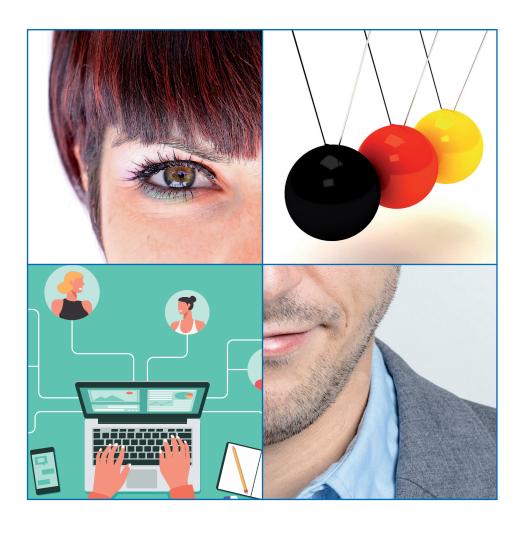


Diskussionspapier

U40-Initiative: Made in Germany New Work



Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie



U40-Initiative Made in Germany New Work

Herausgeber:

ZVEI - Zentralverband Elektrotechnikund Elektronikindustrie e. V. Fachverband PCB and Electronic Systems Fachverband Electronic Components and Systems Lyoner Straße 9 60528 Frankfurt am Main

Verantwortlich: Dr. Christoph Weiß Telefon: +49 69 6302-437

Fax: +49 69 6302-438 E-Mail: pcb-es@zvei.org

www.zvei.org

Grafiknachweis: ZVEI

Juli 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzung, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhalt

Gemeinsamer Prolog			4
1	Made in Germany		5
	1.1	Motivation	6
	1.2	Heutige Herausforderungen – ein kurzer Überblick	7
	1.3	Chancen und Risiken des Industriestandorts Deutschland	8
	1.4	Globale Einschätzung des Industriestandorts Deutschland und ausgewählte Zitate	9
	1.5	Fazit	10
2	New Work		11
	2.1	Der Generationswandel	12
	2.2	Wie wollen wir arbeiten?	12
	2.3	Führung und Führungskraft	14
	2.4	Aufbauorganisation	15
	2.5	Fazit	16

Gemeinsamer Prolog

Auf Initiative einiger Mitglieder der ZVEI-Fachverbände PCB and Electronic Systems und Electronic Components and Systems wurde im Februar 2019 eine Plattform ins Leben gerufen, deren Ziel es ist, insbesondere junge Führungskräfte (U40) von ZVEI-Mitgliedsunternehmen an die Verbandsarbeit heranzuführen. Der Initiative haben sich rund 25 Mitgliedsunternehmen angeschlossen.

Auf einer ersten Sitzung wurden Themen identifiziert, die für diese Zielgruppe von übergeordneter Bedeutung sind. Entsprechend wurden Unterarbeitsgruppen eingesetzt, die sich mit den identifizierten Themen inhaltlich auseinandersetzten mit dem Ziel, losgelöst von ausgetretenen Pfaden

- · ihre eigene Sprache zu sprechen,
- · ihre eigenen Themen und Ziele zu formulieren,
- · ihre eigenen Interessen zu vertreten und
- · ihr eigenes Netzwerk aufzubauen.

Das entstandene Papier versteht sich als Diskussionspapier. Es erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr unternimmt es den Versuch, auf eine Transformation in der Arbeitswelt aufmerksam zu machen sowie den Standort Deutschland attraktiv zu halten und zu gestalten. Diese Entwicklung macht auch vor den Unternehmen der deutschen Elektroindustrie nicht halt. Das Papier möchte Anregungen geben, Defizite aufzeigen und zur Diskussion ermutigen.

Diskussionspapier U40-Initiative:

Made in Germany

Auch morgen noch ein Qualitätsmerkmal?

1 Made in Germany

1.1 Motivation

Der wachsende internationale Wettbewerb und die zunehmende Verlagerung von Know-how und Fertigungskapazitäten nach Osteuropa und Asien warfen bei den Teilnehmern der U40-Initiative der Elektroindustrie die Frage auf, was Deutschland als Innovations- und Fertigungsstandort sowie das Gütesiegel "Made in Germany" ausmacht.

Welche Risiken birgt der Standort Deutschland?

Welche Chancen und Stärken gibt es?

Denn durch Herausforderungen wie zum Beispiel Digitalisierung, künstliche Intelligenz und E-Mobilität, aber auch den Klimawandel wird klar, dass Deutschlandund speziell die Elektroindustrie sich nun diesen Fragen stellen muss.

Noch immer beeindruckt Deutschlands Industrie mit einem sehr guten Zustand. Hohe Produktivität, ein florierender Arbeitsmarkt und nicht zuletzt das fast schon gepachtete Gütesiegel "Exportweltmeister" bringen dies zum Ausdruck, und sie genießt international nach wie vor höchstes Ansehen.

Die deutsche Wirtschaft profitierte bislang davon, dass sie in den weltweit wichtigen Exportbranchen Automobil- und Maschinenbau mit Weltmarktanteilen von bis zu 20 Prozent extrem gut aufgestellt ist. Jedoch muss sie sich jetzt tiefgreifenden Veränderungen stellen. Der Fachkräftemangel, verschärfter internationaler Wettbewerb und vor allem die Digitalisierung erfordern einen grundsätzlichen Wandel und innovative, neue Ansätze in der Industrie. Zudem steht mit dem Schritt weg vom Verbrennungsmotor hin zur E-Mobilität auch die deutsche Automobil- sowie Zulieferindustrie vor der wahrscheinlich größten Herausforderung ihrer Geschichte.

Nicht vergessen werden darf der in den letzten Jahren medial dominant gewordene Klimawandel. Daraus resultiert gerade bei jüngeren Generationen ein erstarktes Umweltbewusstsein und somit steht auch das Konsumverhalten vor einem entscheidenden Wandel.

In einigen für die Zukunft wichtigen Industriezweigen scheint die deutsche Industrie bereits ins Hintertreffen geraten zu sein. Beispiele hierfür liegen im Bereich Telekommunikation/5G-Ausbau, in dem das Engagement bzw. die Abhängigkeit von chinesischen Konzernen kontrovers diskutiert wird, oder im Bereich Software/Digitalisierung, in dem amerikanische Firmen scheinbar spielend heimische Schwergewichte aus Maschinen- oder Automobilindustrie im Rennen um Fachkräfte ausstechen.

Zentrale Fragen, die sich hierbei stellen, sind: Ist die deutsche Industrie auf diesen Wandel vorbereitet? Welchen Stellenwert wird "Made in Germany" in Zukunft noch haben?

Im Folgenden werden die Chancen und Risiken des Standorts Deutschland bzw. die Stärken und Schwächen der "deutschen Mentalität" gegenübergestellt.



1.2 Heutige Herausforderungen – ein kurzer Überblick

Die Herausforderungen der heutigen globalen Wirtschaft und damit auch die der Elektroindustrie lassen sich in technologische, geopolitische, gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Fragestellungen unterteilen. Auch aktuelle, kurzfristige oder unvorhersehbare Ereignisse wie zum Beispiel die Corona-Pandemie beeinflussen viele Entwicklungen.

Viele Nichtregierungsorganisationen, Non-Profit-Organisationen, aber auch andere Organisationen unterscheiden sich deutlich in der Bewertung dieser Herausforderungen, sodass derzeit kein breiter Konsens hierzu besteht. Dennoch sind gewisse Gemeinsamkeiten und Prioritäten ersichtlich:

Automatisierung: Gerade in Hochlohnländern wie Deutschland wird eine intensivierte Automatisierung eine zentrale Rolle einnehmen, um auf den wachsenden Kostendruck der Konkurrenz aus Osteuropa und dem asiatischen Raum zu reagieren. Damit ist nicht nur die Automatisierung von Fertigungs- sowie Geschäftsprozessen, sondern auch von Verwaltung und Dienstleistungsprozessen gemeint.

Digitalisierung (digitale Transformation): Digitalisierung – wenn wir über Unternehmen sprechen – darf nicht nur die Baustelle der IT- und Marketingabteilungen sein. Sie muss vielmehr alle Mitarbeiter, die gesamte Organisation und die Prozesse, das Geschäftsmodell sowie den Kunden einschließen, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können.

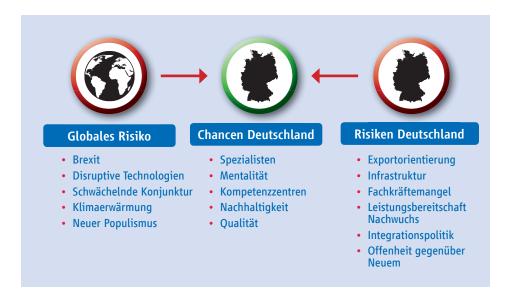
Künstliche Intelligenz: Diese Königsdisziplin der Informationstechnologie könnte eventuell in der Lage sein eine wahre Renaissance der Automatisierung einzuläuten. Zusammen mit einem Ausbau der digitalen Infrastruktur könnten ungeahnte Möglichkeiten eröffnet werden. Wobei das viel diskutierte Thema "autonomes Fahren" sicher erst einen Anfang darstellt.

Klimawandel: Dieser Punkt darf heute in keiner Aufstellung großer Herausforderungen fehlen. Im "Global Risk Report" des World Economic Forums ist der Klimawandel sogar erstmals als die primäre Herausforderung der heutigen Zeit benannt worden. [1]

Neuer Populismus: Mit der Verbreitung der sozialen Medien erlebt die politische Welt eine neue Form des Populismus. Politische Meinungen und Meldungen werden innerhalb weniger Sekunden um die ganze Welt getragen und erreichen Millionen oder gar Milliarden von Menschen. Dabei spielt das Faktische eine untergeordnete Rolle. Populistische Politiker wissen dieses geschickt zu nutzen, indem sie mithilfe solcher Medien eine andere Realität konstruieren, in der sie sich als alternativlose Option inszenieren und versuchen, politische Gegner zu diskreditieren.

^[1] http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf

1.3 Chancen und Risiken des Industriestandorts Deutschland



Trotz der Rohstoffarmut ist Deutschland, gemessen am Bruttoinlandsprodukt, die größte Volkswirtschaft Europas und die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt. Um diese Stellung auch in Zukunft halten zu können, müssen Maßnahmen für die aufgeführten Chancen, aber auch die lokalen und globalen Risiken für den Industriestandort Deutschland abgeleitet werden.

Lokale Risiken:

Deutschland konzentriert sich sehr stark auf den Export und stellt somit den drittstärksten Außenhandelsmarkt dar. Jedoch ist dieser Markt stark von der globalen Marktpolitik abhängig, die nicht oder nur teilweise von Deutschland beeinflusst werden kann. Ein Beispiel dafür ist der Handelskrieg zwischen China und den USA. Des Weiteren befindet sich die Infrastruktur Deutschlands momentan zwar noch auf einem hohen Niveau, jedoch bringt der schnelle Umstieg auf aktuelle und zukunftsfähige Technologien, wie im Mobilfunk (5G) oder im Fernverkehr (z. B. Einführung von Magnetschwebebahnen), große Herausforderungen mit sich und birgt auch Risiken. Sollte dieser Umstieg nicht zeitnah gelingen, verringert sich die Attraktivität des Industriestandorts Deutschland. Darüber hinaus sei auch die zumeist konservative Strategie vieler Unternehmen und die verbesserungsbedürftige Integrationspolitik genannt, welche potenzielle Weiterentwicklungen verzögern oder gar verhindern kann. Als letzter Aspekt sei das deutsche Bildungswesen aufgeführt, das besonders durch den fortschreitenden Fachkräftemangel einen hohen Stellenwert besitzt und weiter verbessert werden muss.

Globale Risiken:

Politische Ereignisse (z. B. der Brexit oder der neue Populismus) haben Einfluss auf den globalen Handel, der sich negativ auf den Standort auswirken kann. Auch der weltweite Rückgang der Konjunktur und negative klimatische Einflüsse seien an dieser Stelle anzumerken.

Chancen:

Der hohe Qualitätsstandard am Industriestandort Deutschland ist hier vorneweg zu nennen. Er ergibt sich durch die Normung und die Arbeitsmentalität. Ebenso wichtig sind die Kompetenzzentren in unterschiedlichen Bereichen sowie der damit verbundene schnelle und effiziente Wissenszugang. Daraus resultiert eine lebenslange Ausbildung der Mitarbeiter zu weltweit anerkannten Spezialisten. Durch die bereits oben genannte Rohstoffknappheit ist eine tendenziell nachhaltige Produktion ohnehin seit Jahren Ziel der deutschen Bemühungen, die vor allem in Hinblick auf fossile Rohstoffe noch ausgebaut werden kann.

1.4 Globale Einschätzung des Industriestandorts Deutschland



Ausgewählte Zitate

- "Younger generations not as focused on career opportunities?"
- "German people can be rigid in their views and not willing to change opinion."
- "Many new citizens are from different religious / ethnic background and may not assimilate into current German culture."
- "Deutschland besitzt außerordentliche technische Fähigkeiten, tut sich jedoch schwer, diese Kompetenzen zeitnah in Markterfolge umzusetzen."

(Befragung ausländischer Mitarbeiter)

Traditionell mit Deutschland assoziierte Merkmale bilden auch 2020 noch immer die Basis vieler Aussagen bzw. Einschätzungen von außen. Wobei sowohl Großereignisse wie die Fußball-WM 2006 als auch die Flüchtlingskrise 2015 zu einer partiell durchaus differenzierteren internationalen Wahrnehmung geführt haben. Aussagen zu Stärken des oft zitierten "German engineering" beziehen sich häufig auf die hohe technische Kompetenz, zugehörigen Perfektionismus sowie die damit verbundene wirtschaftliche Stärke speziell in Marktsegmenten, welche eben dieser Charakteristika besonders bedürfen. Als Kehrseite werden hiermit ursächlich zusammenhängende Eigenschaften wie Trägheit, Planungsbedarf, Formalismus und die Absicherungsmentalität genannt. Vereinzelt wird auch der durch die demografische Entwicklung bzw. Migration angestoßene Einfluss der jüngeren Generationen in Hinblick auf die deutsche Arbeitswelt bzw. Arbeitsmentalität angesprochen. Die dritte GIZ-Studie zum Thema "Deutschland in den Augen der Welt"[2] gibt hierzu einen recht umfassenden kulturellen wie auch politischen Überblick jenseits der hier angedachten rein industriellen Perspektive. Es ist durchaus bemerkenswert, dass die Autoren jene Studie mit folgenden Worten einleiten – Germany "Go ahead, try on the larger shoes – you'll find they fit!"-, um durch dieses Zitat auszudrücken, dass von den Studienteilnehmern durchaus mehr Mut zur Veränderung erwartet wird. Da Deutschland gemäß Bloomberg Innovation Index 2019 erstmals seit 2013 Südkorea als innovativste Nation weltweit abgelöst hat, scheinen nun auch die wissenschaftlichen und strukturellen Rahmenbedingungen hierfür durchaus gegeben. In diesem Kontext stellt sich entsprechend die Frage, inwieweit Deutschland in Zukunft einerseits ausreichend Talente anziehen und andererseits eine entsprechende Innovationsideologie kultivieren kann, um sich rechtzeitig an die unweigerlich zunehmende Dynamik der Informationstechnologie und der Softwarebranche anzupassen.

^{[2]:} https://www.giz.de/de/downloads/Deutschland-in-den-Augen-der-Welt-GIZ-Erhebung-2017-2018.pdf

1.5 Fazit

Was ist denn nun Deutschland in Zukunft?

Die einfache Wahrheit lautet, Deutschland ist das, was wir daraus machen.

Resümee:

Was bedeutet diese Einschätzung für Deutschland? Und noch viel wichtiger: Welche Schlüsse sind für die Zukunft zu ziehen?

Gemeint sind dabei nicht nur Regierungen und Unternehmen, sondern auch Individuen, die ihren Beitrag leisten.

Denn die einfache Wahrheit lautet, dass Deutschland das ist, was wir daraus machen, was ein jedes Individuum daraus macht.

Dies war in der Vergangenheit stets so und wird in Zukunft auch so bleiben. Von daher gibt es so viele Wahrheiten, wie es Meinungen und Ansichten gibt.

In den Diskussionen wurden immer wieder die Schlüsselbegriffe Fehlerkultur, Innovationskultur, aber auch Risikobereitschaft genannt.

Fazit:

"Deutschland sollte seine Fehlerkultur und damit Risikobereitschaft hinterfragen, um seine Innovationskultur der Dynamik des wachsenden globalen Wettbewerbs anzupassen."

Diskussionspapier U40-Initiative:

New Work

Die Arbeitswelt von morgen?

2 New Work

Am Anfang standen die Diskussion und der Austausch darüber, was unter dem Begriff zu verstehen ist. Der Begriff "New Work" bedeutet zunächst "Neues Arbeiten". Es geht darum, die Arbeitsplätze und Arbeitsweisen von morgen mit dem Ziel der Steigerung der Attraktivität des Arbeitsumfelds in der deutschen Elektroindustrie aus Sicht der U40-Initiative zu gestalten.

Die vermeintlich unlösbare Aufgabe, die es zu meistern gilt, lässt sich aus Sicht der Arbeitsgruppe New Work wie folgt formulieren:

"Die Bewältigung von mehr Komplexität bei weniger Struktur und eine beschleunigte Reaktionsfähigkeit bei geringerer Planbarkeit." Somit steht der Arbeitswelt von morgen ein Paradigmenwechsel in Führung und Organisation bevor, um die Transformation und New-Work-Ansätze nicht nur in Geschäftsstrategien und Organisationsansätzen, sondern auch in das existierende Führungsverständnis zu integrieren.

2.1 Der Generationswandel

Im Kern ist davon auszugehen, dass sich die Einstellung der Gesellschaft zur Arbeit sowie die Anforderungen an die Organisationsstrukturen ändern bzw. bereits geändert haben. Dabei sind von den Teilnehmern der Arbeitsgruppe im Grunde nachstehende Generationen und "Lebenseinstellungen" als Beispiel identifiziert worden, die für die nachfolgenden Ausführungen als Orientierung dienen:

Die Traditionalisten (Geburtsjahrgänge vor ca. 1965)

- · Verhalten: kundenorientiert, zuverlässig, fleißig, beständig, loyal, hierarchietreu
- Einstellung: arbeitsorientiert, pflicht- und wertebewusst
- Motivation: "Schaffe, schaffe, Häusle baue"
- · Prägung: Nachkriegszeit

Die Generation "X" (Geburtsjahrgänge ab ca. 1965)

- · Verhalten: flexibel, technikaffin, unabhängig, kreativ
- · Einstellung: job- und arbeitsorientiert, Herausforderung suchend
- · Motivation: "Arbeiten, um zu Leben"
- · Prägung: Globalisierung/Automatisierung

Die Generation "Y" oder "Millennials" (Geburtsjahrgänge ab ca. 1985)

- · Verhalten: teamorientiert, optimistisch, multitaskingfähig, technisch fit
- Einstellung: Frage nach dem Sinn mit Fokus auf den Team-Gedanken
- · Motivation: "Arbeit für die Selbstverwirklichung"
- · Prägung: Digitalisierung

Die Generation "Z" (Geburtsjahrgänge ab ca. 2000)

- · Verhalten: hohe Diversifikationsakzeptanz, selbstorganisationsfähig, Digital Native
- · Einstellung: Arbeit ist Spaß, Arbeit ist unsicher
- · Motivation: "Arbeiten zur Sinnstiftung"
- · Prägung: Nachhaltigkeit

2.2 Wie wollen wir arbeiten?

Dieser Wandel in den Generationen und der Einstellung zur Arbeit zeigt, dass die Frage "Wie wollen wir arbeiten?" heute Grundlage einer zukunftstragenden und authentischen Unternehmenskultur ist. Die These des Arbeitskreises New Work lautet entsprechend:

Nur die Arbeitgeber der deutschen Elektroindustrie, die, auf diesen Wandel aufbauend, überzeugende Konzepte bieten, können in Sachen Arbeitgeberattraktivität bei den jungen Generationen punkten. Diese hinterfragen nämlich in zunehmenden Maßen das Verhältnis von Arbeit und Freizeit und messen der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit immer größere Bedeutung zu. Die jüngeren Generationen erwarten zunehmend eine Unternehmenskultur, in der sie selbstbestimmt sowie weniger gehemmt von Struktur, Hierarchie und Status arbeiten können.

Auf den ersten Blick erscheint ein Arbeitsmodell auf einer New-Work-Grundlage als perfekte Arbeitswelt: keine Hierarchien, flexibler Arbeitsalltag, Selbstbestimmung. Tatsächlich lassen sich – auch unabhängig von der Frage des Rechtsrahmens – bestimmte Punkte herausstellen, die bereits heute praktisch umgesetzt werden können. Dazu zählen Aspekte wie eine Erhöhung der Flexibilität am Arbeitsplatz, eine Steigerung der Agilität des Unternehmens sowie die Schaffung flacher Hierarchien, mehr Selbstbestimmung der Mitarbeiter sowie ein größeres Maß an Teilhabe und das zunehmende Arbeiten an bzw. mittels Projekten.

Nachstehende Übersicht vermittelt einen Überblick über die Vor- und Nachteile eines New-Work-Ansatzes im Arbeitsumfeld:

Vorteile **Nachteile** Beruf und Familie lassen sich durch die Die neuen Arbeitsformen verlangen ein zeitliche und räumliche Flexibilität besser perfektes Zeit- und Selbstmanagement vereinbaren Eine zu schnelle Umsetzung neuer Das Arbeiten von zu Hause weist erhebliches Arbeitsformen kann scheitern, da eine Einsparpotenzial auf (Pendlerwege grundlegende Veränderung guter Planung entfallen, auch mit Einspareffekten in und Führung bedarf Richtung Klimaschutz) Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben Co-Working-Spaces ermöglichen einen lösen sich auf, was oft für Mehrarbeit sorgt Ort des sozialen Zusammenlebens und Die neuen Arbeitsformen erfordern Austauschs, ohne die Grenze zwischen Beruf eine hohe Affinität zur Technik und und Privatleben zu vermischen die Bereitschaft, sich kontinuierlich Durch Arbeitsplätze und Räume mit weiterzubilden speziellen Funktionen wird die Produktivität Die Arbeit wird stärker individualisiert gesteigert Mobiles Arbeiten birgt Gefahren für den Die neuen Arbeitsformen führen zu einem Datenschutz selbstständigeren Arbeiten Der Arbeitsplatz wird "gesünder" Es ergeben sich neue Jobperspektiven durch flachere Hierarchien Kreative Auszeiten (zum Beispiel im Rahmen eines Sabbaticals) werden verstärkt in den beruflichen Alltag integriert

Festzustellen ist, dass allzu häufig noch Organisationsstrukturen und Führungsstile den Aspekten der Flexibilisierung und Steigerung der Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsleben entgegenstehen.

Doch gerade diese Einstellungen zur Arbeitswelt stehen derzeit häufig im Widerspruch etwa zu gesetzlichen Anforderungen. Das Problem ist, dass Arbeitszeitregelungen größtenteils noch aus dem Industriezeitalter stammen und auf die zunehmende Wissensgesellschaft nicht mehr zu passen scheinen. Die gegenwärtigen rechtlichen Rahmenbedingungen begrenzen die Möglichkeiten des flexiblen und selbstbestimmten Arbeitens. Eine weitere These der Arbeitsgruppe lautet daher:

Neue, dem gesellschaftlichen Wandel angepasste Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Mindestpausen, Ruhezeiten sowie Arbeit an Sonn- und Feiertagen sollten – dort wo möglich – größere Freiräume ermöglichen, die stärker als bislang sowohl individuellen Bedürfnissen als auch den betrieblichen Anforderungen gerecht werden.

Diese Erfordernisse, sollen anhand einiger Use-Cases verdeutlicht werden:

Mitarbeiter M (Generation Y) verlässt um 15 Uhr das Büro, um Zeit mit der Familie zu verbringen. Nachdem die Kinder im Bett sind, arbeitet der Mitarbeiter zu Hause für eine weitere Stunde bis 21.30 Uhr, indem er etwa ein Dokument finalisiert oder E-Mails beantwortet. Am nächsten Tag beginnt Mitarbeiter M die Arbeit bereits um 7.45 Uhr. Er verstößt damit gegen Vorgaben aus dem Arbeitszeitgesetz (§ 5 ArbZG), wonach er nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden einhalten muss.

Ein kurzfristiger Projektauftrag führt bei Mitarbeiter M, der in Vollzeit tätig ist, zu einem zusätzlichen Arbeitsaufwand von acht Stunden innerhalb der nächsten zwei Arbeitstage. § 3 ArbZG verhindert derzeit eine Überschreitung der täglichen Arbeitszeit über zehn Stunden hinaus. Dagegen ließe sich die Mehrarbeit bei einer wöchentlichen Betrachtung der Arbeitszeit auf zwei Arbeitstage verteilen (pro Tag vier Stunden) und in Form eines Ausgleichstags abgelten.

Mitarbeiter M möchte Freizeit unter der Woche durch mobiles Arbeiten am Wochenende (Sonntag) ausgleichen. So könnte er sich auf eine Telefonkonferenz am Montagmorgen vorbereiten. Aktuell steht ihm § 9 ArbZG im Wege, der ihm keine Selbstbestimmung hinsichtlich der Gestaltung der Sonn- und Feiertagsruhe ermöglicht.

Mitarbeiter M möchte verstärkt von zu Hause arbeiten. Grundsätzlich bietet das Unternehmen die Möglichkeit zum Homeoffice an. Allerdings besteht der Arbeitgeber darauf, den Arbeitsplatz von Mitarbeiter M zu Hause mit Büromobiliar des Unternehmens zu bestücken und den Arbeitsplatz hinsichtlich der Anforderungen der Arbeitsstätten-Verordnung (Gefährdungsbeurteilung) abzunehmen. Dazu möchte der Arbeitgeber einmal im Jahr den Arbeitsplatz von Mitarbeiter M "inspizieren". Herr M möchte zu Hause aber weder das Mobiliar noch regelmäßig Besuch von seinem Arbeitgeber.

All diese Use-Cases zeigen, dass der derzeitige Rechtsrahmen an einigen Stellen nicht mit den Erfordernissen der nachrückenden Arbeitnehmergenerationen in Einklang zu bringen ist. Es stellt sich hier die Frage nach einer möglichen Überregulierung zum Beispiel hinsichtlich der Überwachungs- und Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

Die Arbeitsgruppe regt daher nachstehend aufgeführte Flexibilisierungen an:

- Use-Case 1: Mehr Flexibilität für eine selbstbestimmt Verteilung der Arbeitsstunden
- Use-Case 2: Kurzfristige Unterschreitungen der Ruhezeiten sollten für ihre Berücksichtigung unerheblich sein
- Use-Case 3: Mehr Flexibilität in der Ausgestaltung der Arbeitstage. Umstellung der täglichen Höchstarbeitszeit auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit, die im Durchschnitt von beispielsweise sechs Monaten zu erreichen ist
 - Flexible, wochentagunabhängige Einteilung der Arbeitszeit/- tage
- Use-Case 4: Wirkbereich der Arbeitsstätten-Verordnung begrenzen auf den vom Arbeitgeber konkret beherrschbaren Bereich

Diese möglichen Flexibilisierungen sind in Einklang mit dem Arbeitnehmerschutz zu bringen.

2.3 Führung und Führungskraft

Traditionell hat man bei dem Schlagwort "Führung" nicht selten als erstes die starke Führungspersönlichkeit vor Augen, eine Führungskraft, die alles weiß und die für jede Problemstellung eine Lösung liefern kann. Die Mitarbeiterführung erfolgt lediglich über das "Was" und das "Wie" sowie über den Wissensvorsprung gegenüber den Mitarbeitenden. Solch ein Mikromanagement oder auch patriarchisches Führungsverhalten sollte das heutige Führungsverständnis der Führungskräfte nicht mehr prägen und steht im Widerspruch zur Flexibilisierung und Individualisierung. Während im Industriezeitalter für die Besetzung einer Führungsposition insbesondere eine hervorragende Fachkenntnis

sowie die entsprechende Berufserfahrung im Vordergrund des Besetzungsverfahrens stand, reicht ein solches Modell in vielen Teilen der Arbeitswelt heute nicht mehr aus, um Organisationen erfolgreich zu führen und zu halten. Insgesamt sollte sich die Rolle der Führungskraft zukünftig eher hin zu einer moderierenden Rolle bewegen und Führungskräfte sollten zunehmend die Rolle von Teambefähigern einnehmen, die sich zunehmend für die Schaffung von Rahmenbedingungen (z. B. Budgetierung, Terminplanung, Ressourcenorganisation) und die Gestaltung der Zukunft (u. a. Kontextbewertung, Vernetzung von Kompetenzen, Förderung sowie Zieldefinition) einsetzen.

Die Herbeiführung eines geänderten Führungsverhaltens sowie die Steigerung der Agilität kann ein entscheidendes Kriterium bei der Ausrichtung der künftigen Unternehmensführung sein. Andererseits ist zugleich das richtige Maß einzuhalten, da etwa im Bereich Start-ups zu beobachten ist, dass sich Unternehmen mit einer gewissen Größe nach Strukturen und Prozessen sehnen, um das weitere Wachstum zu bewältigen.

Weiterhin sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für Führungskräfte zu berücksichtigen. Hier ist eine immer höhere Belastung durch administrative Aufgaben zu nennen, wie zum Beispiel die Einhaltung der vorgegebenen bindenden Verpflichtungen sowie die Vermeidung von Haftungsrisiken unter anderem aus Arbeitsschutzgesetz, Arbeitszeitgesetz, Arbeitsstätten-Verordnung, die den Führungskräften teilweise den Raum für eine innovative Führung rauben.

2.4 Aufbauorganisation

Aufbauorganisationen mit steilen, das heißt mehreren aufeinander aufbauenden Hierarchieebenen, sind komplex gestaltet. Sie erfordern eine sorgfältige Abstimmung zwischen den jeweiligen Hierarchien, eine klare Aufgabenverteilung sowie die Kommunikation und Einhaltung der Entscheidungskompetenzen. Für den Angestellten ist diese Form der Organisationsstruktur möglicherweise unübersichtlich und begrenzend, Entscheidungen werden in der Regel in Absprache mit der jeweils höheren Hierarchie getroffen, eine direkte Kommunikation ist eher nicht gegeben.

Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien hingegen übertragen dem Einzelnen einen größeren Entscheidungsspielraum und bieten direkte Kommunikationswege.

Ein Mitarbeiter hat einen Verbesserungsvorschlag hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und trägt diesen seinem Vorgesetzten vor. Der Vorschlag durchläuft sämtliche Hierarchieebenen von Mitarbeiter über seinen Vorgesetzten und dessen Vorgesetzten bis zum Vorstand, ehe der Vorschlag an der richtigen Stelle (und in korrekter Form) adressiert werden konnte. Die Rückmeldung vom Vorstand zum Vorschlag durchläuft ebenfalls diese Ebenen von Vorstand über Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter usw., bis sie wiederum beim Mitarbeiter ankommt. Eine direkte Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorstand hinsichtlich des Verbesserungsvorschlags ist nicht gegeben.

Der Aufbau einer Organisationsstruktur mit flachen anstelle von steilen Hierarchieebenen eröffnet dem Arbeitgeber innerhalb der Elektroindustrie die Chance, eine Organisationsstruktur zu schaffen, welche die Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt berücksichtigt.

Folgende Aspekte sind für den Aufbau einer solchen Organisationsstruktur hervorzuheben:

- Kollaboration, eigenverantwortliches Tun, sinnstiftende Aufgaben, ausgeprägtes soziales Miteinander, direktes Feedback
- Möglichkeit für direkte Kommunikation schaffen, folglich komplexe Kommunikationswege durch direkte Kommunikationswege ersetzen
- Abbau bzw. die Reduzierung der Entscheidungsträger innerhalb einer Organisation als Möglichkeit in Betracht ziehen, die mittlere Managementebene entfällt typischerweise
- Erweiterung des eigenverantwortlichen Entscheidungsspielraums des jeweiligen Mitarbeiters ermöglichen und somit das Involvement und die Mitgestaltungsmöglichkeiten des jeweiligen Mitarbeiters fördern

Unter Berücksichtigung der oben genannten Aspekte sind die Aufbauorganisation sowie die Ablauforganisation unternehmensspezifisch zu justieren.

2.5 Fazit

New Work ist ein Veränderungsprozess, der die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, sich verändernde Anforderungen an Führungsmethoden, Organisationsformen sowie justierten Arbeitsweisen umfasst, mit dem Ziel der Steigerung der Attraktivität des Arbeitsumfelds.

Die Ergebnisse dieses Veränderungsprozesses verstehen sich als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Arbeitskräfte und steigern die Attraktivität des jeweiligen Arbeitgebers, vor allem aber die Innovationskraft der Elektroindustrie.

Wie New Work im Einzelnen umgesetzt werden kann, hängt immer auch von der jeweiligen Arbeitsbranche und dem konkreten Arbeitsumfeld ab. Menschen werden jedoch zukünftig mehr in Gruppen arbeiten und nur dann noch Gemeinsames schaffen, wenn der Rahmen dafür stimmt – und gestaltet wird. Das Stichwort lautet hier "Ambidextrie" und beschreibt die Fähigkeit, "beidhändig" gleichzeitig mit dem situativen Wechsel zwischen alter/traditioneller Führung einerseits und neuen/adaptierten Führungsstilen andererseits umzugehen. Wichtig ist dabei der gemeinsame "Purpose", der die Teams und die Führungskraft vereint. Die Arbeit am Purpose lohnt sich auch betriebswirtschaftlich. Menschen, die für ihre Arbeit berennen (Passion) und die einen Sinn (Purpose) in ihrer Arbeit sehen, der über das Geldverdienen hinausreicht, sind leistungsfähiger, leistungswilliger und effektiver als diejenigen, die diesen Sinn nicht sehen.

Eine weitere Komponente dieses Veränderungsprozesses ist die Adaptierung der Organisationsstrukturen, hin zu flacheren Hierarchien, kürzeren Informations- und Kommunikationswegen, um agiles und selbstbestimmtes Arbeiten zu fördern.

Wichtig hierbei ist nicht die Umsetzung aller genannten Maßnahmen, sondern überhaupt das Beginnen dieses Transformationsprozesses.

Teilnehmende Firmen

Binder Elektronik GmbH

BOGEN ELECTRONIC GMBH

Christian Koenen GmbH

cms electronics gmbh

Endress+Hauser SE+Co. KG

EPHY-MESS Gesellschaft für Elektro-Physikalische Meßgeräte mbH

FROLYT Kondensatoren und Bauelemente GmbH

GTS Flexible Materials GmbH

HARTING Stiftung & Co. KG

HPTec GmbH

ILFA Industrieelektronik und Leiterplattenfertigung aller Art GmbH

JUMO GmbH & Co. KG

Lackwerke Peters GmbH & Co.KG

Lacroix Electronics GmbH

Mektec Europe GmbH

Miele & Cie. KG

Murata Electronics Europe B.V. Germany Branch

NXP Semiconductors Germany GmbH

Schweizer Electronic AG

SEHO Systems GmbH

Semikron Elektronik GmbH & Co. KG

TDK Electronics AG

TE Connectivity Germany GmbH

Turck Duotec GmbH

U. I. LAPP GmbH

Würth Elektronik GmbH & Co. KG

Literaturhinweise

Zu Kapitel 2.1, Die Generation "Y" oder "Millenials", vgl.:

Klaffke, Martin (2014), "Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen", in Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, (Hrsg.) Martin Klaffke, Wiesbaden: Springer Gabler, 65–68.

Zu Kapitel 2.4, Aufbauorganisation, vgl.:

Graf, Christina (2016), "Flache oder steile Hierarchie – was passt zu mir?",

https://www.jobundkarriereblog.ch/flache-oder-steile-hierarchie-was-passt-zu-mir/ (28.10.2019).

o. V. (2008), "Hierarchische Strukturen in Unternehmen: flache und steile Hierarchien",

https://www.psya.de/hierarchie-und-hierarchiebegriff-17.html (28.10.2019).

o. V. (2019), "Flache Hierarchie: Mitgestalten statt abnicken",

https://karrierebibel.de/flache-hierarchie/ (28.10.2019).





ZVEI - Zentralverband Elektrotechnikund Elektronikindustrie e.V. Lyoner Straße 9 60528 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 6302-0 Fax: +49 69 6302-317 E-Mail: zvei@zvei.org www.zvei.org