

Unter „Arbeit 4.0“, „New Work“ oder auch „Neue Arbeitswelten“ werden seit einigen Jahren verschiedene Veränderungen in Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt diskutiert. Ein zentraler Aspekt dieser Diskussion ist die Flexibilisierung von Arbeit, womit teils sehr unterschiedliche Varianten von Flexibilisierung gemeint sind. Diese

Veränderungen stellen meist keine fundamental neuen Phänomene dar, auf die Beschäftigten und die Unternehmen haben sie gleichwohl und getrieben durch die Digitalisierung erhebliche Auswirkungen.



## Entscheidungen sind gefragt

**Spannbreite der  
Flexibilisierung von Arbeit**

Bei den Entwicklungen rund um „Arbeitswelten 4.0“ lässt sich eine enorme Spannweite erkennen: Manche Unternehmen sind von diesen Trends praktisch noch nicht betroffen und operieren mit altbewährten Mustern und Strukturen. Gleichzeitig krepeln sehr wenige radikale Vorreiter alles um, oft verbunden mit hoher Aufmerksamkeit in Medien oder auf Kongressen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sich derzeit zwar viele Unternehmen mit Flexibilisierung beschäftigen, aber nur wenige ihre Arbeitsweise und ihre Organisationsstrukturen wirklich im großen Stil umstellen.

#### DER AUTOR



**DR. JOHANN WEICHBRODT** ► Wissenschaftlicher Mitarbeiter (Senior) an der Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten  
► [johann.weichbrodt@fhnw.ch](mailto:johann.weichbrodt@fhnw.ch)

Eine Untersuchung zur mobil-flexiblen Zusammenarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz ergab, dass die allermeisten untersuchten Unternehmen in der Schweiz sich in einer Phase des Umbruchs und der Uneinheitlichkeit befinden. In vielen ist flexibles Arbeiten nicht oder nur in Ausnahmefällen erlaubt. Nur wenige haben mobil-flexibles Arbeiten in ihrem

Unternehmen voll etabliert (Weichbrodt et al. 2016).

Um die Veränderungen der Arbeitswelt 4.0 greifbar zu machen, werden in diesem Artikel drei unterschiedliche Varianten der Flexibilisierung beschrieben, die sich überlappen können, aber nicht müssen. Diese Veränderungen betreffen die Art und Weise, wie in Organisationen gearbeitet, kooperiert und geführt wird. Sie können

in vielen Fällen als eine Art digitalisierte Verstärkung von bereits älteren Entwicklungen gesehen werden. Allen drei Trends ist gemeinsam, dass Grenzen aufgeweicht werden und mehr Flexibilität möglich wird.

### MOBIL-FLEXIBLE ZUSAMMENARBEIT

**TREND 1** Der erste Trend betrifft die physischen Grenzen der Arbeit, also die räumliche und zeitliche Grenzziehung zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen. Mit der Industrialisierung wurden diese Grenzen klarer und expliziter gezogen als zuvor. Beispielsweise war klar, dass die Arbeit begann, sobald man das Fabrikgelände betrat, und eine Sirene kündigte das Schichtende an. Dieses „Fabrikmodell“ der physischen Grenzen von Arbeit wurde auch auf Büroarbeit angewandt und setzte sich mehr oder weniger in der gesamten modernen Wirtschaft durch.

Mit der zunehmenden Digitalisierung weichen diese Grenzen auf. Mittels mobiler Geräte und überall verfügbarem Internetzugang lässt es sich rein technisch so gut wie an jedem Ort und zu jeder Zeit arbeiten. Der Begriff „mobil-flexibles Arbeiten“ beschreibt heute treffend die Vermischung der Arbeit an verschiedenen Orten außerhalb des Büros. Mobil-flexibles Arbeiten ist in Nordeuropa sowie in Großbritannien, Frankreich, der Schweiz und den USA recht stark verbreitet: Bis zu einem Viertel der Erwerbstätigen arbeitet regelmäßig mobil. Deutschland liegt mit etwa zehn Prozent im Mittelfeld, während in Süd- und Osteuropa diese Arbeitsformen eher wenig verbreitet sind (Messenger et al. 2017).

Zur räumlich-zeitlichen Arbeitsflexibilisierung gehören auch Phänomene wie „Desk

Sharing“ und andere flexible Büroraumkonzepte, bei denen auf fest zugeordnete Arbeitsplätze verzichtet wird. Einzelne Unternehmen integrieren bewusst auch Orte wie Coworking Spaces in das Repertoire der Arbeitsplatzangebote. Man erhofft sich hierbei positive Effekte auf Austausch und Vernetzung.

### PLATTFORMBASIERTE VERMITTLUNG VON ARBEIT

**TREND 2** Dieser zeigt sich in der plattformbasierten Vermittlung von Arbeit. Auch hier ist ein wesentlicher Treiber die Digitalisierung. Outsourcing und Vermittlungsagenturen für Zeit- oder Leiharbeit gibt es schon lange, aber neue digitale Plattformen mischen diese Verhältnisse kräftig auf. Unter den Begriffen „Crowdsourcing“ oder „Gig Economy“ werden verschiedene Formen von Arbeitsbeziehung sowie Auftragsvermittlung zusammengefasst. Berühmtes Beispiel ist der Taxidienst Uber.

Andere Plattformen wie Amazon Mechanical Turk, UpWork oder Coople vermitteln eine breite Palette von Leistungen, angefangen vom einfachen „Clickwork“ (also verhältnismäßig einfache und massenhaft zu bearbeitende Aufgaben wie bspw. die Kategorisierung von Bildern) bis hin zur maßgeschneiderten Softwareprogrammierung. Unternehmen können als Auftraggeber mittels dieser Plattformen gewisse Arbeiten relativ günstig und unkompliziert outsourcen, verlieren aber auch die Einbindung dieser Prozesse in die Organisation (Meissner et al. 2016). Auch hier weichen die organisationalen Grenzen auf.

Für Auftragnehmer, also einzelne Erwerbstätige, ergeben sich diverse Vor- und Nachteile. Je nach der Höhe des Lohn- und

Qualifikationsniveaus können mit solchen Aufträgen recht hohe Einkünfte erzielt werden – oder umgekehrt prekäre Arbeitsverhältnisse geschaffen werden. In jedem Fall ist aufseiten der Auftragnehmer eine hohe Flexibilität gefordert, weil die Auftragslage sehr stark schwankt. Diese teils neuen Vertragsverhältnisse werfen in manchen Fällen ungeklärte rechtliche Fragen auf (Scheinselbstständigkeit etc.). Hier muss sich zeigen, ob Anpassungen aufseiten des Arbeitsrechts nötig sind.

## FLACHERE HIERARCHIEN UND SELBSTORGANISATION

**TREND 3** Ein dritter Trend betrifft die Flexibilisierung von organisationsinternen Strukturen der Führung und Zusammenarbeit. Ganz grob zusammengefasst, lässt sich bereits seit längerer Zeit eine Verflachung von Hierarchien feststellen sowie eine Zunahme von Selbstorganisation in Unternehmen – oder zumindest der Wunsch danach. Dieser Trend zeigt sich zum Beispiel in einer Zunahme projektbasierter Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg und in dem Wunsch, „Silodenken“ zu überwinden.

Ebenfalls schon seit mehreren Jahrzehnten feststellbar ist die zunehmende Übertragung von unternehmerischer Verantwortung an Mitarbeitende mittels Formen indirekter Steuerung (bspw. über Kennzahlen und Zielvereinbarungen). Wie vieles im Themengebiet Arbeit 4.0 sind diese beiden Aspekte nicht fundamental neu, sie erfahren aber im Kontext der Flexibilisierung zunehmende Relevanz.

Eine mehr oder weniger neue Arbeitsform, die allerdings auf den bereits genannten, älteren Trends aufbaut, ist die agile Zusammenarbeit von Teams. Das Konzept der Agilität entstand um die Jahrtausendwende in der Softwareentwicklung mit dem Ziel, durch flexiblere Prozesse und Strukturen Kundenbedürfnisse besser erkennen und schneller an einem sich stark wandelnden Markt agieren zu können.

Typischerweise gehört zur agilen Arbeit ein kleinschrittiges, eher iteratives und hoch kooperatives Vorgehen, das die Entwicklung

von schnell nutzbaren (Zwischen-)Ergebnissen und Prototypen zum Ziel hat. Verzichtet wird auf aufwendige Planung und Dokumentation. Je nach Variante beinhaltet agile Zusammenarbeit eine klarere Rollenverteilung, wobei aber insgesamt auf eine hohe Eigenverantwortung jedes einzelnen Teammitglieds gesetzt wird.

Manche Unternehmen treiben die Prinzipien der Selbstorganisation noch weiter: Vor wenigen Jahren veröffentlichte der ehemalige McKinsey-Berater Frederic Laloux das viel diskutierte Buch „Reinventing Organizations“ (2014) und propagierte ein evolutionäres Entwicklungsmodell für Organisationen. Das neueste, am weitesten entwickelte Paradigma nennt Laloux „Teal“ (deutsch: blaugrün). Organisationen, die auf dieser Entwicklungsstufe operieren, zeichnen sich durch drei fundamentale Prinzipien aus: Selbstorganisation (dezentrale Machtstrukturen), Ganzheitlichkeit (Mitarbeitende können mit ihrem ganzen Selbst bei der Arbeit sein und müssen nicht „schauspielern“) sowie ein evolutionärer Zweck (die Organisation verfolgt einen tieferen Sinn und mehr als Gewinnmaximierung).

Etwa zeitgleich entstanden in den letzten Jahren noch weitere Organisations- und Führungskonzepte, die auf radikale Art und Weise Selbstorganisation propagieren, beispielsweise „Holacracy“ von Brian J. Robertson (2015) oder „Das kollegial geführte Unternehmen“ von Oestereich / Schröder (2017). Teils finden sich Vertreter dieser Ansätze auch unter dem Label „Responsive Organisationen“ zusammen.

Gemeinsam ist allen, dass traditionelle Hierarchien radikal verworfen werden und die Organisationsstrukturen so angelegt sind, dass Macht möglichst transparent und auf viele Köpfe verteilt wird. Dabei setzt man konsequent auf Eigenverantwortung und intrinsische Motivation der Beschäftigten. Auch wenn es bereits einzelne Unternehmen gibt, die solche Veränderungen anscheinend erfolgreich umgesetzt haben (bspw. Haufe-umantis, Zappos oder Buurtzorg), so handelt es sich gesamtwirtschaftlich gesehen doch um ein Nischenphänomen.





## IMPLIKATIONEN FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN

Flexiblere Grenzen und Strukturen, mehr Möglichkeiten und mehr Freiraum – das klingt für den Einzelnen zunächst sehr attraktiv. Häufig erweist sich Flexibilität aber als ein zweischneidiges Schwert. Beispielsweise kann die räumlich-zeitliche Arbeitsflexibilität für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie genutzt werden, sie kann sich aber auch zu einer Variante von ständiger Erreichbarkeit und Überarbeitung entwickeln.

Die Fähigkeit, eigene Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen zu setzen, wird „Boundary Management“ genannt (Allen et al. 2014). Je mehr Flexibilität vonseiten der Unternehmen angeboten wird, desto wichtiger wird diese Kompetenz für Erwerbstätige. Sie ist allerdings nicht nur als eine individuelle Kompetenz zu verstehen: Auch im Team müssen bei zunehmender Flexibilität neue Grenzen in Form von Regeln und Absprachen bezüglich Erreichbarkeit, Präsenz, Reaktionszeiten gefunden werden.

Wissenschaftliche Ergebnisse zu den Effekten flexibilisierter Arbeit zeigen ein uneinheitliches Bild (Allen et al. 2015). Wenn räumlich-zeitliche Arbeitsflexibilität gekoppelt ist mit einer zunehmenden Eigenverantwortung für die eigentliche Arbeit, dann ist das Potenzial für positive sowie für negative Effekte besonders groß. Im besten Fall ermöglicht es eine mehrdimensionale Freiheit, Arbeit und deren Rahmenbedingungen an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Im schlechtesten Fall, insbesondere gekoppelt mit hohem Leistungsdruck, führt Flexibilität zu Formen der Selbstgefährdung.

Die Flexibilisierung äußerer Strukturen erfordert also analog die Herausbildung innerer Kompetenzen. Beispielsweise wird es umso

wichtiger, gerade in stressigen Zeiten die eigene Arbeitssituation reflektiert anschauen zu können, um dann konsequent Entscheidungen zu treffen. Für Beschäftigte, die mehr und mehr „ihr eigener Chef“ sein können, ist es genauso nötig, dass sie auch „ihre eigene Gewerkschaft“ als innerpsychische Kompetenz herausbilden.

Interessant an den geschilderten

Entwicklungen ist, dass diese einerseits als Anforderung der neuen Arbeitswelt an das Individuum gesehen werden können. Andererseits treten aber auch Individuen mit entsprechenden Forderungen an die Arbeitswelt auf den Plan. Beispielsweise sind viele agile Arbeitsformen aufgrund von Frustrationserfahrungen in hergebrachten Softwareentwicklungsteams in einem Bottom-up-Prozess entstanden. Es lässt sich feststellen, dass der Wunsch nach Eigenverantwortung, Gestaltungsspielraum und sinnhafter Arbeit in bestimmten Bevölkerungsgruppen stark gestiegen ist.

Hieran lässt sich noch einmal die enorme Spannbreite der Entwicklungen aufzeigen: Die einen gehen wie selbstverständlich vom intrinsisch motivierten und nach Selbstentfaltung strebenden Menschen aus und fordern entsprechende Strukturen und Möglichkeiten in den Unternehmen ein, während für die anderen (mutmaßlich die Mehrheit) genau dieselben flexiblen Strukturen und Möglichkeiten stressbehaftete Anforderungen darstellen, die sie zu einer persönlichen Weiterentwicklung drängen.

## IMPLIKATIONEN FÜR DIE ORGANISATIONEN

Angesichts der beschriebenen Entwicklungen ist es nachvollziehbar, dass auch aus Unternehmenssicht eine hohe Unsicherheit und Komplexität wahrgenommen werden. Welche Varianten der Flexibilisierung sind sinnvoll für uns? Wie reagieren wir am besten auf die Kunden und den Markt? Und wie antworten wir auf Bedürfnisse der Beschäftigten? Müssen wir jeden Trend mitmachen? Wichtig scheint, dass sich Unternehmen nur mit klaren Zielen und Begründungen für bestimmte Veränderungen entscheiden, anstatt sich von „Buzzwords“ treiben zu lassen. Es sollten also klare Entscheidungen für oder auch gegen die eine oder die andere neue Arbeitsform getroffen werden.

Dies kann in den meisten Fällen allerdings nicht ausschließlich auf der Basis von objektiven Daten oder sicheren Prognosen getan werden – Volatilität und Unvorhersagbarkeit liegen

in der Natur vieler aktueller Veränderungen. Stattdessen sollten auch Hoffnungen oder Visionen als Entscheidungsgrundlage herangezogen und transparent gemacht werden. Die Mitarbeitenden müssen eingebunden werden. Weiterhin ist es wichtig, sich auch mit den ungewollten Folgen neuer Arbeitsformen auseinanderzusetzen, etwa im Hinblick auf eine mögliche Selbstgefährdung von Mitarbeitenden. Zur konsequenten Delegation von Verantwortung an die Beschäftigten gehört auch die Abgabe von Entscheidungsmacht – etwas, womit sich viele Unternehmen schwertun.

Welche Variante von Flexibilität auch verfolgt wird, gemeinsam ist allen, dass Führung eine wichtige Rolle spielt. Unter „Führung“ sollte aber nicht nur das Agieren eines Individuums verstanden werden. Viele der geschilderten Entwicklungstrends beinhalten eine Schwächung der klassischen Führungsposition. Führung spielt sich daher verstärkt auch auf zwei weiteren Ebenen ab:

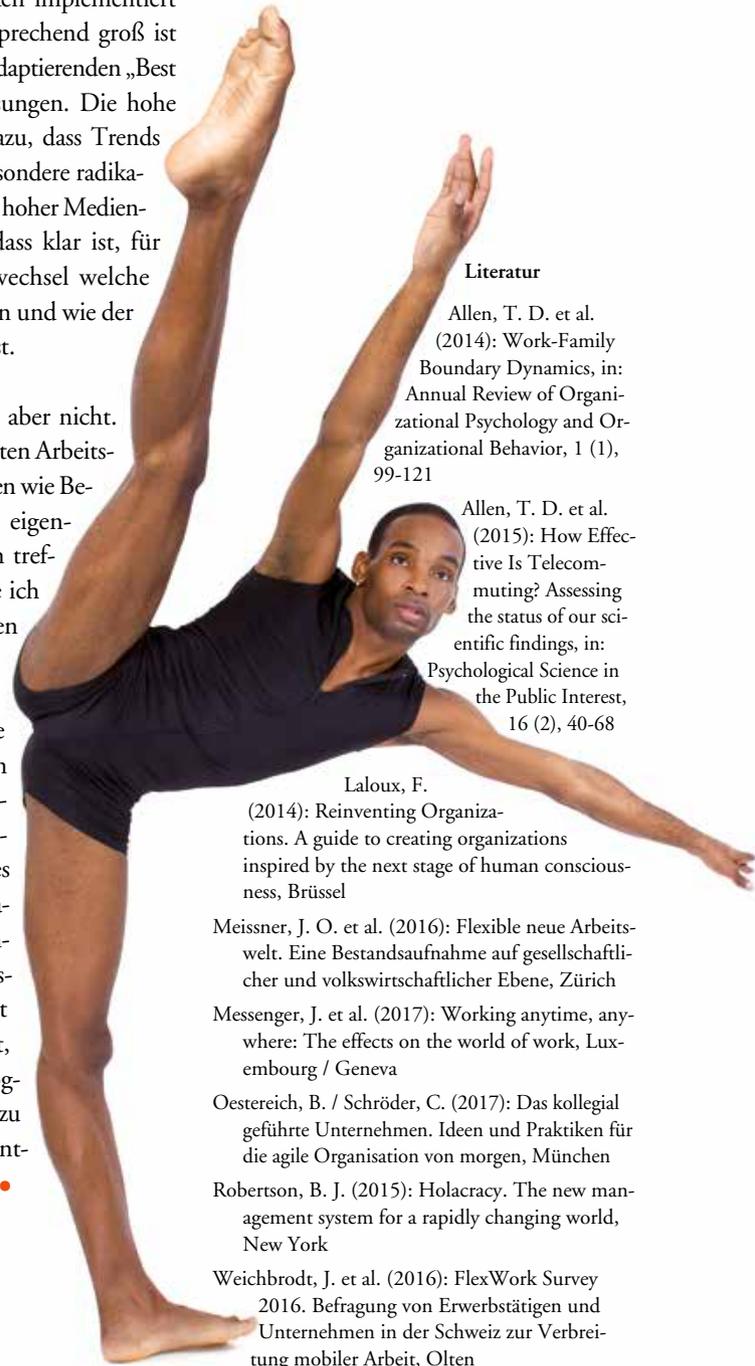
- ▶ Neben der personalen Führung hat auch die Selbstorganisation auf Teamebene steuernden Charakter. Verschiedene Formen von „Shared Leadership“ oder damit verwandte Konzepte werden derzeit viel diskutiert.
- ▶ Darüber hinaus werden Mitarbeitende mittels organisationalen Strukturen geführt. Beispielsweise hat eine firmenweite Regelung zum flexiblen Arbeiten oder die Implementierung von Teamzielen anstelle individueller Ziele oftmals eine stärkere Wirkung auf das Handeln der Beschäftigten als das Führungsverhalten eines einzelnen Vorgesetzten.

## FAZIT

Die geschilderten Varianten der Flexibilisierung und deren Auswirkungen zeigen, wie vielfältig und komplex die derzeitigen

Entwicklungen sind. Unternehmen sowie Beschäftigte müssen für sich herausfinden, wie stark sie mit, vorneweg oder auch gegen den Strom schwimmen wollen. In der derzeitigen Diskussion werden neue Arbeitsformen zu oft als statische Systeme betrachtet, als klar definierte Zielzustände, die mittels bestimmter Techniken implementiert werden sollen. Dementsprechend groß ist der Bedarf an einfach zu adaptierenden „Best Practices“ oder Fertiglösungen. Die hohe Unsicherheit führt oft dazu, dass Trends nachgelaufen wird. Insbesondere radikale Konzepte schaffen es zu hoher Medienaufmerksamkeit, ohne dass klar ist, für wen diese Paradigmenwechsel welche Vor- und Nachteile haben und wie der Weg dorthin zu gehen ist.

Einheitslösungen gibt es aber nicht. Gerade in der flexibilisierten Arbeitswelt müssen Unternehmen wie Beschäftigte bewusste und eigenständige Entscheidungen treffen: Wie flexibel möchte ich arbeiten? Wofür brauchen wir agile Zusammenarbeit? Welche Probleme lösen wir dadurch, welche neuen Herausforderungen schaffen wir aber auch damit? Oder ist ein vorsichtigeres, eher kleinschrittiges Vorgehen in unserer Situation sinnvoller? So betrachtet stellt sich die Arbeitswelt 4.0 dar als eine Welt mit hoher Unsicherheit, aber auch mit vielen Möglichkeiten. Um aus diesen zu schöpfen, ist ein klarer Entscheidungswille gefragt. ●



## Literatur

- Allen, T. D. et al. (2014): Work-Family Boundary Dynamics, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1 (1), 99-121
- Allen, T. D. et al. (2015): How Effective Is Telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, in: Psychological Science in the Public Interest, 16 (2), 40-68
- Laloux, F. (2014): Reinventing Organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness, Brüssel
- Meissner, J. O. et al. (2016): Flexible neue Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene, Zürich
- Messenger, J. et al. (2017): Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Luxembourg / Geneva
- Oestereich, B. / Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München
- Robertson, B. J. (2015): Holacracy. The new management system for a rapidly changing world, New York
- Weichbrodt, J. et al. (2016): FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit, Olten