

New Work: Organisation, Recht und Technologie

Perspektiven einer Delphi-Studie

Wolfgang Güttel – Technische Universität Wien
Catherina Purrucker – Technische Universität Wien
Katharina Baier – Technische Universität Wien

- COVID-19 beschleunigte die Transformation der Arbeitswelt. Allerdings bleibt die Frage offen, wie wir in der Post-COVID-19-Zeit arbeiten werden: Organisation, Recht und Technologie von New Work der Zukunft.
- Führung wird zum Schlüsselfaktor bei New Work, wo hybrides Arbeiten für Mitarbeiter_innen die - herausfordernde - Regel werden könnte und die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr verschwimmen.
- Unternehmen und Führungskräfte sind gefordert um die fehlenden und inadäquaten bundesweiten Regelungen zu kompensieren.
- Neue Formen der Kollaboration und der Kommunikation brauchen passende technologische Tools und Strukturen aber auch Verhaltensregeln, um flexibel auf unterschiedliche Ansprüche reagieren zu können.
- Die Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter_innen steigen und lösen Qualifizierungsbedarf aus.
- Unpassende rechtliche Rahmenbedingungen und ständig neue Technologien führen zu hohen Ansprüchen an Führungskräfte und Personalist_innen, um passende Lösungen für New Work unter Unsicherheit zu finden.

COVID-19 beschleunigte die Transformation der Arbeitswelt. Allerdings bleibt die Frage offen, wie wir in der Post-COVID-19-Zeit arbeiten werden: Organisation, Recht und Technologie von New Work der Zukunft.

Vor COVID-19 gab es verschiedene Überlegungen über die Arbeitswelt der Zukunft, die unter “New Work“ subsumiert wurden.

Mit New Work gingen folgende Überlegungen einher:

- Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung: Anpassung an persönliche Bedürfnisse (z.B. Arbeitsstrukturierung, Arbeitszeiten, Arbeitsformen, technologische Infrastruktur, Agilität)
- Diversität und Projektorganisation: Nutzung von Kreativität und Flexibilität (z.B. Teamzusammensetzung, Projektstrukturen)
- Innovation: Weiterentwicklung als Kernziel (z.B. Design Thinking, agile Methoden)
- Leadership: Partizipation als Imperativ (z.B. Kreation von Lernkontexten)

Forschungslücke: Unklar, wie in Zukunft die organisatorischen, rechtlichen & technologischen Rahmenbedingungen dazu aussehen können.

Was wird die Zeit nach COVID-19 prägen und wie werden wir in der kommenden Zeit arbeiten?

- Wie sehen die organisationalen Rahmenbedingungen der Zukunft aus?
- Wie sehen die rechtlichen Rahmenbedingungen in der Zukunft aus?
- Welche Technologien werden in Zukunft für die Zusammenarbeit benötigt?

Es wurden zwei Delphi-Panels mit rund 20 Teilnehmern_innen durchgeführt, um im Dialog in die Zukunft zu blicken, d.h. die kollektiven Erwartungen sichtbar zu machen.

Explorative Gruppendiskussion in Form von Delphi-Panels

- Teilnehmer: 20 Personalverantwortliche mittelständischer und großer Unternehmen

Setting

- Zwei moderierte online Gruppendiskussionen (Panels) zu je 10-12 Teilnehmer_innen im März 2021

Datenanalyse

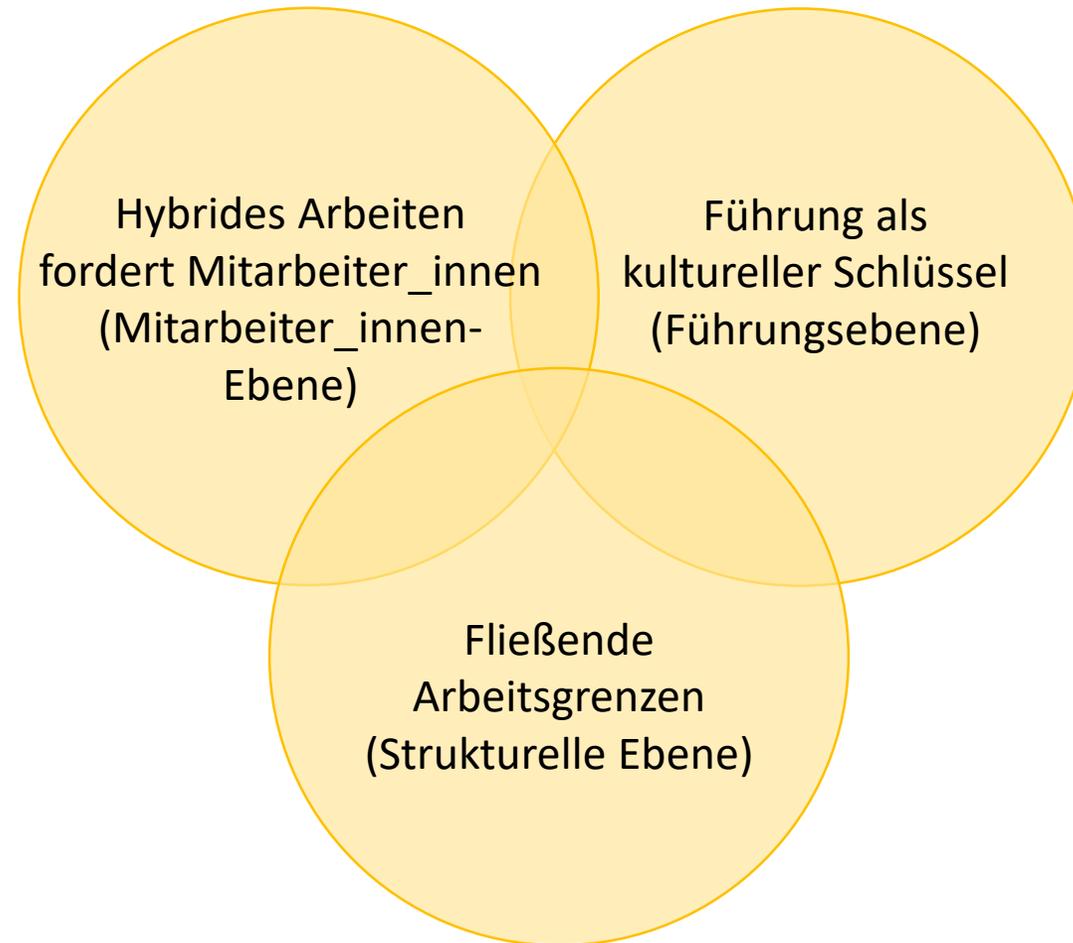
- Induktive, explorative Auswertung der Ergebnisse mittels Inhaltsanalyse

Frage 1: Wie sehen die organisationalen Rahmenbedingungen der Zukunft aus?

- Führung wird zum Schlüsselfaktor bei New Work, wo hybrides Arbeiten für Mitarbeiter_innen die - herausfordernde - Regel werden könnte und die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr verschwimmen. Dadurch werden Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen sehr gefordert.
- **Führung als kultureller Schlüssel:** Führungskräfte müssen durch situatives Agieren auch bei digitaler Distanz Vertrauen schaffen, Mitarbeiter_innen im Team halten und eine Zusammenarbeitskultur etablieren. Deshalb wird der Anspruch an Führung trotz zunehmendem Bedürfnis nach Eigenverantwortung der Mitarbeiter_innen tendenziell steigen.
- **Hybrides Arbeiten fordert Mitarbeiter_innen:** Durch hybrides Arbeiten verschwimmen die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre weiter. Steigende Eigenverantwortung erhöht jedoch die Anforderungen an Mitarbeiter_innen, die fast unternehmerisch über ihre Ressourcen (z.B. Zeit, Wissen, Aufmerksamkeit) wachen müssen.
- **Fließende Arbeitsgrenzen:** Die Arbeitsgrenzen werden in Zukunft durch passende räumliche und IT-technische Lösungen möglichst fließend zu gestalten sein. Diese Rahmenbedingungen schaffen die Möglichkeiten, dass Mitarbeiter_innen einfach (&) flexibel zwischen unterschiedlichen Arbeitskontexten werden wechseln können.

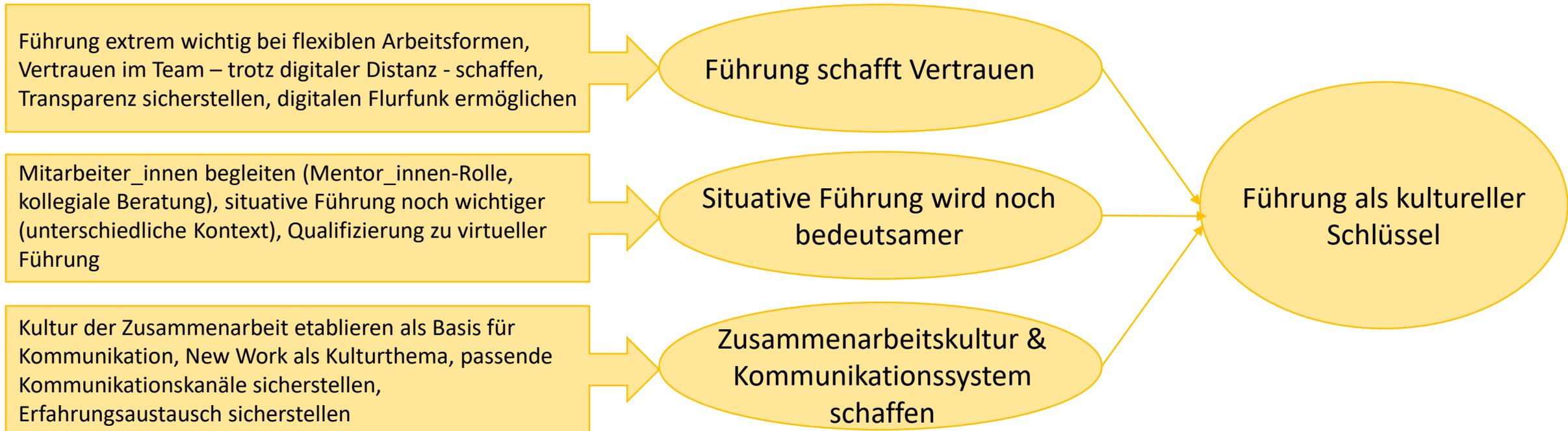
Organisation von New Work

Führung wird zum Schlüsselfaktor bei New Work, wo hybrides Arbeiten für Mitarbeiter_innen die herausfordernde - Regel werden könnte und die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr verschwimmen.



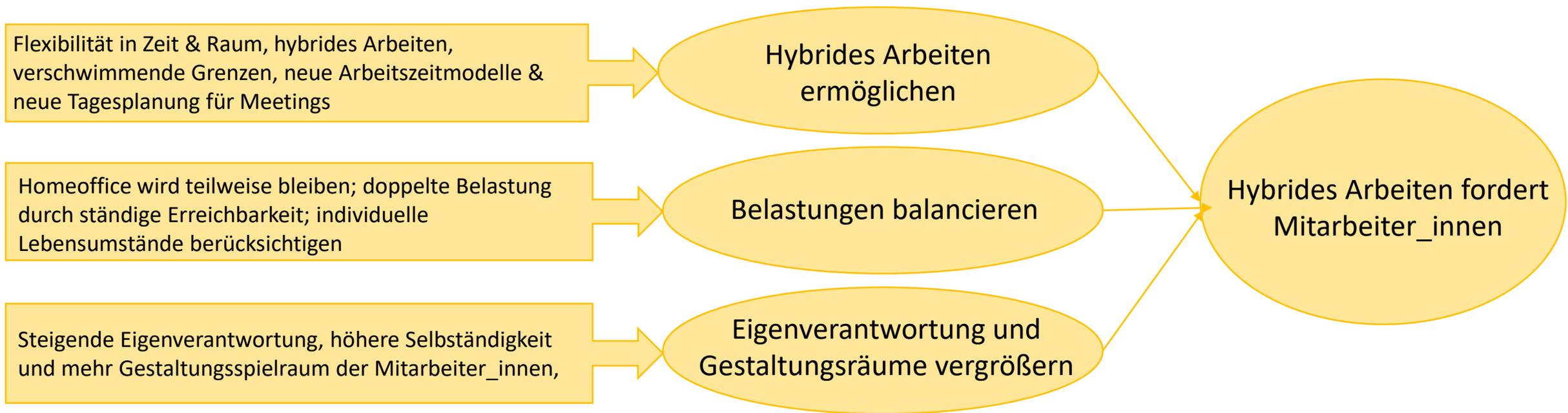
Führung als kultureller Schlüssel

Führungskräfte müssen durch situatives Agieren auch bei digitaler Distanz Vertrauen schaffen, Mitarbeiter_innen im Team halten und eine Zusammenarbeitskultur etablieren.



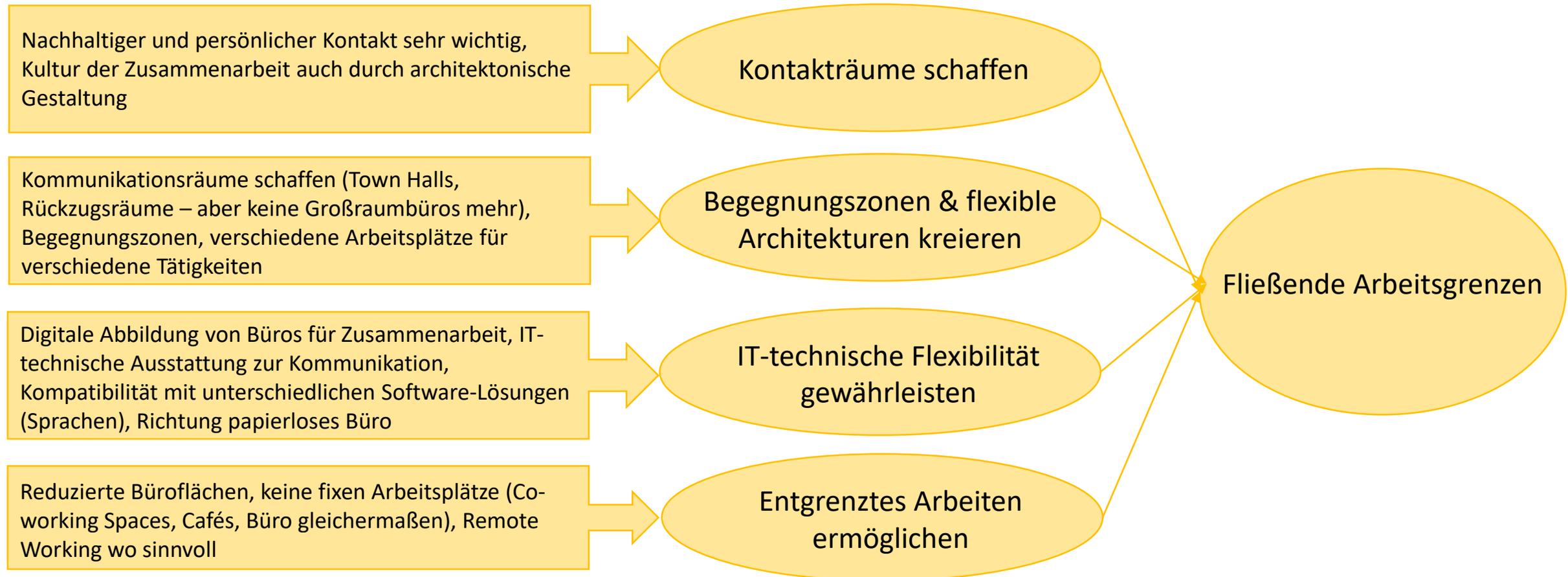
Hybrides Arbeiten als Herausforderung

Durch hybrides Arbeiten verschwimmen die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre weiter. Steigende Eigenverantwortung erhöht jedoch die Anforderungen an Mitarbeiter_innen.



Fluide Strukturen für Flexibilität

Die Arbeitsgrenzen werden in Zukunft durch passende räumliche und IT-technische Lösungen möglichst fließend zu gestalten sein.

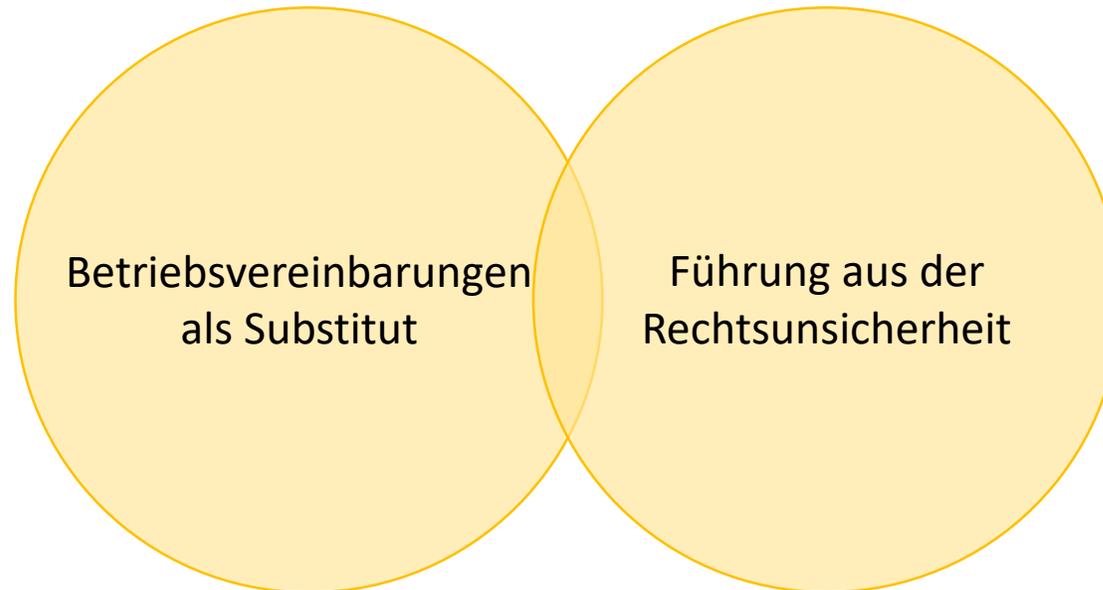


Frage 2: Wie sehen die rechtlichen Rahmenbedingungen in der Zukunft aus?

- Unternehmen und Führungskräfte sind gefordert um die fehlenden und inadäquaten bundesweiten Regelungen zu kompensieren. Generell wird die rechtliche Grundlage für New Work als ausgesprochen schlecht wahrgenommen und bedarf dringend einer Weiterentwicklung, um der gängigen Praxis besser zu entsprechen. Die Rechtsgrundlagen sorgen nicht für Sicherheit sondern sind Quelle großer Verunsicherung (z.B. Infrastruktur-Investitionen).
- **Betriebsvereinbarungen als Substitut:** Die rechtlichen Rahmenbedingungen werden als katastrophal wahrgenommen und sind in den Graubereichen auszubalancieren. Betriebsvereinbarungen können punktuell fehlende bundesweite Regelungen substituieren.
- **Führung aus der Rechtsunsicherheit:** Führungskräfte müssen rechtliche Grauzonen sinnstiftend ausfüllen und ihren auch geforderten eigenständigeren Mitarbeiter_innen Orientierung geben. Sie müssen in ihren Verantwortungsbereichen Orientierung geben und rechtliche Rahmenbedingungen im Umgang mit Daten oder IT-Lösungen schaffen, während auch für Mitarbeiter_innen rechtliche Unsicherheiten bestehen.

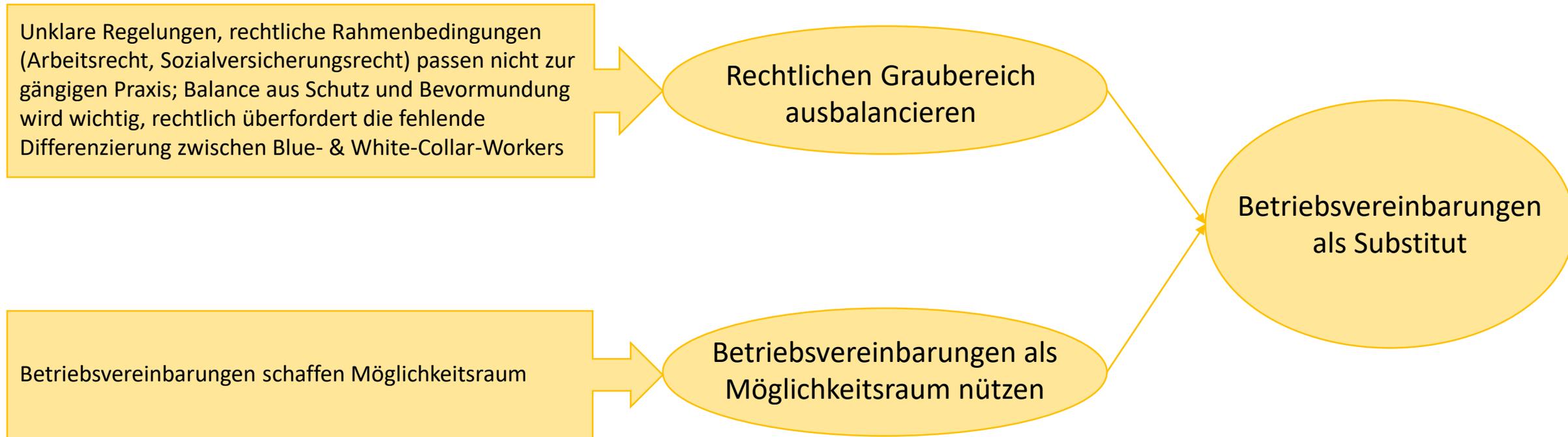
Recht von New Work

Unternehmen und Führungskräfte sind gefordert um die fehlenden und inadäquaten bundesweiten Regelungen zu kompensieren.



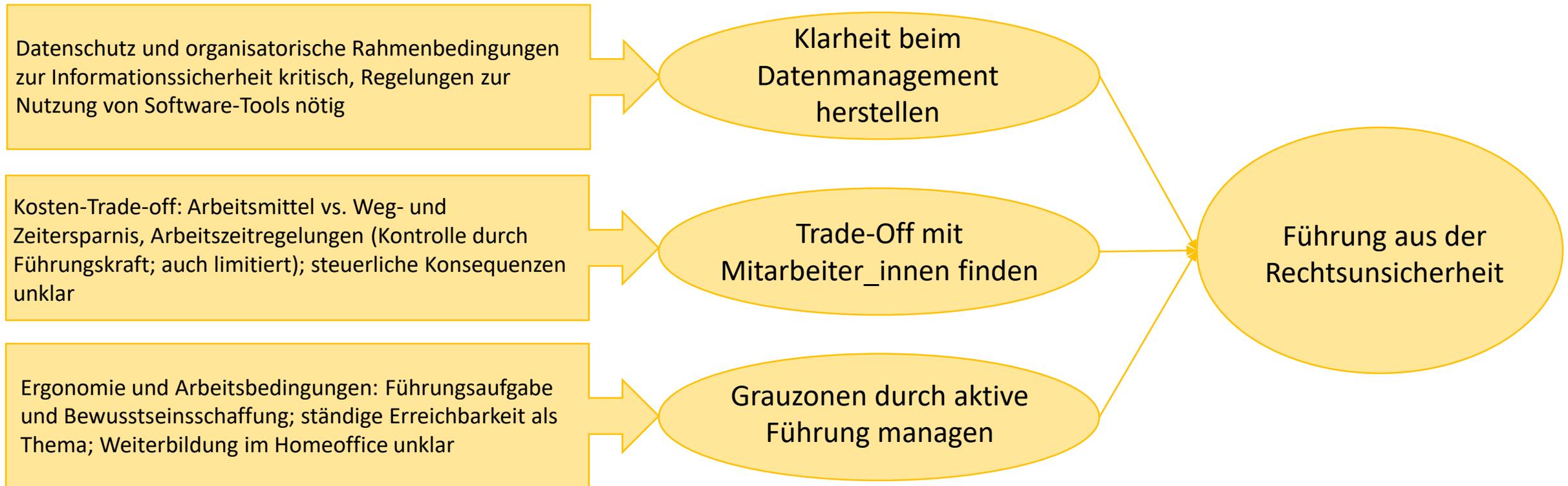
Betriebsvereinbarungen als Substitut

Die rechtlichen Rahmenbedingungen werden als katastrophal wahrgenommen und sind in den Graubereichen auszubalancieren. Betriebsvereinbarungen können punktuell fehlende bundesweite Regelungen substituieren.



Führung aus der Rechtsunsicherheit

Führungskräfte müssen rechtliche Grauzonen sinnstiftend ausfüllen und ihren ebenso geforderten eigenständigeren Mitarbeiter_innen Orientierung geben.

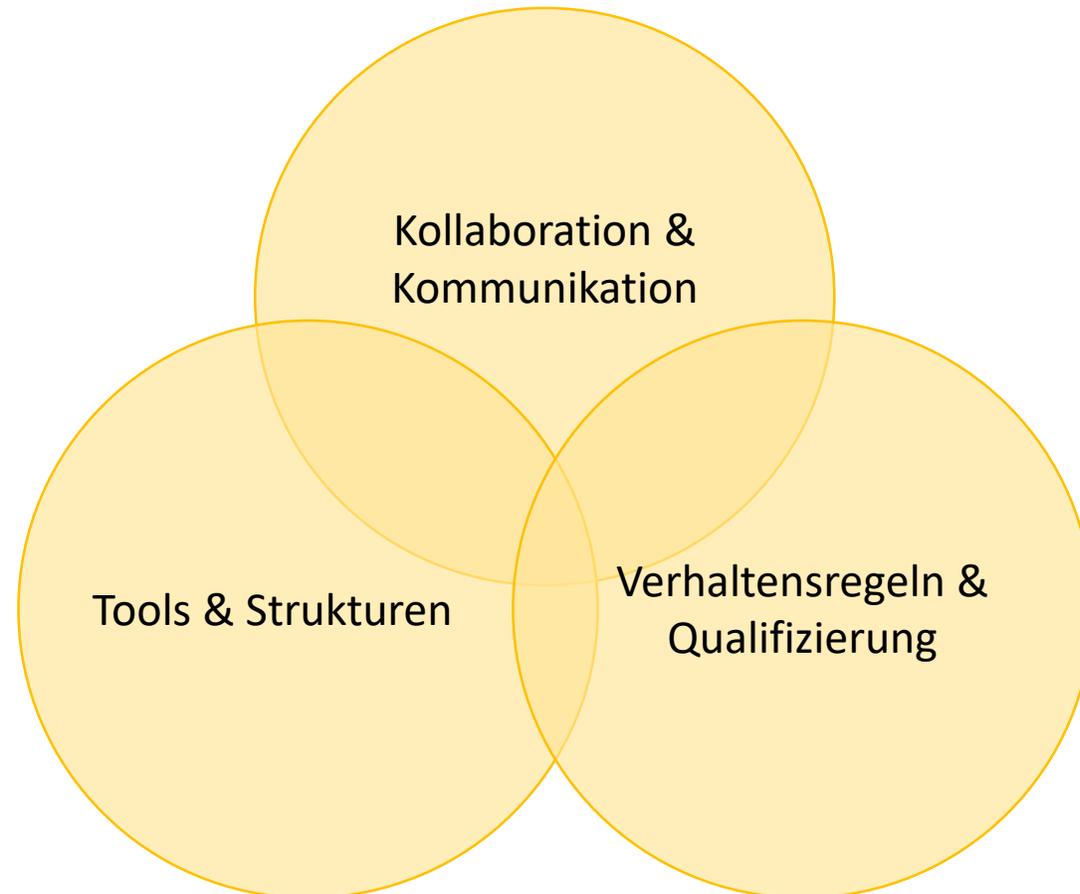


Frage 3: Welche Technologien werden in Zukunft für die Zusammenarbeit benötigt?

- Die Technologien des New Work brauchen passende Rahmenbedingungen und vor allem eine kulturelle Einbettung, die durch Führungskräfte zu leisten ist.
- **Kollaboration und Kommunikation:** Kollaboration und Kommunikation treiben den technologischen Kernbedarf, um die Zusammenarbeits- und Kommunikationsnotwendigkeit in sehr fluiden Settings abzudecken.
- **Tools und Strukturen:** Die technologischen Rahmenbedingungen – Tools und Strukturen – schaffen die Rahmenbedingungen für neue Formen der Zusammenarbeit. Sie sind die Grundlage für Flexibilität in der Zusammenarbeit.
- **Verhaltensregeln und Qualifizierung:** Die starke Nutzung von Kollaborations- und Kommunikationstools fördert den Bedarf an Verhaltensregeln und – damit einhergehend – die Notwendigkeit der passenden Qualifizierung der Mitarbeiter. Denn nur wenn Klarheit über die Formen der Zusammenarbeit besteht wird jener Rahmen geschaffen, der Flexibilität nicht ins Chaos treiben lässt.

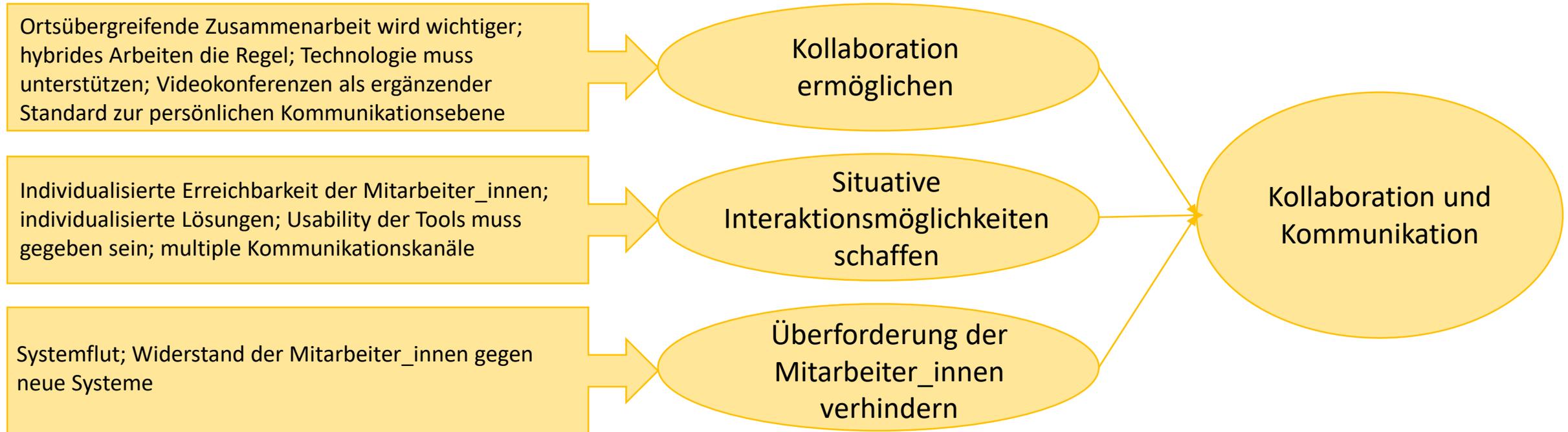
Technologie von New Work

Neue Formen der Kollaboration und der Kommunikation brauchen passende technologische Tools und Strukturen aber auch Verhaltensregeln, um flexibel auf unterschiedliche Ansprüche reagieren zu können.



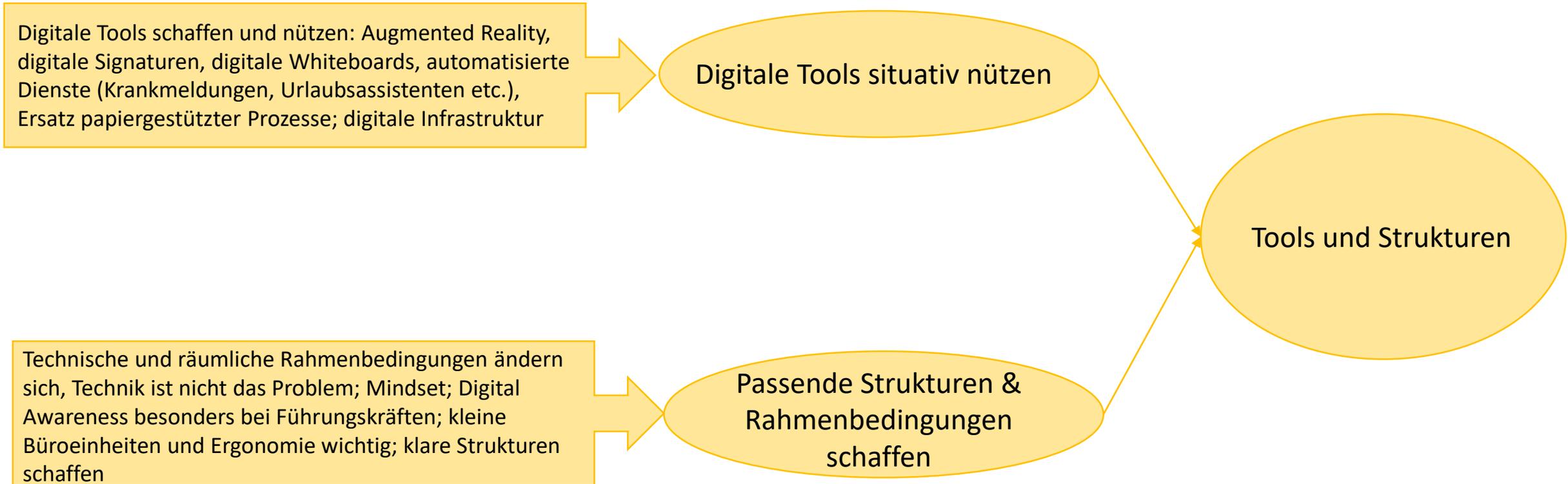
Kollaboration und Kommunikation

Kollaboration und Kommunikation treiben den technologischen Kernbedarf, um die Zusammenarbeits- und Kommunikationsnotwendigkeit in sehr fluiden Settings abzudecken.



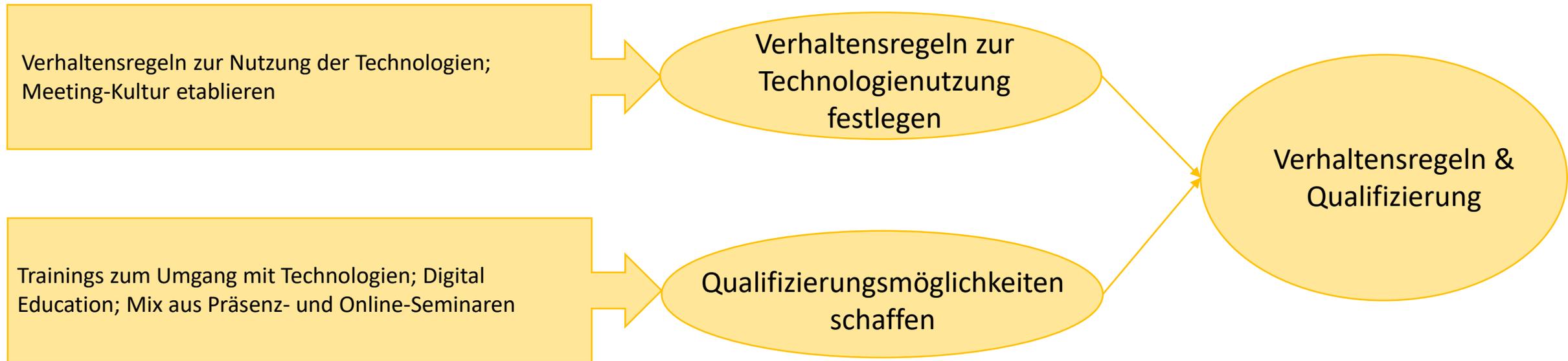
Tools & Strukturen

Die technologischen Rahmenbedingungen – Tools und Strukturen – schaffen die Rahmenbedingungen für neue Formen der Zusammenarbeit.



Verhaltensregeln & Qualifizierung

Die starke Nutzung von Kollaborations- und Kommunikationstools fördert den Bedarf an Verhaltensregeln und – damit einhergehend – die Notwendigkeit der passenden Qualifizierung der Mitarbeiter_innen.



Fazit & Managementempfehlungen (1)

Die Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter_innen steigen und lösen Qualifizierungsbedarf aus.

New Work braucht aktive Führungskräfte, die mit den rechtlichen Unsicherheiten, den nach Emanzipation strebenden Mitarbeitern_innen und den laufenden technologischen Entwicklungen Schritt halten:

- Führungskräfte müssen in der Lage sein mit den Unsicherheiten – technologisch und rechtlich – gut umzugehen.
- Mitarbeiter_innen ist mehr Raum zur Mitgestaltung einzuräumen, weshalb Führungskräfte noch stärker zwischen Exekutions- und Lernkontext situativ wechseln werden müssen. Sie müssen auch Raum für Erholung ihrer Mitarbeiter_innen schaffen, da die Entgrenzung von Raum und Zeit Überforderungen fördern kann.
- Digitale Distanz und fluide Arbeitsformen im Team brauchen hohe Kommunikationsfähigkeit und ein architektonisches Verständnis über die Zusammenarbeit im Team (z.B. Arbeitsverteilung, Projektstrukturierung).

Qualifizierungsbedarfe bei Führungskräften und Mitarbeiter_innen steigen:

- Führungskräfte werden durch neue technologischen Möglichkeiten weiter gefordert, um sowohl die Wandelprozesse bei der Einführung neuer Technologien als auch deren nachfolgende Nutzung effektiv gestalten zu können. Qualifizierungen in Richtung Change-Management, Kommunikation und Teamentwicklung sind essentiell.
- Mitarbeiter_innen benötigen gleichermaßen höheres Hintergrundwissen, um eigenständiger agieren zu können. Deren fachliche, soziale und strategische Weiterentwicklung rückt daher plötzlich verstärkt in der Vordergrund, um sie in projektorientierten, dislozierten und weniger strukturierten Kontexten arbeitsfähig zu halten.

Fazit & Managementempfehlungen (2)

Unpassende rechtliche Rahmenbedingungen und ständig neue Technologien führen zu hohen Ansprüchen an Führungskräfte und Personalist_innen, um passende Lösungen für New Work unter Unsicherheit zu finden.

New Work bewegt sich in einer sehr unbefriedigenden rechtlichen Situation, die durch Unternehmen bzw. durch gut qualifizierte Führungskräfte ausgeglichen werden muss:

- Die rechtlichen Rahmenbedingungen werden als verheerend wahrgenommen. Da nicht darauf gewartet werden kann, bis der Gesetzgeber für Klarheit sorgt, müssen die Unternehmen in ihrem Gestaltungsbereich möglichst gut handeln.
- Deshalb sind besonders Personal- und Rechtsabteilungen gefordert, Wissen aufzubauen. Dann können sie ihren Führungskräften und Mitarbeiter_innen mit Expertise zur Hand gehen.

Technologien ermöglichen dann das hohe Ausmaß an Flexibilität, wenn die Rahmenbedingungen für deren sinnvolle Nutzung durch Führungskräfte geklärt werden:

- Technologien sind die Enabler von New Work; sie müssen allerdings adäquat durch Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter_innen eingesetzt werden.
- Die Entwicklung neuer technologischer Formen der Kollaboration und Kommunikation schreitet stetig voran. Führungskräfte müssen eine hohe Fähigkeit entwickeln, um technologische Möglichkeiten zu erkennen, in ihren Bereichen einzusetzen und die dazu notwendigen Veränderungsprozesse (z.B. zur Förderung von Akzeptanz neuer Technologien und deren passenden Nutzung) gut gestalten zu können.