

Innovative Arbeitskonzepte

VAA baut Plattform für New Work auf

New Work wird immer wichtiger. Denn die Notwendigkeit, neue Arbeitskonzepte umzusetzen, ist groß. Doch viele Unternehmen bleiben auf halber Strecke stehen, fokussieren sich nur auf die Flexibilisierung der Arbeit – statt größer zu denken und Führung sowie Unternehmenskultur einzubeziehen. Der VAA nimmt das zum Anlass, um eine New-Work-Plattform aufzubauen.



„Wenn wir das für Mitglieder, Unternehmen und Öffentlichkeit gemeinsam richtig gestalten, ist New Work eine sehr große Chance für die Zukunft“, betont VAA-Vorstandsmitglied Christoph Gürtler. „Wir vom VAA wollen sie nutzen.“ Regelmäßig tauchen in der Wirtschaft in Deutschland neue Trends, Moden und Begriffe auf, zumeist importiert aus dem angloamerikanischen Raum. Scrum, Design Thinking, Hackathons sind nur einige Beispiele dafür. Das herausragende, alles überwältigende Exemplar dieser Welle aber ist New Work. Der Begriff hat hierzulande Managementtagen von Unternehmen, Verbänden und Organisationen im Sturm erobert.

Dabei vergisst so mancher: Bereits in den 1980er Jahren entwickelte der österreichisch-amerikanische Philosoph Frithjof Bergmann das Konzept der „Neuen Arbeit“. Die frühere Situation war ähnlich von Umbrüchen gekennzeichnet wie die jetzige. Damals stieg der Automatisierungsgrad steil, die aufkommende Robotik sorgte einerseits für Arbeiterleichterungen und Effizienzgewinne, andererseits gingen damit Entlassungen einher, insbesondere in der Automobilindustrie. Und generell fürchteten sich vermehrt Menschen vor dem Arbeitsplatzverlust, gerade im Zuge von neuen technologischen Entwicklungen. Heute ist es die Digitalisierung, die mitunter Unsicherheit erzeugt. Hinzu kommt der strukturelle Wandel mancher Industrie, der große Transformationsanstrengungen erfordert. Und dann wäre da noch die Coronaviruspandemie.

Doch was genau ist nun New Work? Im Kern lässt sich New Work auf zwei wesentliche Dinge zurückführen: die Schaffung eines menschenfreundlichen Arbeitsumfeldes, in dem aus intrinsischen Motiven herausgearbeitet wird und starke Leistungen vollbracht werden, sowie die Übernahme unternehmerischer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt. Ausfluss davon sind die zentralen Werte und Elemente: Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit, Teilhabe, Demokratisierung sowie Transparenz.

Heute lässt sich feststellen: Es wird – nicht zuletzt aufgrund der Covid-19-Pandemie – mehr in virtuellen Teams gearbeitet, digitale Techniken werden vermehrt

schon vorher eine Transformation der Unternehmenskultur angestoßen hatten und durch eine Leadership- und Kompetenzentwicklung die Voraussetzungen für modernes Arbeiten geschaffen haben, haben in der Krise die New-Work-Potenziale umfassender nutzen können. Der andere Teil der Unternehmen lässt nicht nur Potenziale für eine flexiblere Ausrichtung verstreichen, sondern nimmt auch die erhöhte Belastung ihrer Mitarbeiter in Kauf.

VAA-Vorstandsmitglied Gürtler erklärt: „Die Kombination aus entgrenzter und stark intensivierter Arbeit belastet die Mitarbeiter stark und bringt sie an ihre Grenzen.“ Übersehen werde beim Modell New Work häufig die Be-

deutung der vertrauensbasierten Kultur. Matthias Meifert, Gründer der HR-Beratung HR Pepper, betont ebenfalls den Faktor Vertrauen: „New Work lebt davon, dass die Maßnahmen von einer inspirierenden und vertrauensbasierten Kultur getragen werden. Nur dann können Menschen in ihrer Arbeit ihr Potenzial nutzen und selbstorganisiert im Team mit ihren Kollegen Dinge gestalten.“ Der VAA legt nun einen Schwerpunkt seiner Arbeit auf New Work. Gürtler dazu: „Wir müssen uns die Frage stellen, wie die Arbeitswelt

von morgen aussehen wird und worauf es beim Thema Führung in dieser Arbeitswelt ankommt.“ Denn es brauche eine Führungskultur, damit sich das Empowerment der Mitarbeiter herausbilde. Nicht umsonst haben Konzerne wie Siemens Führung und Kultur, Arbeitsplatz, Technologie und Instrumente, das Wohlbefinden der Mitarbeiter als die wesentlichen Pfeiler einer New-Work-Strategie definiert. Gürtler sieht dabei vor allem die Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung als bedeutend an. „Das führt zu neuen Arbeitsformen. Über diese wollen die Mitarbeiter mitentscheiden.“ Um diesen Veränderungsprozess sichtbar zu machen und daraus zu lernen, baut der VAA eine Plattform zu New Work auf. „Die Plattform wird eine einzigartige Bühne sein, wo sich Mitglieder, Unternehmen und Öffentlichkeit austauschen können“, so Gürtler. „Wir sammeln das Material, werten es aus und kommunizieren die Ergebnisse. Wir stellen Best-Practice-Beispiele aus den Unternehmen dar und lassen Betroffene zu Wort kommen. Wir transportieren die Veränderungen der Arbeits- und Sozialwelt nach Corona, wir verankern den VAA in der Arbeits- und Sozialwelt unserer Unternehmen und geben ihnen die Möglichkeit, von den Fortschritten anderer zu profitieren.“

■ Kontakt:

Christoph Gürtler, Vorstandsmitglied,
VAA – Führungskräfte Chemie e.V., Köln
christoph.guertler@vaa.de
www.vaa.de



Wir müssen uns die Frage stellen, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen wird und worauf es beim Thema Führung ankommt.

Christoph Gürtler, Vorstandsmitglied, VAA

eingesetzt, die Arbeitszeiten sind weitreichend flexibel geworden, agile Arbeitsweisen sind in den Alltag eingezogen, der Selbstbestimmungsgrad des Einzelnen ist höher als früher. Doch zeigt die Analyse der derzeitigen Lage auch: Während der nunmehr über ein Jahr andauernden Pandemie haben die Unternehmen im Durchschnitt keine Verbesserungen bei der Ausrichtung der Führung und der Unternehmenskultur am neuen Konzept erzielt.

Die Wirtschaft in Deutschland ist dabei zweigeteilt: Firmen, die

deutung der vertrauensbasierten Kultur. Matthias Meifert, Gründer der HR-Beratung HR Pepper, betont ebenfalls den Faktor Vertrauen: „New Work lebt davon, dass die Maßnahmen von einer inspirierenden und vertrauensbasierten Kultur getragen werden. Nur dann können Menschen in ihrer Arbeit ihr Potenzial nutzen und selbstorganisiert im Team mit ihren Kollegen Dinge gestalten.“

Der VAA legt nun einen Schwerpunkt seiner Arbeit auf New Work. Gürtler dazu: „Wir müssen uns die Frage stellen, wie die Arbeitswelt

PERSONALEINSAZPLANUNG

Personaleinsatzplanung mit Arbeitszeit 4.0 – Warum stoßen traditionelle Schichtsysteme an ihre Grenzen?

Arbeitszeit 4.0 und Personaleinsatzplanung, wie geht das? Lesen Sie dazu die Kolumne des Workforce Management Experten Benjamin Saure bei Inform.

Arbeitszeit 4.0 und Arbeitszeitflexibilität gehören zusammen. Darüber besteht Konsens, genauso wie über die Gründe und den Nutzen. Dennoch machen moderne Arbeitszeitformen oft vor Schichtbetrieben halt. Statt flexibler Arbeitszeitmodelle überwiegen starre Schichtsysteme, Flexibilisierung beschränkt sich auf zusätzliche freie Tage. Das gilt vor allem bei vollkontinuierlicher Produktion an 24 h täglich und sieben Tagen wöchentlich. Typisch sind 3-Schichtsysteme mit 8-h-Schichten und durchschnittlich fünf Einheiten pro Woche und Mitarbeiter.

Implizit geht das Modell von einer festen Vollarbeitszeit aus. Mitarbeiter mit dauerhaft oder temporär reduzierter Sollarbeitszeit (z.B. Leistungsgeminderte, über 55-Jährige oder Teilzeitkräfte) erhalten zum Ausgleich mehr freie Tage, folgen aber demselben Schichtrhythmus.

Das Verfahren ist historisch gewachsen und geht implizit davon aus, dass ein fixer Kapazitätsbedarf (nach Arbeitskräften/operativer Arbeitszeit) mit einer fixen Bereitstellung von Arbeitszeit bedient werden kann bzw. muss. Das klingt einfach und logisch, ist es aber nicht. Denn für die Planung der Ressource „Personal“ (= Arbeitszeit) gelten einige Besonderheiten.

Zum einen entspricht die operativ einsetzbare Arbeitszeit nicht der vertraglichen Wochenarbeitszeit. Vielmehr beträgt das operativ nutzbare Arbeitszeitkontingent durchschnittlich nur 72% bis 78% des vertraglichen Volumens, denn Feiertage, Urlaub, Krankheit und Weiterbildung sind abzuziehen. Somit ist die durchgehende Verwendung von 8-h-Schichten nur scheinbar eine gute Lösung. Zum anderen ist die operativ einsetzbare Arbeitszeit keine konstante Größe, denn Krankheit und Urlaub sind im Wochen- und Jahresverlauf

ungleichmäßig verteilt. Insofern ist die Bereitstellung einer fixen operativen Arbeitszeitkapazität gar nicht möglich, selbst wenn starre Schichtsysteme dies suggerieren. Operativ sorgen sie wahlweise für ineffiziente Überdeckungen oder Engpässe, die im besten Fall aufwändig auszugleichen sind.

Der größte Unterschied zwischen Produktions- und Personaleinsatzplanung ergibt sich aus den geplanten Produktionsfaktoren. Bei der Personaleinsatzplanung (PEP) geht es um die Verteilung der Arbeitszeit von Mitarbeitern. Diese unterliegt besonderen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Bestimmungen, die zahlreiche gesundheitliche und soziale Aspekte betreffen. Dazu gehören z.B. Pausenzeiten, Mindestruhezeiten (insbesondere, nach Nachtschichten oder langen Schichtblöcken), freie Tage und Wochenenden, Kompensationstage, Urlaub und Weiterbildung.

Die Schichtergonomie spielt eine große Rolle, um negative Folgen der Schichtarbeit auf Gesundheit und soziales Leben abzufedern. Laut § 6 (1) ArbZG gilt: „Die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen.“

Starre Schichtsysteme, die nur durch zusätzliche freie Tage flexibilisieren, verfehlen die sozialen Belange der Mitarbeiter und erlauben keine echte lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung. Flexible Arbeitszeiten verlangen nach flexiblen Arbeitszeitmodellen. Zwar steigt die Komplexität der Personaleinsatzplanung, geeignete Planungsverfahren und spezialisierte PEP-Software sind dafür aber bestens geeignet.



Benjamin Saure,
Product Owner Workforce Management,
Inform GmbH, Aachen
b.saure@inform-software.com
Tel.: +49 2408 9456-3024
www.workforceplus.de



Inform entwickelt Software zur Optimierung von Geschäftsprozessen mittels Digital Decision Making auf Basis von Künstlicher Intelligenz und Operations Research. Sie ergänzt die klassischen IT-Systeme und steigert die Wirtschaftlichkeit und Resilienz vieler Unternehmen. Mehr als 800 Softwareingenieure, Datenanalysten und Berater betreuen heute mehr als 1.000 Kunden weltweit, z.B. im Maschinen- und Anlagenbau, Industrie, Handel, Flughäfen, Häfen, Logistik, Banken und Versicherungen.

Wahl zwischen Geld und Urlaub

Tarifeinigung in der Kautschukindustrie

IG BCE und Arbeitgeber haben sich Ende April in der zweiten Verhandlungsrunde auf einen Tarifabschluss in der Kautschukindustrie geeinigt. Die 25.000 Beschäftigten der Branche bekommen einen Corona-Bonus, eine dauerhafte jährliche Zahlung, eine Entgelterhöhung und ihr Kurzarbeiterzuschuss wird verdoppelt. Die Beschlüsse konkret:

Es wird ein Corona-Bonus in Höhe von 500 EUR netto (250 EUR für Auszubildende) im Juni 2021 gezahlt. Unternehmen mit einem Umsatzergebnis von über 5% im Jahr

2020 zahlen 800 EUR (400 EUR für Auszubildende).

Ab April 2022 erhöhen sich die Vergütungen um 1,7%; Auszubildende erhalten pauschal 50 EUR.

Ab April 2023 erhalten die Beschäftigten eine dauerhafte jährliche Zahlung in Höhe von 26% eines Monatseinkommens (29% für Beschäftigte im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb). Das entspricht mind. fünf freien Tagen. Die Auszahlung ist in Zeit oder in Geld möglich. Der Tarifvertrag läuft 26 Monate bis zum 31. Mai 2023. (ag)



Wiley – die Grundlage für berufliche Weiterentwicklung

Das Buch von Eva-Maria Kraus zeigt auf, wie Führungskräfte ein strategisches Netzwerk aufbauen. Krisen wie die Corona-Pandemie haben gezeigt, dass wir nur gemeinsam im Miteinander zu langfristig erfolgreichen Lösungen kommen können und Unternehmen gerüstet für die Zukunft sind.

Die Zukunft des globalen Business hat begonnen



Kraus, E.-M.
Zusammen führen
Wie vernetztes Arbeiten Unternehmen langfristig zum Erfolg führt
2021. 272 Seiten. Gebunden.
€ 24,99 • 978-3-527-51054-2

www.wiley-business.de

