

New Work im produzierenden Unternehmen

Wie sich die neue Arbeitswelt im Mittelstand auswirkt

Die Arbeitswelt verändert sich. Die Zeiten, in denen Maschinen den Takt vorgeben, dem der Mensch zu folgen hatte, sind vorbei. Unter dem Begriff 'New Work' und befeuert vom Digitalisierungsschub, setzen sich in immer mehr Unternehmen andere Strukturen und ein neues Verständnis von Arbeit durch. Eine Herausforderung für den produzierenden Mittelstand, wie Katrin Ramschl-Späth, Geschäftsführende Gesellschafterin der CSP GmbH, weiß.



Bild: CSP GmbH

Eigentlich sollte sie in das Unternehmen hineinwachsen. Fünf Jahre hatte man sich dafür gegeben. Ihr Vater Harald Späth hatte CSP im Jahr 2005 zusammen mit zwei Gleichgesinnten gegründet. Und für Vater und Tochter war klar: Katrin sollte in die Geschäftsführung einsteigen, wenn sich der Vater altershalber zurückziehen würde. 2019, kurz nach Abschluss ihres BWL-Studiums, eröffnete Harald Späth seiner Tochter jedoch, dass der verbliebene Gesellschafter entgegen der ursprünglichen Planung nun doch jetzt schon ausscheiden wolle. Katrin solle so schnell wie möglich die Geschicke des Unternehmens in die Hand nehmen – zunächst noch gemeinsam mit dem Vater. Der kleine metallverarbeitende Betrieb hatte sich inzwischen einen Kundenstamm in verschiedene Branchen im Bereich Intralogistik und Metallverarbeitung aufgebaut. Allerdings waren weder die Organisationsstrukturen mitgewachsen noch hatte die neue Arbeitswelt Einzug gehalten.

Im Arbeitsmarkt behaupten

„Wer heute erfolgreich sein will, muss sich nicht nur am Markt für seine Produkte behaupten,

sondern auch am Arbeitsmarkt. Das heißt, wir müssen den veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden gerecht werden und so weit wie möglich New Work, die neue Arbeitswelt, etablieren. Darin sehen wir große Chancen“, sagt Katrin Ramschl-Späth. Also stellte sich CSP zunächst die Frage, was unter New Work zu verstehen ist, was die Menschen heute von ihrem Arbeitgeber erwarten, was ihre Zufriedenheit und Produktivität positiv beeinflusst. Und welche der daraus folgenden Anforderungen sich im Unternehmen wie umsetzen lassen. Wie, so die zentrale Frage, lassen sich die Rahmenbedingungen der Arbeit so gestalten, dass sie möglichst gut zu den Anforderungen des Privatlebens und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden passen? „Da geht es um ein gewisses Maß an Freiheit, also zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten bis hin zum Homeoffice. Es geht aber auch für viele Mitarbeiter darum, mehr Verantwortung zu übernehmen, ihre Arbeit eigenständig zu organisieren und sich als Teil des Ganzen zu fühlen, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren.“

Kurz: Arbeit im Industriezeitalter war davon geprägt, dass das System, in das man eingebettet

war, bestimmte, was wann wie zu tun war. Dagegen heißt New Work, dass der Mensch in den Mittelpunkt rückt. „Damit gewinnen weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur und der Umgang miteinander an Bedeutung.“

Die Grenzen der Produktion

Gerade bei den Anforderungen nach mehr zeitlicher und räumlicher Flexibilität stößt ein produzierendes Unternehmen mit ein paar Dutzend Mitarbeitern wie CSP an Grenzen. „Industrielle Produktion ist da ziemlich unbeweglich. Wer an der CNC-Fräsmaschine steht, kann seine Arbeit nicht im Homeoffice erledigen“, sagt Katrin Ramschl-Späth. Hinzu kommt, dass in der Regel viele Prozesse miteinander verwoben sind. Und wer in eine Prozesskette eingebunden ist, kann nicht einfach zu beliebigen Zeiten zur Arbeit kommen. Immerhin werde man in Kürze auch in der Produktion bis zu einer Stunde Gleitzeit realisieren. Dabei werden die Abteilungen und Teams eigenständig entscheiden können, ob und wie sie diese Gleitzeit konkret umsetzen. „Wichtig ist, dass die Entscheidungsfindung transparent ist und alle Betroffenen sie nachvollziehen

können.“ Zu den Betroffenen gehören bei CSP auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Büros. Denn der Betrieb braucht die direkte Kommunikation zwischen Produktion und den anderen Bereichen wie Einkauf, Konstruktion und Kundenservice. „Die Leute dort müssen bei Bedarf einfach mal kurz in die Produktionshallen gehen können, um eine Frage zu klären. Deshalb ist auch für sie Homeoffice im Normalfall keine Option.“

Teilhabe auf Augenhöhe

Allerdings gehen die Ansprüche heutiger Arbeitnehmer unter dem Begriff New Work weiter. Gefragt ist vor allem eine Unternehmenskultur, bei der die Teilhabe auf Augenhöhe eine wesentliche Rolle spielt. „Im Grunde ist es fast selbstverständlich: Wer sich im Job ernst genommen fühlt, wer mitreden und mitgestalten kann, hat Lust auf seine Arbeit, engagiert sich gern und identifiziert sich mit seinem Unternehmen. Und davon haben beide Seiten einen Gewinn.“

Es gehe also um Flexibilität nicht nur bei der Arbeitszeit, sondern darum, den Mitarbeitenden größtmögliche Freiheiten bei der Ausgestaltung Ihrer Aufgaben einzuräumen. „Anstatt starren Vorgaben zu folgen, sollen sie sich anhand ihrer Rahmenbedingungen selbst organisieren. Das stärkt die Eigenständigkeit und Motivation und bringt nicht selten bessere Abläufe und Ergebnisse.“

So pflegt CSP das Prinzip, die Positionen im Betrieb wo immer möglich so zu gestalten, dass sie den Vorlieben und Stärken der jeweiligen Mitarbeiter entgegen kommen. „Z.B. hatten wir einen Projektmanager, der seinen Job richtig gut gemacht hat, aber trotzdem eine Veränderung wollte und zur Lohnfertigung tendierte. Also haben wir uns zusammengesetzt und überlegt, wie eine Lösung aussehen könnte.“ Heute arbeitet der Kollege im technischen Kundenservice für die Lohnfertigung und betreut dort ständig mehrere Kundenprojekte. „Da kann er sein Knowhow als Projektmanager einsetzen, für die Lohnfertigung ist es ein Gewinn, und die neue Aufgabe macht ihm großen Spaß.“

Oder der Controller, der sich in seiner Freizeit mit IT beschäftigt und dieses Interesse gerne auch im Beruf ausleben wollte. „Wir haben ihm einige IT-Aufgaben im Unternehmen anvertraut, die er mit großem Ehrgeiz und Erfolg erledigt. Und nehmen seither unseren externen IT-Dienstleister weniger in Anspruch.“ Als weiteres Beispiel für maßgeschneiderte Positionen nennt Ramspl-Späth einen ihrer Konstrukteure, der mehr in die Produktion eingebunden

sein wollte. „Unsere gemeinsamen Überlegungen haben ergeben, dass eine Zwitter-Lösung Sinn machen könnte. Also haben wir einige Prozesse umgestellt und eine neue Stelle geschaffen. Mit seinen Kompetenzen als Konstrukteur verbessert dieser Mitarbeiter jetzt die Organisation in der Produktion. Das finden seine dortigen Kollegen gut. Und er sowieso.“

Arbeitsplätze flexibel gestalten

Die Variabilität bei der Arbeitsplatzgestaltung komme bei der Belegschaft richtig gut an, so die Unternehmerin. „Es ist ja heute längst nicht mehr üblich, einen Beruf zu erlernen und den dann bis zur Rente auszuüben. Ich bin überzeugt, wenn Unternehmen diese Flexibilität auf die Definition ihrer Arbeitsplätze übertragen, können sie damit starke positive Effekte erzielen – in Sachen Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität. Das ist für mich ein wesentlicher Aspekt von New Work.“ Im Übrigen trage ein solches Verständnis von Arbeit auch zur Harmonisierung von Privatleben und Arbeit bei. „Die beste Motivation ist bekanntlich die intrinsische, also die von innen kommt. Und New Work heißt aus unserer Sicht auch, der intrinsischen Motivation mehr Raum zu geben und sie systematisch zu nutzen. Wer etwa wie unser IT-affiner Controller private Interessen und berufliche Aufgaben miteinander verbinden kann, der wird sich wohl fühlen und gute Arbeit leisten. Und er hat einen starken Grund, seinem Arbeitgeber treu zu bleiben.“

Da seien dann Dinge wie ein kleiner Park mit Grillstelle auf dem Firmengelände, wie sie CSP für seine Belegschaft derzeit plant, eine willkommene Nebensache, mehr aber auch nicht.

Familiäre Elemente stärken

Ebenso wichtig wie individuelle Arbeitsplatzbeschreibungen ist aus Sicht von Katrin Ramspl-Späth das familiäre Element. „Wenn wir unsere Arbeitsanforderungen so weit wie möglich an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten, heißt das für uns auch, dass wir sie bei Problemen im privaten Umfeld nicht alleine lassen.“ Wenn etwa ein Familienmitglied krank ist, dann kann der oder die Betroffene für eine gewisse Zeit die Arbeitszeit unter der Woche verkürzen und dafür z.B. samstags arbeiten. Bei finanziellen Engpässen erlaube man den Betroffenen durchaus auch mal mehr Überstunden. Oder wenn die Urlaubstage nicht ausreichen, um ein privates Projekt durchzuziehen, genehmige man in Einzelfällen und nach Absprache, dass ein Teil des Urlaubs, für den erst im kommenden Jahr Anspruch bestünde, vorgezogen wird. „In solchen Fällen suchen wir gemeinsam nach

Lösungen, die für beide Seiten passen. Das funktioniert in der Regel sehr gut – und gehört aus meiner Sicht auch zu New Work.“

Generell geht es nach den Erfahrungen von Katrin Ramspl-Späth vor allem darum, respektvoll und auf Augenhöhe miteinander umzugehen und transparent zu kommunizieren. „Die Menschen wollen ernst genommen und gehört werden. Nur dann werden sie sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, und nur dann fühlen sie sich verantwortlich für das, was sie während ihrer Arbeitszeit tun.“

Mitarbeitende einbeziehen

Das zeige sich aktuell ganz besonders bei Neuerungen im Zuge der Digitalisierung. „Wir informieren in Workshops alle betroffenen Mitarbeiter über den Sinn der Neuerungen, die wir einführen wollen, und erarbeiten gemeinsam neue Wege und Lösungen – von den ersten Plänen über die Umstellung bis zur Inbetriebnahme. Das ist relativ viel Aufwand, aber es lohnt sich.“

Natürlich könne man nicht von allen Mitarbeitenden eine aktive Beteiligung erwarten. „In der Regel ist rund ein Drittel wirklich aktiv dabei und macht sich Gedanken. Das sind dann auch diejenigen, die sich sozusagen als Unternehmer im Unternehmen fühlen, die bewusst mitgestalten und die Werte, für die wir als Unternehmen stehen, aktiv leben und vertreten.“

Dieses aktive Drittel hole etwa ein weiteres Drittel eher nebenbei durch Gespräche ins Boot, „und das verbleibende Drittel macht dann in aller Regel einfach mit, was die anderen und die Geschäftsleitung vorgeben. Entscheidend ist: Ein solches transparentes Vorgehen bringt bessere, praxisnahe Ergebnisse. Und es entzieht schon im Vorfeld Widerständen oder potenziellen Konflikten den Boden.“ Sie sei überzeugt, New Work sei in erster Linie eine Frage des Mindsets, so Katrin Ramspl-Späth. New Work ersetze Konkurrenzkampf, starre Hierarchien und Silodenken durch Freiheit und Eigenverantwortlichkeit, Kooperation und Teilhabe. „Wir brauchen eine Unternehmenskultur, in der ein offenes, angstfreies Miteinander herrscht. Das wird aber nur gelingen, wenn das Management diese Unternehmenskultur vorlebt. Dann kann New Work auch in einem mittelständischen produzierenden Unternehmen funktionieren.“ ■

Autor: Herbert Grab,
freier Journalist in Reutlingen,
CSP GmbH
csp-laser.de