

Zukunft Werkplatz Ostschweiz

«New Work» in der Produktion

Mit dem Arbeitskräftemangel rückt der Mensch noch stärker ins Zentrum des unternehmerischen Handelns. Auch wenn in der Industrie vielfach stiefmütterlich behandelt, birgt «New Work» auch in der Produktion grosses Potenzial zur Sicherung des Arbeitskräftebedarfs, Reduktion von Fluktuation und Steigerung der Produktivität.

Am Begriff «New Work» scheiden sich die Geister. Insbesondere in der Industrie wird das Konzept vielfach stiefmütterlich behandelt. Viele sind der Auffassung, dass New Work im Kontext der Digitalisierung in der IT-Branche und in Startups entstanden sei. Dabei stammt das Konzept und die damit verbundenen Inhalte aus der Automobilbranche der 1970er Jahren. Im Zuge der Automatisierung wurden die Arbeitsschritte monotoner und man suchte nach Lösungen, um die intrinsische Motivation der Arbeitnehmenden zu verbessern. Will man Produkte weiterhin in einer hohen Qualität bei hoher Arbeitsproduktivität fertigen, ist diese zentral. Nachfolgend wollen wir Ihnen aufzeigen, welche Punkte Sie im Sinne von New Work beachten sollten.

New was?

Im Grundsatz besagt New Work, dass der **Mensch** und seine Bedürfnisse in den **Mittelpunkt von Arbeitsorganisation und -ausgestaltung** gestellt werden sollen. Dazu gehören Zusammenarbeit, flache Hierarchien und effiziente Tools. Es gibt eine Vielzahl an Prozessen, deren Optimierungspotenzial regelmässig überprüft werden sollte. Wenn in der Produktion motivierte Mitarbeitende beschäftigt sind, effiziente Arbeitsprozesse stattfinden und eine agile, kooperative Zusammenarbeit stattfinden, dann ist ein wichtiger Grundstein für erfolgreiches unternehmerisches Handeln gelegt.

Vielfach werden Angestellte in der Produktion jedoch nicht ausreichend in Transformations- und Innovationsprozesse miteinbezogen. Dabei erhöht sich gerade in der Produktion durch die Digitalisierung der Wettbewerbsdruck. In diesem Kontext kann New Work sehr hilfreich sein, wenn man sich auf die drei zentralen Erfolgsfaktoren fokussiert: der **Mensch**, der **Ort** und die **Technologie**. Wenn Sie diese drei Erfolgsfaktoren bei der Einführung von modernen Arbeitsformen in der Produktion berücksichtigen, haben Sie das richtige Fundament für eine erfolgreiche Umsetzung gelegt. Dieses neue Verständnis von Arbeit muss für alle Beteiligten sichtbar und erfahrbar sein – durch eine respektvolle Kommunikation, die richtige Arbeitsumgebung und die entsprechenden Tools.

Erfolgsfaktor Mensch

Wertschätzung ist ein zentraler Punkt von New Work. Nicht nur der Kunde steht im Fokus, sondern auch das Personal. Gerade in der Produktion verfügen Mitarbeitende über viel Know-how was den Produktionsprozess angeht. Sie wissen, was es zu verändern oder zu optimieren gibt. Dieses Wissen gilt es abzuholen und gewinnbringend einzubringen. Eine offene, respektvolle und klare Kommunikation ist hierfür zentral. Führen Sie regelmässig Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden und lassen Sie das Feedback nach Möglichkeit in den Arbeitsalltag einfließen. Machen Sie diese Prozesse transparent und belohnen Sie Ihre Mitarbeitenden fürs Mitdenken.

Den Angestellten können auch mehr Freiheiten eingeräumt werden. Dies kann beispielsweise durch die Etablierung **von teilautonomen Arbeitsgruppen** erreicht werden. Diese setzt sich aus mehreren Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Qualifikationen zusammen, die sich teilweise selbstständig organisieren. Sie verteilen die Arbeitsaufgaben anhand der bestehenden Qualifikationen der Gruppenmitglieder. Arbeitnehmende können dadurch ihren Aufgabenbereich erweitern (**Job Enlargement**), anspruchsvollere Tätigkeiten übernehmen (**Job Enrichment**) oder eine andere Aufgabe innerhalb der Gruppe übernehmen (**Job Rotation**). Dabei gilt es zu beachten, dass die Arbeitsschritte nicht zu stark zerstückelt werden und nach wie vor eine Identifikation mit dem Endprodukt besteht sowie die verteilten Aufgaben bedeutend für das Endergebnis bleiben.

Erfolgsfaktor Ort

Der Ort spielt ebenfalls eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Implementierung von New Work. Der Arbeitsort an sich, aber auch Pausenräume sind wichtige Indikatoren für die **Arbeitsatmosphäre**, welche sich auf die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden auswirken. Auch kleine Anschaffungen können bereits einiges an Wertschätzung ausdrücken. Hier gilt es die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abzuholen und damit nicht nur die **Zufriedenheit**, sondern auch die **Sicherheit** am Arbeitsplatz zu verbessern

Erfolgsfaktor Technologie

Ein weiterer entscheidender Faktor von New Work ist der zielgerichtete Einsatz von Technologie. Die Arbeitsaufgaben werden in der Tendenz immer komplexer. Umso sinnvoller ist es, dass sich Mitarbeitende während ihrer Arbeit auf das Wesentliche konzentrieren können. Hard- und Software-Tools nehmen hier eine wichtige Rolle ein und können **Arbeitnehmende von administrativen und prozeduralen Schritten entlasten**. Von einer ganzheitlichen Produktionsplanungs-Software, digitalen Schicht- und

Arbeitsplänen bis hin zu banalen Bodenmarkierungen steht eine grosse Vielfalt an Unterstützungstools zur Verfügung. Dabei müssen Lösungen nicht zwingend digital sein, um den Arbeitsprozess zu verbessern.

Andere Generation – andere Bedürfnisse

Unterschiedliche Generationen haben unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse. Während sich jüngere Mitarbeitenden tendenziell flachere Hierarchien und einen weniger harschen Umgangston gewohnt sind, sind ältere Generationen in einem Umfeld mit grösserem Hierarchiedenken sozialisiert worden. Ältere Mitarbeitende brauchen tendenziell mehr Anleitung und Erklärungen bei neuen Technologien. Ihnen sollte das «Warum» bei Veränderungen erklärt und die Sorge genommen werden, dass Veränderung gleich Mehrarbeit bedeutet. Sie bringen oft langjährige Praxiserfahrung mit und haben die passenden fachlichen Ideen zur Optimierung von Produktionsschritten.



Quellen

- Eyer, E. (2020). New Work in der Produktion. In: Arbeit und Arbeitsrecht 7/2020, S. 422-425. Huss Medien.
- Ziegler, N. (o. D). *New Work in der Produktion – wie geht das?*. Rewion.