unseres Sonnensystems ist die Sonne der Stern. In unserer alten Arbeitswelt war das Management, die Führungskraft der Fixpunkt, um den sich alles dreht, der Stern, der von selbst leuchtet.

Ein Planet kann kein Licht erzeugen, sondern lediglich reflektieren. Er ist ein zumeist fester Himmelskörper, so wie es Erde, Mars oder Monde in unserem Sonnensystem sind. Je näher sie am Stern sind, desto mehr leuchten sie. Ins bekannte Management übersetzt sind die Mitarbeitenden die Planeten – mal nah am Management und leuchtend, mal weiter weg. Zum Teil bekamen sie nichts ab von der Strahlkraft des Fixpunktes. Damit waren sie unsichtbar.

Jeder leuchtet wie ein Stern

Für eine neue Arbeitswelt wäre es nun also einfach sich zu wünschen, wir wären alle Sterne. Jeder leuchtet aus der eigenen Kraft heraus. Keiner überstrahlt den anderen. Alle haben ihren festen Platz. Führungskraft und Mitarbeitende, aber auch die Satelliten drum herum – der Betriebsrat, die Politik, die Gesetzgebung, die Familie.

Man merkt sofort – das wird ein ganz schön komplexes Leuchtgebilde. Und vielleicht droht es auch zu hell zu werden, zu gleißend, zu heiß.

So manches Startup, das sich aus zu vielen Sternen heraus gebildet hat, ist irgendwann an diesem Übermaß an Licht gescheitert.

Darum denke ich, dass ein funktionierendes Arbeitssystem auch in Zukunft aus Sternen und Planeten bestehen wird. Denn längst nicht jeder möchte aus sich selbst

heraus scheinen. Aber vielleicht sortieren wir uns als Planeten so um die Sterne, dass wir nicht jemand anderem das Licht nehmen. Wir sollten gleichzeitig unbedingt zu Planeten werden, die Licht spiegeln und reflektieren können, denn dann geben wir Strahlkraft an die Menschen im Unternehmen weiter, wenn sie sich nicht von selbst aus in die Nähe der Sterne wagen geschweige denn, selbst zu Sternen zu werden. Das überhaupt ist ein entscheidender Punkt in unserem Arbeitssonnensystem der Zukunft: Man ist nicht Stern oder Planet für alle Zeit. Wir sind alle in der Lage mal aus uns selbst heraus zu strahlen und anderen das Strahlen zu überlassen. Unsere Zukunft wird ein Wechselspiel aus Licht und Schatten.

Teams als Sonnensystem

Teams als Sonnensystem zu begreifen, die um einen Fixpunkt kreisen, ist für mich ein sehr dynamisches Bild – wenn dieser Fixpunkt wechseln darf. Wenn es mal die Führungskraft, mal der Betriebsrat und mal der einzelne Mitarbeitende ist.

Noch etwas ist ganz entscheidend: ein Stern sucht sich nicht aus, wen er anstrahlt und wen nicht. Die Chance auf Licht hat jeder. Wenn Führungskräfte also Sterne sind, sind sie unvoreingenommen und fair.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird aus Sternen, Planeten und Monden bestehen – daran wird sich nichts ändern. Denn neues Arbeiten ist eben nicht etwas, was von außen aufgesetzt und gestaltet werden kann. Unser System ist war nicht ganz so alt wie das Sonnensystem, aber doch schon so erfahren, dass wir nicht alles neu machen müssen. Alle externen Rahmenbedingungen – sei es im Arbeitsrecht (<https://www.britta-redmann.de/homeoffice-mobile-arbeit-rechtssicher-einfuehren-und-beduerfnisse-erfuellen>), in der Betriebsorganisation (<https://www.britta-redmann.de/new-work-mit-dem-betriebsrat-im-baellebad>) oder in der Wahl des Arbeitsplatzes (<https://www.britta-redmann.de/coworking-hipper-trend-oder-sinnvolle-arbeitsumgebung/>) – haben wir schon.

Fazit

Unser Arbeitssonnensystem gibt uns Regeln und Freiheiten vor.

Die Veränderung muss also unbedingt von innen kommen. Wir sollten das nutzen – als Sterne und Planeten. Wobei wir alle ein bisschen mehr Sterne sein dürfen. Die Zeit unbeweglich aufs Licht zu warten haben wir nicht. Denn dieses Licht von Sternen ist trügerisch: Wie gesagt...würde die Sonne plötzlich verschwinden, ginge auf der Erde erst 8 Minuten und 19 Sekunden später das Licht aus.

Da leuchten wir doch besser jetzt, oder?

Gesetz zum Mobilten Arbeiten: Warum wir (leider) mehr davon brauchen!

Anna Kaiser - [Tandemploy](#)
(27. Oktober 2020)

Corona als Treiber des längst überfälligen Wandels der Arbeitswelt – das hat man in den letzten Wochen und Monaten immer wieder gehört. Klar ist, dass viele Unternehmen, ausgelöst durch den Lockdown, erstmals nennenswerte Erfahrungen mit mobilem Arbeiten gemacht haben. Viele waren überrascht, wie gut es funktioniert und wie sich der Wegfall von Dienstreisen und die Nähe zum Lebensmittelpunkt positiv auf die Produktivität auswirken. Und Führungskräfte haben erkannt, dass sie sich auf ihre Mitarbeitenden verlassen können, auch wenn diese nicht im Büro anwesend sind. Diese positiv besetzten neuen Erfahrungen sind ein wichtiger Baustein, auf dem Unternehmen neue Formen der Zusammenarbeit aufbauen können. Brauchen sie dann noch die Politik? Gesetzliche Regelungen, die in ihre unternehmerischen Entscheidungen eingreifen?

Die Frage, wieviel politische Einmischung in die Wirtschaft gut ist, kocht wieder hoch, seitdem sich Bundesarbeitsminister Hubertus Heil für ein Gesetz ausgesprochen hat, das jedem und jeder Beschäftigten 24 Tage Home Office im Jahr zugestehen soll. Gerade von Seiten der Arbeitgeber kommt Kritik an dem Vorschlag. Man brauche nicht noch mehr gesetzliche Auflagen, sondern mehr Freiheit, heißt es. Das wirft die Frage auf, wie Unternehmen ihr bisheriges Maß an Freiheit denn genutzt haben, um sich weiterzuentwickeln und mit der Zeit zu gehen, um besser zu werden in puncto Lebens- und Arbeitsqualität ihrer Beschäftigten, Chancengleichheit und Digitalisierung.

Gehen wir einen Schritt zurück und fragen uns: Wozu ist Politik da? – Letztendlich ist es ihre Aufgabe, das Zusammenleben in einer Gemeinschaft zu regeln. In einer demokratisch-freiheitlichen Gesellschaft muss es Anspruch der Politik sein, ein gutes Miteinander *aller* Menschen sicherzustellen, unabhängig davon, welches Geschlecht sie haben und welche kulturellen Wurzeln, wen sie lieben und ob sie irgendeiner gesellschaftlichen Norm entsprechen. Um das zu erreichen, sollten politische Akteure die unterschiedlichsten Perspektiven aus Gesellschaft und Wirtschaft mit einbeziehen – und zwar zu gleichen Teilen. Guckt man sich die Realität an, funktioniert das selbst in demokratischen Gesellschaften wie unserer in Deutschland nur bedingt gut. Viele politische Maßnahmen, z.B. beim Verbraucherschutz oder in puncto Subventionen, zeigen sehr deutlich, dass im Zweifel die Gewinn-Interessen einzelner großer Unternehmen sehr viel schwerer wiegen als das Bedürfnis der Menschen nach einem guten Leben und einer lebenswerten Umwelt. Wirtschaft mag es nicht, wenn Politik sich einmischt – selbst mischen sie aber politisch ganz gern mit, wenn es darum geht, ihre Gewinne zu sichern.

Da liegt die Vermutung nahe, dass es vor allem die “Bewahrer” sind, die sich gegen ein Gesetz zum Mobilten Arbeiten aussprechen. Die Ängstlichen, die jede Veränderung fürchten, sofern diese nicht unmittelbar auf ihre Bilanz einzahlt. Diejenigen, die den Sturz aus dem sicheren Nest fürchten, das der hauseigene Lobbyist ihnen so schön bereitet hat.

Ein Home-Office-Gesetz als Fußfessel – ernsthaft? Wäre dieses Gesetz nicht viel mehr die so dringend benötigte Gehilfe, die Unternehmen den Weg nach vorn weist und sie davor bewahrt, wieder in alte Muster zurückzufallen, sobald der Corona-bedingte Akutzustand überwunden ist? Die Vermutung liegt nahe, dass wer ein solches Gesetz fürchtet, sich insgeheim (oder offensichtlich) nach der „alten Normalität“ zurücksehnt. Allen anderen kann es schlicht egal sein. Fortschrittliche Unternehmen und echte Innovatoren interessieren sich herzlich wenig für ein gesetzliches Minimum (und nichts anderes sind die 24 Tage in dem Vorstoß von Minister Heil). Sie setzen seit Jahren auf Vertrauensarbeit, mobiles Arbeiten und Home Office und zeigen, dass es wunderbar geht, auch ohne Krise.

Dafür braucht es einen grundlegenden Kulturwandel in Organisationen. Diesen kann Politik nicht anordnen, aber sie kann ihn beschleunigen. Genau wie Naturkatastrophen uns dazu zwingen, unsere alten Denk- und Verhaltensmuster zu ändern, können auch gesetzliche Regelungen als Treiber wirken, wenn es darum geht, Strukturen zu überwinden, die sich eben nicht durch Lippenbekenntnisse und den ein oder anderen unterjährigen Agile-Workshop überwinden lassen. Es wird Zeit für Organisationen zu erkennen, wer ihre Gewinne erwirtschaftet – es sind die unzähligen Menschen, die jeden Tag ihre Zeit und Schaffenskraft zur Verfügung stellen. Unternehmen, die immer noch nicht erkannt haben, dass diese Menschen ihr wertvollstes Gut sind und dass sie als Arbeitgeber auch eine zwischenmenschliche Verantwortung haben, machen gesetzliche Regelungen für mehr Flexibilität auch im Jahr 2020 umso notwendiger. Diese Gesetze dienen in erster Linie den Mitarbeitenden in Unternehmen der „alten Normalität“ (und davon gibt es immer noch mehr als genug), und das nicht nur im Kleinen, sondern auch gesamtgesellschaftlich betrachtet. Denn im Zweifel ist es einfacher, Druck auf die Politik auszuüben als auf den einen Menschen an der Spitze der Pyramide, von dessen Goodwill der eigene Arbeitsplatz abhängt. Viele Organisationen funktionieren nach wie vor nach diesem alten Hierarchie-Muster und es wird höchste Zeit, dass sich das ändert.

Ginge es nach uns, darf und muss Politik sich noch viel stärker einmischen. Wir hätten da ein paar Vorschläge:

1. Recht auf schnelles Internet

Wenn wir wollen, dass Menschen ortsunabhängig arbeiten können, ohne dass die Qualität ihrer Arbeit leidet, muss Politik sicherstellen, dass in den Netzausbau investiert wird – und zwar in jedem Winkel des Landes. Jetzt!

2. Recht auf digitale Bildung

Der Grundstein für digitales Arbeiten wird in Schulen und an Universitäten gelegt. Wenn wir fortschrittliche und zukunftsgewandte Köpfe in Unternehmen wollen, die keine Angst vor Technologie haben, sondern sie zu nutzen wissen, um unser Leben besser zu machen, dann muss Politik den Weg frei machen für neue Bildungskonzepte – und zwar unbürokratisch und mit mehr Freiheiten für die einzelnen Schulen.

3. Neue Kriterien für erfolgreiche Politik und Wirtschaft

Wie läuft es in Deutschland? – Super, zumindest, wenn man sich das BIP anguckt. Das allein sagt aber nichts darüber aus, wie gut es den Menschen im Land wirklich

geht. Wie (psychisch) gesund sind sie? Blicken sie optimistisch in die Zukunft? Wie gut geht es der Natur? Wie viele Väter nehmen Elternzeit? Gründen alle Menschen, die gute Ideen haben, oder trauen sie sich nicht? Wenn ja, warum nicht? Wir brauchen neue transparente Kriterien und einen offenen Austausch darüber – analog und digital!

4. Recht auf gleiche Bezahlung unabhängig vom Geschlecht

Das Transparenzgesetz von 2018 ist in seiner Umsetzbarkeit eine Zumutung und hat die Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen nicht verändert. Wir brauchen ein echtes Gesetz, keinen zahnlosen Tiger. Island macht es vor. Lasst es uns nachmachen. Copy-paste. Weitermachen.

5. Echtes Gesetz für mehr Chancengleichheit

Der Fall Delia Lachance, Gründerin von Westwing, hat das Thema „Chancengleichheit“ erneut auf die mediale und damit hoffentlich auch auf die politische Agenda gerückt. Es ist das Jahr 2020 und Menschen, die einen Vorstandsposten haben, dürfen keine Pause machen – weder um sich um ein Baby zu kümmern, um eine eigene Erkrankung zu bekämpfen oder Angehörige zu pflegen. Auch ist Deutschland wieder mal globales Schlusslicht beim Thema „Frauen in Führungspositionen“, wie eine kürzlich veröffentlichte Studie der [Allbright Stiftung](#) gezeigt hat. Gesetzliche Vorgaben, die auf Freiwilligkeit setzen, Zielvorgaben der Größenordnung Null erlauben und nur für eine handvoll Unternehmen gelten, haben sich als wirkungslos erwiesen. Also her mit der Frauenquote – und zwar auch für nicht-börsennotierte Unternehmen und deren Vorstände! Auch hier haben andere Länder längst gezeigt, dass sich ein Kulturwandel viel schneller einstellt, wenn gesetzliche Regelungen verkrustete Strukturen, in denen Männer nur ihresgleichen (be-)fördern, gezielt aufbrechen. In der Start-up-Welt nennen wir so etwas „Proof of Concept“. Funktioniert – also können wir es machen.

Fazit: Wenn in 2020 mehr Männer mit dem Namen Michael in Führungsverantwortung sind als Frauen, brauchen wir ein neues Gesetz. Wenn 2020 eine Michaela grundsätzlich weniger verdient als ein Michael, brauchen wir ein neues Gesetz. Und solange es Unternehmen gibt, die es als Problem erachten, ihre Mitarbeitenden auch nur einen einzigen Tag alle zwei Wochen außerhalb des Büros arbeiten zu lassen, brauchen wir umso dringender das von Bundesminister Heil angestoßene Gesetz zum Mobilen Arbeiten. Wenn Wirtschaft nicht möchte, dass Politik sich einmischt, muss Wirtschaft einfach mal besser werden. Menschenfreundlicher! Andere Länder und viele tolle zukunftsgeordnete Unternehmen zeigen, dass es geht. Ist auch nicht patentiert – kann man einfach nachmachen. *#einfachnachmachen*

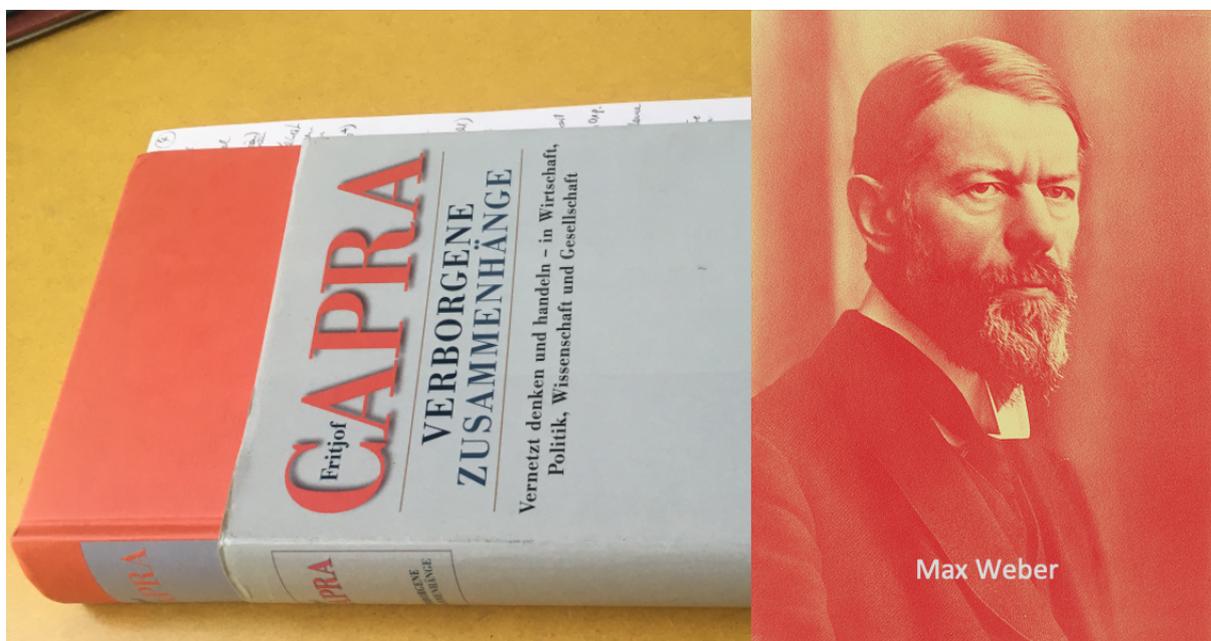
Kulturentwicklung und Soziokratie unterstützen Paradigmenwechsel: Es beginnt mit Verantwortung

Annemarie Schallhart - [Link](#)
(17. Oktober 2020)

Tipping Point »Verantwortung in der Führung«

Was verändert COVID-19?

Was bedeuten Integrale Unternehmensentwicklung und New Work und in Zeiten von COVID-19 und Klimanotstand? Diese 8-teilige Artikelserie beschreibt, warum Verantwortung der Schlüssel für den bevorstehenden Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung ist. Sieben Wirkfaktoren veranschaulichen anhand des Tourismusunternehmens Upstalsboom die kulturellen Aspekte. Anhand der Soziokratie werden unterstützende methodische Aspekte vorgestellt.



Führung in Zeiten von New Work, COVID-19 und Klimakrise

Vor COVID-19 hat die Fridays4Future-Bewegung so richtig Aufwind bekommen. In nahezu allen größeren Städten der Welt haben Jugendliche ihre Stimmen erhoben und in Kooperation mit Wissenschaftler:innen aufgezeigt, dass wir mit der derzeitigen Art und Weise zu konsumieren und zu wirtschaften unserem Planeten keine (gute) Zukunft bevorsteht und dass es so nicht weitergehen kann. Die Message kam an, doch es reichte noch nicht zum Handeln. Trotz zorniger Jugendlicher schien sich in der Politik und in der Wirtschaft wenig oder nur vereinzelt etwas zu bewegen. Dann kam die Corona-Pandemie und wir alle stellten nach einer Schrecksekunde um auf Krisenbewältigung. Die eigene Gesundheit löste in der Brisanz die Gesundheit des Planeten ab.

COVID-19 hat uns gezeigt, dass wir fähig sind, radikale Veränderungen der Arbeitswelt extrem schnell und auch brauchbar umzusetzen. Vermehrte Online-

Angebote, Homeoffice und Online-Konferenzen werden auch nach der COVID-19-Krise unsere Arbeitswelt prägen.

Wenn wir langsam wieder aus der Corona-Krise auftauchen, stellen wir damit die Weichen für die Wirtschaft von morgen. Angesichts der aktuellen ökologischen und sozialen Herausforderungen wird die Art und Weise wie wir das tun für unsere Zukunft als Menschheit entscheidend sein.

Dass an unserem Planeten Raubbau betrieben wird, wissen wir spätestens seit 1972 als der Club of Rome seinen Bericht „Grenzen des Wachstums“ zur Lage der Menschheit veröffentlichte. Die lange Phase der Leugnung und des Wegdiskutierens liegt inzwischen hinter uns und es ist klar, dass es eine Energiewende, eine Mobilitätswende und eine Agrarwende geben wird müssen. Durch Corona gewinnt insbesondere die Agrarwende an Brisanz: Gesunde Nutztierhaltung, Ökosystemschutz und -integrität sind wichtige Aspekte zur Ursachenbekämpfung von viralen Epidemien durch Vermeidung von Zoonosen[1].

„Viren sind *nicht* lebendig, weil sie keinen Stoffwechsel haben. Ein Virus benötigt eine lebende Wirtszelle, um neue Viruspartikel zu produzieren.“

(Fritjof Capra)

Wir müssen also den Gesamtkontext betrachten, wenn wir weitere Pandemien vermeiden wollen.

Flatten the Curve

Es ist Zeit, Verantwortung zu übernehmen und einen radikalen Kurswechsel auf den Weg zu bringen. Die Rückkehr zum *Business as usual* ist keine Option. *Flatten the curve* kann weiterhin unser Motto bleiben. Zur Bekämpfung der Klimakrise muss der CO₂-Ausstoß und generell der globale Ressourcenverbrauch reduziert werden. Außerdem sollten wir durch achtsamen Umgang mit den Ökosystemen dieser Welt an den Ursachen solcher Pandemien ansetzen und deren Entstehung von vornherein bekämpfen.

Was bedeutet das nun für Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen und Mitverantwortung für die Gestaltung einer lebenswerten Zukunft übernehmen wollen?

Lebendige Organisationen als Eco-System

Die klassischen Managementansätze des 20. Jahrhunderts zielen auf effiziente Abläufe, die präzise gesteuert und kontrolliert werden können. Das Maß aller Dinge ist der *Shareholder Value*. Dieses Bild einer Organisation als Maschine, in der Menschen als Rädchen im Getriebe behandelt werden und angehalten werden, den Unternehmensgewinn zu maximieren, hat angesichts der aktuellen globalen Probleme ausgedient.

Im Informationszeitalter mit immer komplexeren Herausforderungen werden neue menschenfreundliche Führungsmodelle notwendig, die mit sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und nichtlinearen Zusammenhängen umgehen können. Es braucht lebendige Organisationen, die organisch in ihre Umwelt eingebunden sind und global verantwortlich agieren.

Das INU-Modell für Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung[2] (Schallhart 2011) zeigt diesen Schritt als Paradigmenwechsel hin zu einem netzwerkenden (grünen) und weiter generativen (gelben) Unternehmen.

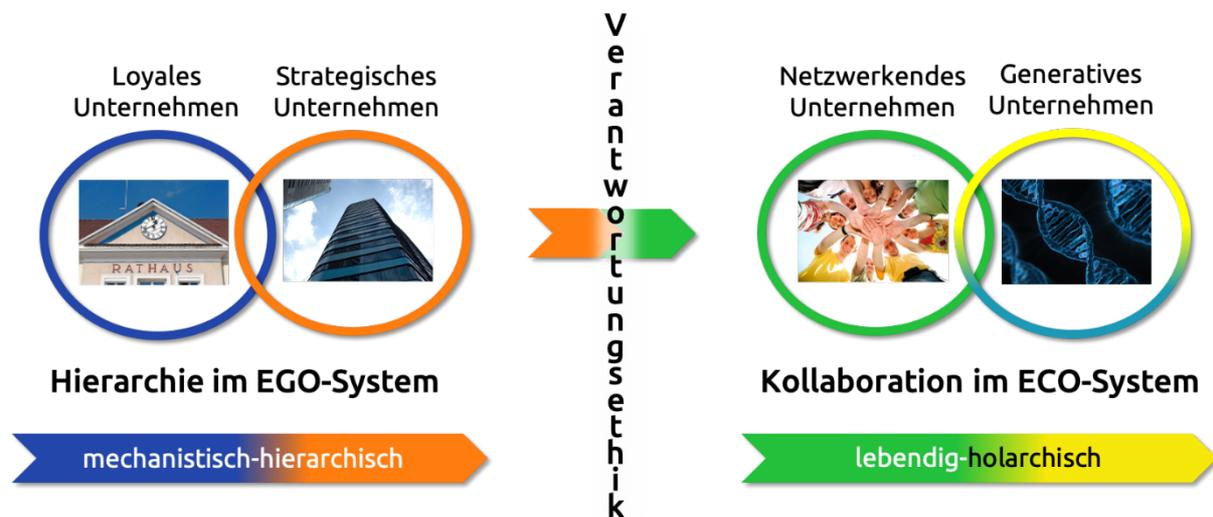


Abb. 1: Notwendiger Paradigmenwechsel nach dem INU-Modell für Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Tipping Point Verantwortung (Quelle: Schallhart 2020)

Unternehmen sind derzeit noch großteils als strategische, gewinnorientierte Unternehmen im orangenen Bereich beheimatet. Sie erachten zwar den Sprung in die verantwortungsvolle grüne Welt als anstrebenswert, dennoch ist ihnen mit Ausnahme kleiner eigentümergeführter Unternehmen nicht klar, welche Konsequenzen das nach sich zieht. In großen Konzernen fällt Realität und Wunschbild gravierend auseinander (SustainCo 2017).

Netzwerkende Unternehmen sind hierarchiearm und die Ausrichtung der Zusammenarbeit erfolgt werte- und sinnorientiert, sodass Selbstorganisation möglich wird. Im Vergleich zu strategischen Unternehmen ändert sich die Machtverteilung: das heißt vor allem Führen bei gleichzeitiger Abgabe von exklusiver Entscheidungsmacht und Verantwortungsverteilung.

Lesen Sie im Folgenden wie sich Unternehmen und insbesondere Unternehmensführungen fit für diesen Paradigmenwechsel machen können.

Tipping Point Verantwortung: Verantwortungsethik statt Gesinnungsethik

Verantwortungsvolles Führen kann nur gelingen, wenn Verantwortung für sich selbst, für das Miteinander in der Organisation und für die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft und unseren Planeten zusammenkommen. Es geht darum, Stellung zu beziehen und verantwortlich einzutreten für eine bessere Welt.

Die Haltung zu Verantwortung ist der *Tipping Point* für die Transformation von einer mechanistisch-hierarchischen zu einer lebendig-holarchischen Unternehmenswelt.

Mit der Übernahme von Verantwortung im Unternehmen ist aber nicht gemeint, in einem Gewaltakt das Runder herzureißen und Veränderungen von oben durchzuboxen, weil nur so der Gewinn oder der *Shareholder Value* (das

Aktionärsvermögen) nicht leidet. Es geht nicht um ein Handeln, das die Automatik des Marktes gerade verlangt. Nach Max Weber entspräche solches Handeln einer puren Gesinnungsethik[3]. Damit würde die Verantwortung ausgelagert an die Marktmechanik.

Haltung zeigen und nach eigenen Werten handeln

Ganz im Gegenteil: Wie wir am Beispiel Upstalsboom sehen werden, geht es darum, als Unternehmensleiter seinen persönlichen Daseinszweck zu erkennen und diesen in das Zentrum des eigenen Handelns zu stellen. Daran werden dann die eigenen Entscheidungen und die Entscheidungen für das Unternehmen ausgerichtet. Das bedeutet ein verantwortungsethisches Vorgehen[4], das bereit ist, für die Folgen des eigenen Handelns vollumfänglich geradezustehen.

Verantwortungsethik erfordert, sich mit vielen Dingen auseinander zu setzen. Das kann auch unangenehm und anstrengend sein. Im Grunde ist das Ziel, ein selbstbestimmtes Leben zu führen und sich nicht „vor einen Karren spannen zu lassen“. Es geht um authentisches Mitgestalten im Unternehmen, in der Gemeinde, im gestaltbaren Umfeld.

Verantwortungsethik ermöglicht authentisches Führen.

Verantwortung in der Führung ist also immer individuell wahrzunehmen, sie kann nicht an den Konzern, die Community, das System des Marktes oder die Unkenntnis der klimapolitischen Zusammenhänge abgeschoben werden. Es geht nicht darum, einer Gesinnung „hinterher zu laufen“, sondern Bewusstseinsarbeit zu machen und die eigenen Werte zu reflektieren und dann für diese Werte einzustehen, indem diese auch im Unternehmen vertreten werden – auch wenn das unbequem ist. Es ist ein ständiger Balanceakt, den eigenen Handlungsraum so gut wie möglich zu gestalten und zu verantworten.

Transfer ins Unternehmen

So können Paradigmenwechsel in Organisationen angestoßen und das Netz des Lebens weitergewebt werden. Um Missverständnisse zu vermeiden: Damit ist nicht der alles überblickende Held gemeint. Gefordert wird eine authentische Führungsperson, die sich dem Kollektiv zur Verfügung stellt und daran arbeitet, dass das Wissen und die Potenziale aller Mitarbeitenden einfließen können.

Verantwortungsethische Haltung als Voraussetzung für eine neue Unternehmenskultur.

Über solche Führungspersonen kann Verantwortungsethik zum *Tipping Point*, zum Auslöser, für eine neue Unternehmenskultur werden. Im Austausch mit den anderen Menschen in der Organisation, können sich organisationale Werte herauskristallisieren, die wie die DNA in einem biologischen System weitergegeben und über Rückkopplungsschleifen weiterentwickelt werden (Capra 2002). Unternehmenswerte und die lebendige Kommunikation darüber werden damit zum Gerüst für die organisationale Identität und Selbstentwicklungsfähigkeit der einzelnen Organisationseinheiten und des Unternehmens selbst.

Wirkfaktoren für den Paradigmenwechsel von Verantwortung in der Führung

Wie Unternehmensleitung und Führungskräfte unterstützt werden, diesen Paradigmenwechsel auch in ihrem Unternehmen zu manifestieren, wird im Folgenden mithilfe von sieben Wirkfaktoren aufgezeigt.

Anhand des Beispiels Upstalsboom wird auf persönliche und kulturelle Aspekte eingegangen. Über das Instrument der Soziokratie wird erläutert, wie der Paradigmenwechsel von mechanistisch-hierarchisch (blau-orange) auf lebendig-holarchisch (grün-gelb) methodisch und strukturell unterstützt werden kann.

Upstalsboom als Beispiel für kulturellen Wandel: Upstalsboom ist ein Familienunternehmen, das Hotels und Ferienwohnanlagen an der Nord- und Ostsee betreibt. Bodo Janssen übernahm als 33-Jähriger völlig unerwartet die Führung des Unternehmens, nachdem sein Vater bei einem Flugzeugabsturz ums Leben gekommen war. Upstalsboom ist der Schwenk von einem traditionell geführten Tourismusbetrieb hin zu einem kollaborativ geführten Unternehmen in beeindruckender Art und Weise gelungen. Selbst mit den Covid19-Herausforderungen findet Upstalsboom durch seine menschenfreundliche Unternehmenskultur einen beispielhaft konstruktiven Umgang.

Soziokratie als Wandelinstrument: Soziokratie ist Kooperation auf Augenhöhe. Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) nach Gerard Endenburg ist ein Organisationsmodell, das Beteiligung und Gleichberechtigung in der Beschlussfassung einfordert sowie strukturelle Sicherheit für dynamische Steuerung und organisationales Lernen gewährt.

In ihrer Essenz ist die Methode auf vier Basisfunktionen aufgebaut (Strauch & Reijmer 2018): der Kreis als selbstorganisierte semiautonome Organisationseinheit, der doppelten Verknüpfung von Kreisen über jeweils eine leitende und eine delegierte Person für klare top-down und bottom-up Kommunikation, dem Konsensprinzip für holarchische Entscheidungsfindung und der offenen Wahl für kompetenzbasierte Rollenvergabe.

Zu den Wirkfaktoren 1 bis 7

Aspekt Verantwortung als Person

- (Wirkfaktor 1) »Bewusstseinsentwicklung«

Aspekt Verantwortung für das Unternehmen

- (Wirkfaktor 2) »Sinnorientierung«
- (Wirkfaktor 3) »Mitverantwortung und Beteiligung«
- (Wirkfaktor 4) »Transparenz und klare Kommunikation«
- (Wirkfaktor 5) »Selbstlernkompetenz«
- (Wirkfaktor 6) »Kompetenz und Vertrauen statt Hierarchie«

Aspekt Verantwortung für das Ganze

- (Wirkfaktor 7) »Gesellschaftliche und planetare Verantwortung wahrnehmen«

Welchen politischen Rahmen braucht New Work?

Sascha Bilert – sterneundplaneten

(13. Oktober 2020)

https://www.youtube.com/watch?v=43_oFlwg5H0&feature=youtu.be (53min)

Ein Gespräch mit MdB Danyal Bayaz

Eine Utopie inspiriert aus digitaler Erschöpfung und Nachdenklichkeit

Stefan Müller - [Link](#)
(15. April 2020)

„Vielleicht haben wir zu lange geglaubt, dass wir unverwundbar sind, dass es immer nur höher, schneller, weiter geht. Das war ein Irrtum ... Die Welt danach wird eine andere sein. In welcher Welt, in welcher Gesellschaft wir leben werden, hängt von uns ab.“, so die Worte unseres Bundespräsidenten.

Die vergangenen 4 Wochen des Social-Distancing sind für mich wie in einer Art Trance vergangen. Nicht weniger, sondern mehr Termine und eher längere als kürzere Arbeitszeiten in meinem kürzlich erst eingerichteten Homeoffice haben die Tage geprägt. So ist es eigentlich kein Wunder, dass mich die Ruhe der ersten freien Tage erst einmal in eine tiefe Nachdenklichkeit gestürzt haben.

Was erleben wir hier gerade? Was lernen wir daraus? Wie kann es gelingen, aus diesem Erlebnis eine neue, bessere Zukunft zu konstruieren.

Es war eigentlich rational längst klar, dass höher, schneller, weiter kein Zukunftskonzept mehr ist. Wäre es nicht COVID19 gewesen, so hätte spätestens die Klimakatastrophe ein böses Erwachen bedeutet. Jedoch so schnell und so unbarmherzig, wie COVID19 unsere Verletzlichkeit und die Defizite unseres Systemkonstrukts deutlich macht, hätte es wohl kaum jemand erwartet.

Inspiriert von Günther Wagners Aufruf, ein Re-Gnase für 2021 zu wagen, habe ich eine Utopie für die Zukunft formuliert, nicht wie angeregt für ein einzelnes Unternehmen, sondern für unsere Gesellschaft.

Meine Utopie für die Zukunft:

Social-Distancing folgt eine neue Qualität des Miteinanders

Die Wochen der Vermeidung physischer, sozialer Kontakte hat uns gezeigt, wie wichtig uns Menschen das Miteinander ist und wie nachlässig wir mit dessen Qualität vor der Krise umgegangen sind.

Wir nehmen uns jetzt viel mehr Zeit für gemeinsame Unternehmungen und achten sehr viel mehr auf die jeweiligen Bedürfnisse. Wir genießen es intensiv, uns physisch zu treffen. Der unpersönliche Handschlag ist vollends außer Mode gekommen. Wir umarmen einander und gute Bekannte geben sich Wangenküsschen. Kaum noch in Gebrauch ist das förmliche „Sie“, es wird weniger vom „ICH“ gesprochen als vom „WIR“.

Auch der Streit der Generationen über die Überlegenheit physischer Kontakte gegenüber virtuellen ist beigelegt, weil alle gelernt haben, dass physische Kontakte einerseits unersetzlich sind, andererseits soziale Medien und das Internet einen

großen Mehrwert für unsere Sozialkontakte haben, speziell in Fällen, in denen physische Treffen zu aufwändig oder – wie in der Krise – zu gefährlich sind.

Übrigens kommt kaum noch jemand auf die Idee, für wenige Stunden Konferenz in ein Flugzeug zu steigen. Das lässt mehr Raum für längere Aufenthalte im Ausland, um die Welt kennenzulernen, ohne schlechtes Gewissen – denn Reisen erweitert den Horizont.

Sinn- und Gemeinwohlorientierung lösen Profitmaximierung ab

COVID19 hat dazu geführt, dass Geld und Profit für sich allein betrachtet quasi wertlos geworden sind. Zu viele Milliarden sind der anschließenden Wirtschafts- und Finanzkrise zum Opfer gefallen.

Dass dies trotzdem nicht zur Verelendung oder großen Nöten geführt hat, ist dem unermüdlichen Engagement unzähliger Menschen zu verdanken. Nicht Kontostände oder Börsenkurse haben das Handeln bestimmt, sondern echte Bedürfnisse. Diese Erfahrung hat eine Art neuer Währung geschaffen, die sich an dem Beitrag bemisst, die ein Mensch oder eine Organisation zum Gemeinwohl oder auch zum „großen Ganzen“ leistet.

Viele nennen das einen Beitrag zum übergeordneten, evolutionären Sinn, den Meisten ist diese Betrachtung allerdings zu abstrakt bzw. spirituell.

In jedem Fall hat dieser Wandel dazu geführt, dass alle Beiträge gemäß ihrer wahren Bedeutung für unsere Gemeinschaft wertgeschätzt werden und damit vor der Krise kaum wahrgenommene Berufsgruppen, wie z.B. Pflegekräfte, Bäcker*innen, und Verkäufer*innen, völlig neue Anerkennung genießen.

Übrigens ist der Begriff Ehrenamt dadurch aus dem Sprachgebrauch verschwunden, da nun jeder geleistete Beitrag auch selbstverständlich die eigene Existenz gewährleistet und damit wirklich wichtige Dinge nicht mehr nur „der Ehre halber“ getan werden müssen. Dadurch hat unser Gemeinwesen unglaublich profitiert, weil es viel mehr „außerberufliches“ Engagement gibt.

Außerdem hat sich gleichzeitig der Unterschied zwischen beruflichem und privatem bzw. professionellem und sozialem Engagement weitgehend aufgelöst. Das macht uns in Krisenzeiten widerstandsfähiger, weil jeder sofort in der Lage ist, das einzubringen, was akut gebraucht wird, ohne dadurch seine wirtschaftliche Existenz zu gefährden und Unternehmen in diesen Momenten über ihr eigentliches Geschäftsmodell hinauswachsen.

Neue Wege der Investition in Innovationen und Gründungen

Die Börsen und Finanzmärkte haben sich während der Krise wenig bewährt. Sie haben überwiegend zu deren Verschärfung beigetragen. Daher sind sie nach und nach in der Bedeutungslosigkeit versunken.

Wenn es heute neue Ideen und Innovationen zu finanzieren gilt, ist meist Growth-Funding das Mittel der Wahl. Hierbei erfolgt die Investition allerdings nicht mit der Zielrichtung der Profitabilität, sondern in der Intention, einen neuartigen Beitrag zum

Gemeinwohl zu ermöglichen. Wie stark eine Innovation in der Gemeinschaft auf Anklang stößt, ist in der Regel auch ein viel besseres Indiz für deren Umsetzbarkeit, als es ausgefeilte Businesspläne je waren.

Auf diese Weise haben viel mehr „verrückte“ und kleine Ideen eine Chance auf Umsetzung und die Innovationskraft der Gesellschaft hat in Summe enorm zugenommen.

Ein neues Betriebssystem

Um die Krise zu überwinden, Elend zu vermeiden und Menschen zu retten, war gemeinschaftlich vernetztes Handeln ein so wichtiges Element, dass es unser neues „Betriebssystem“ geprägt hat.

Die Gesellschaft und all ihrer Organe und Organisationen handeln heute wie ein großes Netzwerk, oder, noch besser ausgedrückt, wie ein Organismus.

Das vorherrschende Grundmuster ist das von Zellen oder Kreisen, die sich immer aus einem Bedarf bzw. Potential bilden. Wenn möglich, vernetzen sich diese weltweit mit Zellen, die aus ähnlichen Bedürfnissen entstanden sind und schaffen dann gemeinsam Lösungen und dadurch einen Mehrwert für alle vom Bedarf Betroffenen. Die Techniken der Digitalisierung bieten hierfür, wie für vieles Anderes, die notwendigen Möglichkeiten.

Zellen entstehen und verschwinden bedarfsorientiert und sorgen dafür, dass unser Gemeinwesen floriert und wir uns nachhaltig weiterentwickeln. Gleichzeitig wird nichts aufrechterhalten, was nicht mehr benötigt wird.

Zentrale Zellen und Organe entstehen, wenn sie einen echten Mehrwert bieten. I.d.R. stellen diese Dienste zur Verfügung, die allgemein benötigt werden, oder dienen der Integration von Zellen, deren Zusammenarbeit nützlich erscheint.

Mindestens existiert eine zentrale Zelle, die kontinuierlich die gemeinsamen Werte und Grundprinzipien für den Umgang miteinander integriert. Hier braucht es auch eine gewisse Menge an gemeingültigen Regeln und Institutionen, die für deren Einhaltung sorgen. Das Prinzip der Subsidiarität sowie die Gewaltenteilung in Legislative, Judikative und Exekutive gehören zu diesen Grundregeln. In Summe kommen wir mit viel weniger Regeln und Gesetzen aus als zuvor. Es gilt das Prinzip der minimal möglichen Regulierung, was solide gemeinsame Werte und die grundsätzliche Ausrichtung auf das Gemeinwohl voraussetzt. Alle Angelegenheiten werden durch direkte Beteiligung in Form von Initiativen bzw. Zellen gelöst. Die Vertretung der Interessen in den zentralen Zellen erfolgt über das Prinzip gewählter Repräsentanten.

Macht geht in diesem Sinne nicht von einer zentralen Instanz aus, sondern wörtlich von der Bevölkerung – Demokratie im besten Sinne. Ob Volkssouveränität noch der richtige Begriff ist, sei dahingestellt, weil viel weniger in Nationalitäten oder Völkern, sondern viel mehr im Sinne einer Weltgemeinschaft gedacht wird.

Nachhaltigkeit und Resilienz

Dieses neue Betriebssystem führt dazu, dass insgesamt mit viel größerer Vernunft - im Sinne von Nachhaltigkeit und Verantwortung kommenden Generationen gegenüber - gehandelt wird.

Initiativen, die den gemeinsamen Werten entgegenwirken entstehen zwar gelegentlich, können sich allerdings selten über längere Zeit aufrechterhalten. Das neue Betriebssystem ist in diesem Sinne wehrhaft.

Das tief verankerte Prinzip der Adaptionfähigkeit erhöht die Resilienz unserer Gemeinschaft immens, da Veränderungen leichter fallen und eine deutlich höhere Experimentierfreude vorherrscht, gepaart mit einem deutlich besseren Risikomanagement im Sinne von Inspect & Adapt bzw. Sense & Respond. D.h. neue Ideen werden sehr viel selbstverständlicher ausprobiert und gleichzeitig wird regelmäßig reflektiert, wie sie sich bewähren bzw. wie sie angepasst werden müssen.

Fazit

Zugegeben ist dies ein sehr unvollständiges Zukunftsbild, das in vielen Ansätzen aus heutiger Sicht illusorisch wirkt. Auch auf mich, wenn ich sie jetzt nach dem Schreiben lese. Eine konstruktive Utopie eben.

Es wird viel Fantasie, Offenheit und Engagement bedürfen, aus COVID19 und dem was danach kommt mit einer neuen Version von Menschheit – einem nächsten Evolutionsschritt – hervorzutreten.

Allerdings glaube ich, dass COVID19 uns sehr viel schneller und deutlicher als erwartet die Grenzen unseres derzeitigen Betriebssystems aufweist und es daher wichtig ist, in die Diskussion darüber einzutreten, was danach kommt.

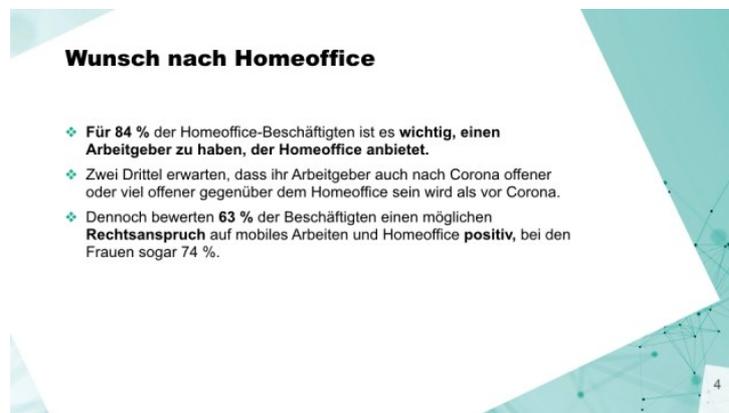
Gerne gebe ich mich in diesem Sinne dafür her, für naiv und träumerisch gehalten zu werden, wenn ich damit nur einen kleinen Beitrag zur notwendigen Neuformulierung unserer Zukunft leisten kann.

Fast alles, was wir heute für unverrückbare Realität oder naturgegeben halten, entspringt unserer kollektiven Geschichte, die wir uns seit Generationen erzählen. Weit weniger als wir annehmen folgt naturgegeben Gesetzmäßigkeiten. Das bedeutet auch, dass wir jederzeit in der Lage sind, die Wirklichkeit, in der wir zu leben glauben, dadurch zu verändern, dass wir beginnen, eine neue Geschichte darüber zu erzählen.

Dieser Artikel ist mein erster zaghafter Versuch einer neuen Geschichte.

Plädoyer für das Mobile-Arbeit-Gesetz

Gunnar Sohn - [Link](#)
(8. Oktober 2020)



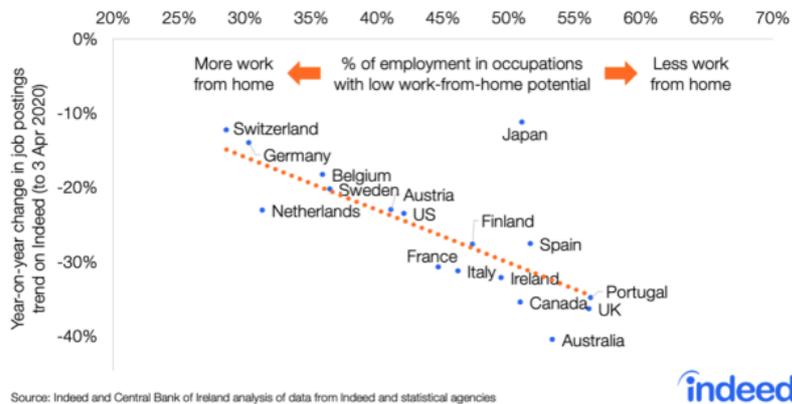
Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (BMAS) hat den Entwurf eines Mobile-Arbeit-Gesetz zur Abstimmung an das Kanzleramt geschickt und schon beginnen vor allem das Arbeitgeberlager und Arbeitszeit-Experten durchzudrehen. Von Büromonster bis Übergriffigkeit lauten die alarmistischen Bekundungen, die ich auf LinkedIn und Co. vernommen habe. Dabei liegt den Gegnern des Gesetzes der Referentenentwurf gar nicht vor. Bezugsquelle sind Interpretationen von Sekundärquellen. So wird vor der Einführung einer digitalen Stempeluhr gewarnt, die zur Verschärfung des EuGH-Urteils führen könnte. Das europäische Gerichte hätte ja nur einer von einer systembasierten Zeitdokumentation gesprochen: Der fundamentale Unterschied dabei sei, so Guido Zander in einem Posting, dass bei letzterem eine vertrauensbasierte Zeiterfassung der Mitarbeiter möglich ist, beim anderen sind wir wirklich bei der Stempeluhr des letzten Jahrhunderts.

„Bundesminister Hubertus Heil hat keineswegs eine digitale Stempeluhr gefordert, wie Sie dem beigefügten BamS-Interview entnehmen können. Ansonsten befindet sich der Referentenentwurf zur mobilen Arbeit noch in der Abstimmung, die endgültige Fassung bleibt abzuwarten“, erklärt eine Sprecherin des BMAS.

Generell sehe ich die Notwendigkeit, gerade in der gesetzlichen Regelung der Arbeitsorganisation jetzt den großen Wurf zu wagen:

Bessere Vereinbarkeit, weniger Wege, mehr Selbstbestimmung – Arbeit, die zum Leben passt. Und Arbeit mehr zum Menschen bringen. Stichworte: Landflucht, Berufspendler Republik Deutschland, Verkehrswende. In der Corona-Pandemie ist aus der Not eine Tugend gemacht worden. Mobile Arbeit ist für viele Beschäftigte und Betriebe in der Krise Alltag geworden. International und im Wettbewerb um Fachkräfte bringt uns das nach vorne.

Labour market impact of Covid-19
Decline in job postings on Indeed vs. share of jobs with low work-from-home potential



Das belegt ja die Statistik über die Remotefähigkeit der Arbeitsplätze, in denen Deutschland und Schweiz Spitzenplätze belegen. UK und USA, die doch angeblich zur digitalen Avantgarde in der Arbeitswelt zählen, fallen deutlich ab.

Die Corona-Krise versetzt der Arbeitswelt einen Digitalisierungsschub in Deutschland, den viele Experten nicht für möglich gehalten haben. War die Skepsis zunächst groß, haben Umfragen nun gezeigt, dass fast 90 Prozent die mobile Arbeit trotz der zusätzlichen Belastung aufgrund geschlossener Betreuungseinrichtungen positiv wahrnehmen – unabhängig von Alter, Bildungsstand und Geschlecht. Auch viele Arbeitgeber zeigen sich offener gegenüber mobiler Arbeit sowie Homeoffice und unterstützen ihre Beschäftigten dabei. Zwei Drittel der Beschäftigten können sich nach einer repräsentativen Befragung auch für die Zeit nach Corona mehrere Tage pro Woche im Homeoffice gut vorstellen und wünschen sich mehrheitlich einen entsprechenden Anspruch.

Grundsätzlich sollen wohl Beschäftigte bei einer 5-Tage-Woche 24 Tage im Jahr mobil oder im Homeoffice arbeiten dürfen – vorausgesetzt, die Tätigkeit eignet sich grundsätzlich dafür und es sprechen keine betriebliche Gründe zwingend dagegen. Für darüber hinaus gehende Vereinbarungen soll die Verhandlungsposition der Beschäftigten gestärkt werden, indem der Arbeitgeber innerhalb einer vorgegebenen Frist begründen muss, warum er ein Gesuch auf mobile Arbeit oder Homeoffice ablehnt. Versäumt er diese Frist, gilt für längstens 6 Monate der Wunsch der Beschäftigten als bewilligt. Außerdem wird sichergestellt, dass die Tarifvertrags- und Betriebspartner weiterhin eigene, passgenaue Regelungen treffen können. Das ist also ein geübtes Spiel zwischen den Tarifpartnern.

Da sich aus Studien zur mobilen Arbeit auch ergeben hat, dass die Arbeit im Homeoffice teilweise zu einer höheren wöchentlichen Arbeitszeit führt, müssen eben auch die Arbeits- und Ruhezeiten in den Blick genommen werden. Arbeitgeber müssen künftig dafür Sorge tragen, dass ihre Beschäftigten, die regelmäßig mobil arbeiten, die gesamte Arbeitszeit täglich vollständig erfassen. Da habe ich bei meinen Recherchen in Belegschaften, die zu 100 Prozent dezentral und in der Cloud arbeiten, super Lösungen gesehen.

Ich sehe die Politik aber auch für übergeordnete Fragen in der Pflicht:

Stichwort: Arbeit zu den Menschen bringen

Betrachtet man die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland differenziert nach Groß- (über 100.000 Einwohner), Mittel- (20.000 bis 100.000), Kleinstädten (5.000 bis 20.000) und ländliche Gemeinden (unter 5.000), so wird deutlich, dass in vielen Bundesländern die Schere zwischen städtischen und ländlichen Regionen weit auseinander geht. Lediglich Schleswig-Holstein und Bayern können aufgrund der landschaftlichen Attraktivität und der Nähe zur den Metropolen Hamburg versus München auch im ländlichen Raum noch ihre Bevölkerung relativ stabil halten.

In jenen Bundesländern, die insgesamt deutlich Bevölkerung einbüßen, profitieren vor allem die Großstädte, während der ländliche Raum regelrecht ausblutet. In allen ostdeutschen Bundesländern verlieren die Großstädte am wenigsten Einwohner oder verzeichnen gar Zuwachs.

Der ostdeutsche Trend ist auch in westdeutschen Bundesländern zu beobachten. In Hessen etwa, wo das dicht besiedelte Rhein-Main-Gebiet wie ein Bevölkerungsmagnet wirkt, wuchsen die Großstädte um 1,3 Prozent, die ländlichen Gemeinden verloren hingegen 3,3 Prozent ihrer Einwohner. Und selbst in Bayern und Baden-Württemberg, die in den vergangenen Jahren massive Zuzüge zu verzeichnen hatten, profitieren die ländlichen Gemeinden nicht mehr vom Bevölkerungswachstum.

Mobile junge Menschen verschärfen die Lage in Kleinstädten und ländlichen Gemeinden

Die starken Bevölkerungsverluste führen in ländlichen Gemeinden wie in Kleinstädten nicht nur zu Leerstand und Verfall von Gebäuden, sondern bereiten auch den kommunalen Finanzen Probleme. Denn Schrumpfung bedeutet stets einen Rückgang der Einnahmen durch weniger Steuer- und Gebührenzahler bei kaum geringeren oder sogar höheren Infrastrukturkosten.

Durch den sinkenden Anteil der jungen Bevölkerung in ländlichen Regionen wird ein Teufelskreis in Gang gesetzt, den man mit infrastrukturellen Maßnahmen kaum bremsen kann. Vielen Unternehmen fällt es in den strukturschwachen Gebieten schwer, qualifiziertes Personal zu rekrutieren, so dass auch Betriebe über Standortwechsel nachdenken. Das wiederum wirkt als Katalysator für eine Beschleunigung der Landflucht. Flexible und dezentral organisierte Arbeitszeitmodelle der Unternehmen könnten diesem Trend entgegenwirken, wie ein Modellprojekt in Brandenburg unter Beweis stellt – mit kurzfristigen Effekten. Die Qualität der Arbeit darf keine Frage des Standorts sein – ortsunabhängige und distanzfreie Arbeitsplätze sind technologisch durch Cloud Computing, Video-Kommunikation, mobile Netzwerke, Smartphones und Tablet-Computer leicht zu lösen.

Tim Cole und Ossi Urchs bezeichnen dieses Szenario in ihrem Buch „Digitale Aufklärung“ als Wertschöpfungsnetzwerk. Komplexe Aufgaben werden in einfache Module zerlegt und über das Netzwerk an Personen vergeben, die dafür die nötige Kompetenz besitzen und gerade Zeit haben.

„So werden einzelne Mitarbeiter, Arbeitsgruppen und sogar ganze Organisationseinheiten projekt- und aufgabenbezogen zu Teams zusammengeführt und bilden damit eine Art virtuelle Organisation auf Zeit. Unternehmen werden für bestimmte Aufgaben bestimmte Teammodule schnell zusammenstellen können, sozusagen eine Cloud-Belegschaft.“

Denkblockaden gegen neue Arbeitswelten

In der Not neigten die Arbeitgeber zu Remote. Aber was kommt danach? Vor Corona stagnierten die mobilen oder dezentralen Arbeitsplätze auf einem sehr niedrigen Niveau.

Dabei gibt es auch Mythen, die ständig gegen eine dezentrale Organisation der Arbeitsplätze ins Feld geführt werden.

Unter dem Stress der ständigen Erreichbarkeit leiden nicht in erster Linie Homeoffice-Mitarbeiter, sondern die Belegschaft mit festen Büros.

Drei Viertel aller Berufstätigen sind laut Bitkom-Studie außerhalb ihrer regulären Arbeitszeiten für Kollegen, Vorgesetzte oder Kunden per Handy oder E-Mail erreichbar. 30 Prozent sind jederzeit erreichbar und 32 Prozent zu bestimmten Zeiten, zum Beispiel abends an Wochentagen oder am Wochenende. Weitere 15 Prozent sind in Ausnahmefällen und nur 16 Prozent gar nicht erreichbar. Bleibt noch als Hauptargument die Furcht vor sozialer Vereinsamung, die mit Homeoffice-Tätigkeiten einhergehen soll.

Kollegen oder Kolleginnen bereichern nicht automatisch das soziale Netzwerk des Einzelnen. Mitarbeiter in Bürosilos stehen häufig unter einem enormen Leistungsdruck und setzen den Ellbogen ein, um sich auf Kosten Anderer durchzusetzen. Teamarbeit und Wissensaustausch bleiben dabei auf der Strecke – Mobbing, Isolationsfurcht, Depressionen und Burnout-Symptome sind in solchen Arbeitsumgebungen keine Seltenheit. In dezentralen und vernetzten Organisationen dominiert dieser Beziehungsstress nicht.

Keine neue Arbeit ohne neue Politik

Vera Mani-Daub - [Link](#)
(7. Oktober 2020)

Es ist das alte Dilemma zweier vermeintlicher Gegenspieler. Wirtschaft und Politik. Die Wirtschaft sagt, die Politik macht mich kaputt. Die Politik sagt ohne mich geht die Wirtschaft den Bach runter. Die dritte im Bunde, die Gesellschaft, schaut von außen zu, während Wirtschaft und Politik sich die Verantwortung in einem Fall zuspielen und im anderen Fall gegenseitig entziehen wollen. Gemütlich lehnt sie sich in ihrem verhältnismäßig stabilen Stuhl zurück und schaut sich das Schauspiel besonnen an. Solange Wirtschaft und Politik nicht an einem Strang ziehen, dann, sagt sich die Gesellschaft, verändere ich mich auch nicht. Wirtschaft, Politik und Gesellschaft - scheinbar Konstrukte, die mehr trennt als eint.

Das Korsett der Arbeit: Was alle drei jedoch in jedem Fall verbindet, ist die grundsätzliche Maxime, dass wer Arbeit im Sinne von Lohnarbeit hat, von gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Wert ist. Diese Annahme steckt tief in unserer DNA. Ein Korsett, gegen das sich in den letzten Jahren immer mehr Gegenwehr in Form der New Work Bewegung bildet. Die Wirtschaft reagiert darauf - mit welchen Motiven auch immer - während die Gesellschaft verhältnismäßig unbeeindruckt weiter macht wie bisher und die Politik die Füße still hält. Die Protagonisten subsumieren unter dem Dach "neue Arbeit" eine Vielzahl von Initiativen, Modellen, Methoden und Tools, die allesamt das Versprechen nach einer "besseren" Arbeitskultur einlösen sollen. Können sie das?

Ein bisher leeres Versprechen: Werfen wir einen Blick auf den Ursprung der New Work Bewegung. Frithjof Bergmann sprach in seinem Buch "Neue Arbeit, neue Kultur" mit Nichten von selbstorganisierten Organisationen, agilen Methodiken und Kickertischen. Er zeichnete ein Bild der Gesellschaft, in der Lohnarbeit eine viel geringere Bedeutung in unserer Gesellschaft einnimmt. Es ging ihm, nach meiner Interpretation, also nicht um eine Veränderung der Arbeitskultur auf individueller oder organisationaler Ebene, sondern auf gesellschaftlicher Ebene.

Auf des/der Einzelnen Schultern

Mit dieser Intention im Hinterkopf, wird schnell deutlich, dass die Veränderungen, die bislang hauptsächlich angestoßen wurden, immernoch auf den Schulter des Individuums lasten. Auf individueller Ebene führen bspw. Selbstständigkeit oder Verringerung der Arbeitszeit aufgrund der Nicht-"Entlohnung" von anderen Tätigkeiten zu direkten und indirekten finanziellen Einbußen, die das Individuum tragen muss (Stichwort Care-Arbeit, und deren Nicht-Berücksichtigung im BIP). Nur die sehr privilegierten Menschen unter uns, können diesen Weg überhaupt für sich in Erwägung ziehen. Die gewünschten Veränderungen können so niemals in der breiten Masse der Gesellschaft ankommen, da sich die meisten den Luxus einer vermeintlich selbstbestimmten Lebensgestaltung schlichtweg nicht leisten können.

Auf organisationaler Ebene werden Veränderungen ebenso nur von wenigen großen Unternehmen angestoßen. Und von ein paar wirklich wirklich (um Bergmann's geflügeltes Wort aufzugreifen) innovativen, ja nahezu verrückten, Organisationen, die wiederum von Menschen gestaltet werden, die meiner Einschätzung nach dafür meist

die obigen "Opfer" bringen. Oftmals motiviert von schlechten individuellen Erfahrungen in "alten" Arbeitskulturen und einem Quäntchen utopischen Weltverbesserungssehnsucht. Der große "Rest" an Organisationen, in denen die überwiegende Mehrheit an Menschen tätig ist, kämpft schlichtweg in unserer wettbewerbsorientierten Wirtschaft ums Überleben (vor, während und nach Corona). Weder zeitliche, noch finanzielle Ressourcen, erlauben eine fundierte Auseinandersetzung mit einer wirklich anderen Arbeitskultur, die jedem Einzelnen innerhalb der Organisationen und der Gesellschaft dienlich wäre.

Große Umbrüche statt politisches Mikromanagement: Bei aller kritischen Betrachtung: Das was bisher mit und durch die New Work Bewegung passiert ist, ist gut. Einige wenige Individuum und Organisationen haben Veränderung angestoßen. Das ist wichtig und richtig, unabhängig der dahinterliegenden Motive. Denn so oder so braucht es (leider) diese Anstöße, damit ein Thema auf die politische Agenda kommt. Es scheint, als würde dies langsam geschehen. Das macht Hoffnung.

Gleichzeitig ist die Gefahr groß, dass die politischen Entscheidungsträger die Tragweite der Notwendigkeit von Veränderung unserer gesamtgesellschaftlichen Einstellung zu Arbeit verkennen, in dem sie, wirtschaftlich gesprochen, Mikromanagement in Form der Anpassung von gesetzliche oder steuerlichen Vorgaben betreiben. Am Ende sind dies stets so komprimierte Kompromisse, dass nur wenige wirklich merklich davon profitieren. Diese politischen Initiativen würden die Wirtschaft zwar (oder eben leider) nicht kaputt machen, jedoch in jedem Fall auch nicht dazu führen, dass wir dem Ziel einer neuen Arbeitskultur "im Sinne des Erfinders" ernsthaft näher kommen. Hierfür braucht es große Umbrüche. Und dafür muss die Politik sich mit, zugegeben, schwerwiegenden Fragen auseinandersetzen. Was für eine Kultur fördert unsere Arbeitsmarktpolitik geprägt von der Botschaften "Die Arbeitslosenquote sinkt glücklicherweise wieder" oder Sanktionen bei Nicht-Kooperation in der Stellensuche? Welche Formen der Arbeit erhalten vom staatlichen Leistungskatalog keine Beachtung? An welchen Stellen verhindert die Ausgestaltung staatlicher Vorgaben und Leistungen bspw. Gleichberechtigung? Wie definieren wir gesellschaftliche Leistung? In welchen politischen Handlungsfeldern wird die Chance zur gesellschaftlichen Impulsgebung für eine neue Arbeitskultur nicht genutzt?

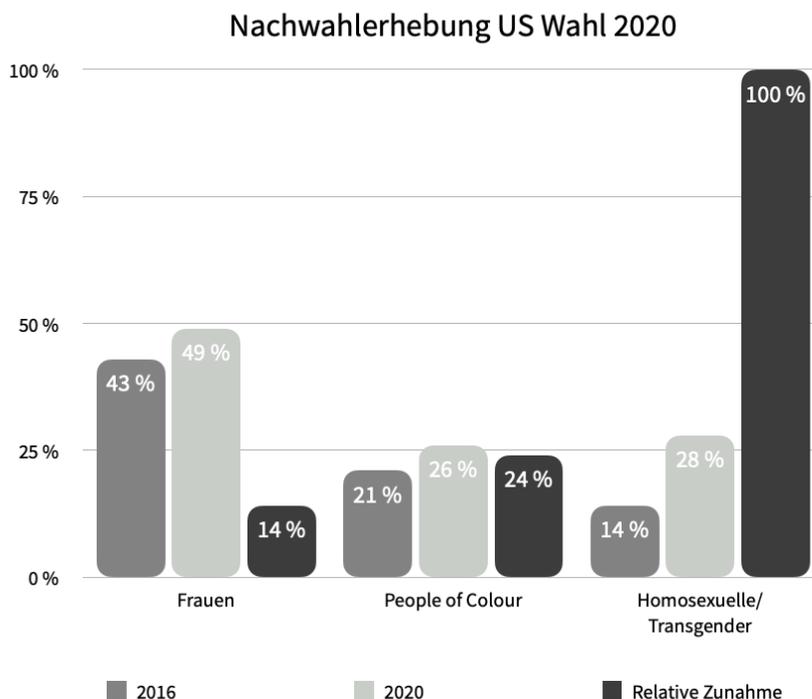
Klar, hieraus ergeben sich keine umgehend umsetzbaren pfannenfertigen politischen Rezepte. Muss es auch nicht. Was wir zunächst brauchen, ist ein politischer Diskurs darüber, wie Politik die Gesellschaft formt. Erst wenn dort Licht ins Dunkle gebracht wurde, können Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gemeinsam eine nachhaltige Veränderung unserer Arbeitskultur herbeiführen. Bis dahin sind politische Mikromanagemententscheidungen zwar nice-to-have, jedoch im Grunde wirkungslos.

Hobbits, Hooligans und Vulkanier. Was die US-Wahl für Unternehmensdemokratie bedeutet

Andreas Zeuch - [Unternehmensdemokraten](#)
(9. November 2020)

Dies ist ein Beitrag im Rahmen unserer gemeinschaftlichen Blogparade #NewWorkPolicies: Nun wissen wir mehr. Die Auszählung zur US-Wahl ist so gut wie gelaufen, Joe Biden ist der 46. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika. Es war nicht nur die teuerste aller bisherigen Wahlschlachten, sondern auch die dreckigste. Eine wahre Grotteske. Nachdem die globale Gemeinschaft in den letzten vier Jahren den egomanischen, psychopathischen, rassistischen, sexistischen und kriminellen Bullshitter #Kingdonald ertragen mussten, stellen sich wichtige und berechtigte Fragen: Ist Demokratie in ihrer jetzigen Form in unserer Zeit postfaktisch-digitaler Stämme überhaupt noch funktional? Was bedeutet das für ein Rahmenwerk wie Unternehmensdemokratie?

Immer wieder und wieder wunderten sich bestätigte oder selbsternannte Experten, wie es denn nur sein kann, dass #kingdonald gerade von denen gewählt wird, die die Leittragenden seiner Politik sind, so, wie es diese US-Wahl wieder zeigte. Gerade die Nachwahluntersuchungen (Exit Polls) zeigen, dass sich dieses Phänomen in dieser letzten Wahl sogar noch verstärkt hat. Eine Untersuchung von Edison Research mit bislang 15.000 Befragten zeigte, dass zwar die Anzahl der Trump Wähler unter weißen Männern nicht zunahm, aber scheinbar paradoxerweise die von demographischen Gruppen, die eigentlich unter der Trump-Regierung zu leiden haben:



Quelle: [Edison Research](#) 2020, Darstellung: ©Andreas Zeuch, 2020

US-Wahl: Emotionen statt Fakten. Wohin Demütigung führen kann.

Dieses Phänomen sollte unbedingt ernst genommen werden, wie diese US-Wahl zeigt. Es scheint also nicht um die tatsächlichen Auswirkungen von #kingdonalds Politik zu gehen, sondern um emotionale Befindlichkeiten. Es ist eine tragische Melange aus Effekten, die sich erstens aus einer allgemeinen, globalen wirtschaftlichen Entwicklung ergeben, wie die zunehmende Auslagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer und den teils dramatischen Einbruch traditioneller Wirtschaftszweige wie der US Stahlindustrie und dem anstehenden Umbau der Energiebranche (nicht umsonst sind Kohle- und Öl-Mitarbeiter*innen eher auf Trumps Seite). Zweitens kommt die insbesondere in den USA zunehmende Chancenungleichheit in der Bildung hinzu. Es dürfte dabei kein Zufall sein, dass Kamela Harris Tochter zweier Akademiker ist. Drittens, als ob das alles nicht schon genug wäre, entsteht immer mehr Arroganz der Bildungselite bis hin zu der unsäglichen Diffamierung tatsächlicher und potentieller #kingdonald Wähler*innen, die ihren Höhepunkt in Hillary Clintons Bemerkung über die “deplorables” fand (wovon bei uns Frau Esken mit ihrem [“Covidioten”-Tweet](#) nicht so weit weg ist). Millionen US Amerikaner wurden nicht nur arbeitslos, sondern wurden auch noch als Hinterwäldler gedemütigt, über deren Lebensräume die Bildungselite nur hinüberfliegt (flyover states).

Und so trugen die Wähler*innen der Demokraten ebenso zur Entwicklung der letzten Jahre bei, wie der erste schwarze US Präsident. In seiner bekannt gewordenen Rede beim White House Correspondents Dinner 2011 hatte er die erschlagende Mehrheit der Gäste auf seiner Seite, als er #kingdonald nach Strich und Faden durch den Kakao zog. Klar, die auch durch Trump gesäten Zweifel an der amerikanischen Staatsbürgerschaft Obamas waren ihrerseits unter der Gürtellinie, eine durchschaubare Finte, die damals erahnen ließ, wie sich der erfolgreichste Bullshitter aller Zeiten als Präsident gerieren würde. Hier nochmal zur Erinnerung:

<https://www.youtube.com/watch?v=HHckZCxdRkA&t=2s>

Allerdings befürchte ich, dass dieser Moment der Demütigung vielleicht der Tropfen war, der das Fass der bisherigen Erfahrungen #kingdonalds zum Überlaufen brachten. Zumindest hat er in diesem Moment nochmals erlebt, wie es sich anfühlt, von der demokratischen (Bildungs)Elite nicht anerkannt und wertgeschätzt und statt dessen feist verlacht zu werden. Und das verbindet ihn auf einer sehr tiefen, emotionalen Ebene mit eben jenen als erbärmlich beschimpften Mitbürger*innen, die diese US-Wahl stark beeinflusst hatten. Martin Beglinger hat das alles in einem lohnenswerten Artikel in der NZZ bestens auf den Punkt gebracht: “Die Fans von Donald Trump verzeihen ihm alles, denn der amerikanische Präsident gibt ihnen das Gefühl, dass man nicht mehr über sie lachen darf.” (Beglinger 2020) In diesem Beitrag bezieht er sich zentral auf die nötige Kritik der Meritokratie durch Michael Sandel, Professor für Politische Philosophie in Harvard. “Diese toxische Mischung aus Überheblichkeit und Verbitterung hat Trump an die Macht gebracht.” so Sandel. Da ist es dann auch kein Wunder, dass ein Hardcore-Trump-Wähler allen Ernstes im [Tagesthemenbericht von gestern](#) sagte: “Durch Trump habe ich zu mir selbst gefunden, auf ihn bin ich stolz.”

Die meritokratischen Leistungsgesellschaft und ihre Essenz des “American Dream” lässt keine Ausreden mehr zu wie in früheren aristokratischen Gesellschaften – und nun kommt aktuell das zweischneidige Schwert von Kamela Harris Erfolg dazu (“Every little girl watch this night, sees, that this is a country of possibilities.” K.Harris). Jetzt bist Du’s selber schuld, wenn Du in nem verdammten versifften Wohnwagen Deinen Lebensabend verbringst. Hättest Du nur härter gearbeitet, mehr verzichtet zugunsten einer besseren Zukunft, die alle erreichen können, wenn sie nur wirklich leisten, dann, ja dann würdest Du auch in nem schicken Suburb wohnen. Sicher, der eine oder die andere wäre wohl in der Lage dazu gewesen. Aber bestimmt nicht alle.

Wenn Menschen gerade in einer Hire-And-Fire Kultur schnell vor die Tür gesetzt werden, nach vielen Jahren mehr oder minder loyaler Arbeit und ihnen dann immer wieder und wieder eingetrichtert wird, dass es doch den American Dream gibt, dann wird irgendwann die Verzweiflung, der Schmerz und die Wut ein untrennbarer Teil der Identität.

Aber wir hier in Europa und insbesondere in Deutschland, dem führenden Staat in Sachen Mitbestimmung, sind da doch ganz anders aufgestellt. Wirklich?

Mangelnde Mitbestimmung bei der großen Transformation

Leider ist das ganz und gar nicht so. Erinnern wir uns an Siemens 2017. Damals entschied der Vorstand, 7000 Arbeitsplätze im Gasturbinenbau abzubauen, davon rund die Hälfte in Deutschland. Die betroffenen Mitarbeiter*innen wurden natürlich nicht in die Entscheidung eingebunden. Sie bekamen nicht die Chance, sagen wir 3 neue Geschäftsmodelle in den nächsten 12 Monaten zu entwickeln, um aus der Krise eine Chance zu machen (vgl. [Zeuch 2017](#)). Statt dessen waren sie Verschiebemasse einer zwingend notwendigen Transformation, die der Vorstandsvorsitzende Herr Kaeser selbst wohl eher verschlafen hat (Solarenergieförderung in Deutschland sei so sinnvoll wie Ananasanbau in Deutschland zu subventionieren, haha, gut gelacht.). Und genau so geht es aktuell weiter. Infolge der medialen Pandemie Penetration sind sehr ähnliche Entwicklungen in diesem Jahr kaum kommentiert worden: [Airbus](#) löst 15.000 Arbeitsplätze auf, unter anderem auch deutsche Standorte, bei [Continental](#) werden zwei Werke geschlossen, betroffen sind rund 30.000 Angestellte, die [Deutsche Bahn](#) reduziert möglicherweise 10.000 Stellen, [IBM](#) will rund 2300 Arbeitsplätze abbauen und [Shell](#) streicht bis Ende 2022 bis zu 9000 Arbeitsplätze. Obwohl es also dieses Jahr um einen viel größeren Stellenabbau geht, gab es nicht den Bruchteil der Proteste und medialen Aufmerksamkeit.

In keinem der Fälle habe ich mitbekommen, dass die betroffenen Mitarbeiter*innen eingeladen wurden, diesen Wandel kreativ mitzugestalten, neue Geschäftsmodelle zu entwerfen, wie es gerade in der Luftfahrtbranche geboten wäre und dergleichen mehr. Natürlich nicht. Dabei ist das nur die Spitze des Eisbergs. Diese “große Transformation” ist mindestens so tiefgreifend wie eben jene, die Karl Polanyi in seinem genialen Werk “The Great Transformation” analysierte. Sie führt schon jetzt zu einer tiefgreifenden Umgestaltung unserer Gesellschaften, der internationalen Verflechtungen und Interdependenzen, der Funktionalität staatlicher Organe und – wo bislang vorhanden – unserer Demokratie. Das sehen wir nicht nur in den USA, sondern

natürlich auch bei uns, wo links-liberale Parteien schon lange kaum noch Arbeiter*innen ansprechen, sondern Akademiker*innen, während diejenigen ohne weiterführende Bildungsabschlüsse ins populistische Lager abwandern. Wie sollten sie sich auch selbstwirksam fühlen, wenn sie in einer meritokratischen Gesellschaft (“Leistung muss sich wieder lohnen”) einfach vor die Tür gesetzt werden oder sich ganz großzügig im Konzern irgendwo einen neuen Job suchen dürfen. Demokratische Selbstwirksamkeitserwartung kann da wohl kaum entstehen. Wenn sie nicht einmal deutlich überschaubarere soziale Systeme wie ein Unternehmen mitgestalten dürfen, wie soll das dann in einem Staat funktionieren?

Dabei muss es nicht gleich um alles oder nichts gehen, um den eigenen Arbeitsplatz. Es steigert auch keine demokratische Kompetenz, wenn mensch von heute auf morgen in ein Großraumbüro verschoben wird, ohne mitreden zu dürfen; oder wenn aktuell die Belegschaft im Homeoffice bleiben soll, weil das überraschend gut funktioniert hat und dadurch eine Menge Büroflächen eingespart werden können. Ich sage keineswegs, dass jeder Mensch Selbst- und Mitbestimmung am Arbeitsplatz braucht, um als Bürger*in kompetent seinen und ihren Beitrag zu einer gemeinwohlorientierten Demokratie leisten zu können.

Das Problem besteht darin, meistens nicht mitgestalten zu dürfen, wenn mensch es will.

Es ist eine topdown verordnete Entmächtigung im Namen der Logik von Eigentum. Komisch irgendwie, denn als Bürger sollen wir dann plötzlich kompetent mitgestalten, was auch nicht unser Eigentum ist.

US-Wahl & Demokratiebildung. Von Hobbits, Hooligans & Vulkaniern

2018 führten wir unternehmensdemokraten gemeinsam mit den **Kultur-Komplizen** unter der Marke priomy die erste transsektorale Unkonferenz **#NKNA18** in Berlin durch. Neue Formen der Arbeit und Organisation ist nicht nur eine Frage der Wirtschaft befanden wir, sondern auch von Politik und Kunst. Und so hatten wir nicht nur eine Keynote aus dem Bereich Wirtschaft im Programm, sondern auch aus dem Sektor Politik. Der amerikanische Professor Jason Brennan reiste seinerzeit aus Washington an, um einen Vortrag basierend auf seinem Buch “**Gegen Demokratie**” zu halten. Eine der zentralen Thesen bestand in seiner holzschnittartigen aber doch trefflichen Kategorisierung von Bürger*innen in Hobbits, Hooligans und Vulkanier, die auch in der diesjährigen US-Wahl zu beobachten waren.

Die Hobbits sind irgendwie liebenswert, harmlos, tun niemanden etwas zu Leide. Allerdings interessieren sie sich auch herzlich wenig für Politik, dafür umso mehr, mit ihren Lieben aus Familie und Freundeskreis eine gute Zeit zu verbringen. Sie sind ein guter Teil derjenigen, die einfach nicht wählen gehen. Nicht aus Wahlverdrossenheit, sondern weil sie Anderes im Sinn haben. Und dann gibt’s die **Hooligans**. Die haben sehr wohl eine politische Meinung, die sie auch vertreten. Und zwar lautstark. Wer anderer Meinung ist, bekommt was auf die Fressleiste. Schönen Gruß von den Proud Boys. Stand back and stand by. Die Hooligans sind dabei weder in der Lage noch willens, die eigenen Positionen zu überdenken geschweige denn auch mal zu ändern.

Schließlich gibt's noch die *Vulkanier*. Sie haben die eigenen Emotionen im Griff und wägen ab, gehen in den Dialog und lassen sich vom besseren Argument oder von – mensch mag's nicht glauben – *Fakten* überzeugen. Das Problem: Das Gros der Wählerschaft besteht aus Hobbits und Hooligans. Und deshalb kommt Brennan in seinem Buch, das natürlich ein ganz und gar demokratisches Werk ist, zu verschiedenen Vorschlägen, die schon lange vor ihm andere gemacht hatten. Dabei geht es letztlich darum, die Demokratie-Kompetenz zu stärken, um auf diesem Weg unsere Demokratien weiterzuentwickeln. Und sie aus der offensichtlichen Krise herauszuführen.

<https://www.youtube.com/watch?v=jfOd1Es-HAM&t=3s>

Deshalb müssen wir, wenn wir unsere Demokratien nicht nur an einen lebenserhaltenden Tropf hängen wollen, auch ins Bildungswesen, in die Schulen. Denn dort lernen unsere Kinder vielleicht ein paar mehr oder weniger wichtige historische und politische Fakten (ok, ist gerade heute auch wichtig, aber bestenfalls die Hälfte der Miete). Was sie indes nicht *erfahren* und *erleben*: Echte Partizipation. Wie es sich anfühlt, eine Organisation, ein soziales Gebilde, das viel größer ist als sie selbst, gemeinsam mit den Mitschüler*innen, Lehrer*innen und Eltern aktiv mitzugestalten; wie es sich anfühlt, Verantwortung zu übernehmen; Fehler zu machen und daraus zu lernen, ergänzend zum Lernen aus Fehlern, die sich fast nur auf der Ebene der Vermittlung deklarativen Wissens bewegen; wie es sich anfühlt, gemeinsam um die für alle beste Lösung respektvoll zu ringen, dabei toleriert zu werden und andere zu tolerieren. Sie lernen nicht, wo ihre Grenzen der Toleranz liegen, mit wem es ihnen leicht oder schwerfällt, in demokratische Diskurse zu gehen. Auch diese US-Wahl zeigt: Wir brauchen dringend eine kontinuierliche Arbeit an der Demokratie-Kompetenz unserer Kinder. Damit wir in den nächsten Generationen zunehmend weniger Hobbits und Hooligans haben, die durch ihr Desinteresse oder Voreingenommenheit und Intoleranz das Gemeinwohl zerstören, egal von welcher politischen Position aus.

Arbeit als Demokratielabor

Wenn Kinder dann eines Tages organisationale Demokratie erlebt und demokratische Selbstwirksamkeitserwartung erfahren haben, werden sie vermutlich kein allzugroßes Interesse an einer altvorderen topdown Kultur des Arbeitgebers haben. Nicht nur, aber auch deshalb hatte ich in meinem letzten Buch "[Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten](#)" das für mich zentrale dritte Kapitel geschrieben: Arbeit als Demokratielabor (habe ich für Euch als Auszug bereitgestellt, einfach auf die Vorschau links klicken!). Jetzt, 5 Jahre später, nach 4 Jahren einer irrwitzigen, vollkommen antidemokratischen US Legislaturperiode, bin ich mehr denn je der Auffassung, dass dieses Kapitel eine wichtige Idee beschreibt. Denn wenn wir laut Statista 2019 durchschnittlich knapp 35 Stunden pro Woche in Deutschland arbeiten, dann ist das ein äußerst relevanter Teil unseres Lebens. Aber nicht nur zeitlich und wirtschaftlich, sondern auch strukturell.

Denn die Zeit beim Arbeitgeber ist die Zeit, die wir im Bindeglied zwischen der individuellen Mikro- und der gesellschaftlichen Makroebene verbringen. Wir arbeiten meistens, wenn wir nicht Solo-Selbstständige sind, auf der Mesoebene. Wir verbringen

diese durchschnittlichen 35 Stunden in sozialen Systemen, die zumeist größer sind als unser Single- oder Familienleben. Wir müssen dort komplexere Kommunikations- und Interaktionsstrukturen meistern, um gemeinsam zu guten, zukunftsfähigen und enkelsicheren Ergebnissen zu gelangen. Wir können dort unsere demokratischen Kompetenzen täglich trainieren, verbessern – zum Wohle aller. Natürlich auch, um Unternehmen krisenrobuster zu machen. Da geht viel mehr, als bisher gemeinhin angenommen, wie die flächendeckende blitzartige Umstellung aufs Homeoffice in den letzten Monaten gezeigt hat. Und zwar auch in Organisationen, die nicht seit Jahr und Tag agil aufgestellt sind. Ich durfte das vor kurzem bei einem Kunden mit rund 800 Mitarbeiter*innen erleben.

Demokratische Organisationskulturen sind damit das ideale Lernumfeld für uns alle, um kompetentere Bürger*innen zu werden, ein hervorragender Nährboden für eine tolerante, robuste Gesellschaft, in der wir gemeinsam in die Zukunft gehen und allmählich tiefe Gräben überwinden. Unternehmen sind dabei sehr wohl demokratische Veranstaltungen entgegen dem immer wieder reflexhaft kolportierten Gegenteil. Denn auch unsere Unternehmen haben der Gesellschaft zu dienen und nicht alleine der Bereicherung einzelner. Das ist eine logische Konsequenz, wenn wir uns nur die Folgen einer gegenteiligen Haltung vergegenwärtigen: Denn dann zerstört das Unternehmen seine eigene Umgebung und damit seine eigenen wirtschaftlichen Grundlagen. In meinem Beitrag “Unternehmens- und Wirtschaftsdemokratie” für den Sonderband “Zukunft der Arbeit” der HR Consulting Review Band 12, herausgegeben von Jens Nachtwei und Antonia Sureth, hatte ich schon auf die Bayerische Verfassung verwiesen: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten. ... Die wirtschaftliche Freiheit des einzelnen findet ihre Grenze in der Rücksicht auf den Nächsten und auf die sittlichen Forderungen des Gemeinwohls.“ Bayerische Verfassung, Art. 151, Abs. 1&2

Wenn wir das beherzigen, kommen wir nicht an einer Demokratisierung der Arbeit vorbei. Und genau damit hätten wir eine gute Chance, aus der Misere noch heil rauszukommen, die wir uns selbst eingebrockt haben. Schließlich sind Unternehmen keineswegs unpolitisch. Wären sie es, warum gibt es dann fortwährend unternehmerische Spenden an einzelne Parteien? Das Gegenteil trifft zu, aus einem einfachen Grund:

Unternehmen sind sehr wohl politisch. Denn durch sie wird maßgeblich das Gemeinwohl organisiert und gestaltet.

Die US-Wahl und die Schmerz- und Wutreflexe der Trump-Wähler*innen sollten uns daran erinnern. Wir werden selbst jetzt nach Bidens Sieg noch lange damit beschäftigt sein.

Herzliche Grüße

Andreas

Literatur

- beb/dpa (2020): [Airbus streicht 15.000 Stellen, deutsche Standorte stark betroffen](#). Spiegel Online
- Beglinger, M. (2020): Gebildete demütigen die einfachen Leute. NZZ, Feuilleton
- Brennan, J. (2017): [Gegen Demokratie. Warum wir die Politik nicht den Unvernünftigen überlassen dürfen](#). Ullstein
- caw/AFP/Reuters (2020): [Shell: Wegen Konzernumbaus streicht das Unternehmen bis zu 9000 Stellen](#). Spiegel Online
- FAZ (2020): [Gewerkschaft befürchtet bei der Bahn Abbau von mehr als 10.000 Stellen](#). FAZ Online
- FAZ (2020): [IBM will weitere Stellen in Deutschland streichen](#). FAZ Online
- Spiegel (2020): [Conti macht zwei Werke dicht](#). Spiegel Online
- Stern (2020): [US-Wahl Analyse: Trump kann bei Frauen, Latinos sowie Schwulen und Lesben punkten](#). Stern Online
- Zeuch, A. (2017): [Siemens, Robin Hood und Unternehmensdemokratie](#). Blog der unternehmensdemokraten.
- Zeuch, A. (2015): Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Murmann

Bildnachweis

- Beitragsbild: ©Bravo Prince, unsplash, lizenzfrei
- Grafik Nachwahluntersuchung: ©Andreas Zeuch
- Polanyi: Buchcover, gemeinfrei