

# „Eine Frage des Vertrauens“

Personal zu finden und zu binden ist eine der zentralen Herausforderungen im Handwerk. Eine Interviewstudie des Ludwig-Fröhler-Instituts und der Handwerkskammer der Pfalz zeigt, wie Prinzipien von New Work das Handwerk dabei unterstützen können **INTERVIEW: BARBARA OBERST**

**Frau Greilinger, Sie haben eine Studie über New Work im Handwerk gemacht, ohne gegenüber den befragten Betrieben je den Begriff New Work zu verwenden. Warum?**

Für viele klingt dieser Begriff nach Anzuträgern in Hochhäusern, der nichts mit dem Handwerk zu tun hat. Doch wir wollten wissen, ob und welche New-Work-Prinzipien im Handwerk gelebt werden, welche Möglichkeiten für die Betriebe realisierbar sind, welche Auswirkungen New Work auf das Handwerk hat und wie sich Führung und Personalmanagement verändern, wenn Aspekte von New Work eingesetzt werden. Den Begriff selber brauchten wir dafür nicht.

**Und zu welchen Ergebnissen sind Sie gekommen? Spielt New Work im Handwerk überhaupt eine Rolle?**

Nach unserem Dafürhalten schon. Wir haben zunächst definiert, was New Work ausmacht: Eine moderne Personalführung, Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort sowie Agilität, also Selbstbestimmung und Selbstorganisation der Beschäftigten. Nach diesen drei Punkten haben wir Betriebe befragt und viele Beispiele dafür gefunden, was im Handwerk bereits umgesetzt wird.

**In welchem Bereich sind die Betriebe am aktivsten?**

In der wichtigsten Komponente der Unternehmensführung. Bei den meisten untersuchten Betrieben dominiert ein kooperativer Führungsstil mit flachen Hierarchien. Persönliche Beziehungen zu den Mit-

arbeitern, ein informeller Austausch und ein familiärer Umgang miteinander, Transparenz und Mitbestimmung in Entscheidungsprozessen und insbesondere bei der Arbeitsgestaltung, all das sind Facetten von New Work. Der Chef tritt hier eher als Coach und Partner auf und nicht als Patriarch.

**Dieses Bild vom Handwerkspatriarchen herrscht ja noch in der Gesellschaft. Ist das überholt?**

In den von uns befragten Betrieben ist auf jeden Fall der Führungsaspekt deutlich weiter fortgeschritten als erwartet. Allerdings haben wir auch von vornherein nur solche Betriebe befragt, die potenziell Erfahrungen mit New Work gemacht haben können.

**Die Gruppe der Befragten war nicht nur handverlesen, sondern mit neun Befragten auch eine eher kleine Stichprobe. Sind die Ergebnisse also aussagekräftig?**

Sie spiegeln sicher nicht das gesamte Handwerk wider. Aber sie zeigen auf, welche Möglichkeiten es gibt. Ab dem sechsten Interview haben wir festgestellt, dass sich Antworten wiederholt haben. Das deutet darauf hin, dass wir genügend Informationen gesammelt haben.

**Alle Interviewten mussten einen gewissen Digitalisierungsgrad aufweisen. Warum?**

Weil Digitalisierung ein „Enabler“ ist, sie macht beispielsweise Flexibilität erst möglich. Kaufmännische Kräfte können ihre Büroarbeit nur dann im Homeoffice erledigen, wenn die



”

*Die Umsetzung von New Work hängt ganz stark vom Vertrauen der Unternehmensführung in die Mitarbeitenden ab.“*

**Andrea Greilinger**  
Stellvertrende  
Geschäftsführerin  
Ludwig-Fröhler-Institut  
Foto: LFI

Technik erlaubt, sich von dort in die Programme einzuwählen. Dann ist Homeoffice bis zu einem gewissen Grad sogar für gewerbliche Mitarbeiter möglich. Wenn beispielsweise Schreinereien ihre Konstruktionspläne am Computer schreiben, kann der Mitarbeiter einen Teil seiner Arbeit auch von zu Hause erledigen. Alle von uns interviewten Betriebe sehen hier noch Potenzial zur Optimierung.

**Das bezieht sich auf räumliche Flexibilität. Wie flexibel waren die Befragten hinsichtlich der Arbeitszeit?**

Hier haben wir verschiedene Formen gefunden. Für Büromitarbeiter der interviewten Betriebe gelten meist Gleitzeit und in Einzelfällen auch Vertrauensarbeitszeit. Für gewerbliche Mitarbeiter wurde die Arbeitszeit an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst. In der Stichprobe gab es Modelle wie Zweischichtbetrieb, verschiedene Formen der Vier-Tage-Woche oder Gleitzeit. Außerdem

schaffen manche durch Überstundenkonten zusätzliche Flexibilität.

**Wie wirken sich die Modelle aus?**

Alle Befragten berichteten von besserer Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit. Flexiblere Arbeitszeitmodelle wirkten sich positiv auf die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden aus, aber auch auf die Effizienz des Betriebs. Allerdings entsteht für die Betriebe auch ein höherer Planungsaufwand und manche beklagten, dass die Zusammenarbeit durch flexibles und vor allem mobiles Arbeiten erschwert sei.

**Spielt dabei auch das Vertrauen in die Mitarbeiter eine Rolle?**

Ja. Es gab zwei Typen von Unternehmen. Die eine Gruppe hatte nur eingeschränktes Vertrauen in ihre Mitarbeiter, verbunden mit der Sorge, von ihnen ausgenutzt zu werden. Diese Chefs vertrauen zwar auf die Kompetenz der Mitarbeiter, aber nicht auf deren Selbstständigkeit und Motivation, Aufgaben bestmöglich abzuliefern. Also schränken sie die Mitarbeiter stärker ein und kontrollieren sie.

**Und der andere Typus?**

Diese Chefs haben volles Vertrauen in ihre Mitarbeiter und betrachten sie als essenziell für den Betrieb. Sie setzen auf die Kompetenz und Selbstständigkeit ihres Teams und betrachten es nicht als ihre Aufgabe, zu kontrollieren oder einzuschränken. Einer unserer Interviewpartner sagte: „Ein guter Chef zu sein heißt, talentierte Leute einzustellen und ihnen aus dem Weg zu gehen.“

**Welche Erfahrungen machen sie damit?**

Die Befragten berichteten, dass der Betrieb weniger auf ihre Person zentriert sei. Das Unternehmen funktioniere auch, wenn der Chef abwesend ist. Sie beobachteten außerdem, dass ihre Mitarbeiter gerne bei ihnen arbeiten und sich wertgeschätzt fühlen, was für den wirtschaftlichen Erfolg wichtig ist. Allerdings äußerten manche, dass die privaten Probleme der Mitarbeiter sie emotional belasten, einer sprach von einer „Seelsorgestation“. Und wenn ein Mitarbeiter den Betrieb verlasse, sei das gerade wegen der persönlichen Beziehung schwierig.

**Der dritte große Aspekt von New Work ist die Agilität bei der Aufgabebearbeitung. Wie viel Selbstbestimmung und Selbstorganisation können die Betriebe ermöglichen?**

Dieser Bereich ist weniger ausgeprägt, als wir erwartet hatten. Selbstbestimmung beginnt in den Betrieben meist erst auf der Ebene der konkreten Arbeitsaufgabe. Die Aufgaben und Projekte werden überall von einem Meister oder dem Inhaber zugewiesen, entsprechend der Rolle und Kompetenz des Mitarbeiters. Nach einem kurzen Briefing erledigen die Mitarbeiter ihr aktuelles Projekt aber selbstständig und eigenverantwortlich, von der Terminvereinbarung mit dem Kunden bis zu kleineren Entscheidungen vor Ort. Das ist noch nicht Agilität. Aber die Frage ist, ob sich die Masse der Mitarbeiter im Handwerk überhaupt mehr Selbstbestimmung wünschen würde.

## New Work im Handwerk

Der Begriff „New Work“ umfasst moderne, ergebnisorientierte Arbeitskonzepte, die durch Digitalisierung, Globalisierung und demografischen Wandel geprägt sind. Ziel dieser Konzepte ist es, die Arbeit der Menschen mehr mit ihren beruflichen Neigungen und Berufungen in Einklang zu bringen. New Work ermöglicht den Mitarbeitern Flexibilität hinsichtlich von Arbeitszeit und -ort und fördert agiles, projektbasiertes Arbeiten. Neue Führungsprinzipien sollen das Engagement und die Beteiligung der Mitarbeiter steigern. Damit gehen Unternehmer auf veränderte Erwartungen der verschiedenen Generationen ein und ermöglichen ihnen Selbstverwirklichung.

**DHZ**