

1 Zur Einstimmung auf das Bandthema



1.1 Einführung und Überblick

Peter Mudra/Matthias Sellinger/Rainer Völker

1.1.1 Veränderungen in der Arbeitswelt

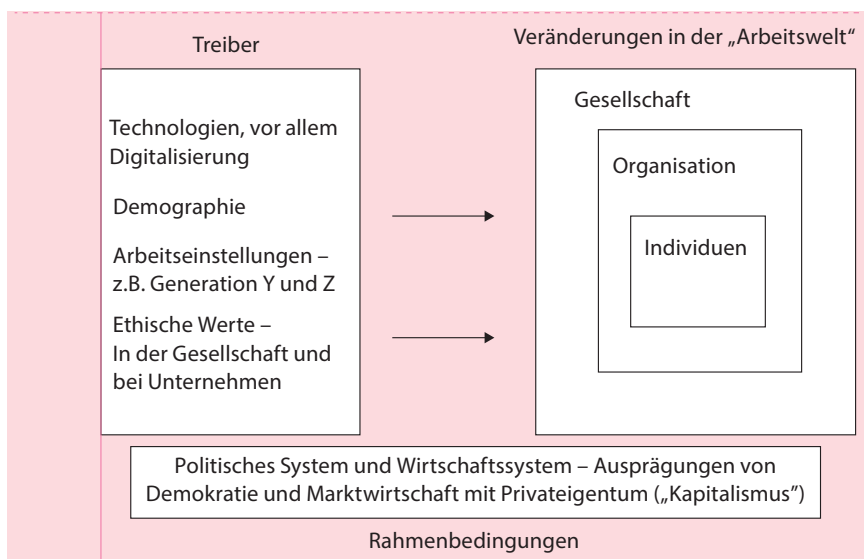
Die Arbeitswelt befindet sich seit der ersten Industriellen Revolution in einem ständigen Wandel, womit immer auch signifikante Umbrüche in der Produktion einhergingen. Ausgangspunkte waren durchgängig die durch neue Technologien getriebenen Entwicklungen mit ihren direkten Auswirkungen auf die menschlichen Tätigkeiten im Rahmen der Produktion.

An die herausragenden Wegmarken von der *ersten Industriellen Revolution* mit der Entstehung von Fabrikarbeit über die *zweite Stufe* mit der Prägung durch die arbeitsteilige Massenproduktion bis hin zu der die *dritte Stufe* ausmachenden IT-bezogenen Produktionssteuerung schließt sich, so Neuburger (2019, S. 590), die *vierte Industrielle Revolution* an. In Verbindung mit dem Einsatz von cyber-physischen Systemen und dem Internet der Dinge wurde diese Etappe bereits vor einiger Zeit mit dem Merkmal der produktionsbezogenen Vernetzung und Flexibilität eingeläutet. Wie groß die Dynamik in diesem Zusammenhang ist, lässt sich an dem aktuellen Hype hinsichtlich des Einsatzes von künstlicher Intelligenz erkennen, die eine weit über die Arbeitswelt hinausgehende Relevanz mit sich bringt und einen Quantensprung im Kontext der Digitalisierung und den damit verbundenen vielfältigen Transformationsprozessen in sich tragen dürfte. Es zeichnet sich aktuell sehr deutlich ab, dass wir schon bald im Kontext der begonnenen Klimakrise die für Unternehmen und Gesellschaften erforderlichen Veränderungen im Sinne einer notwendigen, mit Dekarbonisierungsstrategien einhergehenden Klimatransformation als *fünfte Industrielle Revolution* bezeichnen werden.

Unternehmen sehen sich aktuell jenseits der technologischen Transformation mit weiteren Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert. Diese verbinden sich mit Themen wie Globalisierung unter Berücksichtigung neuerer geostrategischer Implikationen sowie Gefahren der Lieferketteneinschränkungen und ausufernden Kostensteigerungen für den Bezug von Waren und Dienstleistungen. Von

besonderer Bedeutung ist einerseits auch der demografische Wandel und die damit einhergehende Verknappung von Fachkräften sowie andererseits die starke Maßgeblichkeit der Werthaltungen der in den Beruf kommenden Alterskohorten, die üblicherweise in abgrenzbaren Generationen geclustert werden. Zudem sind Unternehmen gefordert, geeignete Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, um sich in einem verschärfenden Wettbewerbsumfeld behaupten zu können. Vor allem jene durch die Digitalisierung und die damit einhergehende digitale Transformation hervorgerufenen Veränderungen haben dabei weitreichende Auswirkungen, welche die wirtschaftliche und gesellschaftliche, aber auch die politische Ebene betreffen. Bezogen auf die Arbeitswelt entstehen neue Formen der Zusammenarbeit. Parallel dazu werden Organisationsstrukturen, Unternehmenskulturen, Wertschöpfungsprozesse, Branchen und Märkte durch die gegebenen Entwicklungen im Kontext von Informationstechnologien, künstlicher Intelligenz, digitalen Geschäftsmodellen und neuen Medien einem sehr dynamischen Wandlungsprozess unterzogen.

Die vielfältigen Aspekte und Handlungsfelder der auf die Arbeitswelt bezogenen Veränderungen lassen sich funktional als *Treiber* begreifen. Darstellung 1-1 verdeutlicht die zentralen Treiber und deren differenzierte Wirkungsadressaten.



Dar. 1-1: Treiber der Veränderungen in der Arbeitswelt

1.2.1 New Work – Schlüsselbegriff für eine Neugestaltung der modernen und digitalen Arbeitswelt?

Im Bereich der Arbeitswelt besteht ein weitgehender Konsens darüber, dass es mit Blick auf die großen Herausforderungen der Neugestaltung hin zu einer *modernen und digitalen Arbeitswelt* bedarf. Hierbei ist eine Begegnung mit »New Work« als

Schlüsselbegriff fast zwangsläufig. Da sich mit dem Begriff »New Work« so vieles – und durchaus unterschiedliches – verbindet, erscheint es sinnvoll, sich des Themas, welches von manchen bereits als Mythos angesehen wird, intensiver anzunehmen. Es gilt dabei neben der *Begriffsperspektive* insbesondere auch die *Konzeptperspektive* aufzunehmen und relevante Ausgangspunkte zu betrachten. Als weitere wichtige Ausrichtung ist auch die Befassung mit der *Steakholder-Perspektive* anzusehen. Denn es erscheint durchaus spannend und bedeutsam, die Blickwinkel von Arbeitsmarkt-, Management- und Zukunftsforschern ebenso wie jene von Unternehmensvertretern, Politikern und auch Meinungsbildnern im Internet aufzunehmen, um hieraus möglichst spannende Denkanstöße zu geben.

Wer *New Work* sagt, meint vielleicht auch »*New Leadership*« sowie »*New Learning*« – oder auch nicht? Es sollen insofern auch die Verbindungslinien zu aktuell diskutierten Konzeptansätzen der Mitarbeiterführung und des Lernens in den Blick genommen werden. Damit könnte das Buch helfen, die Frage zu beantworten, welche Relevanz eine Ausrichtung auf einen New-Work-Ansatz (oder mehrere) für den Arbeitsmarkt und die Unternehmen in Deutschland haben kann. Und: Wo liegen Chancen und wo Grenzen?

Die Begriffsperspektive

Dass der Begriff »New Work« zu einer fast schon inflationär erscheinenden Verwendung gefunden hat, war ihm vermutlich nicht in die Wiege gelegt. Die Suchmaschinenrecherche im Internet weist mehr als 20 Milliarden Treffer aus, womit »New Work« zu einem der am häufigsten verwendeten Begriffe im Internet zählt. In Erscheinung getreten ist der Begriff erstmals in relevanter Form Anfang der 1980er Jahre, als der österreichisch-amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann im Rahmen seiner Arbeit mit Arbeitslosen in der amerikanischen Automobilindustrie nach Modifizierungsmöglichkeiten für die menschliche Arbeit suchte, die sich vom seitherigen Verständnis bewusst im Sinne einer »Neuen Arbeit« abgrenzen sollten. Mit seinem »Center of New Work« in der US-Kleinstadt Flint setzte Bergmann einen neuen Akzent im Bereich der unternehmensbezogenen Arbeitsgegebenheiten, der mit der konkreten Vermeidung von drohenden Massenentlassungen im dortigen Werk von General Motors erfolgreich einherging (Borchers 2021).

Ogleich der Zusammenhang zwischen einer begrifflichen und konzeptionellen Betrachtung von New Work – nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht – als unabdingbar anzusehen ist, kann festgestellt werden, dass die Verwendung von »New Work« recht häufig als zunächst eher losgelöstes begriffliches Konstrukt zum Tragen kommt (man könnte fast sagen: Konjunktur hat), das eine gewisse Modernität und Zukunftsgerichtetheit sichtbar machen soll. Deutungen, die sich darin erschöpfen, Begriffe wie New Work im Kontext eines »Hype« zu akzentuieren, ohne die erforderliche und erwartbare Substanz einbringen zu können oder zu sollen, erscheinen für strategische Diskurse letztlich wenig hilfreich. Daher soll die logische Verbindungslinie zwischen Begrifflichkeit und Konzeptualisierungen von New Work nachfolgend aufgenommen werden.

Konzeptperspektive

Ausgehend von einer quasi begrifflichen Urhebererschaft durch Frithjof Bergmann ist es sinnvoll, sich die konzeptionellen Aspekte seines New-Work-Begriffes zu betrachten. Bergmann hat die These, Arbeit sei viel mehr als nur eine beliebige Erwerbstätigkeit, ins Zentrum seines New-Work-Ansatzes gestellt und im Kern eine sozialutopische Alternative zur Lohnarbeit konzipiert. Denn im Rahmen einer Neuausrichtung von industrieller Arbeit sollte diese je zu einem Drittel dem Broterwerb, der Selbstversorgung und drittens dazu dienen, das zu tun, was den Arbeitenden selbst wichtig sei. Neue Technologien und effizientere Arbeitsweisen seien dafür zu nutzen, dass Arbeit keine Bürde mehr, sondern Mittel zur Selbstverwirklichung sei. Als zentrale Werte von New Work wurden Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft angesehen (Bergmann 2004, S. 6ff.). Bergmanns Sozialutopie, die als Gegenmodell zur kapitalistischen Logik des Shareholder Value einzuordnen ist, fand allerdings kaum Platz in der Lebenswirklichkeit der Arbeitswelt. Dennoch war der Grundimpuls von Frithjof Bergmanns New-Work-Ansatz, die Frage der zukunftsgerechten Ausgestaltung der Arbeit unter Berücksichtigung der großen technologischen und arbeitsorganisationalen Herausforderungen, in der Welt – und seit diesem Zeitpunkt nicht mehr weg zu bekommen.

Zahlreiche Initiativen, die Zukunft der Arbeit in einer Arena der Deutungen und Aushandlungen über New Work anzusiedeln, lassen sich seit der Begriffseinführung und im Anschluss an Bergmann erkennen. Manche scheinen bei New Work eher auf den Buzzword-Effekt abzustellen, andere kreieren Ordnungsstrukturen, die dabei helfen, Diskursen in den Unternehmen greifbare Grundlagen bereitzustellen, wie zum Beispiel die 2019 auf den Weg gebrachte »Charta für New Work«, die fünf unternehmensbezogene Prinzipien ausweist (► Dar. 1-2).

Aus Sicht der Herausgeber ergeben sich über die Befassung mit der Zukunftsperspektive der Erwerbsarbeit vielfältige Anknüpfungspunkte für strategische Diskurse. Denn New Work lässt sich über drei Ebenen substanziell abbilden und verstehen: Mensch, Organisation und Gesellschaft. Und damit lässt sich der Blick insbesondere auch auf die Stakeholder richten.

Stakeholder-Perspektive

Betrachtet man die umfassenden und tiefgehenden Aspekte, die sich mit New Work verbinden lassen, wird klar, dass die Einbindung einer Vielzahl von Anspruchsgruppen für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses sowie zielgerichteter und erfolgversprechender Handlungen von großer Bedeutung sein dürfte. Waren die Aushandlungen von Arbeitsbedingungen immer schon das traditionelle Handlungsfeld der Arbeitgeber und Gewerkschaften sowie der betrieblichen Sozialpartner, so machen die Dimension der gegebenen Herausforderungen für die Arbeitswelt und der dringende Bedarf an potenziellen Transformationskonzepten schnell deutlich, dass in die – durchaus von unterschiedlichen Interessen geprägte – Arena weitere Stakeholder aufgenommen werden sollten. Zu nennen wären vor allem die Wissenschaft und die Politik. Denn die Beiträge, die von verschiedenen

Die fünf Prinzipien von New-Work-Unternehmen



Quelle: www.managerseminare.de; Markus Väth, humanfy.

Dar. 1-2: Die fünf Prinzipien von New-Work-Unternehmen (Quelle: Markus Väth, humanfy, <https://www.managerseminare.de/Themen/New-Work>)

Stakeholdern mit ihren jeweiligen Perspektiven und Positionen eingebracht werden, könnten in einem idealerweise partizipativ ausgerichteten Prozess ein breit getragenes Verständnis für den folgenden Frageansatz entwickeln helfen: *Wie kann, wie soll, wie darf sich die Arbeitswelt entwickeln?* Dies setzt naturgemäß auch an der Beschreibung von aktuellen Innovationsprojekten und -themen in der Praxis an, die in diesem Buch vorgestellt werden. Grundsätzlich gilt für die Gestaltung von New Work ganz im Sinne von Frithjof Bergmann: Utopien sind erlaubt!

1.3.1 Ziele und Aufbau des Buches

Nicht zuletzt aufgrund der begrifflichen Unschärfe bzw. der begrifflichen Verwendungsvielfalt, versucht dieses Buch, die Bandbreite des Verständnisses von New Work zu beleuchten und darzulegen. Wir haben dazu Autoren gefunden, die sich in den letzten Jahren sehr intensiv aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Thema New Work und angrenzenden Bereichen auseinandergesetzt haben.

Gemäß der in *Kapitel 1.1* und *1.2* genannten Zusammenhänge haben wir folgenden Aufbau des Buches gewählt: In *Kapitel 2* wird zunächst über zentrale Treiber der neuen Arbeitswelt berichtet. Im Mittelpunkt steht dabei eindeutig das Thema Digitalisierung, weil wohl erst die verschiedenen Facetten der Digitalisierung viele New-Work-Ansätze ermöglicht haben. In *Kapitel 3* beleuchten wir die Auswirkungen

gen von New-Work-Konzepten und Errungenschaften mit Blick auf die Mitarbeiter von Organisationen. *Kapitel 4* stellt die Perspektive der Organisation in den Mittelpunkt – Führung, Organisationsstrukturen, Prozesse, Unternehmenskultur u. a. werden dabei beleuchtet. In *Kapitel 5* schließlich werden Auswirkungen der New-Work-Welt aus gesellschaftlicher Perspektive dargelegt.

In keinem der Kapitel kann eine erschöpfende Behandlung aller jeweiligen Facetten und Denkmuster, die mit New Work in Verbindung stehen, berücksichtigt werden. Allein schon durch die vielfältigen Deutungsinhalte, die man mit New Work in Verbindung bringen kann, erscheint dies nicht möglich. Wir hoffen aber nicht zuletzt durch die Zusammenarbeit mit Autoren, die die entsprechende Fachdiskussionen in Deutschland nicht nur intensiv begleitet, sondern zum Teil maßgeblich mitgeprägt haben, einen repräsentativen Überblick über die Thematik zu geben. Im letzten *Kapitel 6* versuchen wir, ein kurzes Fazit zu ziehen.

Zu den Autoren

Dr. Peter Mudra ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalmanagement und Personalentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und leitet dort den Studiengang MBA Human Resources Management. Seine Forschungsinteressen sind vor allem auf die Themenbereiche der Personalentwicklungsinnovationen und Zukunftsansätze des Lernens bezogen. Von 2010 bis 2022 war er Präsident der Hochschule in Ludwigshafen.

Matthias Sellinger (M. A.) ist Projektleiter am Institut für Management und Innovation der Hochschule Ludwigshafen und Doktorand an der RPTU Kaiserslautern-Landau. Er verantwortet u. a. angewandte Forschungs- und Transferprojekte in den Bereichen Neuproduktentwicklung, hybride Arbeitsorganisation, Innovationsmanagement und Projektcontrolling.

Prof. Dr. Rainer Völker ist Leiter des Instituts für Management und Innovation der Hochschule Ludwigshafen am Rhein und Dozent an der Universität St. Gallen. Vor seiner Tätigkeit an der Hochschule war er als Consultant und später in verschiedenen Führungsfunktionen in der Industrie tätig. Er fungiert außerdem als Berater sowie Mitglied in Aufsichts- und Beiräten verschiedener Unternehmen. Seine Forschungsschwerpunkte sind Innovationsmanagement und Nachhaltigkeitsmanagement.

Literatur

- Neuburger, R. (2019): Der Wandel der Arbeitswelt in einer Industrie 4.0. In: Obermaier, R. (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0 und Digitale Transformation. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 589-608
- Borchers, D. (2021): Arbeit, die man wirklich will – zum Tode von Frithjof Bergmann. <https://www.heise.de/news/Arbeit-die-man-wirklich-will-zum-Tode-von-Frithjof-Bergmann-6052840.html> (zuletzt abgerufen am 14.09.2023)
- Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit, neue Kultur: Ein Manifest. Arbor-Verlag Freiamt

2 Veränderungen der Arbeitswelt

