



Forschung • Beratung • Seminare



Bildungszentrum der AK Wien (Foto: Sabin Gafita), www.organizing.at

New Work: Gesundheit im neuen Normal

New Work und Gesundheit? AK Bildungsgebäude

Simon Schumich, 23.10.2024



Agenda

Themen



- › **Begriff: New Work**
- › Überblick: New Work-Konzepte
- › Fokus: Desksharing
- › Fazit

New Work

Das „Original“



Frithjof Bergmann



Quelle: https://newwork-newculture.dev/wp-content/uploads/2020/03/frithjof_gut_91084544_o-1030x579.jpg



Das „Original“

Grundlagen des New Work-Konzepts*

› **Kritik am traditionellen Arbeitsmodell:**

- › Bergmann sah das traditionelle Arbeitsmodell, das stark auf Lohnarbeit und Fremdbestimmung basiert, als unzureichend und entfremdend an
- › Er glaubte, dass diese Form der Arbeit die menschliche Kreativität und das Potenzial einschränkt

› **Fokus auf Selbstverwirklichung:**

- › Im Zentrum des New Work steht die Idee, dass Arbeit nicht nur ein Mittel zum Lebensunterhalt sein sollte, sondern eine Tätigkeit, die den Menschen Sinn und Erfüllung bringt: Arbeit soll etwas sein, das die Menschen „wirklich, wirklich wollen“

› **Dreiteiliges Modell:**

- › 1. Selbstversorgende Arbeit: Menschen sollen in der Lage sein, einen Teil ihrer Grundbedürfnisse selbst zu decken, um weniger abhängig von Lohnarbeit zu sein
- › 2. Lohnarbeit: Diese bleibt zwar bestehen, soll jedoch reduziert und flexibler gestaltet werden
- › 3. Arbeit, die man wirklich, wirklich will: Menschen sollen Tätigkeiten nachgehen, die sie aus eigenem Antrieb heraus tun möchten, die sie inspirieren und ihnen Sinn geben

› **Technologische und gesellschaftliche Veränderungen:**

- › Bergmann sah in der zunehmenden Automatisierung und technologischen Entwicklung eine Chance, die Arbeitswelt grundlegend zu verändern; um Arbeit neu zu definieren und den Menschen mehr Freiheit und Zeit für sinnvolle Tätigkeiten zu geben

Bergmanns Konzept der "New Work" zielt also darauf ab, Arbeit neu zu denken und den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, um eine nachhaltigere und erfüllendere Arbeitswelt zu schaffen.

New Work



aktuelle Management-Konzepte, Elemente, Methoden...

Mainstream

New Work - was verbindet Ihr mit dem Begriff? **teambits**

Arbeiten wann, wo und wie ich will - zumindest so oft wie möglich! Collaboration Teams, neue Arten der übergreifenden Zusammenarbeit
keine starren Regeln bzgl mobile work - alles in Absprache mit der Führungskraft Kolaboratives arbeiten Moderne Arbeitsmethoden
Digitalisierung, moderne Arbeitsplatzausstattung, gut funktionierende Technik, mobiles Arbeiten Fortschritt
Flexibles, Orts- und zeitunabhängiges Arbeiten, jederzeitige Erreichbarkeit, moderne Technik Aufteilung Büro und zu Hause
mehr Druck Schnellere Entscheidungen mehr Flexibilität
Mangelnde Unterstützung durch die Spezialisten Keine festen „Facetimes“ arbeiten aus dem Ausland
Auflösen von festen Grenzen in der Zusammenarbeit Modernes und zeitgemäßes Arbeiten neue Möglichkeiten Mobilität Flexible Einteilung der Arbeitszeit
Flexibilität weniger Bindung neue Zusammenarbeitsmodelle Technik Agile Arbeitswelt Digitalisierung Neue Arbeitsstruktur
effizienteres arbeiten Das Ende des festen Arbeitsplatzes Zusammenarbeit stärken über mediengrenzen hinweg Verantwortung
Mobiles Arbeiten, Flexibilität Neue Technik mobiles Arbeiten Optimierung
Raumausstattung gftis „bring your own device“ Agilität ersetzt nicht Struktur
bessere Life-Balance Irgendwann Verbesserung Flexibilität Positive Veränderung Agilität
Effizienz fehlender roter faden wild West moderne Technik Weg von der starren „Anwesenheitspflicht“
unabhängigkeit variabilität Chaos wg Technik neue Techniken Technische Probleme
Unsicherheit Freiheit selbst bestimmtes arbeiten Homeoffice Schwierigkeiten mit der Umgewöhnung Hilflosigkeit bei neuen nicht sinnig übersetzbaren Begriffen
Technische Ausstattung Zusammenarbeit in Verbindung mit neuen technischen Möglichkeiten und Flexibilität. Verbesserte Zusammenarbeit
Formen der Zusammenarbeit u Kommunikation Neue Alternativen für eine digitale Arbeitswelt und neuen Work-Life-Elementen Ein motivierendes Arbeitsumfeld

das Management-Versprechen dahinter:

- › mehr Flexibilität für Unternehmen
- › mehr Flexibilität für Beschäftigte
- › Offenheit und Transparenz
- › bessere Zusammenarbeit
- › effizientere Prozesse, die die Arbeit erleichtern
- › Selbstorganisation, empowerte Beschäftigte
- › Kreativität
- › attraktive Arbeitsumgebungen
- › Kundennähe

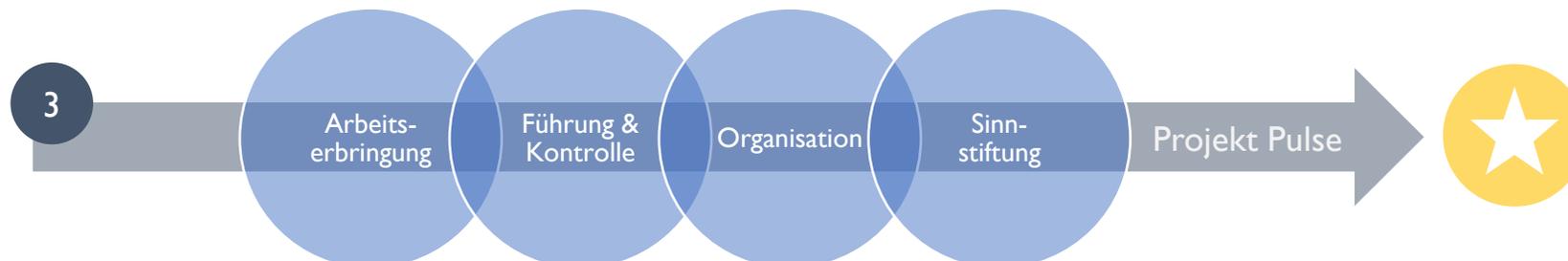
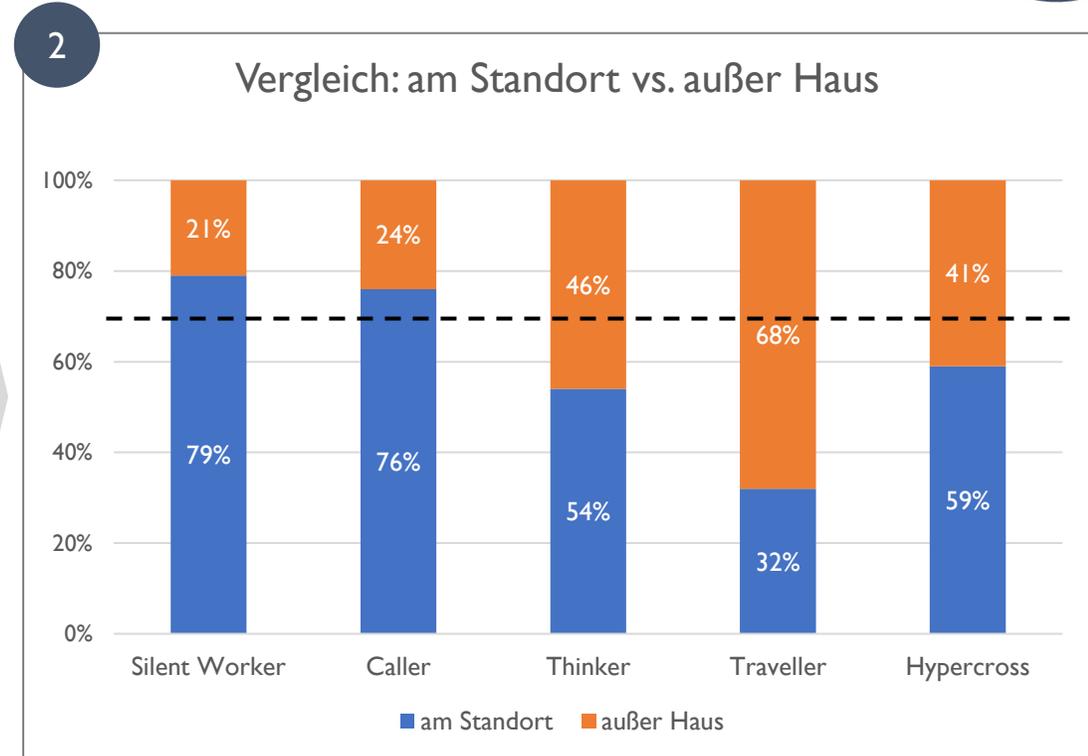
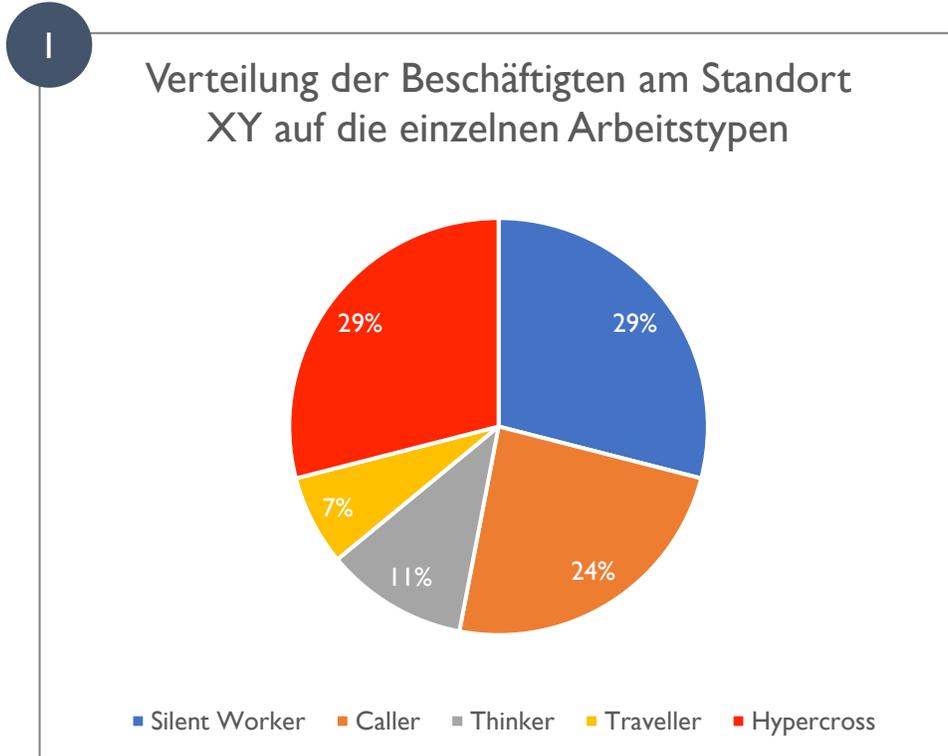
New Work: Attraktive, sinnstiftende und produktive Arbeitsformen in der digitalen Transformation

New Work ist ein Sammelbegriff für teilweise weitreichende und sehr unterschiedliche Veränderungen der Arbeitsorganisation.

Betriebliche Ausgangssituation



Aktuelle Situation & Beobachtungen: Projekt „Next Work“





Quelle: Gute Arbeit, 8-9 | 2024, 36. Jahrgang, S. 62 (Bund Verlag)

Agenda

Themen



- › Begriff: New Work
- › **Überblick: New Work-Konzepte**
- › Fokus: Desksharing
- › Fazit



New Work

unterschiedliche Formen der Arbeitserbringung (Präsenzarbeit, Homeoffice, Projektarbeit, etc.)

intensive Nutzung verschiedenster digitaler Arbeitsmittel

hohes Maß an räumlicher und/oder zeitlicher Flexibilität der Beschäftigten

„neue Innovationskultur“, „neue Fehlerkultur“, „vernetzte Teamarbeit“; verbesserte „Work-Life-Balance“

Agiles Arbeiten

[i.d.R. iterative Zyklen, wobei Teams flexibel auf Änderungen reagieren und eng zusammenarbeiten]

Räumliche Konzepte

[Desk Sharing, Open Office, Homeoffice, mobile Arbeit etc.]

Führung & Selbstorganisation

[Hierarchien abbauen, neue Zusammenarbeit, „empowerte Beschäftigte“ etc.]

New Pay

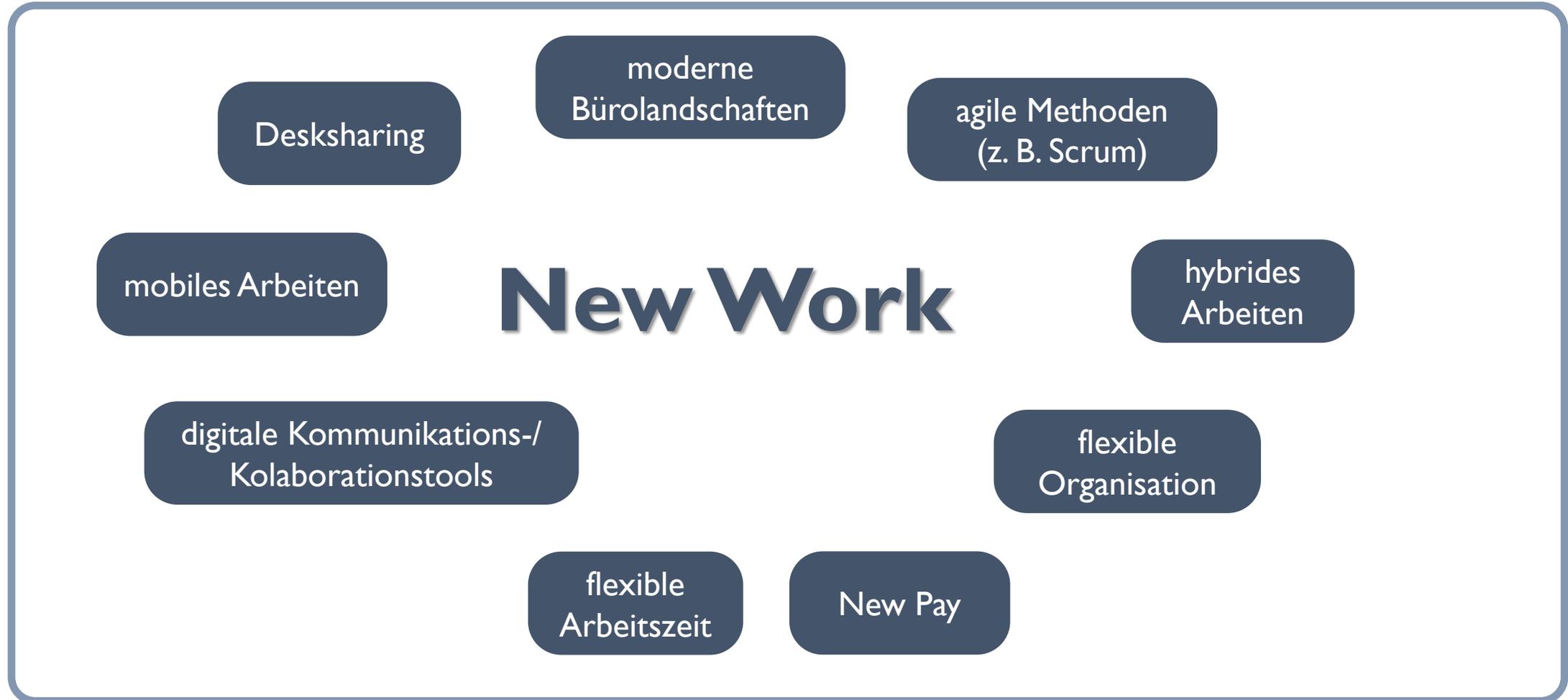
[neue, flexible & dynamische Vergütungsanpassung, non-monetäre Vergütungsoptionen etc.]

Sinnstiftung

[praktische Wirksamkeit an Unternehmenswerten, Nachhaltigkeit & Innovation etc.]



Überblick





Erfahrungen mit der Umsetzung

- › In vielen Unternehmen handelt es sich um einen Suchprozess.
- › Oft wird in Unternehmen „kopiert ohne zu kapieren“.
- › In vielen Unternehmen werden neue Etiketten/Begriffe eingeführt und in der bestehenden Struktur/Arbeitsorganisation weitergearbeitet.
- › In einigen Unternehmen werden die neuen Ansätze umfassend umgesetzt und gelebt.
- › In der Regel greifen Unternehmen jedoch nur einzelne Kernelemente auf.
- › Zeit- und ortsflexible Arbeit ist am stärksten ausgeprägt.
- › Führung auf Augenhöhe und Maßnahmen im Rahmen von Sinnstiftung sind deutlich weniger bis gar nicht verbreitet.



Es wird nicht „New Work“ eingeführt, sondern Elemente, die aktuell die Überschrift New Work haben!

Agenda

Themen

- › Begriff: New Work
- › Überblick: New Work-Konzepte
- › **Fokus: Desksharing**
- › Fazit



iStock/Oleksandr Pupko

Fokus: Desksharing – Auswirkungen auf die Beschäftigten I



offene Bürolandschaften

Vorteile

- › Monotonie wird durch abwechslungsreiche Gestaltung vermieden
- › Flexibilität bei der Organisation der Arbeit
- › unterschiedlicher Arbeitsformen können sehr gute kombiniert werden
- › spezielle Bereiche, die konzentriertes Arbeiten erlauben und für verschiedene Arten der Kommunikation
- › zeitgemäße Raumgestaltung, moderne Räume
- › Recht auf Homeoffice ist damit verbunden

Nachteile

- › „Verdichtung“ bei der Anordnung der Schreibtische
- › störungsfreies Arbeiten meist nur in Teilbereichen möglich
- › zumindest in Teilbereichen relativ hoher Geräuschpegel
- › fehlendes Tageslicht in den zentralen Bereichen
- › hoher Aufwand für Klimatisierung
- › Klima und Licht nicht oder nur in Teilbereichen individuell regulierbar
- › in offenen Bereichen mit einer Grundfläche > 400 m² erhöhte Anforderungen an den Brandschutz
- › psychische Belastungen (Transparenz, territoriale Konkurrenz, soziale Kontakte werden problematisch...)

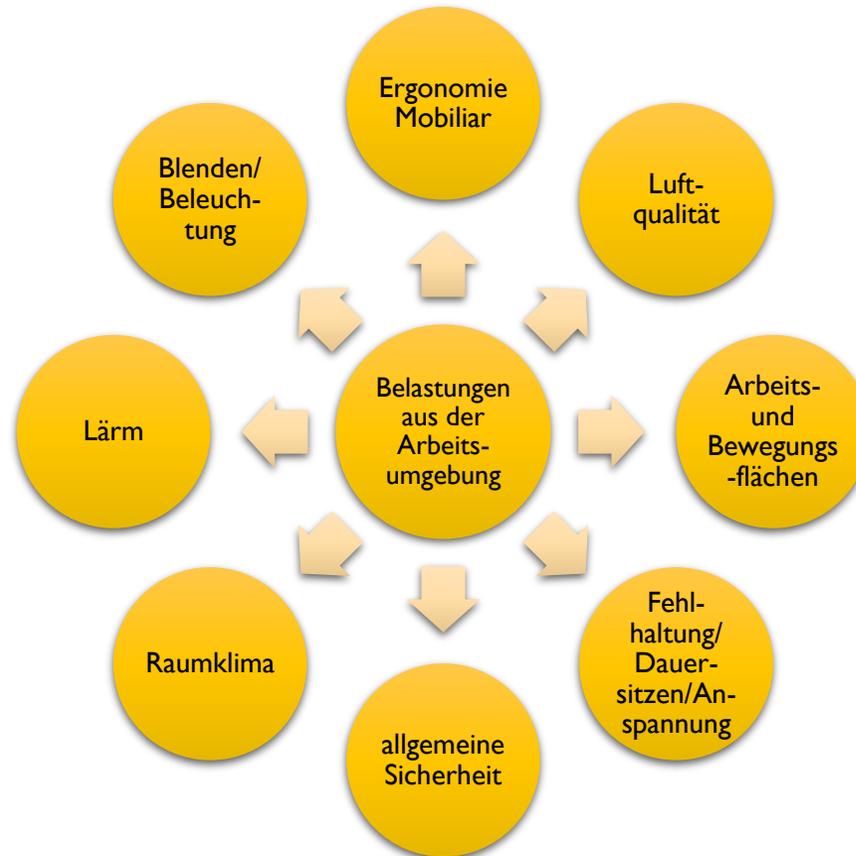
Durch den hohen Anteil an hybrider Arbeit verändern sich die Einschätzungen der Beschäftigten zu den möglichen Belastungen.

Fokus: Desksharing – Auswirkungen auf die Beschäftigten II

Belastungen aus der Arbeitsgestaltung



Ursachen und Stellschrauben



typische Störfaktoren

- › Lärm
- › Ablenkung
- › Reizüberflutung
- › zu wenig Rückzugsbereiche
- › Organisation des Grundrisses
- › Durchgangsverkehr
- › Klima
- › Lichtverhältnisse
- › Umgangskultur lässt nach
- › vertrauliche Gespräche schwierig
- › mangelnde Arbeitsflächen

Fokus: Desksharing gestalten I/4



Lenkungsausschuss und Einführungskonzept

Einführungsprozess

Da die Einführung neuer Bürokonzepte zu Recht als Kulturwandel bezeichnet wird, ist es notwendig, die Konzepte nicht nur zu erklären, sondern bei der Büroplanung **auch Beteiligungsmöglichkeiten** zu eröffnen.

- › Gibt es einen **Lenkungsausschuss**, der die Prozessbegleitung des Betriebsrates sicherstellt?
- › Gibt es **ein gemeinsames Einführungskonzept** über das zunächst Führungskräfte und Beschäftigte informiert werden?
- › Werden deren **Bedarfe abgefragt** und in einem ggf. überarbeiteten Konzept verwirklicht, damit die Akzeptanz gesichert wird?
- › Gibt es auch im laufenden Betrieb festgelegte, regelmäßige Anlässe, um zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat **über die Erfahrungen und ggf. Anpassungen** zu sprechen?



Sharing-Quote und technische Ausstattung

Leitfragen

Wie viele Arbeitsplätze sind beim Desksharing einbezogen?

- › Wie ist die Sharing-Quote (in konkreten Zahlen, besser aber anhand eines festen Schlüssels, etwa 0,80 Arbeitsplätze je Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin)? Wie werden dabei Abwesenheitszeiten (z. B. bei mobiler Arbeit oder Urlaub) berücksichtigt?
- › Wie wird damit umgegangen, wenn ein Mangel an Arbeitsplätzen auftritt?
- › Wurde eine sog. Home-Base eingerichtet, die die seitherige Abteilung mit ihren sozialen Beziehungen beinhaltet?
- › Gibt es Meeting-Points zur (auch informellen) Kommunikation der Beschäftigten?

Technische Ausstattung

- › Wie ist die technische Ausstattung konfiguriert, damit sie den flexiblen und ergonomischen Anforderungen unterschiedlicher Mitarbeitenden gerecht wird?
- › Wird die Ausstattung der Arbeitsplätze mit Flachbildschirmen der neuesten Generation versehen?
- › Haben die Beschäftigten eine fest zugeordnete Rufnummer, Telefon, Headset für jeden Sharer, Laptop (für Sharer), persönliche Tastatur und Maus zur Verfügung?
- › Wird diese Thematik in der durchzuführenden Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt?



Raumgestaltung

Leitfragen

Ausstattung der Räume

- › Sind die Wände und Büroflächen mit schallschluckenden Elementen (Absorberflächen) versehen?
- › Gibt es ein Pflanzenkonzept und Regelungen zum Luftwechsel?
- › Wird darauf geachtet, dass zusätzliche Kommunikationsflächen/-räume geschaffen werden müssen?
- › Belegung der Arbeitsplätze
- › Wie werden die Arbeitsplätze belegt? First-come-first-serve-Prinzip oder (sinnvollerweise) im Rahmen eines Buchungssystems?
- › Ist dazu eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die Leistungs- und/oder Verhaltenskontrolle ausschließt?

Clean-Desk-Policy

- › Wie ist der Arbeitsplatz bei Dienstende zu verlassen? Sind die Beschäftigten verpflichtet, den Arbeitsplatz abends zumindest oberflächlich selbst zu reinigen?
- › Wurde der erhöhte Reinigungsaufwand mit dem Putzdienst abgesprochen bzw. bei diesem beauftragt?
- › Welche Abstellmöglichkeiten (etwa verschließbare Schränke oder Rollcontainer) werden wo und in welcher Form den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt?



Gefährdungsbeurteilung und gemeinsame Nutzungsregeln

Leitfragen

Gefährdungsbeurteilung

- › Wurde vor Einführung des Desksharing eine Gefährdungsbeurteilung auf physische und psychische Belastungen durchgeführt und dokumentiert?
- › Wurde dabei Belegungsdichte, Verteilung der Arbeitsplätze, die Belastung von ggf. gefährdendem Lärm erfasst, ausreichende Lichtverhältnisse geprüft, Schutz gegen Störungen berücksichtigt (Telefonkabinen, Videokonferenz-Räume, Silent-Rooms/Think Tanks zum ungestörten Arbeiten, Hot-Desk zur kurzzeitigen Nutzung)
- › Wurde die Gefährdung von Schwerbehinderten Personen ermittelt?

Nutzungsregeln

- › Gibt es sog. Desk-Sharing-Guidelines (Nutzungsregeln für den Arbeitsplatzwechsel? Ist der Betriebsrat bei der Erstellung beteiligt? Wird dabei ausgeschlossen, dass schon ein kurzzeitiges Verlassen des Arbeitsplatzes – um z. B. an einer Besprechung teilzunehmen – der Arbeitsplatz freizugegeben werden soll? Hier sollte also mit Augenmaß vorgegangen werden.

Agenda

Themen



- › Begriff: New Work
- › Überblick: New Work-Konzepte
- › Fokus: Desksharing
- › **Fazit**



Fazit: Regelungsansätze

Schwerpunkte setzen

› **mobile Arbeit**

- › Ergonomie und Nutzerfreundlichkeit
- › Verhaltens- und Leistungskontrolle
- › Organisation der Arbeit
- › Qualifikation

› **Desksharing**

- › Lenkungsausschuss und Einführungskonzept
- › technische Ausstattung und Raumgestaltung
- › Belegung der Arbeitsplätze, Clean Desk-Policy, Nutzungsregeln
- › Gefährdungsbeurteilung
- › mobiles Arbeiten
- › Evaluation, Optimierung



Fazit: Regelungsansätze

Schwerpunkte setzen

› agile Arbeit

- › Definitionen
- › Lenkungsausschuss und Einführungskonzept
- › Führungsaufgaben
- › Leistung regulieren
- › Qualifikation

› digitale Kommunikations- und Kollaborationstools

- › Rahmenvereinbarung in der klassischen IT-Logik
- › grundsätzliche Festlegungen zu wichtigen Einzelthemen (z. B. Social Features, Aufnahmefunktion Videokonferenzen...)
- › soziale Themen (z. B. Kulturwandel, Lernbegleiter:innen, Führung...)
- › Absicherung Mitbestimmung



Fazit: New Work in der betrieblichen Praxis

Herausforderungen für Betriebsräte

- › Beschäftigteninteressen mit zeitgemäßen und zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden
- › beteiligungsorientiert vorgehen
- › je nach geregelter Thema – mobile Arbeit, Desksharing, agile Arbeit, digitale Kommunikations- und Kollaborationstools – unterschiedliche Schwerpunkte in den Vereinbarungen setzen
- › neue Wege für die Mitbestimmung etablieren und die Veränderungsprozesse dauerhaft begleiten
- › kollektive Regelungen und individuelle Selbstfürsorge müssen Hand in Hand gehen

- ❖ Aktive Betriebsräte können die neuen Arbeitsformen und die Flexibilität, die sie versprechen, so umzusetzen, dass sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht verschlechtern.
- ❖ Ebenso müssen die vielfältigen Folgen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz gemeinsam betrachtet werden.



Fazit: Beteiligung als Basis für die Gestaltung

Ansprache der Beschäftigten

- › neue digitale Formate: Newsletter, Umfragen, Podcasts, Filme, „Frühstücksfernsehen“, digitale Kurzinformation nach Betriebsratssitzungen...
- › Betriebsratsmitglieder und Betriebsräte auf allen Ebenen einbinden (örtlich, GBR, KBR)
 - › digitale Pinnwände: Thema am Concept-Board abgebildet
 - › Meinungsaustausch
 - › weitere Ideen, Anregungen notieren und diskutieren
 - › alle Betriebsratsstrukturen einbinden
 - › betriebsratsinternes „NewNormal Forum“ zum Erfahrungsaustausch über die lokale Umsetzung von „NewNormal-Projekten“ und als Feedback-Kanal zur GBR-Projektgruppe

Beteiligung

- › erhöht Transparenz in alle Richtungen
- › schafft Akzeptanz bei den betrieblichen Akteur*innen
- › bietet Rückversicherung, dass BR die „richtigen“ Themen vertritt

Arbeitnehmer:in – oder Freie Dienstnehmer:in?

**New Work muss Arbeits- und
Gesundheitsschutz immer Mitdenken!**

Betriebsstätte?

Bewertung der Muskelbelastung?

Arbeitsmittel?

Psychologische Faktoren?



Kontakt

Simon Schumich



Arbeitsorientierte
Forschung & Beratung
sschumich@imu-institut.de
+49 170-863 70 77



IMU Institut GmbH
info@imu-institut.de
0711-237050

Hasenbergstr. 49
70176 Stuttgart

Poppenreuther Str. 24a
90419 Nürnberg

Newsletter



abonnieren