
Arbeitsorganisation im Wandel

NEW WORK GESTALTEN

Bettina Seibold und Walter Mugler

Januar 2022

Was verbirgt sich hinter dem Sammelbegriff „New Work“, der so unterschiedliche Veränderungen umfasst wie z.B. agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, mobile Telearbeit, Homeoffice, Desksharing oder digitale Kommunikations- und Kollaborationstools?

Inhalt

1	Was verbirgt sich hinter New Work?	3
2	Flexibel oder getrieben durch agiles Arbeiten?	3
3	Was ist Scrum?	4
4	Desksharing – geteilter Schreibtisch, doppeltes Leid?	6
5	Unterstützen digitale Informations- und Kollaborationstools die Beschäftigten?	7
6	Welche Mitbestimmung braucht New Work?	8
7	Jetzt auch noch die Beschäftigten einbeziehen?	9
8	Führt New Work zu Personalabbau?	10
9	Wie lässt sich Leistung bei New Work regulieren?	11
10	Gute Arbeit trotz New Work?	12
11	Benötigt New Work eine neue Führungskultur?	13
12	Welche Rolle spielt Qualifizierung?	14
13	Literatur, Links & Ansprechpartner	15
	Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung	16
	Über die Autor*innen	17

1 Was verbirgt sich hinter New Work?

Immer mehr Unternehmen wirbeln ihre Unternehmens- und v. a. Bürobereiche durcheinander. Sie schaffen selbstorganisierte Teams, die z. B. mittels Schwarmorganisation in globalen Konzernen zusammenarbeiten. Neue digitale Tools (insbesondere zur Kommunikation sowie Zusammenarbeit) und Büroraumkonzepte werden angewendet. Zudem hat sich die Corona-Pandemie zum Katalysator von Digitalisierung und mobilem Arbeiten entwickelt.



In diesem Kontext wurde New Work zum neuen Leitbegriff. Mit ihm beschreiben Unternehmen aktuelle Formen der Arbeitsorganisation oder die Zukunft der Arbeit. Dahinter verbergen sich jedoch sehr unterschiedliche Konzepte und Vorstellungen: agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, mobile Telearbeit, Homeoffice, Desksharing, innovative Bürowelten, digitale Kommunikations- und Kollaborationstools und viele mehr.

New Work ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Entwicklungen im Zuge der Transformation von Arbeit. Teilweise hat er wenig bis nichts mehr zu tun mit dem ursprünglichen Verständnis von Frithjof Bergmann, der als Urheber des Begriffs gilt. Er verband damit zentrale Werte: Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft. Konkret für die Erwerbsarbeit versteht er darunter u. a. die Idee, dass der einzelne Mensch das tut, was er wirklich tun will (Bergmann 2014, S. 10 f.). Laut Bergmanns Konzept soll Arbeit dem Menschen dienen und zu Selbsterfüllung und Sinnstiftung beitragen.

Damit die neuen Arbeitsformen und die Flexibilität, die sie versprechen, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht verschlechtern, sind die Mitbestimmungsakteure gefordert. Gelingt es ihnen, Gestaltungschancen bei der Einführung zu nutzen, können die betrieblichen Konzepte zu New Work im Bergmannschen Sinne werden.

2 Flexibel oder getrieben durch agiles Arbeiten?

Ursprünglich wurden agile Methoden in der Software-Industrie entwickelt (→ agilemanifesto.org), motiviert durch den Wunsch der Software-Entwickelnden, weniger Dokumentations- und Administrationsaufgaben, stattdessen mehr Entwicklung im engeren Sinne zu betreiben – eine Graswurzel-Bewegung aus der Basis der Software-Unternehmen. Die agilen Methoden werden nun meist „top-down“ in Industrie- und andere Dienstleistungsunternehmen übertragen.

Agile Methoden sind Arbeitsformen, aufgebaut nach bestimmten Prinzipien: Selbstorganisation, Kundennähe, Kreativität, Flexibilität, Transparenz, kurzzyklische Arbeitsintervalle. Zu den agilen Methoden gehören z. B. Extreme Programming, Pair Programming, Scrum und Design Thinking. Bei

all diesen Methoden steht das Ergebnis des Arbeitsprozesses nicht fest; die Anforderungen bzw. Lösungsansätze sind weitgehend unbekannt.

Unter agilem Arbeiten wird jedoch nicht nur der Einsatz einzelner Methoden verstanden. Teilweise bauen Unternehmen ihre komplette Aufbauorganisation nach agilen Prinzipien auf und arbeiten mit fluiden Einheiten. Beispielsweise gilt das sogenannte Spotify-Modell als Blaupause für eine agile Organisation. Es basiert auf der Unternehmensstruktur des schwedischen Musik- und Video-Streaming-Anbieters Spotify. Kern des Modells: Selbstorganisierte Teams arbeiten mit agilen Methoden (z. B. → Scrum). Diese Teams (Squads) werden in Gruppen (Tribes) zusammengefasst, die am gleichen Produkt arbeiten. Quer zu dieser Struktur werden in den Tribes Beschäftigte mit den gleichen Kompetenzen in sogenannte Chapter zusammengefasst, die sich regelmäßig austauschen. Das gesamte Unternehmen wird in Tribes organisiert. Zum Austausch nutzen sie z. B. sog. Gilden (*Guilds*), in denen Personen mit demselben Fachwissen oder gleichen Interessen aus verschiedenen Tribes zusammengefasst werden.

Damit die neuen Methoden zu mehr Kreativität, Flexibilität und Entlastung im Unternehmen führen und nicht den Druck auf die Beschäftigten erhöhen, sind u. a. folgende Fragen zu berücksichtigen:

- Welche agile Methode wird im Unternehmen eingesetzt?
- Welche Zielsetzung ist damit verbunden?
- Sind im Unternehmen alle Voraussetzungen – auch organisational – dafür geschaffen, die neue agile Arbeitsweise umzusetzen?
- Wie lässt sich sicherstellen, dass die Beschäftigten und Mitbestimmungsakteure umfassend beteiligt werden?
- Werden die Führungskräfte auf die neuen Aufgaben vorbereitet?

Weiterführende Informationen zum Thema Agile Arbeit:

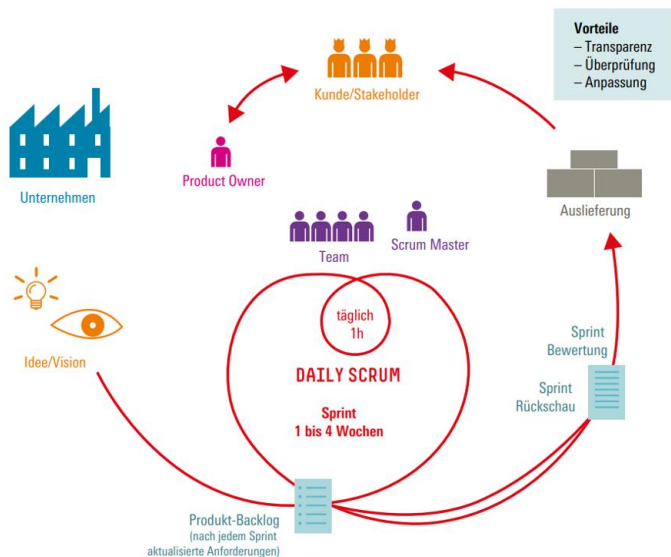
- „Wissen kompakt: → Wissensarbeit“ informiert über die Aspekte Pausengestaltung und Belastungen, Einfluss auf die eigene Arbeitszeit sowie Ressourcen für Beschäftigte im Bereich der Wissensarbeit, die auch für agiles Arbeiten relevant sind
- „Wissen kompakt: → Inklusive und digitale Arbeitswelten“ bietet u. a. Informationen zur Einbindung der Schwerbehindertenvertretung in die agile Transformation
- Ein → Beispiel aus der Praxis einer fluiden Organisation

3 Was ist Scrum?

Die agile Methode Scrum hat sich in den Entwicklungsbereichen von Industrieunternehmen als Standard für agile Entwicklungsmethoden etabliert. Sie stellt ein Rahmenwerk dar: Innerhalb dessen werden verschiedene Prozesse und Techniken eingesetzt, um die Arbeit an

komplexen Produkten zu organisieren und kontinuierlich zu verbessern (vgl. Abbildung). Kern von Scrum ist das Scrum Team, bestehend aus Entwicklungsteam, Scrum Master und Product Owner. Deren Rollen sind genau definiert. Mithilfe festgelegter Ereignisse und Artefakte, aufbauend auf einer Produktvision, erarbeitet das Scrum Team schrittweise, in sich wiederholenden Prozessabschnitten eine Lösung. Dadurch verändern sich auch Arbeitsstrukturen und Arbeitsorganisation.

Scrum-Rollen und -Prozess



Quelle: Seibold/Mugler 2021a, S. 7

Hans Böckler
Stiftung

Agile Methoden und insbesondere Scrum sind jedoch nicht nur neue Arbeitsmethoden. Sie sind Treiber sich wandelnder Arbeitsstrukturen und Arbeitsorganisationen, gekennzeichnet durch kürzere Arbeitsphasen sowie ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement. Dadurch soll Projektarbeit einerseits überschaubarer werden; die Beschäftigten erhalten mehr Entscheidungsbefugnisse, mehr Einfluss auf die zu leistenden Arbeitsschritte und -mengen. Ihre Arbeit kann sinnvoller, interessanter und persönlichkeitsförderlicher werden. Andererseits kann diese Arbeitsweise für Beschäftigte mit Leistungsverdichtung und neuen Kompetenzanforderungen verbunden sein.

Für die Interessenvertretungen geht es wesentlich darum, die Mitbestimmung in der neuen Arbeitsorganisation zu sichern, Arbeitsbelastungen zu verhindern und die Chancen für Beschäftigte nach den Idealen des agilen Manifests zu ermöglichen.

Weiterführende Informationen zur agilen Arbeit und Scrum:

- „Wissen kompakt: → Wissensarbeit“ informiert über Pausengestaltung und Belastungen, den Einfluss auf die eigene Arbeitszeit sowie über Ressourcen für Beschäftigte im Bereich der Wissensarbeit, die auch für die Gestaltung von Scrum relevant sind

- „Wissen kompakt: → **Inklusive und digitale Arbeitswelten**“ bietet Informationen zur Einbindung der Schwerbehindertenvertretung in die agile Transformation

Weiterführende Veröffentlichungen, die sich mit den Handlungsmöglichkeiten der Mitbestimmungsakteure bei Scrum und agiler Arbeit beschäftigen:

- Die Mitbestimmungspraxis → **„Selbstorganisierte Teamarbeit“** stellt Beispiele und Hinweise für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu selbstorganisierter und agiler Teamarbeit vor
- Die Mitbestimmungspraxis → **„Agiles Arbeiten mitgestalten“** beschreibt Strategien und Handlungsfelder der Mitbestimmung, um agiles Arbeiten mitzugestalten

4 Desksharing – geteilter Schreibtisch, doppeltes Leid?

Bei Desksharing teilen sich mehrere Personen einen Arbeitsplatz. Das heißt: Sie haben keinen persönlichen, fest zugewiesenen Arbeitsplatz, sondern suchen sich jeden Tag einen neuen, der gerade frei ist. Teils müssen die Arbeitsplätze digital vorbestellt werden. Desksharing wird oft in Verbindung mit mobiler Arbeit (Homeoffice) und offenen attraktiven Büroraumkonzepten eingeführt. Es hat mehrere elementare Bestandteile:

- Clean desk policy: Der Schreibtisch muss sauber und leer verlassen werden. Persönliche Arbeitsmaterialien wie Tastatur, Laptop, Ordner oder Notizen sind nach der Arbeit z. B. in Rollcontainern oder bestimmten Fächern zu verstauen.
- Sharing-Quoten: Anzahl der Nutzenden pro Arbeitsplatz. Teilen sich z. B. 15 Beschäftigte 10 Arbeitsplätze, liegt die Sharing-Quote bei 1,5. Haben alle Personen einen eigenen Arbeitsplatz, ist die Sharing-Quote 1,0.

Viele Themen sind dabei mitbestimmungspflichtig und werden von Betriebsräten gestaltet. Vor allem die Rahmenbedingungen sind wichtig.

- Wird eine Sharing-Quote festgelegt? Bestehen klare Kriterien zur Herleitung?
- Wird eine Home-Base (eine Art Heimatstandort) als Nahraum (engere, nähere Umgebung) des Bereiches festgelegt? Oder sind die Beschäftigten „lost in space“?
- Wie kann die notwendige Kommunikation zwischen den Beschäftigten sowie zwischen ihnen und den Führungskräften sichergestellt werden?
- Wie können das Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetz im Betrieb und mobil gesichert werden?

Neue Bürolandschaften (Open Space Office) müssen nicht zwangsläufig mit Desksharing verbunden sein. Die Open-Space-Büros versprechen viel – sie sehen aus wie Freizeiträume oder Hotellobbys mit Raumteilern aus Pflanzenwänden. Vor allem in Verbindung mit mobiler Arbeit hoffen Beschäftigte auf eine gute Work-Life-Balance. Die Praxis zeigt jedoch auch Risiken: Lärmbelastung in den großräumig angelegten Büros, erhöhter Abstimmungsaufwand, das Flurgespräch entfällt, Entgrenzung von Arbeit und Leben. Teils stammen die Trends aus Start-Up-Unternehmen. Diese Start-Up-Mentalität trifft in Industriebetrieben auf traditionelle Strukturen und hierarchische Führungsstrukturen, so dass Schwierigkeiten bei der Einführung garantiert sind.

Das Projekt PraeGeWelt bietet Informationen zu [→I präventionsorientierter Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten](#)

Weiterführende Informationen zum Thema Orts- und zeitflexibles Arbeiten:

- Umfassendes Praxiswissen und Ansatzpunkte zur Gestaltung finden sich in der Study [→I „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“](#)
- Die Videoserie [→I „Kurz & Gut: Homeoffice und mobiles Arbeiten im Betrieb“](#) bietet eine gut verständliche Einführung und wichtige Hinweise zum Thema Homeoffice
- Übersichtsseite mit umfassenden Informationen und weiteren Links zum [→I Fokus-Thema Homeoffice/Mobile Arbeit](#)
- „Wissen kompakt: Wissensarbeit“ informiert über die [→I Auswirkungen von Homeoffice und mobiler Arbeit auf die Beschäftigten](#), z. B. [→I Belastungs- und Beanspruchungsbedingungen oder Unterstützungsmöglichkeiten](#)

5 Unterstützen digitale Informations- und Kollaborationstools die Beschäftigten?

Digitale Informations- und Kollaborationstools sollen Arbeitsabläufe besser koordinieren und in Echtzeit Zusammenarbeit im Betrieb und für mobil Arbeitende möglich machen: z. B. Plattformen für Teambesprechungen, File-Sharing, Online-Speicher für Dokumentationen, Aufgabenzuweisungen und Echtzeit-Projektzusammenarbeit, Chats, Videokonferenzen. Entsprechende Software gibt es in vielen Varianten, von der einzelnen Anwendung bis hin zum umfassenden Zusammenarbeitssystem wie Microsoft Teams.

Für Beschäftigte und Mitbestimmungsakteure geht es einerseits darum, gläserne Mitarbeitende zu verhindern; andererseits um die Art der Zusammenarbeit, das Arbeitsklima, die Arbeitsorganisation. Zentrale Fragen lauten:

- Ist klar, welches Tool für welchen Zweck verwendet werden soll? Oder führt die Vielzahl neuer Programme mit teils sich überschneidenden Funktionalitäten zu digitalem Stress auf allen Kanälen?

- Können alle Beschäftigten am digitalen Austausch teilhaben? Oder werden Teile der Belegschaft de facto ausgegrenzt, z. B. durch fehlende Zeit bei eng getakteten Arbeitsaufgaben, fehlendes Wissen zur Bedienung der Software, Sprachbarriere bei Kommunikation in englischer Sprache?
- Erzeugen betriebsöffentlich sichtbare Kalender, Aufgabenplaner, Präsenzanzeigen („Kollege XY ist seit 15 Minuten inaktiv“) Leistungs- und Rechtfertigungsdruck gegenüber der Kollegenschaft?
- Verstärken Social Media Tools auf mobilen Geräten (Smartphones, Tablets etc.) die Erwartung immerwährender Erreichbarkeit, auch in der Freizeit?
- Besteht ein gemeinsames Verständnis, wie bei innerbetrieblicher Social-Media-Nutzung die Persönlichkeitsrechte aller gewahrt werden (Netiquette)? Oder herrscht diesbezüglich Wildwuchs (z. B. Veröffentlichung von Fotos oder Aufzeichnung von Audio-/Videokonferenzen ohne Einwilligung aller Beteiligten)?

Weiterführende Informationen:

- „Wissen kompakt: → [Arbeiten 4.0](#)“ informiert umfassend über die Veränderungen, die sich aus der zunehmenden Digitalisierung ergeben, z. B. Hintergründe, Perspektiven der Mitbestimmung, Datenschutz, Qualifizierung
- → [Beispiel aus der Praxis zur Einführung und Anwendung von Office 365](#)
- Hintergrundwissen, Videos und ein Beispiel aus der Praxis zum → [Thema Datenschutz](#)
- Informationen zur → [Nutzung von modernen IT-Systemen](#) wie z. B. SuccessFactors, Office 365 oder maschinellem Lernen sowie zu deren Chancen und Risiken für Beschäftigte

6 Welche Mitbestimmung braucht New Work?

Der bunte Strauß New Work mit seinen unterschiedlichen Konzepten und Methoden stellt die Mitbestimmungsakteure vor verschiedene Herausforderungen. Vielfach kann mit den bewährten Unterrichts-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten des Betriebsverfassungsgesetzes gearbeitet werden. Sinnvolles Mittel sind auch Prozessvereinbarungen: Sie beschreiben eine systematische Vorgehensweise durch ein Leitplankenkonzept, das einen bestimmten Handlungsrahmen absteckt:

- Zu Beginn der umfassenden Change-Prozesse können nicht alle zu regelnden Punkte abschließend beschrieben und durch Maßnahmen flankiert werden. Stattdessen gilt es, Leitplanken zu erarbeiten und festzulegen, die die Mitbestimmung sowie einen sozialpartnerschaftlichen Prozess verankern. In diesem treffen die

Betriebsparteien an definierten Meilensteinen wiederholt gemeinsame Entscheidungen, um Nachteilen für Beschäftigte entgegenzusteuern.

- Betriebsratsmitglieder müssen gut mit der Betriebsvereinbarung arbeiten und in der betrieblichen Praxis Einfluss nehmen können. Dabei helfen z. B. umfassende Anlagen, die den Umsetzungsprozess eindeutig definieren – verbindlich, so dass sich das gesamte Unternehmen daran hält. Dazu gehören auch regelmäßige Meilensteine zur Überprüfung und Evaluation.
- Dazu sind Vereinbarungen notwendig, mit deren Hilfe die Mitbestimmungsakteure auch später im laufenden Betrieb das Thema begleiten können. Sie müssen Interventionsschwellen deutlich machen, bei deren Überschreiten sich die Betriebsräte in die betriebliche Praxis einmischen.
- Die Qualifizierung der Gremien ist und bleibt ein zentrales Thema – insbesondere bei (agilen) Methoden, die für viele Mitbestimmungsakteure neu sind.

Weiterführende Informationen zu betrieblichen Beispielen:

- Das → [Porträt zu Büroarbeit im Wandel](#) bei der Telekom Deutschland zeigt, wie Beschäftigteninteressen systematisch mit Unternehmenszielen zu zeitgemäßen und zukunftsorientierten Arbeitsformen vereinbar sind. Verschiedene Vereinbarungen decken den gesamten Themenkomplex um flexibles, neues Arbeiten ab, bis hin zu einem Manifest Neues Arbeiten auf Konzernebene. Letzteres legt die Leitlinien für das New Normal und fest und verankert die Interessen der Beschäftigten
- Eine Prozessvereinbarung mit Leitlinien zum Thema Digitalisierung wird im Porträt der → [„Factory of the Future“](#) (Airbus Operations GmbH) vorgestellt
- Das Porträt [„Das Haus der Arbeitswelten bei Merck“](#) stellt ebenfalls mit Blick auf die zunehmende Digitalisierung eine neue Mitbestimmungspraxis vor, mit der Betriebsräte auf die veränderten Rahmenbedingungen der neuen Arbeitswelt reagieren

7 Jetzt auch noch die Beschäftigten einbeziehen?

Unternehmen führen häufig New Work ein, ohne die Beschäftigten nach ihrer Meinung, ihren Wünschen, ihren Anforderungen zu fragen. Ein Mindestmaß ist die Information der Belegschaft und die Möglichkeit zur Rückmeldung. Dennoch ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden am Einführungsprozess zu beteiligen. Beteiligung ist mehr als ein Modewort aus Managementkonzepten: Sie ist das Fundament für gelingende Veränderungsprozesse und New Work.

Besonders aus Sicht der Betriebsräte ist es wichtig, die Belegschaft im Vorfeld und während des Verhandlungsprozesses einer

Betriebsvereinbarung zu beteiligen. Beschäftigte sehen häufig Chancen beim Einsatz neuer Methoden. Gleichzeitig hegen sie Befürchtungen bezüglich negativer Folgen oder Arbeitsplatzverlust. Das heißt: Betriebsräte müssen ihre Belegschaften nach deren Erfahrungen und Erwartungen fragen und diese diskutieren.

Andererseits dürfen Betriebsräte sich nicht für Ziele einsetzen oder kämpfen, die nicht im Sinne der Beschäftigten sind. Im Zweifelsfall muss der Betriebsrat darüber informieren, weshalb bestimmte Wünsche nicht erfüllt werden, etwa weil sie gegen gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder das Arbeitszeitgesetz verstoßen.

Die neuen digitalen Werkzeuge wie z. B. Chats, Videokonferenzen, Online-Plattformen (s. auch → „Unterstützen digitale Informations- und Kollaborationstools die Beschäftigten?“) bieten aber auch neue Chancen, Beschäftigte zu beteiligen. Mitbestimmungsakteure berichten, sie könnten damit Beschäftigte erreichen, die seither mit traditionellen Formaten (Betriebsversammlung, Infoblätter) nicht beteiligt werden konnten.

Weiterführende Informationen:

- Das Porträt → „Das neue Normal: beteiligungsorientiert, selbstbestimmt und gut geführt“ zeigt, wie die erweiterten Möglichkeiten zu mobiler Arbeit während der Pandemie für Beschäftigte erhalten werden und gleichzeitig das Büro weiterhin zentraler Ort bleibt. Für die Verhandlungen und zur weiteren Umsetzung wurden und werden Beschäftigte und örtliche Betriebsräte kontinuierlich über verschiedene Kanäle eingebunden

8 Führt New Work zu Personalabbau?

New Work umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden und Konzepte. Daher ist diese Frage nicht mit ja oder nein zu beantworten. In der Regel wollen Unternehmen mittels Desksharing Flächen reduzieren und damit Raumkosten sparen. Betriebliche Erfahrungen aus der arbeitnehmernahen Beratung während der Corona-Pandemie und insbesondere in Unternehmen, die bereits länger mit Open-Space-Konzepten arbeiten, zeigen jedoch: Durch Desksharing und mehr mobile Arbeit lassen sich womöglich weder Kosten noch Flächen in größerem Maßstab einsparen. Insbesondere sofern die Belastungen der Beschäftigten nicht steigen sollen. Die Flächen werden unter Umständen weiterhin benötigt, jedoch anders genutzt, z. B. für Kommunikation.

Viele Betriebsräte befürchten auch Rationalisierungswirkungen durch mobile Arbeit und agile Arbeitsformen, die die Arbeit weiter effektivieren und damit eine höhere Produktivität erzielen. Dies kann mittelfristig zu einer Reduzierung der Arbeitsplätze führen. In der Regel führt es jedoch nicht zu direktem Personalabbau, eher zu steigendem Leistungsdruck.

Gleichzeitig können Kommunikations- und Kollaborationstools samt agiler Arbeitsformen sowie neue Bürolandschaften die Zusammenarbeit verbessern.

Für Beschäftigte und Mitbestimmungsakteure geht es einerseits um Beschäftigungssicherung und Schutz vor Personalabbau: Betriebsbedingte Kündigungen (in den Einführungsphasen) gilt es auszuschließen, betriebliche Möglichkeiten auszuschöpfen (z. B. Abbau von Arbeitszeitkonten, andere Einsatzbereiche).

Andererseits müssen die Arbeitsbedingungen verbessert und Arbeitsbelastungen verhindert werden. Welche Mindeststandards und Ziele gibt es für gute Arbeitsplätze? Wird eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?

Neben der Frage des Personalabbaus ist eine strategische Personal- und Qualifikationsplanung für Beschäftigte und Interessenvertretung wichtig. Denn in der neuen Arbeitswelt verändern sich neben den Personal- auch die Kompetenzbedarfe (s. auch → [„Welche Rolle spielt Qualifizierung?“](#)).

Weiterführende Informationen bietet die Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Personalplanung:

- Die Study → [„Strategische Personalplanung“](#) zeigt den Einfluss der Digitalisierung auf die Personal- und Kompetenzbedarfe in Unternehmen und bietet Ansatzpunkte für die Mitbestimmung

9 Wie lässt sich Leistung bei New Work regulieren?

Die Leistungsregulation ist ein zentrales Thema für die Mitbestimmungsakteure – New Work birgt mit jedem seiner Konzepte und Methoden gleichzeitig Chancen und Risiken.

Beispielsweise werden entsprechend dem agilen Manifest (→ agilemanifesto.org) die Tätigkeiten bei Scrum durch das Team gesteuert. Dies erfordert klare Maßnahmen zur Leistungsregulation. Denn die Schätzung der in einem Sprint abzuarbeitenden Aufgaben und die dadurch notwendige Personalbemessung bestimmt direkt die Leistungsabforderung am Arbeitsplatz.

- Werden die entsprechenden Tarifverträge beachtet?
- Wie erfolgt die Leistungsbeurteilung: individuell oder teambezogen? Können die Teams das Leistungsergebnis überhaupt beeinflussen?
- Gibt es für alle Teammitglieder eine Standard- oder Teamprämie als Bestandteil des Leistungsentgelts?
- Werden die Regelungen zu Zeitermittlung (z. B. Schätzverfahren bei Scrum), Pausen-/Verteilzeiten und die Personalbemessung an die neuen Arbeitsmethoden angepasst? Werden Review-Zeiten berücksichtigt?
- Wird eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?
- Können Beschäftigte Missstände beim Betriebsrat reklamieren?
- Werden für eine Übergangszeit mehr Ressourcen eingeplant, bis sich das neue Arbeitssystem eingeschwungen hat?

Generell gilt: Bei der Definition von Leistungsstandards werden einsatzeingeschränkte Beschäftigte in den Arbeitsprozess integriert.

Um einen Indikator für steigenden Leistungsdruck zu haben, sind Gefährdungsbeurteilungen unter Einbeziehung insbesondere der psychischen Belastungen notwendig. Das Instrument der Überlastungsanzeige kann dabei hilfreich sein. Die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes ist ein weiterer zentraler Punkt.

Angesichts New Work wird stets über Methoden, Tools und Strukturen diskutiert – so gut wie nicht jedoch über das Thema Vergütung. Ändern sich Kompetenzen und Strukturen innerhalb eines Unternehmens, muss man sich auch die Frage stellen: Welche Konsequenzen hat das für die Vergütung? Leistung hat in vielen Unternehmen einen großen Stellenwert. Die Schwierigkeit liegt darin, Leistung konkret zu definieren und ins Verhältnis zu anderen Mitarbeitenden zu setzen. Einige Unternehmen experimentieren mittlerweile unter dem Stichwort New Pay mit neuen Entgeltformen. Kennzeichen davon sind beispielsweise Selbstverantwortung, „Einheitsgehalt“ oder auf Gruppenebene verhandelte Gehälter, die bisherigen tariflich geregelten Entgeltsystemen entgegenstehen.

10 Gute Arbeit trotz New Work?

Viele Betriebsräte stehen bei der Einführung von New Work und dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung vor Herausforderungen: Die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen sind vorab schwer abzuschätzen und in der Regel abhängig von der konkreten Umsetzung und Anwendung. Damit obliegt auch den Beschäftigten viel Verantwortung.

Demnach müssen bestimmte klassische arbeitspolitische Bereiche kollektiv geregelt werden: z. B. Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, technologische Ausstattung. Zusätzlich bedarf es unterstützender betrieblicher Rahmenbedingungen, um die individuellen Kompetenzen/Eigenschaften für und den Umgang der Beschäftigten mit mobiler Arbeit zu stärken.

Den stärksten Hebel bietet das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) mit der Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastungen. § 5 ArbSchG schreibt dem Arbeitgeber vor, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, die die Gestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeitszeit, deren Zusammenwirken sowie die psychischen Belastungen umfasst.

Eine Gefährdungsbeurteilung, die sich an den Leitlinien der Gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie (→ [GDA](#)) orientiert, eignet sich besonders, um Veränderungen durch New Work zu erfassen. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern orientiert und gibt Belastungsfaktoren vor, die untersucht werden müssen. Für New Work sind etwa folgende Merkmale relevant:

- soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten,
- die Arbeitsorganisation mit Arbeitszeit, Arbeitsablauf (Zeitdruck, Intensität, Störungen/Unterbrechungen, Taktbindung), Kommunikation und Kooperation,
- Arbeitsinhalt/-aufgabe mit den Belastungsfaktoren Vollständigkeit, Handlungsspielraum, Variabilität/Abwechslung, Informationsangebot, Verantwortung, Qualifikation und emotionaler Inanspruchnahme von Arbeitsschutz (Gefährdungsbeurteilung),
- menschengerechte Gestaltung der Arbeit, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht.

Weitere Veröffentlichungen der Hans-Böckler-Stiftung beschäftigen sich insbesondere mit den Möglichkeiten der Gefährdungsbeurteilung und den Umgangsweisen mit Überlastungs- bzw. Gefährdungsanzeigen:

- die Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema → „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“
- die Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema → „Überlast anzeigen“
- Das Portrait → „Digitale Arbeit ganzheitlich denken“ beinhaltet eine Checkliste, mit deren Hilfe Arbeitsplätze human gestaltet werden können

11 Benötigt New Work eine neue Führungskultur?

Vielfach geht man bei der Einführung von New-Work-Konzepten davon aus, dass eine zeitgemäße Führungskultur im Unternehmen einziehe, die Kommando und Kontrolle ablehne. Führungskräfte kontrollierten nicht mehr nur die Umsetzung von Vorgaben. Stattdessen soll Empowerment-orientiert geführt werden. Führungskräfte sollen Beschäftigte coachen, bei der Weiterentwicklung unterstützen und dazu befähigen, selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen, Fehler konstruktiv zu nutzen und eine transparente Fehlerkultur zu leben.

Elemente dieser neuen Führungskultur:

- flache Hierarchien
- Beschäftigte (Praktikerinnen und Praktiker aus operativen Prozessen) vermehrt in Prozessplanung und -optimierung einbeziehen
- Denken in Wertströmen und Geschäftsprozessen statt in Abteilungen
- Prozess steuert sich selbst
- langfristige Perspektive: nicht nur Schnellmaßnahmen, sondern Probleme strategisch lösen

- Beschäftigte unterstützen: moderieren statt anweisen
- Aufträge von Beschäftigten annehmen

Die disziplinarischen Führungsaufgaben bleiben dabei oft eine Herausforderung. Denn die Verantwortung für die Arbeitsaufgaben wird den Beschäftigten übertragen, wodurch sich Führungsaufgaben und -rollen verändern. Besonders in Großunternehmen muss die Führungsverantwortung über alle Ebenen klar geregelt sein. Insbesondere bei agiler Teamarbeit (Scrum) treten häufig Konflikte auf, da sich verschiedene Führungsaufgaben auf die drei Scrum-Rollen (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam) verteilen und das Scrum Team gleichgestellt agiert. Demnach haben formal weder Scrum Master noch Product Owner die disziplinarische Führungsgewalt.

Die Mitbestimmungsakteure müssen daher darauf achten, dass Beschäftigte und Führungskräfte nicht überfordert werden und dass eine klare Rollenteilung und Zuordnung der Verantwortlichkeiten herrscht. Mitunter werden die Führungskräfte auf diese neuen Rollen nicht vorbereitet, können nicht loslassen oder kümmern sich um nichts mehr – für die Beschäftigten eine zusätzliche Belastung. Darauf sollten die Mitbestimmungsakteure ihr Augenmerk richten, da sonst die „geführten“ Beschäftigten darunter leiden.

Weiterführende Informationen:

- Das Porträt → [„Das neue Normal: beteiligungsorientiert, selbstbestimmt und gut geführt“](#) zeigt u. a., welche Rolle Führung bei mobiler Arbeit spielt

12 Welche Rolle spielt Qualifizierung?

Durch New Work verändern sich viele Aspekte der täglichen Arbeit. Darauf müssen sich Beschäftigte und Führungskräfte einstellen. Letztere müssen auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet und ggf. im weiteren Prozess durch Supervision unterstützt werden. Entsprechend sind Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich. Auch Teambildungsprozesse sollten professionell begleitet werden. Beispielsweise wandeln sich die Kompetenzanforderungen mit Blick auf die veränderten Kommunikationsformen und -anforderungen bei New Work:

- personale Kompetenz: z. B. Eigenverantwortung, Loyalität zum Unternehmen, Veränderungsmotivation, kollegiale Unterstützung
- fachlich-methodische Kompetenz: z. B. technische Expertise, Projektmanagementkompetenz
- Handlungskompetenz: z. B. Initiative ergreifen und Impulse setzen
- sozial-kommunikative Kompetenz: z. B. Konflikt- und Problemlösungsfähigkeit

Nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für die Interessenvertretung ist es wichtig, für die neuen Formen der Arbeitsorganisation qualifiziert zu werden, um sich kompetent in die Prozesse einbringen zu können.

Beim Thema Qualifizierung haben Betriebsräte umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten. Die §§ 96, 97 und 98 BetrVG sowie mittlerweile mehrere Tarifverträge sichern diese ab. Allerdings qualifizieren viele Unternehmen nur eingeschränkt und selektiv, trotz aller Beteuerungen – Stichwort Lebenslanges Lernen. Meist stehen Führungskräfte und Hochqualifizierte im Fokus von Weiterbildungsmaßnahmen; selten wird systematisch über alle Beschäftigtengruppen hinweg weitergebildet.

Weiterführende Information, die sich aus Perspektive der Schwerbehindertenvertretung mit Qualifizierung beschäftigt:

- „Wissen kompakt: [→I Inklusiv und digitale Arbeitswelten](#)“ informiert über die Qualifizierung für Menschen mit Behinderung

Weiterführende Informationen zu Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen:

- Mitbestimmungspraxis mit einem [→I Trendbericht zu betrieblicher Weiterbildung](#) auf Basis von Betriebs- und Dienstvereinbarungen
- Mitbestimmungspraxis zum Thema [→I Qualifizierung im digitalen Wandel](#)
- Beispiel aus der Praxis: [→I Konzernbetriebsvereinbarung zur Regelung der Anwendung von E-Learning und des Einsatzes des globalen Learning Management Systems \(LMS\)](#)
- Die Study [→I „Strategische Personalplanung“](#) zeigt den Einfluss der Digitalisierung auf die Personal- und Kompetenzbedarfe in Unternehmen und bietet Ansatzpunkte für die Mitbestimmung

13 Literatur, Links & Ansprechpartner

Zu Frithjof Bergmanns Konzept von New Work:

Bergmann, Frithjof (2014): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg im Breisgau.

Vielfältige Informationen, betriebliche Beispiele sowie Regelungsansätze finden sich auf folgenden Seiten zu den zentralen Themenfeldern der neuen Arbeitswelt:

- zu agiler Arbeit und selbstorganisierter Teamarbeit:

Übersichtsseite [→I „Arbeit in selbstorganisierten Teams“](#)

Enthält u. a. ein Beispiel aus der Praxis zum agilen Arbeiten im Rahmen der Fluidorganisation. Zudem einen Stichpunktekatalog mit Hinweisen für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema "Selbstorganisierte Teamarbeit".

Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021a): [→I Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen](#). Beispiele und Hinweise für Betriebs- und Personalräte. Mitbestimmungspraxis Nr. 39. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021b): [→I Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen](#). Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study Nr. 459. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Baukowitz, Andrea/Hageni, Karl-Heinz (2020): [→I Agiles Arbeiten mitgestalten](#). Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung. Mitbestimmungspraxis Nr. 30. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2019): [→I Arbeit 4.0 – Betriebsräte und Scrum](#). In: SonderMITteilung, wissenschaftliche Fachartikel zum Deutschen BetriebsräteTag 2019. Bonn. S. 27–29.

– zu zeit- und ortsflexiblem Arbeiten:

Übersichtsseite [→I „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten“](#)

Enthält u. a. Beispiele aus der Praxis zu alternierender Telearbeit und flexiblen Büroarbeitsplätzen in Teilzeit. Hinweise zu Stolperfallen beim Homeoffice.

Mittlerweile gibt es vielfältige Materialien der Gewerkschaften zu den Trends der neuen Arbeitswelt. Nachfolgend findet sich eine kleine, nicht umfassende Auswahl an Materialien.

Die Werkzeugkoffer der IG Metall zu

[→I agiler Arbeit](#)

[→I Desksharing](#)

[→I mobiler Arbeit](#)

Ver.di-Leitfaden mit [→I Regelungen für gute agile Arbeit](#)

Handlungshilfe für Betriebsräte der IG BCE mit einem Überblick über verschiedene [→I agile Arbeitsmethoden](#) sowie einer Übersicht zu Belastungen, Herausforderungen und Ideen für die betriebliche Gestaltung

Genauer Blick auf die Veränderungen durch die Digitalisierung: das Gemeinschaftsprojekt von DGB, NGG, IG Metall und IG BCE [→I „Arbeit 2020 in NRW“](#) mit dem betrieblichen Ansatz der Betriebslandkarte

Weitere Porträts, Beispiele aus der Praxis und Literatur zum Themenkomplex:

Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021): [→I Büroarbeit im New Normal – Flexibilisierung und Beschäftigteninteressen \(2021\)](#). Portrait des New Normal bei der Telekom Deutschland GmbH – ein Verbund von Vereinbarungen, die Beschäftigtenziele systematisch in die Unternehmensentwicklung aufnehmen. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021): [→I Das Neue Normal: Beteiligungsorientiert, Selbstbestimmt und gut geführt \(2021\)](#): Portrait über mobiles Arbeiten und Homeoffice bei der Siemens AG – auch in einer Zukunft nach Corona. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Höller, Heinz-Peter/ Wedde, Peter (2018): [→I Die Vermessung der Belegschaft](#). Mining the Enterprise Social Graph. Mitbestimmungspraxis Nr. 10. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung

Nils Werner

Über die Autor*innen

Bettina Seibold ist Geschäftsführerin der IMU Institut GmbH. Sie ist Soziologin und Ethnologin M. A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung, Lean-Management und agile Methoden.

Kontakt

Walter Mugler ist langjähriger Betriebsratsvorsitzender, Projektsekretär bei der IGM-Bezirksleitung sowie arbeitsorientierter Berater und Forscher mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und Arbeitszeit am IMU Institut Stuttgart.

Kontakt

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet im Kartenstapel-Format anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt

Kontakt:

Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Str. 18
40474 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
Januar 2022