

## Attraktive Arbeitsplätze und hohe Arbeitsproduktivität

# New Work in der Produktion

Der Begriff „New Work“ wurde im Kontext von Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 in den letzten Jahren einer breiteren Fachöffentlichkeit bekannt. Es entstand der Eindruck, dass New Work im Kontext der Digitalisierung der Arbeit, der IT-Jobs, in Start-ups und in kreativen Branchen entstanden ist. Dabei stammen das Konzept und die damit verbundenen Inhalte aus den 1970er-Jahren des letzten Jahrhunderts in den USA.

### 1 NEW WORK

New Work (vgl. hierzu auch ausführlich das Interview mit Prof. Fritjof Bergmann und Markus Väh in AuA 9/17, S. 530 ff.) ist ein Konzept der Arbeitsorganisation und -gestaltung, bei dem der Mensch und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt werden. Der Österreicher Fritjof Bergmann entwickelte in den USA, zusammen mit Automobilherstellern, im Zuge der zunehmenden Technisierung und Automatisierung der Arbeitswelt und der dadurch immer monotoner und kurzzyklischer werdenden Arbeitsaufgaben der Produktionsmitarbeiter das Konzept von New Work. Bergmann fragte sich, wie eine motivierende Arbeit in den Fabriken der Zukunft aussehen könnte. Er formulierte dazu die folgenden fünf Ziele für Arbeitnehmer:

- Selbstständigkeit
- Freiheit
- Teilhabe an der Gemeinschaft
- Freiräume für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
- Ergebnis: echte Handlungsfreiheit

Diese Ziele wollte Bergmann für Mitarbeiter, die einen Dienstvertrag mit arbeitgebenden Unternehmen hatten und in einer optimal getakteten Produktion arbeiteten, realisieren. Ein Grund für die Unternehmen, mit Bergmann bei dem Konzept New Work zusammenzuarbeiten, war es, den hohen Krankenstand in den Fabriken zu senken und die Fluktuation zu minimieren. Durch eine motivierte und qualifizierte Stammmannschaft erwarteten die Arbeitgeber, dass die Produkte mit hervorragender Qualität bei hoher Arbeitsproduktivität gefertigt werden.

### 2 TEILAUTONOME ARBEITSGRUPPEN

Interessanterweise entwickelte Volvo in Schweden das Konzept der Teilautonomen Arbeitsgruppe (TAG) ebenfalls in den 1970er-Jahren. Ziel war es, die monotone

und sinnentleerte Arbeit in der Produktion der Automobile so attraktiv zu machen, dass in Schweden, einem Land mit hohen Sozialstandards, die Menschen wieder bereit waren zu arbeiten und nicht – bei einer attraktiven Lohnfortzahlung – häufig krank zu sein. Darüber hinaus sollte – wie in den USA – auch bei Volvo die hohe und teure Fluktuation gesenkt werden.

#### DEFINITION – TEILAUTONOME ARBEITSGRUPPE (TAG)

**TAG haben neben den eigentlichen Produktionsaufgaben auch gewisse Organisations- und Planungs-, Instandhaltungs- sowie Qualitätssicherungs- und Kontrollaufgaben. TAG bestehen aus mehreren Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen und organisieren sich – teilweise – selbstständig, d. h. sie verteilen die anfallenden Arbeitsaufgaben selbstständig auf die Gruppenmitglieder entsprechend deren Qualifikation. Das Konzept integriert die Gedanken des Job Enlargement (Arbeitsverweigerung), Job Enrichment (Arbeitsbereicherung) und Job Rotation.**

Das Konzept der TAG wurde in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre, auch im Rahmen von Projekten zur „Humanisierung der Arbeit“, in Deutschland erprobt. Trotz vieler erfolgreicher Projekte setzte sich das Konzept zu diesem Zeitpunkt aufgrund politischer Vorbehalte nicht durch.

### 3 JOB DIAGNOSTIC SURVEY

In den USA entwickelten die Arbeitspsychologen Hackman und Oldham ein Instrument zur Arbeitsplatzanalyse und der Bewertung des Motivationspotenzials von Arbeitsplätzen, den Job Diagnostic Survey (JDS). Arbeitsaufgaben sind dann motivierend, wenn die Mitarbeiter eine Anforderungsvielfalt haben, die eine Monotonie verhindert. Die Arbeitsaufgaben sollen ganzheitlich sein,



d. h. nicht durch die Arbeitsteilung so stark zerstückelt sein, dass der Mitarbeiter sich nicht mehr mit seiner Arbeitsaufgabe identifizieren kann. Die Arbeitnehmer, die die Arbeitsaufgabe ausführen, sollen sich nicht als ein Rädchen im Getriebe fühlen, sondern spüren, dass sie eine wichtige Arbeitsaufgabe ausführen und bei der Arbeitsausführung eine gewisse Autonomie, z. B. hinsichtlich der Reihenfolge der zu erledigenden Arbeiten oder die Verteilung der Arbeit innerhalb eines Teams haben. Die Beschäftigten sollen das Ergebnis ihrer Arbeit kennen. In diesem Kontext ist auch die Zusammenarbeit mit Kollegen, deren Feedback sowie die gegenseitige Unterstützung wichtig und motivierend.

#### ÜBERSICHT – CHARAKTERISTIKA VON MOTIVIERENDEN ARBEITSAUFGABEN

- Anforderungsvielfalt („Skill Variety“)
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Aufgabenidentität – „Task Identity“)
- Wichtigkeit der Aufgabe („Task Significance“)
- Autonomie („Autonomy“)
- Rückmeldung („Feedback from the Job“)

Hackman und Oldham beschrieben neben den Kriterien für eine motivierende Arbeit auch einige wichtige Rahmenbedingungen, die neben der Gestaltung der Arbeitsaufgabe erfüllt sein sollen, damit die Menschen zufrieden und motiviert sein können. Sie nennen dabei die Arbeitsplatzsicherheit, das Betriebsklima, das Führungsverhalten der Vorgesetzten und nicht zuletzt die Vergütung.

#### 4 BEDEUTUNG VON NEW WORK

New Work ist nicht neu, sondern ein altbekanntes Thema. Sozusagen „alter Wein in neuen Schläuchen“. Aber das ist kein Makel. Im Gegenteil, es hat etwas für sich, in vergleichbaren oder auch neuen Situationen auf Bewährtes zurückzugreifen.

Spannend ist die Frage, warum New Work jetzt wieder in Mode gekommen ist und warum die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter wieder eine größere Rolle spielen. Ist es der Wertewandel der Generation Y und der Generation Z? Ist es der geänderte Arbeitsmarkt, der – aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels – zum Arbeitnehmermarkt wurde? Ist es die größere Gestaltungsfreiheit der Arbeit durch die Digitalisierung und die neuen Technologien? Oder ist es ein geändertes Statusdenken zwischen den Mitarbeitergruppen „Arbeiter und Angestellte“?

Wahrscheinlich hat das Revival von New Work viele Ursachen. Am wichtigsten ist m. E. der Fachkräftemangel und damit der Arbeitsmarkt, der sich zum Arbeitnehmermarkt wandelte und die Unternehmen zur New Work veranlasst. Sie wollen so die Motivation durch die Arbeit – die sog. innere (intrinsische) Motivation – steigern und Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Damit einher geht auch die Überprüfung der äußeren (extrinsischen) Motivation, das New Pay.



#### 5 REVIVAL VON NEW WORK

Der Bedeutungsgewinn des tradierten Konzepts von New Work begann in der IT-Branche und bei Start-ups, weil sich dort zum einen der Fachkräftemangel besonders früh zeigte. Diese Unternehmen sind anziehend für junge Menschen aus den Generationen Y und Z, weil sie durch ihr studentisches Arbeiten geprägt sind, mit ihrer relativ freien täglichen und wöchentlichen Arbeitszeitgestaltung glänzen, den Arbeitsort frei wählbar machen, an Arbeitsergebnissen orientiert sind und starren Organisationskonzepten eher skeptisch gegenüberstehen.

Beim Abschluss der Arbeitsverträge standen auch keine umfangreichen tradierten Arbeits- und Tarifverträge Pate. Eine attraktive Erfolgsbeteiligung am Jahresende anstelle eines hohen Gehalts oder gar eine Unternehmensbeteiligung – wie im Silicon Valley – waren hip. Es kam auf das Können der Mitarbeiter an, nicht den formalen Abschluss eines Studiums. Es war egal, auf welchem Weg das Können erworben wurde. Wichtig waren die Identifikation mit dem Unternehmen, das Engagement, die Leistung und die Flexibilität.

New Work konnte in diesen Branchen quasi auf der „grünen Wiese“ gestaltet werden – weitgehend ohne die tradierten Bilder in den Köpfen der handelnden Gründer und Mitarbeiter.

#### 6 DER MENSCH IM MITTELPUNKT

Das Positive an New Work ist, dass der Mensch wieder in den Mittelpunkt rückt und bei den Arbeitsbedingungen seine Interessen und Bedürfnisse an Bedeutung gewinnen. In Zeiten der Unterbeschäftigung und hohen Arbeitslosigkeit wurde den Beschäftigten eine Arbeit verbunden mit einem Lohn oder Gehalt angeboten und diese vor die Frage gestellt, ob sie das vom Arbeitgeber angebotene Paket annehmen oder es sein lassen.





New Work ist somit nicht nur ein Thema für die IT-Branche und Start-ups, sondern auch ein Thema für produzierende Unternehmen, das Handwerk und Unternehmen der Gesundheitswirtschaft. Neue Freiheiten entstehen praktisch bei der Gestaltung von

- Arbeitsaufgaben (Arbeitsinhalt, Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation),
- Arbeitsorganisation (Prozessorganisation, Teamarbeit),
- Arbeitszeit (Lage, Verteilung, Jahresarbeitszeit, Dauer und Vergütung alle zwei Jahre neu festlegen),
- Arbeitsort (Unternehmen, Homeoffice, Kunde, ...) und ihrer individuellen Kombination.

## 7 PRAXISBEISPIEL AUS DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Auf den Produktionsstandort im Hochlohnland Deutschland, mit einem ausgewiesenen Fachkräftemangel, kommen neue Herausforderungen zu, und das umso mehr, als die anstehende Digitalisierung in der Industrie 4.0 bewältigt werden muss. Die geforderte Agilität der Unternehmen und die immer kürzere Reaktionszeit, um auf die Erfordernisse des Markts reagieren zu können, erfordern nicht nur flexible Unternehmen, sondern auch flexible, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sowie eine entsprechende Arbeitsorganisation. Nachdem jahrelang die Arbeitsprozesse, das Wertstromdesign und die Wertschöpfungsprozesse sowie die Automatisierung im Fokus standen, gewinnt nun der Blick auf die Belegschaft, ihre Arbeitsbedingungen und die Mitarbeiterführung an Bedeutung.

### 1. Die Produktion im Fokus des Industrial Engineering

Das Industrial Engineering optimierte im Kontext von Lean Production, ganzheitlichen Produktionssystemen und dem Wertstromdesign die Produktionsprozesse, substituierte die teure menschliche Leistung durch Roboter und erleichterte die menschliche Arbeit durch eine effiziente Mensch-Maschine-Kollaboration. Der Fokus bei dieser Optimierung lag auf der Technik und ferner auch der Arbeitsorganisation aus der Perspektive des Industrial Engineering, d. h. dass die gewerblichen Mitarbeiter in der Fertigung und ferner die indirekten Mitarbeiter in z. B. der Logistik, Instandhaltung und im Werkzeugbau in Arbeitsgruppen integriert wurden. Seltener wurden jedoch klassische Angestelltentätigkeiten in die Gestaltung einbezogen.

### 2. Der Mensch rückt in den Fokus

Der Mensch rückt – nicht zuletzt durch den Fachkräftemangel – stärker in den Fokus und damit die Gestaltung der Arbeitsaufgaben verbunden mit der Arbeitsorganisation, die Personalbemessung und die Mitarbeiterführung. Die Erfahrung in der betrieblichen Praxis zeigt, dass einerseits immer weniger Menschen in der Produktion notwendig sind und andererseits die verbleibenden Beschäftigten – unabhängig vom Lebensalter und der Betriebszugehörigkeit – die technische und organisatorische Entwicklung aktiv bewältigen müssen. Einige produzierende Unternehmen haben die Herausforderung

erkannt und die Arbeitsorganisation – nicht zuletzt im Sinne von New Work – optimiert, dabei legten sie „alte Denkbarrieren“ ab.

### 3. Neue Rahmenbedingungen verändern das Denken

In der Vergangenheit standen die gewerblichen Mitarbeiter im Fokus des Industrial Engineering. Die Ursache hierfür liegt in der Reichsversicherungsordnung von 1911, die zwischen Hand- und Kopfarbeit unterschied und die Belegschaften in Arbeiter mit überwiegender Handarbeit und Angestellte mit überwiegender Kopfarbeit differenzierte. Obwohl 2005 die „Landesversicherungsanstalten für Arbeiter“ (LVA) und die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) zur Deutschen Rentenversicherung fusioniert wurden, ist die tradierte Denke in Arbeiter und Angestellte noch sehr verbreitet. Auch die Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie haben erst im Jahr 2004 – mit der Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) – diese Differenzierung aufgehoben. Seitdem ist es z. B. möglich, auch tarifliche Prämien aufgrund des Kennzahlvergleichs – die in den alten Tarifverträgen nur für Arbeiter galten – auch für Angestellte zu zahlen. Folglich können auch Teams gebildet werden, in die ausführende und planende Tätigkeiten gleichermaßen integriert sind.

### 4. Komplexität der Prozesse und Arbeitsaufgaben steigen

Die Mitarbeiter in der Fertigung haben neben ihren „eigentlichen Arbeitsaufgaben“ wie der Montage von Getrieben zunehmend auch weitere Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Hierzu ist es sinnvoll, ja notwendig, dass Arbeitnehmer die folgenden zusätzlichen Aufgaben neben der „eigentlichen Produktionsarbeit“ übernehmen:

- Verbessern der Prozessstabilität
- Beherrschen der steigenden Komplexität
- Steigern der Effizienz
- Beherrschen der Digitalisierung der Arbeit
- Schnellere Kommunikation
- Bessere Qualifizierung
- Erhöhen der Kreativität und Motivation
- Stärken des Empowerments

Dabei müssen sie auch auf den Erhalt ihrer Arbeitsmotivation sowie ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit, bis zum Rentenalter von 67 Jahren, achten.

Um die genannten Ergebnisse nachhaltig zu erreichen, ist es notwendig, die Arbeitsorganisation neu zu gestalten.

## 8 ARBEITSORGANISATION IN DER PRODUKTION

Am Beispiel der Montage von komplexen Baugruppen, Motoren, Getrieben, Fahrzeugen etc. in verschiedenen Unternehmen lässt sich zeigen, welche Veränderungen i. S. v. New Work in der Produktion sinnvoll und notwendig sind.

Im Zuge der Einführung von Lean Production wurde Gruppenarbeit in den 90er-Jahren in der Produktion ein-





### FEEDBACK

**Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf [www.auaplus.de](http://www.auaplus.de)**

geführt. In den klassischen Meisterbereichen wurden mehrere Gruppen, in denen – nicht selten gewählte – Gruppensprecher die Meister unterstützten, eingeführt. Die Aufgabe dieser mitarbeitenden Gruppensprecher, die dafür qualifiziert wurden, umfasste und umfasst bisher insbesondere die Personaleinsatzplanung (Rotation der Mitarbeiter, Freischicht- und Urlaubsplanung) sowie die Organisation und Moderation von regelmäßigen Gruppengesprächen. Um auch zukünftig die gewünschten Ergebnisse zu erreichen, werden in den Unternehmen, die sich auf den Weg zur weiteren Optimierung der Prozesse in Zeiten der Digitalisierung machen, insbesondere folgende Maßnahmen ergriffen:

- Reduktion der Gruppen- bzw. Teamgröße
- Ernannte Gruppenverantwortliche mit fachlicher Mitarbeiterführung statt gewählte, moderierende Gruppensprecher
- Weitgehend von der Produktionsarbeit freigestellte Gruppenverantwortliche

Die Aufgaben der freigestellten Gruppenverantwortlichen, als Bindeglied zwischen den Meistern und den Produktionsmitarbeitern, sind:

- Übernahme der fachlichen Mitarbeiterführung, d. h. fachliche Weisungsbefugnis und dadurch starke Entlastung der Meister
- Schnelle Reaktion auf Planabweichungen organisieren
- Als Problemlöser bei auftretenden Störungen im Team und an den Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Teams fungieren
- Digitalisierung vorantreiben, Training on the Job für die Mitarbeiter
- Bessere Einbindung der einzelnen Mitarbeiter ins Team (z. B. Personaleinsatzplanung, Qualifizierung, Coaching)
- Unterstützung der Kollegen durch Springertätigkeit bei temporären Engpässen

Durch diese Reorganisation bleiben Unternehmen und Arbeitnehmer flexibel und lernfähig, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung gehen Hand in Hand mit der Steigerung der Motivation der einzelnen Mitarbeiter, der Arbeitsproduktivität und Wertschöpfung. Das betriebliche Optimum der Arbeitsteilung in den Arbeitsgruppen durch Job Enrichment, Job Enlargement und Job Rotation ist unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter zu ermitteln.

## 9 STELLENWERT DER ARBEITSPRODUKTIVITÄT

Bei der beschriebenen neuen Form der Arbeitsorganisation mit von der Produktionsarbeit grundsätzlich freigestellten Gruppenverantwortlichen kann der Eindruck entstehen, dass die Arbeitsproduktivität leidet und die Kosten explodieren. In der Praxis zeigt sich, dass das Gegenteil der Fall ist. Hierzu wird als Benchmark für den „Vorher-nachher-Vergleich“ die Leistungskennzahl „Arbeitsproduktivität“ oder die in der Automobilindustrie übliche Leistungskennzahl „Hours per Vehicle“ (HPV) herangezogen.

Bei dieser Betrachtung ist es wichtig, nicht nur die klassischen Vorgabezeiten in der Fertigung nach REFA und MTM zur Basis des Benchmarkings zu machen, sondern auch die Zeiten für die darüber hinausgehenden indirekten Tätigkeiten der Dienstleister in Logistik, Instandhaltung und Planung etc. einzubeziehen. Ein besonderer Aspekt, der politisch nicht unproblematisch, aber zielführend ist, ist die Einbeziehung der bezahlten Stunden aufgrund gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen. Denn diese bilden die positiven Auswirkungen der erhöhten Kreativität und Motivation sowie des stärkeren Empowerments der Mitarbeiter ab.

## 10 STEUERUNG DER ANWESENHEITZEIT UND LEISTUNGSENTGELT

Die Steuerung der Anzahl der notwendigen Mitarbeiter in der Produktion wird im Hochlohnland Deutschland bei dem vorhandenen Fachkräftemangel zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor, ebenso wie attraktive Arbeitsplätze für arbeits- und leistungsfähige sowie motivierte Mitarbeiter. Wenn die Arbeitsproduktivität als Steuerungskennzahl von den Mitarbeitern und Teams als Spiegel der eigenen Leistung verstanden und akzeptiert wird, kann sie auch die Basis für ein Leistungsentgelt sein.

## 11 FAZIT

Die Anforderungen der Kunden und die Erwartungen der Belegschaft in Zeiten des Fachkräftemangels stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Das Konzept von New Work findet wieder verstärkt Anwendung. In einer Reihe von Unternehmen hat sich gezeigt, dass dies zu einer Überprüfung der Arbeitsorganisation, der Aufgaben der Arbeitsgruppen sowie der Gruppenverantwortlichen und Mitarbeiter führt. Es zeichnet sich ab, dass die Aufgaben der Produktionsteams vor Ort komplexer und attraktiver werden, die Arbeitsteilung zurückgeht und die Arbeitsproduktivität steigt. Die optimale Steuerung der Arbeitszeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die hierfür verwendete Leistungskennzahl Arbeitsproduktivität kann auch die Basis für das Leistungsentgelt sein. Gleichzeitig bleiben Unternehmen agiler und Mitarbeiter motivierter, als sie es in der Vergangenheit waren und sie erhalten langfristig ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit.

Die aktuelle Corona-Krise verändert die Arbeitswelt dramatisch. Der Arbeitsmarkt wird – wenigstens temporär – vermutlich wieder ein Arbeitgebermarkt werden und die Notwendigkeit, Arbeitsplätze motivierend zu gestalten, kann abnehmen. Diese Entscheidung wäre aber zu kurzfristig, denn der demografische Wandel bleibt und der Fachkräftemangel wird bald wiederkommen. Die Unternehmen, die jetzt die Chance nutzen und Arbeit nach den Prinzipien von New Work gestalten, werden bei den Mitarbeitern glaubwürdig sein und als Arbeitgeber mittel- und langfristig gewinnen. ■

## UNSER AUTOR



**Eckhard Eyer**

Der Dipl.-Ing. und Dipl.-Kfm. ist Inhaber der Perspektive Eyer Consulting in Ockenfels sowie Fachbuchautor und Lehrbeauftragter an der Universität Trier.