

# Neue Arbeitswelten, neue Chancen?!

**Flexibel** Homeoffice und mobile Arbeit breiten sich aus, Kommunikation und Zusammenarbeit erfolgen digital, Unternehmen wollen Flächen entmieten. Wie können die neuen Arbeitswelten gestaltet werden, um deren Vorteile in reale gute Arbeit zu überführen?

## Darum geht es

1. New Work verspricht neue Arbeitswelten mit Freiheiten und Selbstbestimmung für die Beschäftigten.
2. Diese Versprechen sind abhängig von vielen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen.
3. Es gibt keine Blaupause – je nach konkreter Arbeitsform sind andere Dinge zu regeln.

Unter New Work wird eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden und Konzepte zusammengefasst, die in Vorträgen moderne und flexible Arbeitswelten und glückliche Mitarbeitende sowie erfolgreiche Unternehmen zeigen. Die Präsentationen schmücken Fotos mit lachenden Menschen mit Laptop an einem Strand oder in einem Straßencafé einer Weltmetropole. Solchen Fotos misstrauen Betriebsräte aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrungen (zu Recht), auch wenn sich damit auf den ersten Blick viele Ziele von Guter Arbeit zu realisieren scheinen.

Seit Jahrzehnten kämpfen Betriebsräte und Beschäftigte um ergonomisch gut gestaltete Arbeitsplätze, Gestaltungsspielräume, ganzheitliche Arbeitsaufgaben, selbstorganisierte Zusammenarbeit und ausreichend Kooperation sowie belastungs-/stressarme Arbeit. Doch das Potenzial zu höheren Freiheitsgraden und mehr Selbstbestimmung in den neuen Arbeitsmodellen realisiert sich nicht automatisch und ist von Rahmenbedingungen abhängig. Wenn Betriebsräte nicht eingreifen, verkehren sich solche Angebote schnell ins Gegenteil und führen zu höheren Belastungen: selbstorganisierte agile Teams brennen aus, die Menschen leiden unter einem höheren Geräuschpegel und mehr Störungen in den neu gestalteten offenen Bürogebäuden, die Flexibilität für einen Tag am Meer führt zu Entgrenzung.

## Desk Sharing – geteilter Schreibtisch, doppeltes Leid?

Im Rahmen von Desk Sharing teilen sich mehrere Personen einen Arbeitsplatz. d. h., sie suchen sich täglich einen freien Arbeitsplatz-Tisch. Teilweise müssen die Arbeitsplätze über IT-Tools vorbestellt werden. Da insgesamt weniger Arbeitsplätze als Beschäftigte vorgehalten werden, werden parallel zu Desk Sharing mobile Arbeit (Homeoffice) und kommunikative Büroraumkonzepte eingeführt.

### Gut zu wissen

#### Zentrale Elemente von Desk Sharing

- **Clean desk policy:** Der Schreibtisch muss sauber und leer verlassen werden. Die persönlichen Arbeitsmaterialien wie Tastatur, Laptop, ggf. Ordner oder Notizen sind nach der Arbeit beispielsweise in Rollcontainern oder bestimmten Fächern zu verstauen.
- **Sharing-Quoten:** Anzahl der Nutzer:innen pro Arbeitsplatz. Teilen sich z. B. 15 Beschäftigte zehn Arbeitsplätze, liegt die Sharing-Quote bei 1,5.

Viele Themen sind dabei mitbestimmungspflichtig und werden von Betriebsräten gestaltet. Vor allem die Rahmenbedingungen sind wichtig. Dabei sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Wird eine Sharing-Quote festgelegt und gibt es klare Kriterien zur Herleitung?
- Wird eine »Home-Base« als Nahraum des Bereichs 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 sowohl im Betrieb als auch bei mobiler Arbeit gesichert werden?

### Linktipp

Das Projekt »PraeGeWelt« bietet Informationen zu präventionsorientierter Gestaltung neuer (Open Space-)Arbeitswelten. <https://www.isf-muenchen.de/projekt/praegewelt-praeventionsorientierte-gestaltung-neuer-open-space-arbeitswelten/>

Zum Thema Homeoffice bieten die Beiträge von Regina Steiner und Silvia Mittländer in **AiB 1/2022 ab Seite 10** einen guten Überblick.

## Bewegt oder getrieben durch agiles Arbeiten?

Bei agilen Methoden handelt es sich um verschiedene Arbeitsformen, die nach bestimmten Prinzipien aufgebaut sind: Selbstorganisation, Kundennähe, Kreativität, Flexibilität, Transparenz und kurzzyklische Arbeitsintervalle. Zu diesen agilen Methoden gehören beispielsweise Extreme Programming, Scrum oder Design Thinking. Bei all diesen Methoden steht das Ergebnis des Arbeitsprozesses nicht fest und 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 oder Schwarmorganisationen.

### Auf einen Blick

Das Spotify-Modell gilt als Blaupause für eine agile Organisation. Es basiert auf der Organisationsstruktur des schwedischen Musik- und Video-Streaming-Anbieters Spotify. Kern des Modells sind selbstorganisierte Teams, die mit agilen Methoden (z. B. Scrum) arbeiten. Diese Teams (Squads) werden in Gruppen (Tribes) zusammengefasst, die am gleichen Produkt arbeiten. In der Regel besteht ein Tribe aus rund 100 Personen. Quer zu dieser Struktur werden in den Tribes Beschäftigte mit den gleichen Kompetenzen in sogenannte Chapter zusammengefasst, die sich regelmäßig austauschen. Für deren Austausch untereinander werden z. B. Guilds genutzt: In ihnen werden Personen mit demselben Fachwissen oder mit gleichen Interessen aus verschiedenen Tribes zusammengefasst.

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 wichtig:

- Welche konkrete agile Methode wird im Unternehmen eingesetzt?
- Welche Zielsetzung ist damit verbunden?
- Sind im Unternehmen alle Voraussetzungen – auch in der sonstigen Organisation – dafür geschaffen, dass die neue agile Arbeitsweise umgesetzt werden kann?
- Wie spielen agile Strukturen und altbewährte Strukturen und Vorgaben zusammen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Beschäftigten und Träger:innen der Mitbestimmung umfassend beteiligt werden?
- Werden die Führungskräfte auf die damit verbundene neue Rolle vorbereitet?

Mit der Scrum-Methode soll die Projektarbeit einerseits überschaubarer werden und sollen die Beschäftigten mehr Einfluss auf die abzuleistenden Arbeitsschritte und -menge sowie Entscheidungsbefugnisse erhalten. Damit kann deren Arbeit dann sinnvoller, interessanter und

persönlichkeitsförderlicher werden. Andererseits kann diese Arbeitsweise für Beschäftigte mit neuen Kompetenzanforderungen verbunden werden und zu Leistungsverdichtung führen. Die Teams brennen auf Dauer aus.

## Gut zu wissen

Viele Betriebsräte wissen nicht, dass § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG auch für agile Arbeitsgruppen anwendbar ist. Der Paragraph bietet weitergehende Mitbestimmungsrechte zur Gestaltung von Gruppenarbeit, wenn »eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt«. Dieses Kriterium trifft auf agile Teams zu, denn diese sollen nicht nur bei der Arbeit auftretende Hindernisse gemeinsam aus dem Weg räumen, sondern auch etwaige Veränderungen des Arbeitsziels oder einzelne Anforderungen an das Produkt oder an den Prozess kontinuierlich in ihre Arbeit integrieren. Das Mitbestimmungsrecht umfasst die Grundsätze der Durchführung von Teamarbeit – und damit auch bei Scrum. Gruppengröße und Zusammensetzung, insbesondere nach Qualifikation, Dispositionsbefugnis der Gruppe und Folgen für die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden, sind ebenso zu regeln wie die interne Kommunikation (z. B. offener Umgang in der Gruppe mit Kritik), die Teamdokumentation und Konfliktlösungen.

Die disziplinarischen Führungsaufgaben bleiben dabei oft eine Herausforderung, weil die Verantwortung für die Arbeitsaufgaben an die Beschäftigten übertragen wird und sich dadurch Führungsaufgaben und -rollen verändern. Besonders in Großunternehmen muss die Führungsverantwortung über alle Ebenen klar geregelt sein.

Die Mitbestimmungsakteur:innen müssen daher darauf achten, dass Beschäftigte und Führungskräfte nicht überfordert werden und die Zuordnung der Verantwortlichkeiten klar geregelt ist. Oft sind die Führungskräfte auf diese neuen Rollen nicht vorbereitet, können nicht loslassen oder kümmern sich um nichts mehr. Beides ist für die Beschäftigten eine zusätzliche Belastung. Darauf sollten Betriebsräte auch ihr Augenmerk richten – weil sonst die »geführten« Beschäftigten darunter leiden.

## Digitale Informations- und Kollaborationstools – fragwürdiger Unfug oder ermächtigte Teams?

Digitale Informations- und Kollaborationstools sollen Arbeitsabläufe besser koordinieren und in Echtzeit Zusammenarbeit möglich machen. Dazu gehören beispielsweise Plattformen für Teambesprechungen, File-Sharing, Online-Speicher für Dokumentationen, Aufgabenzuweisungen und Echtzeit-Projektzusammenarbeit, Chats, Videokonferenzen. Entsprechende Software gibt es in vielen Varianten, von einer einzelnen Anwendung bis hin zu einem umfassenden Zusammenarbeitssystem wie Microsoft Teams.

Für Beschäftigte und Betriebsräte geht es einerseits darum, gläserne Mitarbeitende zu verhindern, andererseits um die Art der Zusammenarbeit, um das Arbeitsklima und die Arbeitsorganisation.

Zentrale Fragen sind:

- 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, beispielsweise durch fehlende Zeit bei eng getakteten Arbeitsaufgaben, durch fehlendes Wissen über die Bedienung der Software, durch eine Sprachbarriere bei Kommunikation in englischer Sprache?
- Erzeugen betriebsöffentlich sichtbare Kalender, Aufgabenplaner, Präsenzanzeigen (>>Kolleg:in XY ist seit 15 Minuten inaktiv<<) Leistungs- und Rechtfertigungsdruck gegenüber Kolleg:innen?
- Verstärken Social-Media-Tools auf mobilen Geräten (Smartphones, Tablets ...) die Erwartung immerwährender Erreichbarkeit auch in der Freizeit?

## **Leistung regulieren – klare Vorgaben in flexiblen Arbeitssystemen?**

Das Thema Leistungsregulation enthält viele Fallstricke für Betriebsräte. Beispielsweise werden bei Scrum die Tätigkeiten durch das Team gesteuert und nicht durch eine Führungskraft. Das Team schätzt gemeinsam, welche Aufgaben in einem Sprint abgearbeitet werden und seine Entscheidungen wirken auf die Personalbemessung und Leistungsabforderung am Arbeitsplatz. Daher müssten klare Regelungen zur Leistungsregulation aufgestellt werden. Meistens bleiben die vorher bestehenden individuellen Leistungsbeurteilungen und Zielvorgaben nicht angetastet, obwohl das Team eigenverantwortlich arbeitet. Folgende Fragen helfen bei der betriebspolitischen Auseinandersetzung:

- Werden die entsprechenden Tarifverträge beachtet?
- Wie erfolgt die Leistungsbeurteilung: individuell oder für das Team? Können die Teams das Leistungsergebnis überhaupt beeinflussen?
- Werden die Regelungen zu Zeitermittlung (Schätzen in Scrum), Pausen-/Verteilzeiten und die Personalbemessung auf 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?

Häufig machen sich Betriebsräte bei New Work viele Gedanken über Methoden, Tools und Strukturen, rühren das Thema Vergütung jedoch nicht an – zu groß scheinen die daran anschließenden betrieblichen Auseinandersetzungen. Aber wenn sich Kompetenzen und Strukturen innerhalb eines Unternehmens verändern, hat das immer Konsequenzen für die Arbeitsorganisation und damit auch

für die Vergütung. Eine Schwierigkeit liegt darin, Leistung konkret zu definieren und ins Verhältnis zu anderen Mitarbeitenden zu stellen.

## **Damit alle den Arbeitsplatz haben, um ihre Arbeit gut und gesund zu machen**

Der kurze Überblick macht deutlich, dass es für Betriebsräte wesentlich darum geht, die Mitbestimmung in der neuen Arbeitsorganisation zu sichern, Arbeitsbelastungen zu verhindern und darum, die Chancen, die in den neuen Methoden und Hilfsmitteln liegen, für Beschäftigte zu ermöglichen.

---



**Bettina Seibold**, Soziologin M. A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin, IMU Institut Stuttgart.  
bseibold@imu-institut.de



**Walter Mugler**, arbeitsorientierter Berater und Forscher, IMU Institut Stuttgart, zuvor langjährig Betriebsratsvorsitzender  
wmugler@imu-institut.de

– Titelthema