

Warum manche Arbeiten an Orte gebunden sind und wie sich das durch die Virtualisierung verändern könnte.

Ortsbesichtigung

Das Homeoffice scheint eine Entwicklung fortzuführen, die von der Arbeit auf dem Bauernhof, in der Fabrik oder dem Büro in die Virtualisierung führt. Studien erwecken den Eindruck, dass das Metaversum der Arbeit schon da ist und räumlich und zeitlich gebundene Arbeiten eine altmodische und aussterbende Restspezies darstellen. Aber stimmt dieser Befund? Allein schon quantitative Verhältnisse lassen an der vermeintlichen Entwicklung zweifeln. Aber die Studie des Goinger Kreises zu New Work bei Vor-Ort-Tätigkeiten geht tiefer. Sie setzt sich damit auseinander, warum und in welcher Weise Arbeiten an bestimmte Orte und Zeiten gebunden sind. Sie erforscht auf empirischer Grundlage, was Menschen in Vor-Ort-Berufen bewegt und befriedigt. Und schließlich zeigt sie, dass viele Arbeiten unterschiedliche Elemente enthalten, von denen einige virtualisiert werden können, während andere an Ort und Zeit gebunden sind. In der Tradition des „Digital HR Manifesto“ des Goinger Kreises fordert die Studie, dass die Gestaltung von Arbeit keinen abstrakten New-Work-Trend befriedigen muss, sondern digitale Instrumente die Autonomie der Akteure unterstützen sollte.

Eine Studie des Goinger Kreises

Von Axel Klopprogge, Anne Burmeister, Christina Erdmann, Eberhardt Jakobi, Heiko Mauterer, Nadja Sauerwein

Impressum

Ortsbesichtigung. Warum manche Arbeiten an Orte gebunden sind und wie sich das durch die Virtualisierung verändern könnte.

Eine Studie des Goinger Kreises

Dezember 2022

Von Axel Klopprogge, Anne Burmeister, Christina Erdmann,
Eberhardt Jakobi, Heiko Mauterer, Nadja Sauerwein

Verantwortlich:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.

Flagredder 77

21521 Wohltorf

© Goinger Kreis 2022

Inhalt

Zusammenfassung / Summary	4
A New Work - auf dem Weg ins Metaversum der Arbeit?	5
B Projektbeschreibung und Vorgehen	8
C Ergebnisse	10
Der größte Teil der Tätigkeiten ist an einen Ort gebunden	10
Es gibt Gründe für die Ortsgebundenheit von Tätigkeiten	15
Vor-Ort-Arbeiter beziehen ihre Motivation aus der Vor-Ort-Arbeit	19
Auch Vor-Ort-Arbeit kann sich verändern	21
Anforderungen an New Work bei Vor-Ort-Berufen	24

Anhang

Literaturverzeichnis	28
Die Autoren	30
Der Goinger Kreis	31
Das aktuelle Buch des Goinger Kreises	32

Ortsbesichtigung. Warum manche Arbeiten an Orte gebunden sind und wie sich das durch die Virtualisierung verändern könnte.

Zusammenfassung. Die Entwicklung scheint voranzuschreiten von räumlich gebundenen Arbeitsplätzen in Landwirtschaft, Industrie und Büro hin zu einem Metaversum der Arbeit, in welchem Zeit und Raum keine Rolle spielen. Die Corona-Zeit mit Homeoffice erweckt den Eindruck diese Entwicklung beschleunigt zu haben. Der Augenschein und eine nähere Betrachtung der Zahlen nähren jedoch Zweifel an diesem Bild. Tatsächlich besteht die Perspektive der Virtualisierung nur für einen kleinen Anteil der Bürobeschäftigten. Der größte Teil der Tätigkeiten in unterschiedlichen Bereichen ist in verschiedener Form an Ort und Zeit gebunden. Dies ist nicht nur ein Relikt vergangener Zeiten, sondern hat gute Gründe: Die Welt ist körperlich und wer in der Welt Wirkung erzielen will, muss an einem bestimmten Ort sein. Auch unsere persönliche Beziehung zu anderen Menschen kann nicht virtualisiert werden. Und schließlich finden Lernen und Innovation über konkretes Handeln statt. Vor-Ort-Arbeitende träumen nicht vom Homeoffice, sondern beziehen ihre Motivation aus dem Vor-Ort-Arbeiten und den Rückmeldungen der Kunden. Dennoch gibt es auch bei Vor-Ort-Tätigkeiten Arbeitsanteile, die virtualisiert oder in anderer Form weiterentwickelt werden können. Dabei geht es allerdings nicht um den Tribut an einen angeblichen Trend, sondern umgekehrt um Verbesserung der Arbeit. Veränderungen sollten die Autonomie der Vor-Ort-Arbeitenden erhöhen.

Site visit. Why some works are tied to places and how that might change through virtualisation.

Summary. The development seems to be moving away from spatially bound jobs in agriculture, industry and offices towards a metaverse of work in which time and space are no longer important. The Corona era with home office seems to have accelerated this development. However, appearances and a closer look at the figures cast doubt on this picture. In fact, the prospect of virtualisation exists only for a small proportion of office workers. The majority of activities in different areas are bound to place and time in various forms. This is not just a relic of times past, but has good reasons: The world is physical and if you want to make an impact in the world, you have to be in a certain place. Our personal relationship with other people cannot be virtualised either. And finally, learning and innovation take place through concrete action. On-site workers do not dream of a home office, but derive their motivation from on-site work and feedback from clients. Nevertheless, there are also parts of on-site work that can be virtualised or developed further in another form. However, this is not about paying tribute to an alleged trend, but rather about improving the work. Changes should increase the autonomy of on-site workers.

A New Work – auf dem Weg ins Metaversum der Arbeit?

Können wir nur dort etwas bewirken, nur dort mit anderen interagieren, wo wir körperlich anwesend sind? Das war für Jahrtausende eine Grundannahme des Menschen, aber im 19. Jahrhundert beginnt eine atemberaubende Geschichte der Virtualisierung. Raum und Zeit wurden entkoppelt. Stück für Stück wurde ein neuer Rahmen geschaffen für die Wirkmöglichkeiten des Menschen. Durch die Telegrafie konnte man ab 1850 einen anderen Menschen in Echtzeit erreichen, obwohl er körperlich Tagesreisen entfernt war. Bereits 1866 wurde das erste Transatlantik-Kabel verlegt. Ab 1880 können Menschen per Telefon miteinander sprechen – ganz natürlich ohne Morsealphabet und letztlich über beliebige Entfernungen. Seit ungefähr 1900 können Ton und Bild auch per Funk übertragen werden. Das Arpanet, Vorläufer des Internets, eröffnete ab 1970 die Möglichkeit, auf entfernten Computern zu arbeiten. Ab 1990 erlaubt die digitale Mobiltelefonie, jemanden anzurufen, ohne zu wissen, wo man selbst und wo der andere ist, ja beide können sich mit 200 km/h in einem Auto oder Zug bewegen. Spätestens seit 2000 ist es möglich, mithilfe von Sensoren und anderen Elementen in einer Maschine oder technischen Anlage Fehler zu erkennen, diese zu analysieren und die Fehler zu beheben, ohne vor Ort zu sein. Cloud Computing ermöglicht ab 2000 den Zugriff auf Daten und Dokumente an jedem Ort. Social Collaboration und Concurrent Engineering erlauben seit der gleichen Zeit ein gemeinsames, versetztes oder gleichzeitiges Arbeiten an Dokumenten. Integrierte Video/Audio/Datenkommunikation von jedem Computer hat ab 2010 eine praxisgerechte Reife und Mühelosigkeit erreicht. Virtual/Augmented Reality (ab 2010) ermöglicht täuschend echte Simulationen und nahtlose Überschneidungen von virtueller und körperlicher Realität.¹ Wohin führt die Reise? Schon 1992 prägte der futuristische Cyber-Punk-Roman „Snow Crash“ den Begriff des *Metaversums* und beschreibt eine Welt, in welcher materiell-reale und virtuelle Elemente sich vermischen, bis man beides nicht mehr unterscheiden kann.

Im Jahre 2019 veröffentlichte das Fraunhofer Institut folgende Definition von New Work: „Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet sind. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zunehmend agile, selbstorganisierte, iterative und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden ändern sich. Das Konzept von New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit.“²

Dann im Jahre 2020 kamen Corona und der Lock-down. Und es kam das Homeoffice. Plötzlich waren die Büros leer und innerhalb kürzester Zeit arbeiteten Millionen Menschen von zuhause, griffen von dort aus auf ihre Firmendaten zu und kommunizierten mit verschiedenen Videokonferenzsystemen miteinander. Und es funktionierte – auch bei Unternehmen, die bisher streng auf Präsenz geachtet hatten, und auch bei Themen, die man bisher für ungeeignet gehalten hatte. „Zoomen“ ging genauso in die Alltagssprache über wie

¹ Die Jahreszahlen beziehen sich nicht unbedingt auf die erstmalige Erfindung, sondern auf den ungefähren Zeitpunkt, wo die Technologien eine Alltagsreife erreicht haben.

² Hofmann et al. 2019 S.24. Zum Begriff New Work mit Literaturübersicht siehe auch Goinger Kreis, Das Konstrukt New Work bit.ly/3FVNbSG

„Googeln“. Das Bundesarbeitsministerium erließ eine Verordnung, die Unternehmen zwang, Homeoffice anzubieten, und dabei die Beweislast umdrehte: „Wichtiger Bestandteil der Corona-Arbeitsschutzverordnung ist die Verpflichtung der Arbeitgeber zum Angebot von Homeoffice, sofern nicht zwingende betriebliche Gründe entgegenstehen.“³ Und auch in der Managementliteratur fand eine plötzliche Umwertung statt: Stand „New Work“ bisher für die Überwindung des Einzelbüros durch Loft-ähnliche Arbeitsbedingungen, in denen Menschen an Hochtischen und Hochstühlen möglichst eng beieinandersitzen und agil miteinander kommunizieren sollten, bezeichnete derselbe Begriff plötzlich Arbeitsformen, bei denen sich die Menschen gar nicht mehr begegnen, sondern auf unterschiedliche virtuelle Weisen zusammenarbeiten – von zuhause oder jedem beliebigen Ort der Welt, möglichst auch zeitlich flexibel. Als Aufmacher in Anzeigen oder Zeitungsartikeln zu New Work und zum virtuellen Arbeiten sieht man häufig Menschen, die mit ihren Laptops in Parks, an Seen oder gar im Liegestuhl am Strand sitzen.⁴ Die bisherigen Büroformen einschließlich der gerade noch gefeierten „Coworking Spaces“ wurden plötzlich zu Relikten einer altmodischen „Präsenzkultur“.

Parallel zum Lockdown kursierten anspruchsvolle Zahlen, etwa darüber, wie viel Prozent der Erwerbstätigen angeblich im Homeoffice arbeiteten, oder darüber, dass 80 Prozent aller Arbeiten vom Homeoffice oder von anderen Orten aus virtuell erledigt werden könnten.⁵ Heute, nach Ende des Lockdowns erscheinen zahlreiche Studien über die Rückkehr aus dem Homeoffice, etwa darüber, dass 34 Prozent „der Deutschen“ lieber von zuhause arbeiten oder 32 Prozent gar den Arbeitgeber wechseln wollen, wenn Homeoffice nicht mehr angeboten würde. Eine aktuelle und weltweite Studie des IFO-Instituts präsentiert nicht nur zahlreiche solcher Zahlen, sondern skizziert auch eine Entwicklung der Arbeitswelt von der Landwirtschaft auf dem Bauernhof über die industrielle Arbeit in der Fabrik und die Dienstleistungsarbeit im Büro hin zu einer rein virtuellen Arbeitswelt.⁶ Ist also das Metaversum der Arbeit bereits da, beschleunigt durch die Zwänge des Lockdowns? Und sind alle, die noch an bestimmte Orte zur Arbeit gehen, Überbleibsel einer vergangenen Zeit?

Zweifel am Metaversum der Arbeit

Zweifellos waren die Möglichkeiten virtuellen Arbeitens und Zusammenarbeitens in der Coronazeit ein Segen. Daran ändert auch nichts, dass wir als Goinger Kreis schon sehr früh

³ Siehe zum Beispiel: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/verordnung-zu-homeoffice-1841120>

⁴ Eine Bildunterschrift dazu lautet etwa: „Flexibel von Zuhause oder der ganzen Welt als virtuelle Assistenten arbeiten.“ Berufebilder.de zeigt jemand, der mit Laptop auf dem Liegestuhl an einem See sitzt, und fordert: „Aufwachen Deutsche Manager!“

⁵ Solche Zahlen können zum Beispiel entstehen, wenn 80 Prozent der Büroangestellten in Befragungen äußern, sie könnten sich ein Teil ihrer Arbeit im Homeoffice vorstellen und man zudem kurzerhand die Bürobeschäftigten mit allen Erwerbstätigen gleichsetzt. Selbst wenn Studien noch den Unterschied transparent machen, was durchaus nicht immer der Fall ist, geht es in der Presseberichterstattung verloren.

⁶ Cesifo, Working from home 2022 S.1 „Over time, it has become evident that the big shift to work from home will endure after the pandemic ends. No other episode in modern history involves such a pronounced and widespread shift in working arrangements in such a compressed time frame. The shift from farms and craft production to factory jobs that accompanied the Industrial Revolution played out over roughly two centuries. The later, ongoing shift from factory work and other goods production to services is many decades in the making. While these previous transitions brought greater changes in skill requirements and business operations, their comparatively slow unfolding afforded much more scope for gradual adjustment.“

darauf aufmerksam machten, dass auch dort, wo es auf den ersten Blick möglich ist, ein Preis gezahlt werden muss.⁷ Und man muss am Ende des Lockdowns nur die Sehnsucht vieler Menschen beobachten, sich bei der Arbeit wieder leibhaftig gegenüberzusitzen, um Zweifel am einseitigen Fortschrittsmodell zu hegen.

Aber diese Art von Zweifeln sollen hier nicht unser Thema sein. Vielmehr war uns bei der Studie zum Homeoffice sehr früh aufgefallen, dass etwas an den Zahlen und der ganzen Gewichtung nicht stimmen kann. Während angeblich die meisten von zuhause arbeiteten, stauten sich die Lkws an den Grenzen, war medizinisches Personal in den Krankenhäusern überlastet. Supermärkte hatten geöffnet und in den Regalen fanden sich weiter die üblichen Produkte und an der Kasse saßen Menschen. Paketboten klingelten an der Tür und lieferten die online bestellten Waren ab. Waren wurden weiter produziert. Und wo dies nicht funktionierte, waren die Mitarbeiter nicht etwa im Homeoffice, sondern in Kurzarbeit. Die Handelswege und Lieferketten waren wochenlang gestört, weil ein Schiff im Suezkanal querstand. Wie konnte das sein, wenn doch jetzt die Welt und Arbeitswelt in ihr virtuelles Stadium eintrat? Handelte es sich bei diesen Menschen in Supermärkten, Kliniken, Logistik, Landwirtschaft oder Produktion um die angeblichen 20 Prozent Restbeschäftigten, die noch nicht die Zeichen der Zeit begriffen, von altmodischer Präsenzkultur geprägt waren oder die Homeoffice-Verordnung missachteten?

⁷ Klopprogge / Burmeister / Eichinger, Fernverbindung 2020 und weitere Ergebnisse siehe <https://www.goinger-kreis.de/emotionen-in-der-virtuellen-zusammenarbeit.html>

B Projektbeschreibung und Vorgehen

Natürlich waren die allgegenwärtigen Zahlen über Homeoffice und andere virtuelle Arbeitsformen irreführend und zeugten von einer bedenklichen Realitätsferne.⁸ Und das tun sie leider bis heute, wenn es um die sogenannte „Rückkehr aus dem Homeoffice“ geht. Deshalb haben wir im Goinger Kreis genau diese Tätigkeiten in den Blick genommen, die wir „Vor-Ort-Berufe“ oder „Vor-Ort-Arbeitende“ nannten. Wir haben diesen etwas sperrigen Begriff bewusst gewählt, weil jede Unterscheidung in „Blue Collar/White Collar“ in die Irre geht. Zu den Vor-Ort-Berufen gehören nämlich sehr unterschiedliche Aufgaben, die sich nicht mit Fabrik vs. Büro, nicht mit „wenig IT“ vs. „viel IT“, nicht mit einfache vs. qualifizierte Arbeit, schon gar nicht mit schmutzig vs. sauber erfassen lassen. Zu den Vor-Ort-Arbeitenden gehören der Dreher an der Maschine genauso wie der Chirurg im Operationssaal, der Paketbote ebenso wie der nobelpreisgekrönte Forscher im Labor, der Erntehelfer im Weinberg ebenso wie der Spezialist in der Leitwarte eines Kraftwerkes. Die von uns gewählte Begrifflichkeit hat sich im Laufe der Studie bewährt. Sie bewahrt vor falschen Bewertungen und verdeckten Annahmen, ja geradezu Vorurteilen, die sich bezgl. Fortschrittlichkeit oder Bildungsstand in vielen Studien finden. Und sie öffnet die Augen für eine differenzierte Betrachtung von Tätigkeiten anstelle einer pauschalen Vor-Ort-Etikettierung von Berufen oder gar Branchen.

Wir definierten verschiedene Jobfamilien mit vermuteter Vor-Ort-Lastigkeit, die wir näher in den Blick genommen haben. Dies waren die Job-Familien Handwerkliche Dienstleistungen, Kaufmännische Dienstleistungen, Verkehr und Logistik, Medizinisches Personal, Berufe des öffentlichen Lebens, Lehrende-erzieherische Berufe, Agrarberufe. Im Laufe dieser Beschäftigung stellte sich durchaus die Frage, ob bestimmte Branchen wirklich pauschal Vor-Ort-Branchen sind. In gewisser Weise ist es genau der fruchtbare Blick auf die örtliche und zeitliche Bindung von Tätigkeiten, der die anfängliche Kategorisierung der Job-Familien relativierte.

Wir wollten wissen, warum es so etwas gibt wie Vor-Ort-Tätigkeiten. Wir wollten die Arbeiten besser verstehen. Wir wollten die Motive, Wünsche und Befindlichkeiten der Vor-Ort-Arbeitenden besser kennen lernen. Und wir wollten wissen, was „New Work“,

⁸ Viele Studien spiegeln sowohl von der Erhebungsmethode, der Begrifflichkeit und der Deutung die Perspektive einer bestimmten Beschäftigtenschicht wider, ohne dass dies transparent gemacht wird. Aus „30 Prozent der befragten Büroangestellten wollen...“ wird kurzerhand „30 Prozent der Beschäftigten wollen...“. In einer vermeintlich repräsentativen Studie der Krankenkasse Pronova BKK heißt es: „Der Umfrage zufolge möchten die meisten Arbeitnehmer (64 Prozent) nicht für immer überwiegend im Homeoffice arbeiten. Allerdings sieht eine Mehrheit bei der Arbeit dort auch viele Vorteile, etwa eine bessere Work-Life-Balance (64 Prozent). Deutlich mehr als die Hälfte (57 Prozent) findet das Arbeiten im Homeoffice auch effizienter und produktiver. Viele stoßen allerdings buchstäblich an Grenzen: So gaben 54 Prozent der Befragten an, sie könnten mit Blick auf die Räumlichkeiten bei sich auf Dauer gar nicht regelmäßig zu Hause arbeiten. Bei den Regelungen zur Arbeit im Homeoffice gibt es große Unterschiede: Für mehr als ein Drittel der Befragten (35 Prozent) ist Homeoffice generell nicht möglich, etwa in Pflegeberufen, in der Gastronomie oder im Einzelhandel. Knapp ein Viertel (23 Prozent) gab an, ihr Arbeitgeber biete kein Homeoffice an. Knapp ein Drittel (30 Prozent) kann jederzeit ohne Abstimmung im Homeoffice arbeiten, etwas mehr als jeder Zehnte (12 Prozent) eine feste Anzahl an Tagen.“ (FAZ 08.10.2022) Und dieser methodische Lapsus erregt offenbar auch keinen Widerspruch: Diejenigen, die die Studien durchführen, entstammen derselben Schicht wie diejenigen, die interviewt werden, und wie diejenigen, die sie nachher lesen – sie halten ihre Arbeitswelt für die einzige Arbeits- und Lebenswelt. Dieser Befund in Studien, Fachpublikationen und allgemeinen Medien veranlasste uns, ihn auch als Indikator für gesellschaftliche Spaltung in unsere Studie „Überbrückungshilfe“ aufzunehmen.

was digitale und virtuelle Arbeitsformen im Bereich der Vor-Ort-Tätigkeiten bedeuten könnten.

Unserer Beschäftigung mit dem Thema gingen innerhalb des Goinger Kreises zwei verwandte Projekte voraus und eines lief parallel:

- 2018/2019 hatten wir uns in einem Projekt zur Digitalisierung der Personalarbeit mit dem Menschenbild digitaler Führungsinstrumente und mit digitalen Plattformen der Zusammenarbeit auseinandergesetzt.⁹
- 2020 beschäftigten wir uns mitten im ersten Corona-Lockdown mit den emotionalen Implikationen der virtuellen Führung und Zusammenarbeit und veröffentlichten die Ergebnisse in einer Studie und weiteren Artikeln.¹⁰ Hierzu führten wir rund 40 Tiefeninterviews durch, deren Ergebnisse auch in die vorliegende Studie eingingen.
- Berührungspunkte gibt es auch mit einem Projekt des Goinger Kreises zu gesellschaftlichem Zusammenhalt und Personalarbeit, das 2022 abgeschlossen wurde.¹¹ Das Ausblenden der Vor-Ort-Tätigkeiten aus der öffentlichen Wahrnehmung kann leicht zu Spaltungstendenzen führen.

Speziell für die vorliegende Studie zum Thema New Work führten wir im Januar-Februar 2022 eine Online-Befragung zum Thema „Was bedeutet New Work für Vor-Ort-Arbeitende?“ durch. Die Stichprobe umfasste 131 Teilnehmer, davon allerdings fast 60 Prozent aus dem Bereich kaufmännischer Dienstleistungen mit einem hohen Anteil von Homeoffice-Erfahrung und Homeoffice-Potenzial der Arbeit.

Außerdem führten wir im Rahmen eines Kooperationsprojektes mit der Leuphana Universität Tiefeninterviews mit Vor-Ort-Arbeitenden verschiedener Branchen durch. Dabei konzentrierten sich die Interviews auf die Jobfamilien Handwerk und Gastronomie, Verkehr und Logistik, Lehrende-erzieherische Berufe. Wir gingen gezielt auf Tätigkeiten zu, die von vorneherein unter einem „Vor-Ort-Verdacht“ standen. Aus diesen recht offenen Interviews lassen sich keine Prozentzahlen ableiten, aber authentische Stimmen zum Erleben der Vor-Ort-Arbeit sowie Anhaltspunkte für einen differenzierten Blick auf die Virtualisierbarkeit bzw. den Vor-Ort-Charakter der Tätigkeiten. In den Interviews standen zwei einfache Fragestellungen im Vordergrund: Wie sieht der Tagesablauf der Befragten aus? Welche signifikanten Änderungen hat es in der letzten Zeit gegeben?

Ergänzt wurde die Arbeit auch zu den vorangegangenen Themen durch Auswertung zahlreicher Studien und Metastudien, durch Masterarbeiten und wissenschaftliche Begleitung verschiedener Hochschulen (Management School Rotterdam, Leuphana Universität Lüneburg).

⁹ Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Braune, Michelle, Digitalisierung und Personalarbeit im Kernbereich der menschlichen Wertschöpfung. Begriffliche Aufräumarbeiten, kritische Analysen und Anforderungen der Personalarbeit an digitale Instrumente, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.199-280

¹⁰ Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Eichinger, Franz, Fernverbindung. Was man aus der Corona-Krise über virtuelle Führung und Zusammenarbeit lernen kann – und was nicht. Eine Studie des Goinger Kreises. Erster Zwischenbericht April 2020 sowie weitere Berichte unter <http://bit.ly/3FANGQu>

¹¹ Studie Überbrückungshilfe. Zusammenhalt der Gesellschaft – wodurch er gefährdet wird und was wir in Unternehmen für ihn tun können. Goinger Kreis 2022

C Ergebnisse

Der größte Teil der Tätigkeiten ist an einen Ort gebunden

Es gibt die Vor-Ort-Tätigkeiten tatsächlich und es gibt sie allein schon quantitativ in viel größeren Dimensionen, als es sich in vielen Studien und in den Medien widerspiegelt.

Anhaltspunkte für eine Quantifizierung

Wer seine Arbeit aus dem virtuellen Raum machen soll, müsste auch an seinem konventionellen Arbeitsplatz mit Computer arbeiten. In Deutschland arbeiten rund 18 Millionen der 45 Millionen Erwerbstätigen im Büro und am Bildschirm – dies wären rund 40 Prozent der Erwerbstätigen. Nach den Berechnungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft arbeiten 14,8 Millionen Menschen in Büro – dies wären nur knapp 33 Prozent der Erwerbstätigen.¹² Diese Zahlen bilden also die theoretische Obergrenze der Tätigkeiten, die nach gegenwärtigem Stand virtualisiert werden können – denn wer von seinem herkömmlichen Arbeitsplatz keine Leistungen über Computer-Tätigkeiten erbringt, kann dies erst recht nicht von einem anderen Ort aus tun. Mehr als diese triviale Obergrenze liefert diese Zahl allerdings nicht. Bildschirmarbeitsplätze finden sich heute in allen möglichen Funktionen – zum Beispiel auch an Hotelrezeptionen, Arztpraxen oder Forschungslaboren, ohne dass man die Computer einpacken und mit ihnen die Arbeit an beliebigen anderen Orten fortsetzen könnte. Das heißt, die tatsächliche Zahl der virtualisierbaren Arbeitsplätze ist deutlich geringer als diese genannten 18 oder 15 Millionen Bildschirm- oder Büroarbeitsplätze.

Diese Obergrenze relativiert auch die Probleme und Wünsche der „Homeoffice-Rückkehrer“, die in aktuellen Studien ausgebreitet werden. Wenn es maximal 18 oder gar nur 15 Millionen Homeoffice-taugliche Arbeitsplätze gibt, können auch nur maximal 18 oder 15 Millionen aus dem Homeoffice zurückkehren. Wie wir gesehen haben, muss diese Zahl in der Praxis deutlich geringer sein – vielleicht die Hälfte oder ein Drittel.¹³ Alle Prozentzahlen in Befragungen über die Probleme des Homeoffice, über die Wünsche bei der Rückkehr oder über die Produktivität im Homeoffice beziehen sich somit allein auf die Erfahrungen dieser reduzierten Stichprobe – ganz zu schweigen davon, dass bei jeder Befragung diejenigen überrepräsentiert sind, die ihr Erleben für etwas Besonderes halten. Es sind also nicht 87,4 Prozent von 45 Millionen Erwerbstätigen, deren Produktivität im Homeoffice gleich oder höher war, sondern – wenn die Prozentzahlen stimmen – allenfalls 87,4 Prozent von sechs, sieben oder acht Millionen Homeoffice-tauglichen Büroarbeitenden. Es sind nicht 32 Prozent von 45 Millionen, die bei Wegfall des Homeoffice ihren Job wechseln würden, sondern nur 32 Prozent von sechs, sieben oder acht Millionen. Es sind nicht die 45 Millionen Arbeitsplätze, von denen die Stelleninhaber behaupten, in der vergangenen Woche 1,4 Tage von zuhause aus gearbeitet zu haben. Es sind auch nicht 45 Millionen Arbeitsplätze, für welche die Arbeitgeber ein Homeoffice-Level von 0,7 Tagen pro Woche planen, sondern es sind nur die sechs bis acht Millionen Büroarbeitsplätze, die sich dafür eignen.

¹² Hammermann / Voigtländer, Bürobeschäftigte 2020 S.66

¹³ Hammermann / Voigtländer, Bürobeschäftigte 2020 S.73f. und S.61 „Rund 46 Prozent der sozialversicherungspflichtig Bürobeschäftigten arbeiten gelegentlich oder häufig im Homeoffice, bei weiteren 39 Prozent liegt zumindest das Potenzial für Homeoffice vor.“

Damit drängt sich der Verdacht auf, dass ein großer Teil der Homeoffice-Diskussion ein Sturm im Wasserglas ist und sehr wenig mit einem historischen Prozess der Virtualisierung jeglicher Arbeit zu tun hat. Auch die Studie des IWF relativiert die Bedeutung der eigenen Befragungsergebnisse: „Für Bürobeschäftigte würde sich gemäß dieser Logik ein Potenzial von 85 Prozent ergeben, denn lediglich 15 Prozent der Arbeiter und Angestellten geben an, dass eine Tätigkeit im Homeoffice aufgrund ihrer Arbeit nicht möglich wäre. Hier von dem Potenzial an Arbeitsplätzen zu sprechen, die komplett ins Homeoffice verlagert werden könnten, wäre allerdings stark überzeichnet. Die Beschäftigten, die bereits im Homeoffice arbeiten, tun dies durchschnittlich an zwei Tagen mit insgesamt rund fünf Stunden pro Woche.“¹⁴

Nüchtern gesprochen geht es darum, dass 10 oder 20 Prozent der Erwerbstätigen 10 oder 20 Prozent ihrer Arbeitszeit auch außerhalb eines räumlich determinierten Büroarbeitsplatzes verbringen könnten. Für eine solcherart eingegrenzte und differenzierte Gruppe ist es wenig überraschend, dass ein Teil ihrer Tätigkeiten produktiver von zuhause oder einem anderen Ort außerhalb des Büros gemacht werden könnte. Waren nicht schon vor 30 oder 50 Jahren Fach- und Führungskräfte einen Tag pro Woche auf Dienstreisen, Besprechungen und Tagungen, haben von unterwegs telefoniert oder sich Lesepost mit nach Hause genommen – also von ihrem Schreibtisch entfernt gearbeitet? Und noch eine Zahl sollte bedacht werden: In Deutschland gibt es rund 2 Millionen Erwerbstätige mit Leitungsfunktionen, also immerhin 5 Prozent der Erwerbstätigen.¹⁵ Mit anderen Worten: Bei fünf Prozent der Erwerbstätigen besteht von vornherein die Vermutung, dass sie nicht so direkt an bestimmte Ausführungsorte gebunden sind wie ihre Mitarbeiter. Zwei Millionen – diese Zahl kommt schon in eine gewisse Nähe zu den 6 bis 8 Millionen, die wir überhaupt als relevante Zielgruppe identifiziert haben. Vielleicht hat das Homeoffice wenig mit einem generellen Trend zur Virtualisierung jeglicher Arbeit und wenig mit einer generellen Entkoppelung von Raum und Zeit zu tun, sondern ist einfach die technische Weiterentwicklung und coronabedingte Steigerung eines Arbeitsstils, der für bestimmte Beschäftigungsgruppen seit langem bestand.

Die Zweifel, ob „Computer-Einsatz“ und die Existenz von Bildschirmen überhaupt ein tauglicher Indikator für Virtualisierbarkeit sind, gilt auch in anderer Hinsicht. In einer aktuellen Umfrage des IFO-Instituts zum Homeoffice wird die Zielgruppe beschrieben: „These values should not be understood as estimated means for the working-age populations or overall workforces in each country. Rather, they are conditional sample means for relatively well-educated full-time workers who have enough facility with smartphones, computers, tablets and the like to take an online survey.“¹⁶ Diese Begründung dafür, dass die Studie letztlich nur Homeoffice-affine Büroangestellte widerspiegelt, obwohl sie behauptet, für alle zu sprechen, geht an der Lebens- und Arbeitswirklichkeit vorbei. In Deutschland gab es Ende 2021 161 Millionen Mobilfunkanschlüsse – also zwei Anschlüsse pro Einwohner. Eine Differenzierung nach online-Zugang oder nach irgendwelchen Bildungskriterien lässt sich wohl kaum aufrechterhalten. Dasselbe gilt für die grundsätzliche IT-Affinität: In der Produktion gibt es seit den 50er Jahren CNC-Maschinen und aufwendige Produktionssteuerungssysteme. An den meisten Fabrikarbeitsplätzen findet sich ein Computerterminal. Die mit den Bearbeitungsvorgängen verbundenen IT-Systeme sind

¹⁴ Hammermann / Voigtländer, Bürobeschäftigte 2020 S.73f.

¹⁵ <http://bit.ly/3jbB0Ix>

¹⁶ Cesifo, Working from home 2022 S.2

von einer vielfach größeren Komplexität als bei einer Word- oder Zoom-Anwendung im Büro. Auch in der Logistik oder in Krankenhäusern gehören Tablets zum Alltag – und dennoch können die dort Arbeitenden nicht einfach ins Homeoffice verschwinden. Vor-Ort-Arbeitsplätze sind also keine altmodischen Arbeitsplätze für IT-mäßig oder gar bildungsmäßig und sozial Zurückgebliebene. Die tatsächliche Begrenzung der Stichprobe auf Homeoffice-affine Büroangestellte ergibt sich allein schon aus der Überschrift dieser und ähnlicher Befragungen: An einer Umfrage zum Homeoffice oder zur Rückkehr aus dem Office werden sich keine Menschen beteiligen, deren Arbeit mit Office oder Homeoffice nichts zu tun hat – genauso wenig, wie sich Automechaniker an einer Umfrage für Fleischereifachverkäufer beteiligen würden.¹⁷ Erstaunlich sind nicht nur die methodischen Fehler dieser Umfragen, sondern noch mehr, dass nicht auffällt, wie sehr die so erzeugten Umfrageergebnisse der für jeden sichtbaren Alltagsrealität widersprechen.

Ein grober Blick auf die Erwerbstätigen in verschiedenen Branchen gibt ein Gefühl für die Größenverhältnisse. Insgesamt gab es in Deutschland im Jahr 2021 fast 45 Millionen Erwerbstätige. Davon unterliegen einige Branchen der Vermutung, eher zu Vor-Ort-Arbeiten zu neigen (Cluster 1). Dies sind Land- und Forstwirtschaft/Fischerei (561.000 Erwerbstätige), Produzierendes Gewerbe (8.081.000), Baugewerbe (2.621.000), Handel/Verkehr/Gastgewerbe (9.904.000). Diese Branchen umfassen insgesamt 21.167.000 Beschäftigte. Ihnen könnte man gegenüberstellen die eher bürolastigen Branchen: Information/Kommunikation (1.438.000 Erwerbstätige), Finanz- und Versicherungsdienstleister (1.087.000), Grundstücks- und Wohnungswesen (473.000) – insgesamt also zählen die Branchen des zweiten Clusters 2.998.000 Erwerbstätige. Das dritte Cluster umfasst Unternehmensdienstleister (6.126.000) und die öffentlichen und privaten Dienstleister (14.689.000) – insgesamt 20.815.000 Erwerbstätige. Dieser große Bereich beinhaltet gewiss viele Verwaltungstätigkeiten, aber auch Werkskantinen, Hausmeisterdienste, Müllabfuhr, Kläranlagen oder Krankenhäuser.

Solche Mischungen aus Vor-Ort-Tätigkeiten und Bürotätigkeiten wird es in allen Branchen geben. Deswegen wollen wir für unsere Schätzung von ganz robusten Annahmen ausgehen: Im ersten Cluster – so nehmen wir an – sind zwei Drittel der Erwerbstätigen mehr auf der Vor-Ort-Seite angesiedelt. In Cluster 2 zwei Drittel mehr auf der virtualisierbaren Büro-Seite und in Cluster 3 ist es hälftig verteilt.¹⁸ Diese robuste Ableitung führt zu dem Ergebnis, dass über 25 der 45 Millionen Erwerbstätigen mehr auf der Vor-Ort-Seite anzusiedeln sind. Das wären über 56 Prozent und somit weit entfernt von den gängigen New-Work- und Homeoffice-Zahlen – aber überraschend nahe an den 60-65 Prozent, die gar keinen Büro-Bildschirmarbeitsplatz besitzen.

Was Vor-Ort-Arbeit konkret bedeutet

Wir haben diese Rechnung in ihrer Robustheit transparent gemacht, um nicht eine Exaktheit vorzutäuschen, die in Wirklichkeit nicht existiert. Interessant ist jedoch die Frage, warum man es nicht genauer sagen kann – weder in die eine noch die andere Richtung. Eine

¹⁷ Natürlich gibt es auch andere Hindernisse. Viele Beschäftigte in industriellen oder handwerklichen Jobs werden vermutlich bei Facebook, Twitter oder Tiktok registriert sein, aber nicht unbedingt bei einem Business-Netzwerk wie LinkedIn.

¹⁸ Vgl. dazu Hammermann / Voigtländer, Bürobeschäftigte 2020 S.66 Tabelle 1 Anteil der Bürobeschäftigten an allen Erwerbstätigen in den jeweiligen Erwerbstätigengruppen.

kleine Typologie der Vor-Ort-Arbeit kann deutlich machen, warum die Zuordnung nicht schwarz-weiß ist und warum gerade diese Unklarheit aufschlussreich und weiterführend ist.

- (1) Die vermutlich einfachste und eindeutigste Form der Vor-Ort-Arbeit ist die klassische Fabrik. In diese Kategorie dürfte etwa der größte Teil der 8 Millionen Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe gehören: Die Arbeit kann nur an einer bestimmten Maschine gemacht werden. Materialien werden dorthin geliefert und nach dem Arbeitsgang wandert das Werkstück zur nächsten Station. Wenn die Schicht beendet ist, wird die Arbeit von einem anderen Arbeiter weitergeführt. Viele dieser Tätigkeiten sind übrigens keineswegs stumpfsinnig, sondern verlangen Geschick und Erfahrung und erfolgen unter Einsatz anspruchsvoller IT. Aber der Mitarbeiter im Feierabend muss sich um nichts Gedanken machen. Es gibt auch keine Arbeit, die er sich „mitnehmen“ und woanders erledigen könnte.
- (2) Eine andere Form der Vor-Ort-Arbeit findet sich etwa im technischen Service oder in der Logistik. Zwar wird die Arbeit vor Ort ausgeführt in dem Sinne, dass die zu reparierende Maschine an einem bestimmten Ort ist oder das Paket an eine bestimmte Adresse geliefert werden muss. Aber diese Einsatzorte wechseln und zwischen den Orten gibt es Planungs-, Fahrt- und Verwaltungszeiten, also Arbeiten ganz anderen Charakters. Ein Zimmerer sagte im Interview: „Ich glaube, ich hatte noch nie eine Woche, in der ich nur gleiche Arbeitszeiten hatte.“¹⁹ Vor allem ist die Arbeit nicht vollständig determiniert: Am Einsatzort kann der Betreffende auf unerwartete oder auch unbekannte Probleme treffen. Er muss sich vorbereiten, Entscheidungen fällen, Hilfe suchen oder ähnliches. Millionen Beschäftigte in technischen Dienstleistungen, in der Bauwirtschaft, im öffentlichen Personenverkehr, in der Logistik aber auch in der Fischerei dürften diesem Typus zuzuordnen sein.
- (3) Eine Mischung aus den Typen 1 und 2 findet sich in gewisser Weise in der nächsten Kategorie: Ärzte, Chirurgen, Forscher und Entwicklungsingenieure, aber zum Beispiel auch Pfarrer sind bei einem Teil ihrer Tätigkeit wie ein Fabrikarbeiter an ganz bestimmte Orte gebunden, etwa an Operationssäle, Laboreinrichtungen, Reinräume, geweihte Kirchen. Aber gleichzeitig haben sie ganz andere Arten von Tätigkeiten, die unabhängig davon organisiert werden können: Patientendokumentation, Abrechnung mit Krankenkassen, Kongresse, Fachlektüre, Anträge auf Forschungsmittel, Projektorganisation oder Teamleitung und vieles mehr. Die interviewten Industrieforscher bezifferten die ortsgebundenen Labortätigkeiten auf etwa ein Drittel oder auf die Hälfte der gesamten Tätigkeiten. Ein großer Teil der fast 6 Millionen Beschäftigten im Gesundheitswesen dürfte dieser Kategorie nahestehen.
- (4) Bei unseren Interviews sind wir noch auf eine andere Konstellation getroffen, die bisher wenig beachtet wird und die zeigt, wie schwierig einfache Zuordnungen sind. Es handelt sich um Tätigkeiten, die oberflächlich betrachtet ortsungebunden erscheinen, die aber in einen Kontext eingebunden sind, der eine Vor-Ort-Beziehung beinhaltet. Dies kann punktuell technische Gründe haben: So berichtete eine befragte Verlagsleiterin, dass sie während des Lockdowns einen großen Teil der Lektüre- oder Redaktionsstätigkeiten, erst recht natürlich der kaufmännischen Tätigkeiten von beliebigen

¹⁹ Frahm / Sippel / Stallbaum, Was bedeutet New für Vor-Ort-Arbeitende im Handwerk und in der Gastronomie? 2022 S.9

anderen Orten machen konnte, dass sie aber beim Andruck etwa eines Kunstbandes neben der Druckmaschine stehen müsse, um sofort Farben korrigieren zu können. Spannender noch ist die soziale Dimension: Dieselbe Verlagsleiterin und viele andere berichten, dass es ohne direkten persönlichen Kontakt etwa auf einer Fachmesse sehr schwierig sei, neue Kunden zu gewinnen. Vor allem jedoch verstanden sich Verwaltungs- und Managementfunktionen, die in Werken oder Krankenhäusern nahe an der Vor-Ort-Leistungserbringung angesiedelt waren, nicht einfach als Schreibtischfunktionen. Vielmehr sahen sie sich als Teil der Produktion oder der Krankenpflege. Sie waren überzeugt, dass sie ohne diese Nähe und ohne die Rückmeldung aus der Vor-Ort-Welt ihre Arbeit nicht gut machen könnten. Und sie befürchteten, dass durch Homeoffice-Abwesenheit ihre Reputation bei den Vor-Ort-Arbeitenden Schaden erlitt.²⁰ Oder noch einfacher: In einem Supermarkt gibt es vielleicht 15 oder 20 Mitarbeiter, die an der Kasse sitzen, Leergut sortieren, an der Theke Fleisch und Käse verkaufen, Regale einräumen oder Preisauszeichnungen ändern, den Boden putzen – alles Tätigkeiten, die an einen bestimmten Ort gebunden sind und Präsenz verlangen. Und es gibt einen Filialleiter, der in der Ecke des Supermarktes ein kleines Büro besitzt, mit Schreibtisch, Computer und Bildschirm. Auch wenn es technisch noch so leicht möglich wäre: Könnte dieser Filialleiter seine Mitarbeiter und seine Kunden allein lassen und von zuhause aus Anweisungen geben? Wohl kaum.²¹ Es ist schwer möglich, diese vierte Kategorie zu quantifizieren, aber wir werden umgekehrt fragen, was eigentlich von Tätigkeiten zu halten ist, die glauben, völlig ohne eine solche Verknüpfung mit der technischen oder sozialen Wirklichkeit auszukommen.

Selbstverständlich kann man diese Typologie nach Belieben verfeinern. Aber selbst in dieser Einfachheit zeigt sie, dass eine simple Zuordnung „vor-Ort“ vs. „virtuell“ leicht an der Realität vorbeigehen kann. Die vierte Kategorie, die wahrscheinlich in üblichen Statistiken ganz selbstverständlich bei den virtualisierbaren Bürotätigkeiten („Bildschirmarbeitsplätze“) landete, ist besonders interessant. Sie zeigt, wie komplex die Beziehungen sind und wie fragil die Fäden von scheinbar leicht virtualisierbaren Tätigkeiten zur materiellen und sozialen Realität sind. Irgendeine Bewertung im Sinne von „Virtuell gleich modern, Vor-Ort gleich altmodisches Auslaufmodell“ ginge in absurder oder gar gefährlicher Weise an der Sache vorbei.

Diese Feststellung geht in beide Richtungen: Zum einen relativiert sie die Heilsversprechen der Virtualisierung einschließlich der kursierenden wirklichkeitsfremden Homeoffice-Prozentsätze. Virtuelle Bäckereien im Metaversum liefern kein Brot, das uns satt macht. Und ein Personalmanager sollte die Mitarbeiter mit Namen kennen und nicht nur als Datensatz. Aber die Relativierung weist auch in die umgekehrte Richtung: Die Vor-Ort-Arbeit besteht häufig aus unterschiedlichen Elementen. Der Chirurg oder Forscher ist bei einem Teil seiner Arbeit in extremer Weise an die technischen Apparaturen des Operationssaales oder des Labors gebunden – nur 50 cm weiter links könnte er seine Arbeit nicht

²⁰ Aus der Perspektive eines Vor-Ort-Arbeitenden sieht das so aus: „Er [der Chef] ist halt Kaufmann und dadurch hat er diesen handwerklichen Blick nicht. Und er hat sowieso nicht so viel Kontakt zu uns. Wir haben halt im Büro nur den Kontakt zu unseren Meistern.“

²¹ Leitow / Reitel / Roß, Was bedeutet New Work für Vor-Ort-Arbeitende in Verkehr und Logistik? 2022 S.9

tun. Aber dieselben Chirurgen oder Forscher würden ihre Fachliteratur nicht im Operationssaal oder Reinraum lesen und dort auch nicht die Mitarbeitergespräche führen.

Diese Differenzierung eröffnet intelligente Gestaltungsmöglichkeiten jenseits der üblichen Bewertung in altmodisch vs. fortschrittlich oder gar schlechter vs. besser ausgebildet. Um dieser Differenzierung auf die Spur zu kommen, haben wir in einem Kooperationsprojekt mit der Leuphana Universität Lüneburg Vor-Ort-Arbeitende gefragt, aus welchen Tätigkeiten ein typischer Arbeitstag besteht. Natürlich können wir nicht aus der Ferne die neue Arbeitsgestaltung bestimmen. Aber solche Tätigkeitslisten liefern Belege dafür, wie unterschiedlich die Tätigkeiten ein und desselben Menschen in ein und demselben Job sein können – und damit zeigen sie Gestaltungsmöglichkeiten für neue Arbeitsformen auf.

Es gibt Gründe für die Ortsgebundenheit von Tätigkeiten

Vor-Ort-Tätigkeiten sind kein Relikt einer vergangenen Zeit. Dass es Vor-Ort-Berufe gibt, hat Gründe. Wir möchten betonen, dass die Gründe für die Notwendigkeit des Vor-Ort-Arbeitens nicht auf den Äußerungen und Glaubenssätzen der Betroffenen beruhen. Die Praktiker sind wie meistens auch in unseren Interviews davon überzeugt, dass alles so gemacht werden muss wie in der Vergangenheit oder heute – wir werden auf diesen Punkt zurückkommen. Uns steht es aber auch nicht zu, aus der Ferne beurteilen zu können, wie eine konkrete Aufgabe im Einzelnen anders, besser, digitaler oder virtueller gemacht werden könnte. Mit anderen Worten: Die Betroffenen hängen zu sehr am Bestehenden und wir können es im Konkreten nicht besser wissen. Deshalb wollen wir zunächst auf einem anderen Weg, nämlich mithilfe grundsätzlicher Erwägungen begründen, warum es Vor-Ort-Arbeiten gibt.

Die Körperlichkeit der Welt

Die Welt ist am Ende körperlich und wir selbst als Menschen sind körperlich. Und Körper sind nicht irgendwo, sondern haben einen Ort. Wenn wir einen Tunnel in einen Berg bohren wollen, dann können wir das virtuell planen und simulieren, aber damit existiert der Tunnel noch nicht. Der Tunnel hat einen bestimmten Ort und um ihn zu schaffen, muss an diesem Ort Materie bewegt werden. Dass Maschinen eingesetzt werden, ändert nichts daran, dass auch der Einsatz der Maschinen einen Ort hat. Dasselbe gilt für unzählige Tätigkeiten: Wir essen nicht virtuell, sondern real und körperlich und dazu brauchen wir körperliche Getreidefelder und körperliches Brot, das an einem körperlichen Ofen gebacken werden muss. Ein Blinddarmoperation findet an unserem Körper statt und nicht im virtuellen Raum – und dafür müssen wir und die Operateure an einem bestimmten Ort sein. Man kann eine Simulationssoftware programmieren, aber man kann nicht auch noch das Programmieren der Simulationssoftware simulieren. Auch die digitale Welt ist nicht immateriell, sondern basiert auf Hardware, auf Kabeln, auf Rechenzentren mit enormem Energiebedarf. Dass man viele dieser Vorgänge fernsteuern oder automatisieren kann, ändert nichts an der Anfassbarkeit, nichts daran, dass sie irgendwo vor Ort stattfinden müssen. Ein von uns befragter Fernfahrer drückt die räumliche Bindung so aus: „Nein. Du kannst deinen LKW nicht von zuhause aus beladen. Ne, also das geht nicht, nein. Du kannst vielleicht deine Tour, die du an dem Tag hast, das kannst du dir schonmal zurechtlegen, wie fahre ich, aber sonst, nein, kannst du nichts machen.“

Insofern ist auch die angebliche Entwicklungslinie von der räumlich gebundenen Arbeit in Feld, Fabrik und Büro hin zum virtuellen Metaversum der Arbeit unzutreffend: Die relative und absolute Verschiebung der Beschäftigungszahlen in den Sektoren (Landwirtschaft, Industrie, Dienstleistungen...), die ja tatsächlich stattgefunden hat, bedeutet nicht, dass das eine das andere ersetzt hätte und am Schluss alles virtualisiert würde. Es gibt nach wie vor auch in Deutschland eine Landwirtschaft, und sie produziert fast viermal so viel wie vor 200 Jahren.²² Und das Verfahren ist im Kern kein anderes als beim Beginn des Ackerbaus vor 10.000 Jahren: Erde aufritzen, sähen, wässern, düngen, ein paar Monate warten, ernten, weiterverarbeiten und so weiter. Dass heute riesige Maschinen eingesetzt werden und diese vielleicht bald ferngesteuert oder autonom arbeiten, ändert an der Körperlichkeit und Ortsgebundenheit des Vorganges nichts – nichts daran ist virtuell. Dasselbe gilt für unzählige handwerkliche und industrielle Tätigkeiten.

Übrigens gibt es noch einen anderen Grund für das Vor-Ort-Arbeiten: Die Wahrung von Betriebs- oder Staatsgeheimnissen. Das Wissen, das Unternehmen über ihre Erfindungen oder über bestimmte Verfahren besitzen, bestimmt ihre Wettbewerbsvorteile. Man darf hier nicht naiv sein. Durch solche Wissensverluste wird jährlich ein Schaden in Milliardenhöhe angerichtet. Zu den Hauptursachen zählt die Achtlosigkeit der Mitarbeiter. Jeder hat wohl schon in öffentlichen Räumen unfreiwillig Gespräche über Geschäftsinterna mitgehört, die er eigentlich nicht hören wollte. Unternehmen wenden große Mühe auf, um sich gegen Cyberangriffe zu schützen. Für bestimmte Bereiche richten sie besondere Zugangskontrollen oder gar abhörsichere Räume ein. In sensiblen Bereichen gelten Prinzipien wie zum Beispiel „German eyes only“. Dokumente können nach verschiedenen Klassen der Geheimhaltung klassifiziert werden und dürfen nicht nach Belieben kopiert oder mitgenommen werden. Dies setzt ein grundsätzliches Fragezeichen hinter das Arbeiten vom Homeoffice oder anderen externen Orten: Selbst wenn die Datenleitung gesichert ist, kann außerhalb der Geschäftsräume nicht kontrolliert werden, wer die Daten sehen kann.

Die nicht ersetzbare Realität der persönlichen Perspektive

Die Nicht-Virtualisierbarkeit gilt auch für die subjektive Perspektive. Zwar können wir durch Simulationen leicht hinters Licht geführt werden, aber uns selbst wäre es nicht egal, ob der Mensch, dem wir gegenüberstehen, für den wir uns einsetzen, dem wir vertrauen oder mit dem wir arbeiten wollen, derjenige ist, für den wir ihn halten oder nur ein Avatar oder eine Simulation. Für uns wäre es auch nicht egal, wenn wir entdeckten, dass andere Menschen mit einer Kopie von uns selbst diskutierten, sich in sie verliebten, ihr vertrauten, als wären wir es selbst. Für den Turing-Test ist das, was gleich aussieht, auch tatsächlich gleich.²³ Für uns selbst ist es aber nicht gleichgültig, ob „ich wirklich ich bin und du wirklich du bist“.

²² Vgl. Statista, Entwicklung der Getreideproduktion in Deutschland in den Jahren 1850 bis 2010: 1850 betrug die jährliche Getreideproduktion in Deutschland 11,32 Mio. Tonnen. Bis 1913 stieg sie auf 30,29 Mio. Tonnen. Nachdem Deutschland in zwei Weltkriegen große Teile seines Territoriums verloren hatte, darunter gerade die Kornkammern im Osten, betrug die Getreideernte 1950 noch 15,08 Mio. Tonnen. Im Jahr 2000 liegt sie jedoch mit 38,97 Mio. Tonnen höher als jemals zuvor und bewegt sich seitdem auf diesem Niveau.

²³ Der berühmte, 1950 von KI-Pionier Alan Turing entwickelte Test hält die Frage, ob Maschinen denken können, für bedeutungslos und einer Diskussion nicht wert. Der Turing-Test macht die Leistungsfähigkeit Künstlicher Intelligenz einfach daran fest, ob ein Mensch in einem fünfminütigen Gespräch herausfindet, ob sein Gegenüber ein Mensch oder ein Computer ist. Vgl. dazu Turing, *Computing Machinery and Intelligence* 1950 S.433ff.

Die erwähnten Aufmacher-Fotos, die die Ortsunabhängigkeit virtuellen Arbeitens durch den Laptop-Arbeiter am Strand symbolisieren, bestätigen unfreiwillig diesen Befund: Wenn virtuelle Realität für uns denselben Realitätsgehalt hätte wie materiell-körperliche, dann bräuchten wir doch gar nicht körperlich „vor Ort“ am Strand zu sein, sondern könnten denselben Effekt durch die Webcam-Projektion eines perfekten Strandes im heimatischen Büro erzeugen. Zumindest muss man erklären, warum die Vor-Ort-Präsenz bei der Arbeit ersetzbar sein soll, aber nicht am Strand.

Lernen und Innovation in Auseinandersetzung mit dem Widerstand der Materie

Ein virtuelles Metaversum, in welchem man auch die Einwirkungen auf die reale Welt vollständig handhaben könnte, ohne jemals vor Ort zu sein, setzte trotzdem voraus, dass man irgendwann einmal die reale Welt leibhaftig erkundet und vollständig beschrieben und erfasst haben müsste. Es setzte vor allem auch voraus, dass sich nach dieser Erkundung und Erfassung nichts mehr änderte und es keine Abweichungen mehr gäbe und geben dürfte.²⁴ Es wäre ein vollständig unveränderliches System, das bei der kleinsten Störung wie ein Kartenhaus in sich zusammenfiel.

Beispiel Bauwirtschaft: Kein Haus ist auf den Millimeter genau gebaut. Ein Dachbalken, der noch so maßgenau bei 10 Grad und 30 Prozent Luftfeuchtigkeit gesägt wurde, ist ein anderer als der, der 14 Tage später bei 25 Grad und 60 Prozent Luftfeuchtigkeit auf der Baustelle verarbeitet werden soll. Dasselbe gilt auch für Metalle und viele andere Materialien. Genau hier kommen die Erfahrung und die Anwesenheit vor Ort ins Spiel. Was ist zu tun, wenn die Teile in der physischen Wirklichkeit nicht so perfekt ineinandepassen wie in der virtuellen Planung gedacht? Das betrifft nicht nur die Maße der Balken, sondern auch andere Dimensionen: Es fängt an zu regnen; ein anderes Gewerk, das eigentlich vorher stattfinden sollte, verspätet sich; die polnischen Leiharbeiter wollen einen bestimmten Feiertag begehen; ein Balken kreuzt sich mit dem Abwasserrohr; eine Gestaltungsidee sieht in Wirklichkeit nicht so gut aus wie in der Vorstellung.²⁵

In einem vollständig definierten und determinierten System wäre auch Lernen nicht mehr möglich und auch nicht die Innovation, die gerade in der Auseinandersetzung mit dem Widerstand der Materie entsteht. Die Wissenschaft ist eben ein Kind der Technik und des Handelns und nicht umgekehrt. In den Worten des Philosophen und Motorradmechanikers Matthew B. Crawford: „Wenn das Denken mit dem Tun verbunden ist, dann müssen wir Dinge in der Welt tun, um die Welt richtig zu begreifen.“²⁶ Dieser Gedanke spiegelt sich auch in den Iterationsschleifen des agilen Arbeitens wider, bei denen man möglichst schnell etwas Anfassbares erzeugt und sei es noch so vorläufig. Und die Erfahrungen mit exzessivem Outsourcing haben schon vor Jahren gezeigt, dass man Technologien nach einiger Zeit nicht mehr beherrscht und Fähigkeiten verliert, wenn man sie nicht mehr praktiziert. Homeoffice steht schon länger im Verdacht, gut beim Abarbeiten definierter

²⁴ Aus den Befragungen kam zum Beispiel heraus, dass man rein technisch betrachtet die Containerbrücken im Hamburger Hafen auch ferngesteuert bedienen könnten. Die Instandhaltung erhalte jedoch momentan wertvolle Tipps von den Brückenfahrern, dass zum Beispiel irgendetwas unrund läuft. Diese Hinweise würden mit ferngesteuerten Containerbrücken wegfallen. Vgl. Leitow / Reitel / Roß 2022 S.9f.

²⁵ Das Beispiel stammt aus einem Gespräch mit einem Bauunternehmer. Solche Beispiele sind übrigens kein Beweis mangelnder Professionalität, die durch genauere Prozesse überwunden werden könnte. Das sogenannte „Dreikörperproblem“ der Physik zeigt, dass wenige unabhängige Variable in eine nicht mehr berechenbare Komplexität führen können.

²⁶ Crawford, Ich schraube 2016 S.214

Aufgaben und schlecht für die Innovation zu sein.²⁷ Ist es ein Zufall, dass gerade High-Tech-Firmen ihre Mitarbeiter wieder in die Büros zurückbeordert haben? Tom Kelley, einer der Partner der renommierten Innovationsfirma IDEO resümierte schon 2001: „Unabhängig davon, wie elektronisch Ihr Geschäft sein mag, gibt es auch ein physisches Element. Sie müssen eine Kultur schaffen, in der Raum eine Rolle spielt.“²⁸

Gerade anspruchsvollste Tätigkeiten zeigen, wie extrem diese räumliche Bindung sein kann. Svante Pääbo, der Nobelpreisträger für Medizin und Physiologie des Jahres 2022, rekonstruierte die DNA des Neandertalers aus winzigen und beschädigten Genom-Resten. Pääbo machte die Extraktion und Analyse solcher Gen-Schnipsel in den „Reinräumen“ seines Labors zu einer eigenen Wissenschaft.²⁹ Die Einrichtung eines Forschungslabors kann leicht zehn Jahre in Anspruch nehmen und ist nie ganz abgeschlossen. Ein erfahrener Industrieforscher mit über 50 Patenten sagte in unserem Interview: „Der Clou ist, dass man erst beim Arbeiten merkt, was man noch braucht, und erst beim Arbeiten kennen und benutzen lernt, was man an Geräten und Hilfsmitteln hat oder angeschafft oder selbst gebaut hat. Das geht Hand in Hand, und darum dauert es so lange. Und erst beim Arbeiten ergibt sich ja in der Forschung auch, welche Parameter und Dinge man noch wissen möchte, und damit auch die Arbeitsmittel. Und selbst wenn man alles Mögliche am Anfang anschafft, muss man es doch erst handhaben und vernünftig einsetzen lernen, was lange dauert und ein langer Lernprozess ist. ‚Wer viel misst, misst Mist‘ – auch Messen mit neuen Messgeräten ist ein längerer Lernprozess.“ Bereits eine scheinbar harmlose Auflösung der Ortsbindung in dem Sinne, dass man ja Labore anmieten könne, wenn man sie braucht, funktioniert deshalb nicht.

Wir reden über Arbeit. Wenn Sinn und Inhalt von Arbeit darin bestehen, in der Welt eine Wirkung zu erzielen, dann könnte man die Beweislast umdrehen: Eine Arbeit, die vollständig unabhängig von Raum und Zeit durchgeführt werden könnte, wäre eine Arbeit, die keinen direkten Bezug zur materiellen Welt besäße. Es wäre eine Arbeit, die niemals auf den Widerstand der Materie träfe, die niemals spürte, dass bestimmte Dinge wie Aussaat und Ernte, wie die Bearbeitung eines glühenden Eisens, wie der Transport und Einsatz von Beton oder wie die Erzeugung von Energie nicht zu einem beliebigen Zeitpunkt, nicht mit beliebiger Dauer oder beliebigen Unterbrechungen durchgeführt werden können. Es wäre eine Arbeit, die niemals in die direkte Interaktion mit anderen Menschen ginge – denn dazu müsste man sich selbst beim virtuellen „Zoomen“ auf einen gemeinsamen Zeitpunkt einigen. Es wäre eine Arbeit, die niemals gelernt hätte, in unvorhergesehenen Situationen eine erfahrungsbasierte Bauchentscheidung zu treffen. Es wäre eine Arbeit, die niemals erlebt, gefühlt, gerochen oder angefasst hätte, was sie bewirkt hat. Es wäre eine Arbeit, die keine Geheimnisse beinhaltet. Besäße eine solche Arbeit überhaupt eine Anbindung an die Welt? Wäre sie in der Lage, Wirkung zu erzeugen? Wäre sie also überhaupt Arbeit im Sinne der obigen Definition? Wäre sie nicht ein bevorzugter Kandidat, durch Automatisierung oder Künstliche Intelligenz ersetzt zu werden? Oder andersherum gefragt: Wäre es überhaupt

²⁷ Siehe zum Beispiel Vollmer, Lars, Warum sich Deutschland Homeoffice gar nicht leisten kann, Capital 1.12.2020; ebenso auch Cesifo, Working from home 2022 S.26

²⁸ Kelley, Art of Innovation 2001 S.146

²⁹ Joachim Müller-Jung, Für diesen Nobelpreis konnte es nur einen geben, FAZ 4.10.2022

wünschenswert, dass Menschen, die diese Verbindung nicht mehr besitzen, durch irgendeinen Mechanismus bevollmächtigt wären, Wirkung in der Welt zu erzeugen?³⁰

Vor-Ort-Arbeiter beziehen ihre Motivation aus der Vor-Ort-Arbeit.

In der Homeoffice-Diskussion und den entsprechenden Studien spielt die persönliche Perspektive oft eine Rolle. Ist man im Homeoffice mehr oder weniger motiviert? Ist man schneller oder langsamer, freier oder belasteter? Würde man den Arbeitgeber wechseln, wenn es keine Homeoffice-Angebote gäbe?³¹ Und zahlreiche ähnliche Fragen. Wir haben schon gesehen, dass man an manchen Befunden durchaus Zweifel hegen kann – auch auf der Ebene der subjektiven Zufriedenheit und auch bei Tätigkeiten, die scheinbar problemlos virtualisierbar sind.³² Man könnte auch darauf hinweisen, dass es für viele Aufgaben ziemlich belanglos ist, ob wir im Homeoffice motivierter wären. Dem Eisenerz in 1000 m Tiefe, dem Brot im Backofen, dem defekten Kühlaggregat eines Rechenzentrums, der brennenden Scheune ist es relativ gleichgültig, ob wir gerade motiviert sind oder der Zeitpunkt eines Defektes unserem Wunsch nach Flexibilität widerspricht. Bestimmte Leistungen können und müssen eben an bestimmten Orten oder zu bestimmten Zeiten erbracht werden. Deshalb haben interviewte Vor-Ort-Arbeitende mit Unverständnis auf die Frage reagiert, ob sie im Homeoffice motivierter wären. Oder sie haben sich erst gar nicht an Umfragen beteiligt, die die Rolle des Homeoffice schon im Titel tragen.³³ Ein Fernfahrer sagte kurzerhand: „Ich wüsste jetzt nicht, was ich im Homeoffice Sinnvolles machen könnte.“

Unsere Befragungen haben darüber hinaus einen anderen, viel interessanteren Befund ergeben: Viele Vor-Ort-Arbeitende beneiden die im Homeoffice Arbeitenden in keiner Weise, sondern sie beziehen ihre Motivation, ihre Zufriedenheit, ihr Gefühl der Selbstwirksamkeit gerade aus dem Vor-Ort-Arbeiten. Nach unserem Blick auf die Gründe des Vor-Ort-Arbeitens ist dieser Befund nicht mehr überraschend: Vorher ist das Auto kaputt, nachher fährt es wieder. Vorher gibt es nur Mehl und Wasser – hinterher gibt es ein duftendes Brot, das Menschen satt macht. Vorher ist die Toilette schmutzig – hinterher ist sie sauber. Vorher regnet es in den Rohbau – nachher besitzt das Haus ein schützendes Dach. Vorher war das Bein gebrochen – nachher ist es geschient und nach einiger Zeit wieder gesund.

³⁰ Siehe zum Beispiel Constanze Ehrhardt, Mein Office, meine Oase <https://cmk.faz.net/cms/microsite/14438/mein-office-meine-oase>: Solche Beschreibungen der künftigen Arbeitswelt und des vermeintlichen „New Work“ erscheinen uns mehr als bedenklich, auch unter dem Aspekt des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Offenbar scheint keine Rolle mehr zu spielen, dass es bei Arbeit um reale Wirkung in der Welt geht und dass man das nicht nur um das eigene momentane Wohlbefinden herum bauen kann. Und zum anderen funktioniert ja das Lebens- und Wohlfühlmodell der angeblichen „Generation New Work“ nur, wenn die große Mehrheit der Menschen nicht so arbeitet. Oder werden die Bäckereien, Autowerkstätten, Schreinereien, Computerhersteller oder Feuerwehren ihren Mitarbeitern jetzt nur noch Wohlfühl-Oasen bieten statt Backstuben, Hebebühnen, Kreissägen, Montageplätzen und Drehleitern? Wie weit muss man sich von der Realität menschlichen Wirkens abgekoppelt haben, um eine so winzige, fast parasitäre Zuckerguss-Welt für ein allgemeines Arbeitsmodell der Zukunft zu halten?

³¹ Siehe Cesifo, Working from home 2022 S.42

³² Siehe Burmeister et al. Soziale und emotionale Herausforderungen der virtuellen Führung reflektieren und meistern, 2020 <http://bit.ly/3PBAOhF> und Klopprogge et al. Die Rolle menschlicher Beziehung für virtuelles Führen und Zusammenarbeiten 2020 <http://bit.ly/3uThFhl>

³³ Dies gilt auch für unsere eigene Online-Umfrage. Wenn 67,3 Prozent der Teilnehmer angeben, sie arbeiteten mehr als 3 Tage pro Woche im Homeoffice und nur 13 Prozent, dass sie gar nicht von zuhause aus arbeiteten, dann sagt dies nur etwas über die ungewollte Selektion der Stichprobe, nicht jedoch über die Relevanz von Homeoffice aus. Die Homeoffice-Nutzung ist sogar noch deutlich höher als in der IFO-Studie.

Und wahrscheinlich gab es in der Durchführung all dieser Tätigkeiten irgendwo ein unerwartetes Problem, aber am Ende hat der Vor-Ort-Arbeitende alle Probleme situativ gelöst. Gibt es mehr und direktere Wirkung des eigenen Handelns in der Welt?

Viele Vor-Ort-Arbeitenden strahlen genau diese Zufriedenheit aus. Sie brauchen keine abstrakten Purpose-Diskussionen, sondern ihre Arbeit trägt den Purpose auf natürliche Weise in sich.³⁴ Ein befragter Dachdecker sorgt sich wenig um den Verlust seines Arbeitsplatzes durch Automatisierung: „Aber mein Beruf, den niemals zu verlieren, außer wenn ich keinen Bock mehr darauf habe, nein. Es würde ja keine Maschine geben [...], die den Beruf ausüben kann. Und ein Dach über den Kopf braucht jeder immer.“ Ein Zimmerer pflichtet bei: „Wir haben natürlich auch Maschinen, und alles wird irgendwie moderner. [...] Wir haben ja keinen Computer, der uns die Nägel reinhaut und fertig.“ Eine Köchin, der durchaus die Belastung durch die Arbeitszeiten in der Gastronomie bewusst ist³⁵, sagt trotzdem mit Stolz: „Für gewisse Sachen wäre das [eine digitalisierte Küche] halt schon einfacher, aber ein Computer wird nicht das Essen kochen.“ Ein Fernfahrer schließlich äußert sich fast euphorisch: "Man macht den Beruf eigentlich nur, weil es Spaß bringt, es ist unbeschreiblich schön, diesen Beruf zu machen, nicht für jeden, ich weiß, aber ist so. [...] du siehst viel von Deutschland. Du kommst in Sachen rein, wo du als normaler Mensch gar nicht reinkommst und das ist eben so, was mich sehr gefreut hat."

Dass bestimmte Dinge zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort gemacht werden müssen, empfinden die Vor-Ort-Arbeitenden nicht zwangsläufig als Belastung oder Einschränkung (so lästig so etwas für jeden im Einzelfall sein mag), sondern diese Auseinandersetzung mit den Notwendigkeiten und dem Widerstand der realen Welt ist ja gerade die Quelle der Zufriedenheit und der Erfahrung von Selbstwirksamkeit. Was man zu jeder Zeit und an jedem beliebigen Ort machen kann und was obendrein nur um die eigene Befindlichkeit kreist, ist vielleicht für die Welt gar nicht wichtig. In der Luft oder im Wasser kann man die Hand ohne Widerstand und ohne Gefahr bewegen und jedes beliebige Muster erzeugen. Aber so leicht, wie es möglich ist, so schnell ist jede Wirkung verfliegen. In der virtuellen Welt des Metaversums kann man einfach durch Wände gehen: Es gibt keine Anstrengung, aber auch kein nachhaltiges Wirksamkeitserlebnis.³⁶ In der realen körperlichen Welt kann man es nicht, sondern muss eine reale Lösung finden. Anders als das Durchschreiten einer virtuellen Wand hat eine Öffnung in der realen Wand nachhaltigen Bestand.

Obendrein sind viele dieser Tätigkeiten nicht nur ein materiell-unpersönlicher Vorgang. Viele Vor-Ort-Tätigkeiten finden unter den Augen der Kunden statt. Der Waschmaschinentechner, der Schreiner, die Pflegekraft, die kundige Verkäuferin, der Koch – sie haben nicht nur ein technisches Problem gelöst, nicht nur Materie bewegt, sondern sie erleben die Dankbarkeit, Freude und Anerkennung des Kunden von Angesicht zu Angesicht. Dass diese Vor-Ort-Arbeitenden gerade durch den Vor-Ort-Charakter ihrer Arbeit motiviert sind, ist beinahe schon trivial. Eigentlich müsste man umgekehrt fragen, wie man überhaupt auf die Idee kommt, dass es motivierend sein könnte, durch Homeoffice und

³⁴ Frahm / Sippel / Stallbaum 2022 S.10 schließen, „...dass die Interviewten eine durchaus positive Einstellung zu ihren Berufen haben. Sie üben ihre Berufe gerne aus und empfinden teilweise einen gewissen Stolz gegenüber ihrer Branche.“

³⁵ „Das, was für viele Jugendliche wichtig ist – Work-Life-Balance – das ist in dem Job halt echt schwierig. Da wird halt immer drüber geredet [...], aber das zu realisieren, wenn man dann eben keine Arbeitskräfte hat, ist schwierig.“

³⁶ Dieses Beispiel stammt aus dem Roman Stephenson, Neal, Snow Crash, Frankfurt am Main 2021 (1992)

andere Virtualisierungsformen von dieser authentischen und ungefilterten Selbstwirksamkeitserfahrung abgeschnitten zu werden.

Auch Vor-Ort-Arbeit kann sich verändern

Die Relativierung des Homeoffice- und Virtualisierungs-Hypes, die Begründung des Vor-Ort-Arbeitens bedeuten jedoch nicht, dass alles so sein und bleiben muss, wie es heute ist. Im Gegenteil, erst dadurch wird die Diskussion spannend und fruchtbar. Die Möglichkeiten der Digitalisierung und Virtualisierung können Tätigkeiten und Leistungsnetzwerke auch dort tiefgreifend verändern, wo wir uns das heute kaum vorstellen können. Teilaufgaben können automatisiert werden, neue Schnittstellen können sich ergeben, Aufgaben können abgegeben werden, neue können nebenbei miterledigt werden. Dass viele Jobs Aufgaben ganz unterschiedlichen Charakters enthalten, war ja bereits eine Erkenntnis unserer quantitativen Analyse. Genau daraus ergeben sich Gestaltungsräume – sei es zugunsten der Mitarbeiter oder sei es zugunsten der Unternehmen.

Schaut man in die Interviews, dann zeigt sich allerdings schnell, dass die Vor-Ort-Arbeitenden bei dieser Umgestaltung nur selten eine Hilfe darstellen. Generell gilt: „Um die Zukunft der Arbeit in den Logistikberufen zu untersuchen, darf die Expertise der Arbeitenden nicht falsch eingeschätzt werden. Die Arbeiter sind Experten in dem, was sie tagtäglich erleben, welche Veränderungen es gegeben hat, und in dem, was sie fühlen. Einschätzungen über die Brauchbarkeit neuer Technologien hingegen sind allenfalls als Meinung aufzufassen.“³⁷ Häufig können sie sich keine andere Welt vorstellen als die heutige. Teilweise erscheinen die Änderungsvorstellungen sehr begrenzt und konservativ oder auf Nebenaspekte bezogen.³⁸

Eine ähnliche Beobachtung hatte auch Gaspard Koenig bei seiner Recherche zur Künstlichen Intelligenz gemacht: „Jeder in seinem Bereich nimmt spontan die Feinheiten seiner täglichen Aufgaben wahr, die ständige Notwendigkeit, ein Urteilsvermögen auszuüben, das kein Algorithmus ersetzen kann. Auf der anderen Seite ist es leicht, sie bei anderen zu ignorieren. Der Radiologe wird wollen, dass die Künstliche Intelligenz den Straßenverkehr für mehr Sicherheit übernimmt, der LKW-Fahrer wird den Journalismus automatisieren wollen, um ihn objektiver zu machen, der Journalist wird nicht verstehen, was am Investieren so schwierig ist, und der Investor würde es vorziehen, dass seine medizinischen Untersuchungen von einer Maschine interpretiert werden...“³⁹

Eigentlich ist auch dieser Befund nicht überraschend. Es ist generell für den Praktiker schwer, sich von der bewährten und erlernten Praxis zu lösen – erst recht natürlich, sich eine Welt vorzustellen, in welcher er selbst nicht mehr in der bisherigen Weise vorkommt. Wir kennen ähnliche Phänomene, wenn man in der qualitativen Personalplanung die heutigen Führungskräfte nach den Qualifikationen und Bedarfen der Zukunft fragt. In demselben Sinne haben Innovatoren wie Henry Ford oder Steve Jobs seit jeher den Wert von Kundenbefragungen angezweifelt.⁴⁰ Und ganz generell gilt methodisch, dass daraus, dass

³⁷ Leitow / Reitel / Roß 2022 S.6

³⁸ Siehe zum Beispiel Leitow / Reitel / Roß 2022 S.10 zum Wegfall der Nachschichtzulage. Siehe auch die Schlussfolgerung bei Leibinger / Dunaieva 2022 S.9 für den Lehrberuf.

³⁹ Koenig, Gaspard, *La fin de l'individu : Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle*, Paris 2019

⁴⁰ Vgl. auch Ridderstråle / Nordström, *Funky Business Forever 2007*: „Wenn Sie etwas wirklich Interessantes und Revolutionäres tun wollen, müssen Sie lernen, ihre Kunden zu ignorieren. Viele Kunden sind wie

etwas so oder so ist, nicht folgt, dass es so sein muss. Ebenso wenig, wie aus dem, was die Betroffenen für möglich oder unmöglich halten, folgt, dass es tatsächlich möglich oder unmöglich ist. Ebenso wenig wie aus dem, was Menschen wünschen, anregen oder vorher-sagen, folgt, dass es tatsächlich so kommt oder kommen sollte.

Die Veränderungen können sowohl die individuelle Perspektive des Mitarbeiters etwa im Hinblick auf Arbeitszeit und Arbeitsort wie das Interesse des Unternehmens an Produktivität oder Qualität betreffen. Immerhin gibt es auch in den Interviews Beispiele, die Ansatzpunkte für Veränderungen aufzeigen.

- *Beispiel Servicetechniker:* Die Arbeit eines von uns interviewten Servicetechnikers besteht aus verschiedenen Elementen. Die Präzisionswaagen, die er zu warten, zu zertifizieren, zu reparieren oder auszutauschen hat, sind vor Ort beim Kunden. Sie sind dort eingebaut oder teilweise auch so groß, dass sie nicht einfach abgeholt werden können. Ein anderer Teil seiner Arbeit besteht in Verwaltungstätigkeiten wie Bestellung von Ersatzteilen, Fahrtkostenabrechnungen, Zeiterfassung für Rechnungen und ähnliches. Ein weiteres Element ist der Kontakt zur Teamleitung in der Zentrale, zu anderen Servicetechnikern und zu den Spezialisten. Und natürlich schlicht und einfach Fahrzeiten zu den Kunden im Bezirk. Die Arbeit ist nicht zeitflexibel in dem Sinne, dass der Servicetechniker zu beliebigen Zeiten tätig werden kann. Es gibt Wartungsintervalle. Der Ausfall einer Präzisionswaage kann den gesamten Betrieb blockieren und muss schnellstens behoben werden. Und natürlich muss sich der Servicetechniker an die Arbeitszeiten (oder Wartungsfenster) des Betriebes halten. Schon seit langem arbeiten solche Servicetechniker virtuell in dem Sinne, dass sie viel im Außendienst unterwegs und nur selten in der Zentrale sind und dass sie einen Großteil der Verwaltungstätigkeiten von zuhause aus machen. Trotzdem muss die Arbeit nicht genau so ablaufen wie heute. So passiert es immer wieder, dass der Servicetechniker auf Waagen trifft, die älteren Baujahres sind oder ein bisher nicht bekanntes und schwer lösbares Problem aufweisen. Die heutige Hilfestellung für ihn ist absurd: Der befragte Servicetechniker muss sich in die Warteschlange der Kunden-Hotline einreihen oder seine Kollegen abtelefonieren. Expertensysteme, Ferndiagnosedaten, sofortiger Zugang zu detaillierten Konstruktionsunterlagen oder zu den Experten der Entwicklungsabteilung könnten hier Abhilfe schaffen genauso wie Einbauanleitungen mittels Augmented-Reality-Werkzeugen. Digitale Systeme könnten obendrein die lästige Verwaltungsarbeit vereinfachen und mehr Zeit für das Gespräch mit dem Kunden geben.
- *Beispiel Pflegekraft:* Die Pflege steht unter einem hohen demografischen Druck und Kostendruck. Die Menschen, die dort arbeiten, tun dies in der Regel, weil sie etwas für und mit Menschen machen wollen und von hier beziehen sie ihre Zufriedenheit. Gleichzeitig ist es eine stark regulierte Branche, in der die Dokumentation eine große Rolle spielt. Viele Pflegekräfte leiden unter dieser bürokratischen Bürde, die sie von

Rückspiegel. Sie sind extrem konservativ und langweilig, ihnen mangelt es an Imaginationskraft, und sie kennen ihre eigenen Wünsche nicht.“ Siehe schon im 19. Jh. die Äußerungen zu den „Praktikern“ bei Herzl, Judenstaat 1988 S.41ff.: „Nun sind die praktischen Leute wohl in der Regel nur Routiniers, unfähig, aus einem engen Kreis alter Vorstellungen herauszutreten. Aber ihr Widerspruch gilt und vermag dem Neuen sehr zu schaden; wenigstens, solange das Neue selbst nicht stark genug ist, die Praktiker mit ihren morschen Vorstellungen über den Haufen zu werfen. (...) Das liegt freilich in der Zukunft, wie die Entwicklung des Bahnverkehrs für die Menschen der dreißiger Jahre in der Zukunft lag. Die Eisenbahnen wurden dennoch gebaut. Man ist glücklicherweise über die Bedenken von Praktikern der Postkutsche hinweggegangen.“

dem abhält, was sie eigentlich machen wollen. Gleichzeitig hat die Arbeit auch ihre körperlichen Belastungen, die man am frühen Ausscheiden aus dem Beruf ablesen kann. Der Fachkräftemangel in der Pflege führt auch dazu, dass man häufiger für andere einspringen muss und das Dienstplanmanagement eine zentrale Rolle für das Funktionieren wie für die persönliche Zufriedenheit spielt. Die Pflege ist auf der einen Seite eine Vor-Ort-Arbeit in extremer Form: Sie muss nicht nur an einem konkreten Ort, sondern auch in räumlicher Nähe und persönlicher Zuwendung zu den anvertrauten Menschen vollzogen werden. Wenn man daran rüttelte, dann rüttelte man grundsätzlich am Menschenbild unserer Gesellschaft und auf jeden Fall am Selbstverständnis der Pflegenden. In den letzten Jahren wurden in der ambulanten Pflege zahlreiche technische Hilfsmittel eingeführt – etwa der Notfallknopf am Arm. Es gibt weitere Technologien, etwa Bodenbeläge mit Sensoren, die registrieren, wenn ein älterer Mensch fällt. Diese technischen Hilfsmittel ändern allerdings nichts daran, dass im Notfall ein realer Helfer an den realen Notfallort kommen muss. Die leicht nachvollziehbare Vor-Ort-Bindung schließt jedoch nicht aus, dass sich die Arbeit durch andere Arbeitsformen und Technologien verändert. Durch mitführbare Tablets kann die Pflegedokumentation standardisiert und vereinfacht werden. Dies beinhaltet auch die Möglichkeit anderer Arbeitsorte: Die Dokumentation ist keineswegs an einen bestimmten Arbeitsort gebunden. Sie könnte zum Beispiel auch vom Homeoffice aus zu flexiblen Zeiten erledigt werden. Auch Schulungen müssten nicht an einem bestimmten Ort durchgeführt werden, sondern könnten online zu individuell passenden Zeiten abgerufen werden – eine wichtige Verbesserung angesichts hoher Teilzeitquote in der Pflegebranche.⁴¹ Roboter könnten die Pflegekräfte oder auch die hauswirtschaftlichen Kräfte begleiten und ihnen in einer sinnvollen Arbeitsteilung zur Hand gehen, ohne dass dies den Verlust des persönlichen Kontaktes zum Patienten oder älteren Menschen bedeuten würde. Eine intelligente Dienstplansoftware könnte viel Ärger aus dem Alltag nehmen. Im Idealfall könnten solche Maßnahmen nicht nur die Arbeit der Pflegekräfte erleichtern, nicht nur zur Work-Life-Balance beitragen, sondern auch mehr Zeit für den eigentlichen „Purpose“ des Berufes geben.

Mangelnde Virtualisierung und Digitalisierung haben nicht immer etwas mit einer tatsächlich notwendigen und wünschenswerten Vor-Ort-Bindung zu tun. Sie können einfach an rückständigen Bedingungen oder mangelndem Kümmern liegen – und sagen deshalb nichts aus über die prinzipielle Tauglichkeit von New-Work-Elementen. So äußerte sich ein Heizungsbauer in den Interviews: „Die [neuen internetbasierten Technologien] gibt es natürlich schon, aber ich stehe hier draußen am Fenster, damit ich einigermaßen Empfang habe. Das ist [hier auf dem Land] schon ein krasser Unterschied.“ Manchmal scheitert die Umsetzung an fehlenden IT-Kenntnissen, wie ein Kundendienstmonteur berichtet: „Wir wollten mal ein Tablet aktivieren, das haben wir auch bekommen. Leider wurde die Software, die wir haben wollten, nie installiert, weil sich keiner dafür eingesetzt hatte. Und jetzt sind wir wieder zurück bei Zetteln.“⁴²

Bei der Hamburger S-Bahn müssen Überstunden auf einem Sonderleistungszettel, welcher den Mitarbeitern als Blanko-PDF-Formular vorliegt, ausgedruckt über die Dienstpost eingereicht werden. Der S-Bahn-Fahrer schreibt sich seine Überstunden während der

⁴¹ Siehe auch für die Arbeiter im Hamburger Hafen Leitow / Reitel / Roß 2022 S.9

⁴² Frahm / Sippel / Stallbaum 2022 S.8

Arbeitszeit kurz auf und überträgt diese dann in Ruhe zu Hause in das Formular. Bezüglich Homeoffice wurde hier also schon mitgedacht, aber es wäre hilfreich, das Formular als online-Maske zu gestalten. Auch müssen S-Bahn-Fahrer neuerdings bei einer Zwangsbremung ein Formular einreichen, das sich mit der Frage nach den Umständen der Zwangsbremung beschäftigt. Hier könnte eine Software bestimmte Daten schon im Vorhinein ausfüllen.⁴³

Unsere Interviews zeigen, wie differenziert und situativ Job für Job die Anforderungen und Lösungen sein können. Beispiel Hamburger Hafen: Obwohl dieser Logistik-Hub hinsichtlich der Digitalisierung schon gut aufgestellt ist, müssen teilweise von Hand Daten von einer Anwendung in die nächste übertragen werden. Hier wären nach Auffassung der Mitarbeiter Schnittstellen denkbar, die für die Übertragung Vorschläge unterbreiten, die dann nur noch per Mausklick bestätigt werden müssten. Gleichzeitig haben die Mitarbeiter oft mit Fetten und Ölen zu tun, weshalb der Einsatz von Tablet und Laptop teilweise unpraktisch und die klassische A4-Kopie immer noch die beste Lösung ist.⁴⁴

Wie unsere Interviews zeigten, besteht auch der Tagesablauf von Lehrern und Erziehern aus ganz unterschiedlichen Tätigkeiten, die auf unterschiedliche Weise und an unterschiedlichen Orten durchgeführt werden können – oder wie die Dokumentation einfach durch digitale Prozesse erleichtert und ersetzt werden könnten.⁴⁵

Diese Beispiele zeigen erneut, dass Virtualisierung und Vor-Ort-Arbeit in keinem ideologischen Gegensatz zueinander stehen und dass es keine allgemeingültige und zwangsläufige Fortschrittsgeschichte von „ortsgebunden“ zu „virtuell“ gibt, ja nicht einmal von Papier zu Tablet. Es wäre nicht fortschrittlicher, wenn der Servicetechniker nicht mehr vor Ort wäre und nicht mehr mit den Kunden redete. Es wäre kein Fortschritt, wenn ältere Menschen oder Kranke nicht mehr von fürsorglichen Menschen, sondern von Robotern gepflegt würden. Aber es gibt gewiss viele Möglichkeiten, dasjenige, was als Kernbereich der Arbeit notwendig und wünschenswert ist, zu unterstützen und gleichzeitig diesen Kern von unnötigem Ballast zu befreien.

Anforderungen an New Work bei Vor-Ort-Berufen

Scheinbar haben wir uns in dieser Studie sehr stark auf den Aspekt der Virtualisierung und Digitalisierung beschränkt. Was ist mit den anderen Elementen? Hatten wir nicht betont, dass „New Work“ mehr beinhaltet als solche technischen Elemente? In der Definition des Fraunhofer-Instituts, die wir uns zu eigen gemacht hatten, hieß es: „Das Konzept von New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit.“

Wir wollen gar nicht tiefer auf das methodisch Problematische eingehen, in einen Begriff nach Belieben Wünsche zu packen und ihm dann mit dem Etikett „Trend“ quasi normativen Charakter zu verleihen, so als könnte man mit diesem Taschenspielertrick kurzerhand die Beweislast umdrehen und alle müssten plötzlich begründen, warum sie immer noch so sehr dem vermeintlichen Trend hinterherhinken. Wir möchten vielmehr darauf hinweisen, dass wir durch unseren Blick auf die Vor-Ort-Arbeitenden auf überraschende Weise viele Fragen beantwortet, aber auch relativiert haben.

⁴³ Leitow / Reitel / Roß 2022 S.9

⁴⁴ Leitow / Reitel / Roß 2022 S.8f.

⁴⁵ Leibinger, Dunaieva 2022 S.5

Wenn Vor-Ort-Tätigkeiten in vielen Bereichen und in allen Hierarchiestufen vorkommen, wenn der Chefarzt eines Krankenhauses genauso ein Vor-Ort-Arbeiter ist wie die Reinigungskraft, der Werksleiter genauso wie der Bandarbeiter, dann kann uns die Analyse wenig über Hierarchiefreiheit und Selbstorganisation sagen. Erst recht gilt dies, wenn es gar keine einfache Zuteilung gibt, sondern der größte Teil der Jobs sowohl ortsgebundene wie virtualisierbare oder digitalisierbare Anteile besitzt. Was wir in den Interviews an positiven oder kritischen Äußerungen über Autonomie, Vertrauen, Kontrolle und Hierarchie hören, bildet das ganz normale Spektrum von Organisationsformen und menschlichen Beziehungen in mittelständischen Unternehmen, ja in Organisationen überhaupt ab. Korrelationen mit Elementen von New Work lassen sich kaum erkennen.

Noch deutlicher ist die Botschaft hinsichtlich der sogenannten „Sinnstiftung“. Die Fokussierung auf möglichst viele Homeoffice-Tage als angeblich unverzichtbaren Motivationsfaktor ist für die Vor-Ort-Arbeitenden unverständlich. Aus nichts beziehen die Befragten so sehr ihre Zufriedenheit wie aus der Erfahrung der Selbstwirksamkeit in der Vor-Ort-Arbeit und aus der direkten Rückmeldung des Kunden, für den man sichtbar etwas getan hat. So sehr Einsatzzeiten mit privaten Wünschen in Konflikt kommen können, so sehr wissen die Vor-Ort-Arbeitenden vom Arzt bis zum Heizungsmonteur, dass die Notwendigkeit, zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort zu sein, Ausdruck der eigenen Bedeutung und Nützlichkeit und der Wirkung auf die reale Welt ist.

Generell sollte die Frage nicht lauten, was Berufe, Tätigkeiten, Mitarbeiter, Unternehmen für New Work tun können oder müssen. Wir sollten die Frage und die Beweislast umdrehen: Was können welche Elemente von New Work für welche Berufe, Tätigkeiten, Mitarbeiter, Unternehmen tun? Niemand muss einem vermeintlichen Trend Tribut zollen oder irgendeinem modischen Etikett gerecht werden, aber es empfiehlt sich, gute Elemente zu nutzen. Das verlangt einen ebenso kritischen wie offenen Blick. Wie wir schon vor einigen Jahren in einem Projekt zur Digitalisierung der Personalarbeit festgestellt hatten, können sich hinter dem Etikett „digital“ sehr unterschiedliche Dinge verbergen. Digital können Prozesse sein, die die Autonomie und Selbstwirksamkeit von Mitarbeitern unterstützen, aber dies passiert nicht automatisch oder zwangsläufig. Ja, wir hatten festgestellt, dass zu viele Instrumente gerade von Misstrauen geprägt sind und in Richtung Determinierung und Totalkontrolle streben. Leider ist uns dies erneut im Zusammenhang mit virtuellen Arbeitsformen begegnet:

- Im Beispiel des Servicetechnikers könnten digitale Instrumente vor Ort die Informationen aus Datenbanken, Super-Experten oder Kollegen zur Verfügung stellen, die seine Autonomie und auch sein Standing gegenüber dem Kunden erhöhen. Leider wurde dieser Bereich völlig vernachlässigt. Stattdessen dienten digitale Instrumente dazu, die Fahrtwege und Pausen der Techniker zu kontrollieren oder überhaupt die persönliche Präsenz beim Kunden zu verringern.
- Wie wir bei unserer Recherche feststellten, besitzen Taxifahrer oft aufwendige digitale Möglichkeiten, um von der Taxizentrale Fahrten zugeteilt zu bekommen. Aber sie haben zum Beispiel nicht die winzige Möglichkeit, schon bei der Hinfahrt die Rückfahrt desselben Kunden vier Stunden später aufzunehmen oder sich gar selbst dafür einzuteilen.
- Bei der Vorstellung eines neuen Lieferwagens werden die Möglichkeiten der Digitalisierung angepriesen. Sie sollen allerdings nur dazu dienen, dass der Fuhrparkleiter den

Fahrstil der Fahrer überprüfen kann, nicht etwa dazu, dass der Fahrer selbst aufgrund besserer Informationen sich die Tour selbst einteilen kann.

Das ist genau das Gegenteil von dem, was wir uns für die Anwendung von New Work bei Vor-Ort-Tätigkeiten vorstellen. In unserem Projekt zur Digitalisierung der Personalarbeit hatten wir 2019 mit dem „Digital HR Manifesto“ zwölf Anforderungen an digitale Instrumente formuliert. Ihre gemeinsame Philosophie ist, dass sie die Autonomie der Menschen in Unternehmen stärken und nicht einengen sollen. Es ist nicht unsere Aufgabe, im Einzelnen für Berufe oder Tätigkeiten die Möglichkeiten von „New Work“ festzulegen. Aber wir sind überzeugt, dass es diese Möglichkeiten gibt. Und wir sind überzeugt: Im Sinne des Digital HR Manifesto sollten solche Entwicklungen dazu führen, dass die Autonomie und Selbstwirksamkeit oder das lebendige Zusammenwirken mit Kollegen gefördert wird und nicht nur die Kontrolle und Determinierung durch starre Prozesse.⁴⁶

Das Digital HR Manifesto

Zwölf Anforderungen an digitale HR Instrumente

Empathie, Vertrauen, Freiraum, Verantwortung und Vielfalt sind entscheidende Faktoren für die Innovations- und Veränderungsfähigkeit und damit für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Digitale HR Instrumente müssen so beschaffen sein, dass sie die Erfolgsfaktoren menschlichen Handelns unterstützen, statt sie als Störfaktor beseitigen zu wollen.

① **Digitale Instrumente mehren die Vielfalt an Alternativen und Denkrichtungen**, statt sie möglichst schnell auf eine Lösung zu reduzieren.

② **Digitale Instrumente fördern Mut, Entscheidung und Beharrlichkeit**, statt zu suggerieren, eine gute Datenlage ersetze die aktive Entscheidung.

③ **Digitale Instrumente laden bei allen Tätigkeiten zum aktiven Mitdenken, Ausprobieren und Verbessern ein**, statt Menschen zu willenslos Ausführenden zu degradieren.

⑦ **Digitale Instrumente machen Ideen und Probleme in ihrer Unterschiedlichkeit sichtbar**, statt Meinungen und Verhalten zu vereinheitlichen.

⑧ **Digitale Instrumente schaffen konkrete und praktisch erlebbare Entscheidungsmöglichkeit**, statt alles in vorgeprägte Muster zu zwingen.

⑨ **Digitale Instrumente erlauben feedbackfreie Räume für Geheimnisse und Vorläufiges**, statt alles sofort der Bewertung auszusetzen.

OFFENE GESTALTUNGSRÄUME sind wichtiger als vorstrukturierte Lösungen

FÄHIGKEIT ZUR VERÄNDERUNG ist wichtiger als irrtumsfreie Prognose

VERTRAUVENSVOLLE BEZIEHUNG ist wichtiger als starre Normierung

INDIVIDUELLE VERANTWORTUNG ist wichtiger als anonyme Prozesse

④ **Digitale Instrumente lassen zu, dass sich Menschen entwickeln**, statt das Bild eines in sich konsistenten und unveränderlichen Wesens zu zeichnen.

⑤ **Digitale Instrumente ermöglichen, dass sich Aufgaben und Anforderungen wandeln**, statt eine statische Passgenauigkeit anzustreben.

⑥ **Digitale Instrumente unterstützen die empathische Beziehung zwischen Menschen als Erfolgsfaktor**, statt sie zu eliminieren, zu automatisieren oder vorzutauschen.

⑩ **Digitale Instrumente stärken auch in der Netzwerkarbeit die Verantwortung des einzelnen**, statt sie durch folgenlose Beliebigkeit zu verwässern.

⑪ **Digitale Instrumente halten den außergewöhnlichen Weg offen und ermöglichen bewusste Ausnahmen**, statt Initiativen jenseits des Status quo zu blockieren.

⑫ **Digitale Instrumente machen die Maßstäbe und Methoden transparent, nach denen Menschen und ihre Leistungen beurteilt werden**, statt sich hinter Algorithmen zu verstecken.





Digitalisierung führt nicht automatisch zu bestimmten Ergebnissen. Digitalisierung kann einengen, überdeterminieren, kontrollieren, entmündigen, Spontaneität und Flexibilität abtöten und letztlich die Fähigkeit zur Innovation und gleichzeitig jeden Wettbewerbsvorteil beseitigen – und in vielen Fällen tut sie das leider auch. Aber Digitalisierung kann auch Freiheiten schaffen, lästige Schnittstellen und Fehlerquellen beseitigen, ungeliebte

⁴⁶ Die Befragung zeigte, dass selbst diese naheliegende Dimension nicht eindeutig ist: Vgl. Leitow / Reitel / Roß, 2022 S.11 „...zeigen unsere Ergebnisse, dass stärkere Kontrolle der Arbeitskräfte auch von den Arbeitskräften als positiv angesehen werden kann. Diese führt nämlich zu genaueren Einhaltung von Pausenzeiten und beugen somit Verletzungen und Unfällen vor. (...) Wie stärkere Kontrolle der Arbeitskräfte von diesen aufgenommen wird, hängt sowohl von der Umsetzung der Kontrolle als auch individuellen Unterschieden ab.“

Routinetätigkeiten abnehmen und Zeit für das Eigentliche schaffen, Spontaneität ermöglichen, Informationen dezentral bereitstellen, Alternativen anbieten, persönlichen Kontakt herstellen, wo man sich sonst gar nicht begegnete. So könnte die Digitalisierung die Fähigkeiten, den Mehrwert und die Autonomie des einzelnen auch bei Vor-Ort-Arbeiten stärken. In diesem Sinne halten wir es für abwegig, den digitalen Fortschritt oder die Erfüllung eines angeblichen New-Work-Trends daran zu messen, wie viele Stunden ein Dachdecker im Homeoffice statt auf der Baustelle verbringt. Oder wie viele Stunden eine Pflegekraft sich zuhause mit ihrem Tablet statt vor Ort mit dem pflegebedürftigen Menschen beschäftigt. Wir halten es auch für abwegig, unter digitalem Fortschritt immer nur Standardisierung, Determinierung und Automatisierung zu verstehen. Für uns besteht ein wirklicher Fortschritt von New Work darin, die Vor-Ort-Arbeitenden bei ihrer Vor-Ort-Arbeit zu unterstützen – nicht nur einseitig durch Fremdsteuerung, sondern durch Unterstützung bei erfahrungsbasierten situativen Entscheidungen.

Anhang

Literaturverzeichnis

- Aksoy, Cevat Giray / Barrero, Jose Maria / Bloom , Nicholas / Davis , Steven J. / Dolls, Mathias / Zarate, Pablo*, Working from Home around the World, CESifo Working Papers, München 2022
- Bundesagentur für Arbeit*, Grundlagen: Methodenbericht – Beschäftigte mit Leitungsfunktion, Nürnberg, 2019
- Burmeister, Anne / Klopprogge, Axel / Wöhrmann, Anne Marit / Mühlenbock, Max*, Soziale und emotionale Herausforderungen der virtuellen Führung reflektieren und meistern. Ergebnisse einer Studie des Goinger Kreises in der Corona-Krise 2020 (Teil 1) <http://bit.ly/3PBAOhF>
- Crawford, Matthew B.*, Ich schraube, also bin ich. Vom Glück, etwas mit den eigenen Händen zu schaffen, Berlin 2016 (2009)
- Frahm, Marike / Sippel, Andrea / Stallbaum, Stella*, Was bedeutet New Work für Vor-Ort-Arbeitende im Handwerk und in der Gastronomie? Studienarbeit der Leuphana Universität Lüneburg 2022
- Hammermann, Andrea / Voigtländer, Michael*, Bürobeschäftigte in Deutschland, IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., 47. Jahrgang, Heft 3/2020
- Hofmann, Josephine / Piele, Alexander / Piele, Christian*, New Work: Best Practices und Zukunftsmodelle, Arbeitsbericht Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart 2019
- Kelley, Tom*, The Art of Innovation. Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design Firm, London 2001
- Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Braune, Michelle*, Digitalisierung und Personalarbeit im Kernbereich der menschlichen Wertschöpfung. Begriffliche Aufräumarbeiten, kritische Analysen und Anforderungen der Personalarbeit an digitale Instrumente, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarleben 2019 S.199-280
- Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Eichinger, Franz*, Fernverbindung. Was man aus der Corona-Krise über virtuelle Führung und Zusammenarbeit lernen kann – und was nicht. Eine Studie des Goinger Kreises. Erster Zwischenbericht April 2020
- Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Kempen, Arndt*, Die Rolle menschlicher Beziehung für virtuelles Führen und Zusammenarbeiten. Ergebnisse einer Studie des Goinger Kreises in der Corona-Krise 2020 (Teil 2) <http://bit.ly/3PBAOhF>
- Koenig, Gaspard*, La fin de l'individu : Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle, Paris 2019

*Leibinger, Merle / Dunaieva, Olena, Welche Potenziale sehen Lehrkräfte und Erzieher*innen in ihrem Beruf, im Sinne von New Work? Studienarbeit der Leuphana Universität Lüneburg 2022*

Leitow, Luke Calvin / Roß, Felix / Reitel, Moritz, Was bedeutet New Work für Vor-Ort-Arbeitende in Verkehr und Logistik? Studienarbeit der Leuphana Universität Lüneburg 2022

Stephenson, Neal, Snow Crash, Frankfurt am Main 2021 (1992)

Vollmer, Lars, Warum sich Deutschland Homeoffice gar nicht leisten kann, Capital 1.12.2020

Weitere ausführliche Literaturhinweise zum Begriff des „New Work“ siehe <http://bit.ly/3FVNbSG>

Die Autoren

Prof. Dr. Anne Burmeister

Anne Burmeister ist Associate Professorin für Human Resource Management an der Rotterdam School of Management Organisation & Personnel Management. Sie promovierte in Arbeits- und Organisationspsychologie und verbrachte zwei Jahre als Postdoc in Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern (Schweiz). Vor ihrer Promotion war sie als Strategieberaterin für die Boston Consulting Group (BCG) tätig, wo sie ihre Fachkenntnisse in den Bereichen Strategie sowie Personal und Organisation in verschiedenen Branchen ausbaute.

Christina Erdmann

Christina Erdmann ist Leiterin HR Business Partner bei EUREST Deutschland.

Dr. Eberhard Jakobi

Eberhard Jakobi ist Partner bei EY in der People Advisory Services. Er berät Unternehmen seit vielen Jahren zu Themenschwerpunkten in der Personalstrategie und Personalplanung, Organisationsgestaltung, sowie Controlling und Analytics.

Dr. Axel Klopprogge

Nach Fach- und Führungsaufgaben in großen Technologieunternehmen führt er die von ihm gegründete internationale Beratungsfirma Strategy for People sowie das Kanway Innovation Team. Er ist spezialisiert auf Personalarbeit für KMU sowie auf Innovation und Geschäftsentwicklung.

Dr. Heiko Mauterer

Heiko Mauterer ist Vorstand der 4C GROUP AG (Managementberatung) und Experte in den Themengebieten „HR-Management“ und „Compliance Management“. Er ist außerdem im Vorstand des Goinger Kreises und gestaltet dort in den Themengebieten „New Work“ und „HR Reporting Standards“ die Weiterentwicklung der Personalarbeit mit. Immer mit dem Ziel der Nachhaltigkeit betrieblicher Personalarbeit über das eigene Unternehmen hinaus durch Mehrwert für die Gesellschaft in Summe.

Nadja Sauerwein

Nadja Sauerwein leitet den Vorstandsstab Personal und Konzerndienstleistungen in einem großen deutschen Versicherungsunternehmen. Zuvor war sie in der Strategie und Geschäftsentwicklung sowie der Personalentwicklung tätig. Sie ist studierte Wirtschaftspsychologin. Nadja Sauerwein ist stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Goinger Kreises.

Der Goinger Kreis

Der Goinger Kreis wurde 2004 in Going/Tirol gegründet. Top-Manager aus dem Personalwesen deutscher Unternehmen haben sich zusammengetan, um über die operative Personalarbeit hinaus Impulse für das System Arbeit zu geben – an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Inzwischen ist der gemeinnützige Verein ein hochrangiger gemischter Kreis von Vordenkern und Akteuren – aus Unternehmen, Wissenschaft, Beratung und Politik. Mehr Informationen zum Goinger Kreis: www.goinger-kreis.de

Kontakt und weitere Informationen:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.
Flagredder 77
21521 Wohltorf

info@goinger-kreis.de
Tel. +49 (0) 4104 690875

Die vorliegende Studie „Ortsbesichtigung. Warum manche Arbeiten an Orte gebunden sind und wie sich das durch die Virtualisierung verändern könnte“ hat wichtige inhaltliche Berührungspunkte mit zwei Studien des Goinger Kreises:



Fernverbindung. Was man aus der Corona-Krise über virtuelle Führung und Zusammenarbeit lernen kann – und was nicht. (April 2020)



Überbrückungshilfe. Zusammenhalt der Gesellschaft – wodurch er gefährdet wird und was wir in Unternehmen für ihn tun können (Oktober 2022)

Alle drei Studien verbindet die Frage, wie Arbeit funktioniert und welchen Stellenwert sie in der Gesellschaft genießt.

Das aktuelle Buch des Goinger Kreises

Das Buch „Grenzüberschreitungen“ zeigt anhand wissenschaftlicher Ergebnisse, Erfahrungsberichte und praktischer Anleitungen, wie Personalarbeit die Brücke zwischen unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlichen Entwicklungen bauen kann. Dies wird durch-exerziert an sechs aktuellen Themen:

- *Brückenköpfe*. Wie Schulen und Unternehmen Mündigkeit fördern und den Weg in gute Arbeit bahnen können. Mit dem jährlichen Aktionstag „Fit für die Bewerbung“ – durchgeführt von Unternehmen für Schulen.
- *Angekommen*. Wie eine Arbeitsintegration Geflüchteter gelingen kann und was alles schon passiert ist. Mit einem Leitfaden „Sieben Schritte zur erfolgreichen Beschäftigung von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen“.
- *Gefühlsbeziehung*. Wie Emotionen zu exzellenter Führung gehören und zur nachhaltigen Arbeitsfähigkeit beitragen. Mit der praxisnahen Case Study „Fracht24“ und dem Video „Emotions please“.
- *Beinfreiheit*. Wie digitale Personalarbeit Innovation und Wettbewerbsfähigkeit steigern kann und wie nicht. Mit dem „Digital HR Manifesto“ und seinen zwölf Anforderungen an digitale HR-Instrumente.
- *Standortbestimmung*. Wie globale Standards zur Humankapitalmessung zu Selbsterkenntnis, Vergleichbarkeit und Sprachfähigkeit beitragen. Mit der „ISO 30414 – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting“.
- *Langstreckenläufer*. Wie Unternehmen im demografischen Wandel das Potenzial älterer Menschen besser nutzen können. Mit dem „Later Life Work Index“ und einem Kompendium betrieblicher Maßnahmen.

Gleichzeitig werden damit die Methoden einer neuen Personalarbeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft beschrieben. Eine Personalarbeit, die herkömmliche Grenzen zwischen Fachrichtungen, zwischen Unternehmen und Gesellschaft sowie zwischen Wissenschaft und Praxis überschreitet.



Goinger Kreis e.V. (Hrsg.)

Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen.

VAS – Verlag für Akademische Schriften

Westarp Science – Fachverlage

www.westarp.de

1. Auflage 2019, 432 S., Paperback

ISBN: 978-3-88864-563-1, € 34,95