ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ahlers, Elke

Research Report

New work(load)? Gestaltungsansätze für selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation

WSI Policy Brief, No. 78

Provided in Cooperation with:
The Institute of Economic and Social Research (WSI), Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Ahlers, Elke (2023) : New work(load)? Gestaltungsansätze für selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation, WSI Policy Brief, No. 78, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/271113

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

WSI
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

POLICY BRIEF

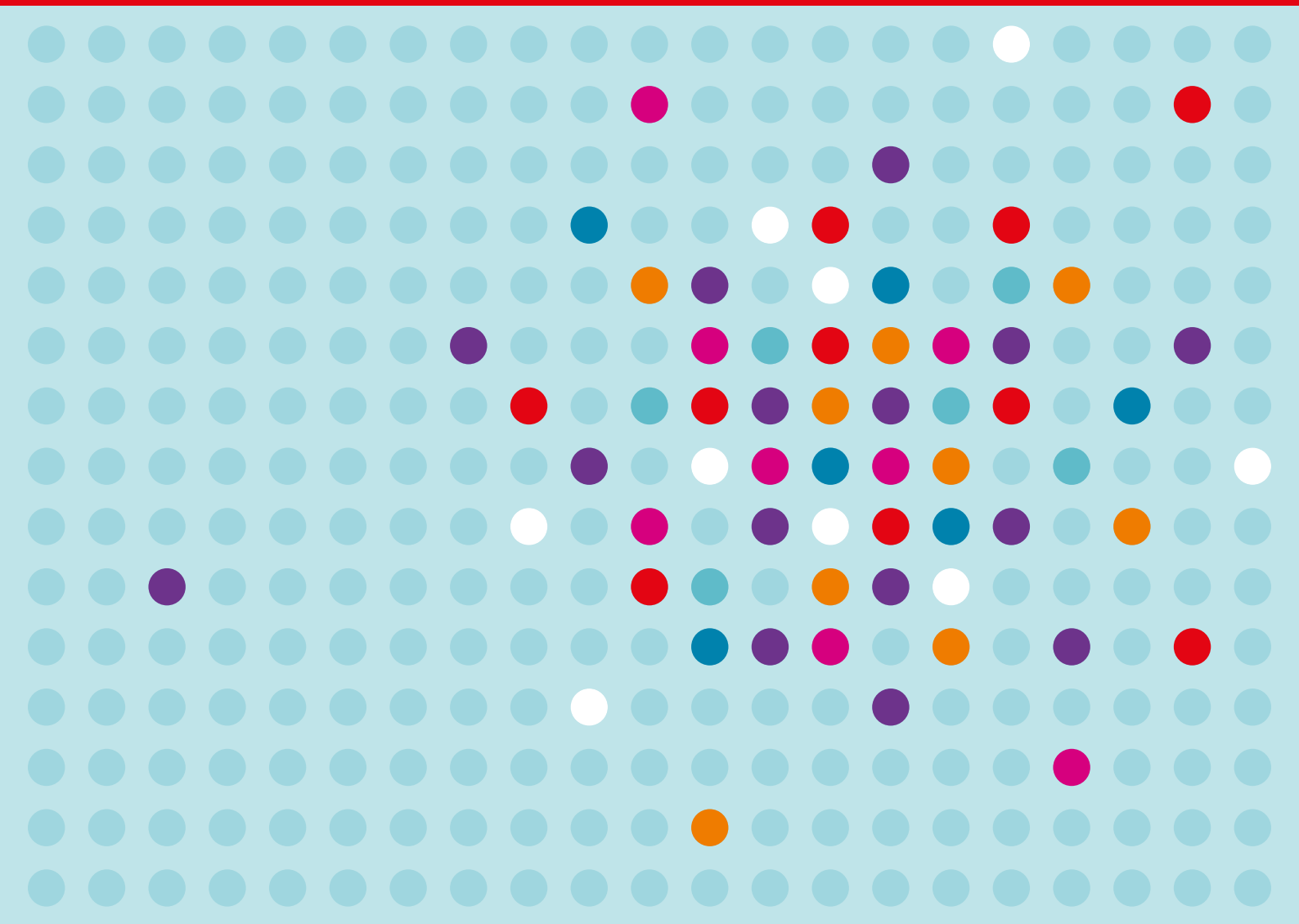
Das WSI ist ein Institut der Hans-Böckler-Stiftung

Nr. 78 · Policy Brief WSI · 04/2023

NEW WORK(LOAD)?

Gestaltungsansätze für selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation

Elke Ahlers



1 Einleitung

Die Arbeitswelt hat sich aufgrund fortschreitender Flexibilisierung und Digitalisierung für viele Beschäftigtengruppen erheblich gewandelt (Eichhorst et al. 2016). Nicht nur hohe Markt- und Kundenorientierung, auch veränderte Arbeits- und Organisationsformen haben zur Folge, dass die Arbeitswelt stärker effizienz- und kostengetrieben ist (Appelbaum 2013; Aroles et al. 2019). Dies gilt besonders für den Dienstleistungsbereich, der seit Jahren stetig an Bedeutung gewinnt und häufig durch interaktive Arbeit (Dunkel/Weihrich 2012) oder auch agile Arbeit gekennzeichnet ist (Boes et al. 2016). Agile Arbeit erfolgt nach den Prinzipien Selbstorganisation, Kundennähe, Kreativität, Flexibilität, Transparenz und kurzzyklische Arbeitsintervalle.

Wissensintensive Branchen, wie IT, unternehmensnahe Dienstleistungen, Banken- und Versicherungen, sind besonders betroffen, aber selbstorganisierte Arbeitsarrangements nehmen branchenübergreifend zu (Boes/Kämpf 2019; Schermuly/Koch 2019). Dabei gilt es, unter flexiblen Markt- und Leistungsanforderungen wettbewerbsfähig und kundenorientiert zu sein – und das bei minimalem Personal- und Kostenaufwand. Erreicht wird dies u. a. über flache Hierarchien, Projektarbeit oder auch agiles Arbeiten – d. h. durch Arbeitsformen, die flexibel und selbstorganisiert sind und von einer hohen Orientierung am Kunden oder Auftraggeber geprägt werden.

Zwar ist ein solches Arbeiten für viele der Beschäftigten attraktiv und kommt den Wünschen nach eigenverantwortlichem Arbeiten entgegen (Aroles et al. 2019), aber es birgt auch soziale und gesundheitliche Risiken, wie lange und entgrenzte Arbeitszeiten, die mit einer schlechten Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Erholungsunfähigkeit sowie mit gesundheitlichen Risiken einhergehen können (Beermann et al. 2019; Ahlers 2016).

Es besteht somit die Gefahr, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten auf der Strecke bleiben (Kämpf 2018), zumal viele Beschäftigte die Anforderungen in der digitalisierten Arbeitswelt ohnehin als sehr hoch empfinden (DGB-Index Gute Arbeit 2022; Meyer et al. 2019). Die hohen Belastungen können zum Einfallstor für gesundheitliche Risiken werden (Rau/Buyken 2015). Hier gilt es gegenzusteuern und die Ursachen für die psychischen Belastungen in der (digitalen) Arbeitswelt nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch in den dahinterstehenden Arbeitskonzepten zu suchen. Gesunde und sozialverträgliche Arbeitsbedingungen sind gerade in Zeiten von demografischem Wandel und von Arbeitskräfteengpässen von besonderer Bedeutung.

Ziel dieses Policy Briefs ist, die veränderten Arbeitskulturen der digitalen Arbeitswelt und die dadurch entstehenden Arbeitsbelastungen aufzuzeigen. Kapitel 2 gibt dazu einen einführenden Überblick. Im Anschluss daran wird auch das Spannungsverhältnis zwischen Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Leistung und den entstehenden sozialen und gesundheitlichen Risiken thematisiert (Kapitel 3). Darauf aufbauend werden passende Gestaltungsansätze Guter Arbeit (Kapitel 4) sowie ein partizipationsorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (Kapitel 6) skizziert. Zusammenfassend werden in einem Fazit Gestaltungsnotwendigkeiten aufgezeigt.

2 Definition von flexiblen und selbstorganisierten Arbeitsarrangements

Flexible und selbstorganisierte Arbeitsarrangements haben ihren Ursprung in digitalisierten und vernetzten Unternehmensstrukturen, die mit mehr Flexibilität und Kundenorientierung einhergehen (Boes et al. 2016). Um diese veränderten Anforderungen an Dynamik und Marktnähe in der Arbeitsorganisation sicherzustellen, werden traditionelle und eher bürokratische Managementsysteme eines „command and control“ als ungeeignet angesehen. Sie werden abgelöst durch flexible Arbeitsarrangements, die auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation setzen, um dynamischer und zeitnaher auf Marktanforderungen oder Kundenwünsche reagieren zu können.

Typisches Kennzeichen sind flache Unternehmenshierarchien und eine an Zielen ausgerichtete Arbeitsorganisation wie agiles Arbeiten, Scrum, Sprints, VUKA, Team- oder Projektarbeit, die allesamt den Anspruch haben, mit größtmöglicher organisatorischer Flexibilität und Effizienz auf dynamische Marktereignisse reagieren zu können (Neumer/Nicklich 2021; Kratzer 2020; Lenz 2019; Moldaschl/Voß 2002; Nicklich et al. 2021). Gemeinsam ist diesen Arbeitsformen, dass sie nicht konventionell und topdown organisiert, geführt und gesteuert werden, sondern sich teambasiert selbst organisieren (Pfeiffer et al. 2014). Zwar waren diese ursprünglich vor allem in der IT und Software-Entwicklung verbreitet, mittlerweile finden sie sich wegen des hohen Grads an Flexibilisierung auch in anderen Wirtschaftszweigen, vor allem im Angestelltenbereich und in der Wissensarbeit.

Tabelle 1: Definition von Arbeitsformen (Beispiele)

Scrum	Scrum ist eine eigene agile Methode. Kern ist das Scrum-Team, bestehend aus Entwicklungsteam, Scrum Master und Product Owner, deren Rollen genau definiert sind. 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.
Sprints	Ein Sprint beschreibt eine Zeiteinheit, in der das Team einen zuvor besprochenen Plan zur Erreichung eines Zwischenziels umsetzt.
VUKA	VUCA ist ein Akronym der englischen Begriffe *volatility*, *uncertainty*, *complexity* und *ambiguity*. Im deutschsprachigen Raum wird das Pendant VUKA als Beschreibung für eine sich schnell ändernde Geschäftswelt und damit für herausfordernde Bedingungen für Unternehmen interpretiert (https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684). Es beschreibt eine Führungs- und Arbeitslogik, in denen Visionen und Agilität eine zentrale Rolle spielen.

Quelle: eigene Darstellung, zum Teil in Anlehnung an (Seibold/Mugler 2022). WSI

Zu unterscheiden sind diese Arbeitsformen von Clickwork oder ähnlichen digitalen Tätigkeiten, die nicht im Zuge einer abhängigen sozialversicherungspflichtigen Erwerbstätigkeit, sondern als Solo-Selbständigkeit (oft) ohne soziale Absicherung ausgeübt werden (Schulze Buschoff et al. 2017). Allerdings sind die dahinterstehende Flexibilitätslogik sowie die daraus resultierenden Vorteile für Unternehmen auffallend ähnlich. Im Fokus dieses Policy Briefs sollen jedoch solche Arbeitsarrangements stehen, die in konventionellen und unbefristeten Arbeitsverhältnissen verrichtet werden.

Oft wird flexibles und selbst organisiertes Arbeiten auch als New Work verwendet, ein Begriff, der seit einigen Jahren als Prototyp für selbstbestimmte Arbeitsformen steht. Unter New Work kursiert eine Debatte um Chancen und Risiken flexibler, agiler Arbeitsstrukturen (Schermuly/Koch 2019). New Work im engeren Sinne entstammt jedoch einem eher kapitalismuskritischen und sozialethischen Arbeitskonzept von Frithjof Bergmann (Bergmann 2019). Das eigentliche Konzept umfasst eine auf die Bedürfnisse der Menschen gerichtete Sinnhaftigkeit von Arbeit generell, eine Arbeit, „die der Mensch wirklich, wirklich will“ (Bergmann 2019). Im Vordergrund steht im Original ein ganzheitliches Arbeits- und Lebenskonzept, das Ziele wie Selbständigkeit, Vereinbarkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft verfolgt. Damit sind Werte angesprochen, die im Zuge der digitalen Transformation – über vernetztes und zeit- und ortsflexibles Arbeiten – tatsächlich eher durchsetzbar sind als in früheren Zeiten (Hofmann 2020). Der Ansatz des New Work nach Bergmann ist jedoch viel breiter und philosophischer ausgerichtet als die im Folgenden behandelten flexiblen Arbeitsarrangements. Die in der betrieblichen Realität tatsächlich gelebten Unternehmenskonzepte des sogenannten New Work, die zwar auch auf Autonomie und Eigenverantwortung setzen, liegen zwar im Interesse der Beschäftigten, aber unterschlagen die sozialanthroposophischen Potenziale des Konzepts nach Bergmann. De facto und realistisch betrachtet, richten sich viele in der betrieblichen Realität vorfindbaren Konzepte eher auf maximale Flexibilisierung und Effizienz als auf eine Humanisierung der Arbeitswelt (Schermuly/Koch 2019).

Dennoch kann New Work Potenziale für eine Humanisierung der Arbeitswelt haben. Zahlreiche Konzepte des New Work kommen in etlichen Aspekten den Wünschen der Beschäftigten nach flexibler und eigenverantwortlicher Arbeit entgegen und sind daher auf den ersten Blick attraktiv. Um die Potenziale zu nutzen, bedarf es aber einer guten Gestaltung. Dafür gilt es, die Logik dieser Konzepte zu durchschauen.

3 Flexible und selbstorganisierte Arbeitsarrangements in der betrieblichen Realität

Selbstorganisierte Arbeitsarrangements bieten zukunftsweisende Ansätze für eine gesundheitsförderliche Gestaltung digitaler Arbeit. Über mehr Autonomie, Eigeninitiative, Kreativität und dem Erkennen von Sinnhaftigkeit in der Arbeit können „salutogene Potenziale“ (Antonovsky 1997) erschlossen werden, die als gesundheitsförderlich gelten. Damit entsteht ein Arbeitsumfeld, das den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden nach Abwechslung, Herausforderung und Identifikation mit den Arbeitszielen entgegenkommt. Im Idealfall gehen sie mit mehr und besserer Kommunikation und Partizipation der Beschäftigten sowie einem Vorgesetztenverhalten auf Augenhöhe einher (Hofmann 2020). Aufgrund der Identifikation mit den Arbeitszielen verinnerlichen Beschäftigte die vermittelten Unternehmens- oder Projektziele und geben über eine intrinsische Arbeitsmotivation das Bestmögliche.

Weil selbstorganisierte Arbeitsarrangements den betriebswirtschaftlichen Anspruch haben, höchstflexibel auf den Markt zu reagieren, verlangen sie auch von den Beschäftigten viel organisatorische Flexibilität und oft auch Leidensfähigkeit – besonders dann, wenn die Aufgabenbereiche viel Interaktion mit Kund*innen oder Kolleg*innen erfordern. Üblicherweise kommen unerwartete und veränderte Kundenwünsche, veränderte Projektkonstellationen oder gar ganz neue Projekte hinzu, sodass geplante Zeit- und Personalbudgets nicht mehr ausreichen. Dies kann für die Beschäftigten auf Dauer sehr belastend sein und zu weiterer Arbeitsverdichtung führen (Kratzer 2020). Vielfach führen parallel betriebliche Reorganisationen, bei denen Arbeitsaufgaben digitalisiert und/oder umstrukturiert werden, zu weiteren zeitraubenden Störungen (Hünefeld/Steidelmüller 2019), die zusätzlich als Belastung empfunden werden.

Da die betriebliche Realität oft komplexer und dynamischer ist als in so mancher Arbeits- und Ressourcenplanung berücksichtigt, fehlt es immer wieder an Zeitpuffern und sozialer Unterstützung, um die tatsächlichen Herausforderungen einer flexiblen und dynamischen Arbeitswelt bewältigen zu können. Auch die Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung bestätigen, dass die unzureichenden Personalressourcen im betrieblichen Alltag ein ständiges Problem sind (Ahlers 2020).

Im Arbeitsalltag wird damit von allen Beteiligten ein Spagat verlangt. Beschäftigte sollen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen immer wieder neue flexible Unternehmensinteressen bewältigen – die privaten Flexibilitätsinteressen sind hier noch gar nicht berücksichtigt. Gerade bei agilen Arbeitsformen werden die täglichen oder wöchentlichen „Sprints“, in denen sich die Teammitglieder zum individuellen Arbeitsstand austauschen, aufgrund des hohen Erwartungsdrucks als belastend wahrgenommen (Boes/Kämpf 2019). Die eigentliche Idee des agilen Arbeitens wäre aber, sich bei den Sprints zu tatsächlichen Engpässen oder Problemen bei der Projektbewältigung auszutauschen, fehlende zeitliche Ressourcen anzusprechen und im Bedarfsfall auch Unterstützung einzufordern. Dieser Prozess erfordert jedoch eine vertrauensbasierte Führungskultur, „empowerte“ und

selbstbewusste Beschäftigte, die auch über Menge und Umfang ihrer Arbeitspakete mitbestimmen können. Und es erfordert den Willen im Unternehmen, das Konzept des agilen Arbeitens getreu seiner ursprünglichen Ideen umzusetzen. Wenn dies nicht geschieht, kommt es eben nicht zu einer offeneren Arbeitskultur, die mit dem agilen Arbeiten angestrebt ist, sondern wegen der als Kontrolle empfundenen, regelmäßigen Sprints sogar zu weiterer Überlastung. Viele Beschäftigte beugen sich diesem Gruppendruck, arbeiten im Zuge einer „interessierten Selbstgefährdung“ umso härter, machen Überstunden – wohlwissend, dass sie ihrem Privatleben und ihrer Gesundheit damit nichts Gutes tun (Krause/Dorsemagen 2017).

Hierbei besteht die Gefahr, dass einzelne Arbeitsschritte nur noch halbherzig (über Multitasking) erledigt werden – trotz des Anspruchs, gute Arbeitsergebnisse liefern zu wollen. In der Folge stehen die Arbeitszufriedenheit, die Erholungsfähigkeit und die Gesundheit auf dem Spiel. Es entstehen Risiken für Gesundheit und Privatleben. Es kann zu Erschöpfungszuständen, zu Erholungsunfähigkeit, zu Schlafstörungen und zu einem erhöhten Risiko von Herz-Kreislauferkrankungen führen (Schulz-Dadaczynski et al. 2019).

In Bezug auf agiles Arbeiten werden die entstehenden Arbeitsbelastungen vor allem in der fehlerhaften Umsetzung des Konzepts agiler Arbeit gesehen (Boes/Kämpf 2019; Schermuly/Koch 2019). Wenn Führung und Unternehmensorganisation die Partizipationsrechte der Beschäftigten nicht unterstützen und in ihren traditionellen bürokratischen Regeln verharren, dann werden die gesundheitsförderlichen Potenziale des agilen Arbeitens im Keim erstickt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich der betriebliche Alltag mit den auf den ersten Blick attraktiven und vielversprechenden Konzepten des New Work nicht selbstverständlich bewältigen lässt – vor allem dann nicht, wenn die erforderlichen Rahmenbedingungen und die Ressourcen an Zeit und Personal fehlen. Es bedarf eines veränderten Bewusstseins für die Möglichkeiten und Grenzen selbstorganisierten Arbeitens sowie konkreter Gestaltungsansätze, um die Chancen flexibler Arbeitsarrangements zu nutzen und ihre Risiken zu minimieren.

4 Welche Grundsätze sind bei der Gestaltung flexibler und selbstorganisierter Arbeitsarrangements zu beachten?

Viele Konzepte des New Work bergen erhebliches Potenzial digitaler humaner Arbeit. Aber die Gestaltung dieser selbstorganisierten Arbeitsarrangements ist aus mehreren Gründen voraussetzungsvoll. Es geht nicht nur darum, den Beschäftigten Freiheiten in der Planung und Gestaltung ihrer Arbeit einzuräumen, sondern auch darum, die dafür erforderlichen betrieblichen Ressourcen an Personal und Zeit bereitzustellen. Vor allem ist es auch notwendig, die eigentlichen Chancen, Ideen und Potenziale, etwa des agilen Arbeitens, zu erkennen, die (agil) Beschäftigten im Arbeitskontext als gleichwertige Partner*innen zu begreifen und ihre Bedürfnisse und Grenzen zu akzeptieren. Genau das ist jedoch in der betrieblichen Praxis oft nicht der Fall. Agile Arbeit wird von etlichen Unternehmen lediglich als betriebswirtschaftliches Flexibilisierungsinstrument verstanden, ohne die dahinterstehenden Chancen einer flexiblen, aber humanisierten Arbeitsphilosophie anzuerkennen (Nicklich et al. 2021). Was bleibt, ist der Schein einer besseren humaneren Arbeitswelt.

Auch reichen im Zuge einer komplexen und dynamischen Arbeitswelt einseitige Ansätze zur Gestaltung selbstorganisierter Arbeit nicht aus (Hofmann et al. 2021, 2022). Der permanente Blick auf die Kosteneffizienz und die Einhaltung von Deadlines erschwert gerade bei Projektarbeit oder bei agilen Arbeitsformen das Einhalten gesunder Arbeitskonzepte. Es wäre daher zu kurz gedacht, nur auf die Regulierungsmöglichkeiten des Arbeitszeit- oder Arbeitsschutzgesetzes zu setzen, um ausufernde Leistungsanforderungen zu vermeiden. Wichtig wäre, das ganzheitliche Arbeitsumfeld inklusive der betrieblichen Rahmenbedingungen, der Leistungserwartungen, der Führungskulturen und auch der Personalausstattung in den Blick zu nehmen. Ganzheitliche Ansätze stehen dafür,

- die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten anzuerkennen und wertzuschätzen, denn die meisten arbeiten gern eigenverantwortlich und motiviert (Siegrist 2015).
- den Kontext zu berücksichtigen, in dem die Beschäftigten arbeiten – d. h. die Arbeitskultur, die Leistungserwartungen und den Zeitdruck (Kämpf 2018; Krause/Dorsemagen 2017).
- über gesundheitsförderliche Führung begleitet zu werden (Sonntag 2022).
- die Beschäftigten über Maßnahmen des Empowerments zu befähigen, Grenzen zu setzen. Über Empowerment stellt ein Unternehmen die passenden Rahmenbedingungen für die Beschäftigten bereit, um sich kompetent und selbstbestimmt aktiv in Fragen der Arbeitsgestaltung einzubringen. Auf diese Weise können auch neue Belastungskonstellationen verhindert und die Potenziale von agiler Arbeit angehoben werden (Boes et al. 2020).
- dass die Beschäftigten dafür vom Unternehmen die erforderlichen Ressourcen an Zeit und Unterstützung bekommen (Blümel 2020).

Gefordert sind also übergreifende und kommunikative Gestaltungsansätze, die sowohl auf individueller als auch auf betrieblicher/organisatorischer Ebene ansetzen. Wichtig ist, die Verantwortung nicht nur Stabsstellen im Unternehmen zuzuschreiben, also den Akteuren der Personalabteilungen oder des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, sondern über klare Arbeitszeit- und Pausenregulierungen zum Schutz der Mitarbeitenden sowie über weitreichende Kommunikation und Beteiligung an der organisatorischen Arbeitsplanung und Leistungserwartungen mitzuwirken. Über solche verbindliche, unterstützende betriebliche Regulierung in Bezug auf Arbeitszeit und Partizipation können Beschäftigte zudem befähigt werden, Verantwortung für sich zu übernehmen und Grenzen zu setzen.

Zufriedenheit der Beschäftigten, Leistungsbereitschaft und Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt sind immer auch abhängig vom Führungsverhalten (Siegrist 2015; Sonntag 2022). Aber Führung ist nicht gleich Führung, und die verschiedenen Führungskonzepte können sich sehr unterschiedlich auf die Arbeitsbedingungen und das Miteinander im Betrieb auswirken. Warum aber ist Führung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen so wichtig und was macht den Unterschied?

Führung war früher (im industriellhistorischen Kontext) durch Zuweisen von Arbeitsaufgaben und Überwachung gekennzeichnet. Mit der fortschreitenden Globalisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung war dieser Führungsstil jedoch zu starr und autoritär, sodass über transformationale Führung eher vertrauensfördernde Konzepte favorisiert wurden (Bass 1990). Dabei sollen über das sogenannte Human Ressource Management (HRM) negative Auswirkungen der Arbeitsanforderungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden vermieden werden (Montano et al. 2016). Bei der gesundheitsförderlichen Führung wird auch die Vorbildfunktion der Führungskraft betont, die einen evidenten Einfluss auf die Gesundheit der Angestellten ausübt (Waltersbacher et al. 2022).

Doch so gut die modernen Führungskonzepte in der Theorie klingen, sie stoßen in der Praxis aufgrund der ihnen innewohnenden ambivalenten Rolle an Grenzen. Denn Führungskräfte stehen selbst in dem Spannungsfeld, den betriebswirtschaftlichen Erwartungen, den Wettbewerbs- und Gewinninteressen des Unternehmens zu dienen und gleichzeitig die Mitarbeitenden gerecht und motivierend zu führen und auch gesunde Arbeitsabläufe zu gewährleisten. In agilen Teams gilt dies besonders (Latniak/Schäfer 2021).

5 Koordiniertes und prozessorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement

Selbstverständlich haben auch die Unternehmen selbst ein Interesse daran, ihre Mitarbeitenden gesund und leistungsfähig zu erhalten. Und viele Unternehmen werden mit Angeboten der Betrieblichen Gesundheitsförderung aktiv, oft jedoch mit Massageangeboten am Arbeitsplatz, gesundem Essen in Betriebsrestaurants, Yoga, Sport oder Stressbewältigungskursen.

Zwar wissen Beschäftigte die oft attraktiven Sport- oder Entspannungsangebote zu schätzen, aber ausreichend und zielführend für eine Gestaltung guter Arbeitsbedingungen sind sie nicht, zumal sie sich einseitig auf das (verbesserungswürdige) Verhalten der Beschäftigten, auf gesündere Ernährung oder auf die stärkere Fähigkeit, Stress zu ertragen, konzentrieren (Verhaltensprävention). Nötig wären aber breitere Gestaltungsansätze, die auch das betriebliche Arbeitsumfeld evaluierend in den Blick nehmen (Verhältnisprävention). Dazu gehört ein kritischer Blick auf die Arbeitsorganisation, in deren Kontext die Beschäftigten arbeiten, etwa die zeitlichen Ressourcen der Beschäftigten. Reicht die soziale Unterstützung aus, um eigenständig Projekte zu bewältigen? Sind Arbeitsaufgaben klar und unmissverständlich formuliert? Gibt es widersprüchliche Arbeitsanforderungen?

Besonders in selbstorganisierten Arbeitsarrangements müssen sich die Beschäftigten auf bereitgestellte Ressourcen und Rahmenbedingungen verlassen oder sie angstfrei einfordern können – sonst kann diese Art zu arbeiten zum Scheitern verurteilt sein und führt zu Überlastung, Fehlzeiten oder gegebenenfalls zu innerer Kündigung (Boes/Kämpf 2019). Fehlende Ressourcen oder ungeeignetes Führungsverhalten können nicht über Entspannungskurse oder gesunde Ernährung von den Beschäftigten ausgeglichen werden.

Im Kontext von New Work ist auch der gesetzlich geregelte betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz von Bedeutung. Das entscheidende Instrument darin ist die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung (§ 5 Arbeitsschutzgesetz), über die sich eine unzureichende Ressourcenausstattung in den Teams oder den Aufgabenfeldern ermitteln lässt. Gefährdungsbeurteilungen sind dabei als stetiger und partizipativer Prozess konzipiert, über die sich Arbeitsbedingungen und -belastungen der Beschäftigten erfassen lassen. Allerdings kommen dieser Verpflichtung zu ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen bisher nur 44 Prozent der vom WSI befragten Betriebe nach (Ahlers 2020).

Durchgeführte Gefährdungsbeurteilungen ergeben allerdings nur dann Sinn, wenn diese auch zu einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen führen, das heißt, wenn die Ursachen für die Überlastung von den Akteuren im Betrieb erkannt und daraufhin Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Tatsächlich haben aber, so zeigen es Befunde des WSI, nur elf Prozent der Betriebe diese Maßnahmen ergriffen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern (Ahlers 2020). Wenn also Gefährdungsbeurteilungen nur halbherzig durchgeführt und umgesetzt werden, dann bleiben deren Potenziale ungenutzt und das Vertrauen der Beschäftigten in den Handlungswillen der Unternehmen sinkt.

Die Stärken der Instrumente des Arbeitsschutzes, speziell von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen, zu kennen und anzuwenden, ist ein wichtiger Schritt in Richtung Guter Arbeit.

6 Fazit und Handlungsempfehlungen

Über den Begriff New Work wird eine moderne Arbeitswelt suggeriert, die mit Freiheit, neuen Bürokonzepten oder auch zeit- und ortsflexiblem Arbeiten und Selbstbestimmung einhergeht und ein attraktives Arbeitsumfeld beschreibt. Viele Unternehmen werben mit diesen Attributen um junge, gut ausgebildete Menschen.

Aber diese Art zu arbeiten ist trotz der Flexibilität und der hohen Freiheitsgrade kein Selbstläufer oder Garant für Gute Arbeit. Allzu häufig erwarten Unternehmen über Modelle des New Work noch mehr betriebswirtschaftliche Effizienz und verlangen von den Beschäftigten als Gegenleistung für die gewährten Freiheiten ein loyales Verhalten in Bezug auf längere Arbeitszeiten und Wochenendarbeit. Es entsteht eine Unternehmenskultur, die zwar mit Freiheits- und Flexibilitätsversprechen glänzt, in der aber faktisch die Flexibilitätsinteressen des Unternehmens im Zentrum stehen. Gesetzliche Regelungen zum Schutz von Beschäftigten – etwa Höchstarbeitszeitregelungen – werden nicht selten als veraltet belächelt und als irrelevant angesehen. Im Zweifel stehen die Beschäftigten schutzlos da.

Trotzdem hat New Work erhebliches Potenzial zur Gestaltung flexibler und humaner Arbeit in der Wissensarbeit. So ist etwa agile Arbeit ursprünglich mit dem Anspruch entstanden, Projektarbeit im IT-Bereich über mehr Partizipation in Bezug auf Arbeitsorganisation und Arbeitsmenge besser und nachhaltiger zu gestalten (Pfeiffer et al. 2014). Die ursprünglichen Ideen des agilen Arbeitens sind jedoch in der betrieblichen Praxis vernachlässigt worden. Geblieben ist nur der Anspruch auf maximale Flexibilität, nicht aber der dafür nötige umfangreiche Beteiligungsansatz der Beschäftigten, der nicht nur ihre inhaltlichen Ideen, sondern auch die Grenzen der Leistbarkeit von zu bearbeitenden Projekten einschließt (Boes/Kämpf 2019).

Nötig ist somit eine Rückbesinnung auf die gehaltvollen Ideen und Potenziale, die in den Arbeitsarrangements von New Work liegen. Dafür ist u. a. eine Unternehmenskultur notwendig, die nicht auf Kontrolle und Misstrauen setzt, sondern in der sich die Beschäftigten als gleichwertige Partner*innen mit eigener Entscheidungskompetenz einbringen.

Die Voraussetzung dafür ist eine gute organisatorische Absicherung, die verbindlich im Betrieb reguliert ist. Dazu gehört, dass Beschäftigten etwa über Betriebsvereinbarungen mehr Partizipationsrechte eingeräumt werden. Auch sollte stärkeres Gewicht daraufgelegt werden, dass trotz umfangreicher individueller Selbstorganisation in der Arbeit gesetzliche Höchstarbeitszeiten und Ruhephasen wertgeschätzt und eingehalten werden.

Darüber hinaus gilt:

1. Wissenschaftliche Studien belegen, dass befristete Beschäftigungsverhältnisse zur Verunsicherung der Mitarbeitenden beitragen können. Für ein gutes und vertrauensvolles Betriebsklima sollte weitestgehend auf Zeitverträge verzichtet werden.
2. Überstunden und Mehrarbeit können leicht aus dem Ruder laufen. Irgendwann haben Mitarbeitende keinen Überblick mehr, wieviel sie tatsächlich gearbeitet und geleistet haben. Eine verbindliche Arbeitszeiterfassung kann helfen, unkontrollierte Mehrarbeit sichtbar zu machen und einzugrenzen (Lott/Ahlers 2021).
3. Wichtig ist ein prozessorientiertes betriebliches Gesundheitsmanagement, das eng mit dem Management verzahnt ist und in einem dauerhaften Prozess die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden und mittleren Führungskräfte hinterfragt. Dazu gehört eine kooperative Kommunikation mit den Belegschaften und aktive Partizipation der Mitarbeitenden. Entscheidend ist, dass nicht nur das individuelle Verhalten der Mitarbeitenden im Zentrum steht, wie z. B. das Erlernen von Stressbewältigungskompetenzen, sondern auch die Verhältnisse und Rahmenbedingungen in den Teams kritisch betrachtet werden, unter denen Mitarbeitende die Arbeit und Leistung erbringen – also Arbeitsmenge, zu enge Deadlines, fehlendes Personal, etc. (Faller 2017; Pieck 2017).
4. Gut gelingen kann dies über regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen, die die körperlichen und mentalen Arbeitsbelastungen erfassen und dabei sehr zeitnah nach Lösungsschritten schauen. Gefährdungsbeurteilungen sollten mit den Beschäftigten als partizipativer Prozess angelegt sein, mit dem Ziel, fortlaufend Ideen zur Reduzierung psychischer Belastung zu gewinnen (Ahlers 2015).
5. In der Wissenschaft wird verstärkt über die Potenziale guter und gesundheitsorientierter Führung gesprochen (Sonntag 2022), denn Führungskräfte sind zugleich Betroffene, aber auch Gestaltende von Marktdruck und unternehmerischen Veränderungsprozessen. Eine gesundheitsfördernde Führung zielt auf gesunde Arbeitsbedingungen, reduziert Belastungen am Arbeitsplatz und fördert die Ressourcen der Mitarbeitenden. Es zeigt sich, dass gesundheitsförderliche Führung einen evidenten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat. Im Einzelnen gehört dazu, dass die Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse eingebunden und mit ihren Anregungen und Bedürfnissen gehört werden, sich fair behandelt und wertgeschätzt fühlen und sozial unterstützt werden (Seibold/Mugler 2022).
6. Die Partizipation der Beschäftigten ist ein zentraler Gedanke im Kontext von New Work. Sind Betriebsräte im Unternehmen vorhanden, können diese den so wichtigen Partizipationsansatz über ausgefeilte Mitbestimmungsansätze begleiten (Seibold/Mugler 2022).

Literatur

Ahlers, E. (2015): Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen, in: WSI-Mitteilungen 68 (3), S. 194–201, https://www.wsi.de/data/wsimit_2015_03_ahlers.pdf

Ahlers, E. (2016): Leistung(sdruck), Arbeitssystem und Gesundheit. Eine quantitativ empirische Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragungen zu ergebnisorientierten Arbeitssystemen, Sozialpolitische Schriften Band 93, Berlin

Ahlers, E. (2020): Arbeitsintensivierung in den Betrieben, in: WSI-Mitteilungen 73 (1), S. 29–37, https://www.wsi.de/data/wsimit_2020_01_ahlers.pdf

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen

Appelbaum, E. (2013): The Impact of New Forms of Work Organization on Workers, in: Murray, G. (Hrsg.): Work and Employment Relations in the High Performance Workplace, London, S. 120–149

Aroles, J./Mitev, N./de Vaujany, F.-X. (2019): Mapping themes in the study of new work practises, in: New Technology, Work and Employment 34 (3), S. 285–289

Bass, B. M. (1990): From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, in: Organizational Dynamics 18 (3), S. 19–31

Beermann, B./Backhaus, N./Tisch, A./Brenscheidt, F. (2019): Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen, Dortmund

Bergmann, F. (2019): New Work New Culture. Work we want and a culture that strengthens us, Alsresford

Blümel, S. (2020): Systemisches Anforderungs-Ressourcen-Modell in der Gesundheitsförderung, Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln

Boes, A./Gül, K./Kämpf, T./Lühr, T. (2020): Empowerment als Schlüssel für die agile Arbeitswelt, in: Daum, M./Wedel, M./Zinke-Wehlmann, C./Ulbrich, H. (Hrsg.): Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit. Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt, Berlin/Heidelberg, S. 89–102

Boes, A./Kämpf, T. (2019): Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen?, in: Bandura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Wiesbaden, S. 193–204

Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T. (2016): „Lean“ und „Agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld

DGB-Index Gute Arbeit (2022): Report 2022. Digitale Transformation – Veränderungen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2022, Berlin

Dunkel, W./Weihrich, M. (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen, Wiesbaden, S. 29–59

Eichhorst, W./Hinte, H./Rinne, U./Tobsch, V. (2016): Digitalisierung und Arbeitsmarkt: Aktuelle Entwicklungen und sozialpolitische Herausforderungen, Bonn, https://docs.iza.org/sp85.pdf

Faller, G. (2017): Mehr als Marketing: Kommunikation und Gesundheit im Betrieb, in: Faller, G. (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, 3. Aufl., Bern, S. 189–202

Hofmann, J. (2020): New Work – Praktische Relevanz des Konzepts in Deutschland, in: Personal quarterly 72 (2), S. 22–26

Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im „New Normal". Folgeergebnisse, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, München

Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse: Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, München

Hünefeld, L./Steidelmüller, C. (2019): Gesund durch die Restrukturierung – Das Führungsverhalten ist wichtig. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: BIBB/BAuA-Faktenblatt 30, Dortmund

Kämpf, T. (2018): Lean and White-Collar Work: Towards New Forms of Industrialisation of Knowledge Work and Office Jobs?, in: tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society 16 (2), S. 901–918

Kratzer, N. (2020): Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung, in: WSI-Mitteilungen 73 (1), S. 3–10, https://www.wsi.de/data/wsimit_2020_01_kratzer.pdf

Krause, A./Dorsemagen, C. (2017): Neue Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung, in: Faller, G. (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Bern, S. 153–164

Latniak, E./Schäfer, J. (2021): Belastungs- und Ressourcensituation operativer Führungskräfte bei virtueller Teamarbeit. Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeit, in: Mütze-Niewöhner, S./Hacker, W./Hardwig, T./Kauffeld, S./Latniak, E./Nicklich, M./Pietrzyk, U. (Hrsg.): Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Welt, Wiesbaden, S. 75–95

Lenz, U. (2019): VUCA Umbrüche: Die neue Welt für Führung und Change, in: Schöler, A./Breidenbach, P./Fischer, P./Koch, A./Lenz, U./Nachtwei, J./Rascher, S./von Au, C. (Hrsg.): Der Mensch im Dschungel der Digitalisierung. Nr. 1, Ismaning, S. 16–19

Lott, Y./Ahlers, E. (2021): Flexibilisierung der Arbeitszeit. Warum das bestehende Arbeitszeitgesetz und eine gesetzliche Arbeitszeiterfassung wichtig sind. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 68, Oktober 2021, Düsseldorf

Meyer, S.-C./Tisch, A./Hünefeld, L. (2019): Arbeitsintensivierung und Handlungsspielraum in digitalisierten Arbeitswelten, in: Industrielle Beziehungen 26 (2), S. 207–231

Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit, in: Moldaschl, M. (Hrsg.): Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, München, S. 239–241

Montano, D./Reeske-Behrens, A./Franke, F. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschung Projekt F 2353, Dortmund/Berlin/Dresden

Neumer, J./Nicklich, M. (2021): Fluide Teams in agilen Kontexten – Grenzziehung und innere Strukturierung als Herausforderung für Selbstorganisation, in: Mütze-Niewöhner, S./Hacker, W./Hardwig, T./Kauffeld, S./Latniak, E./Nicklich, M./Pietrzyk, U. (Hrsg.): Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt, Wiesbaden, S. 31–53

Nicklich, M./Sauer, S./Pfeiffer, S. (2021): Antecedents and Consequences of Agility – On the Ongoing Invocation of Self-Organization, in: Pfeiffer, S./Nicklich, M./Sauer, S. (Hrsg.): The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction?, London, S. 19–38

Pfeiffer, S./Sauer, S./Ritter, T. (2014): Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements?, in: Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 23 (2), S. 119–132

Pieck, N. (2017): Betriebliche Gesundheitsförderung umsetzen – ein Überblick, in: Faller, G. (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, 3. Aufl., Bern, S. 179–188

Rau, R./Buyken, D. (2015): Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 59 (3), S. 113–129

Schermuly, C. C./Koch, J. (2019): New Work und psychische Gesundheit, in: Bandura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Wiesbaden, S. 127–139

Schulz-Dadaczynski, A./Junghanns, G./Lohmann-Haislah, A. (2019): Extensives und intensiviertes Arbeiten in der digitalisierten Arbeitswelt – Verbreitung, gesundheitliche Risiken und mögliche Gegenstrategien, in: Bandura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Wiesbaden, S. 267–283

Schulze Buschoff, K./Conen, W./Schippers, J. (2017): Solo-Selbstständigkeit – eine prekäre Beschäftigungsform?, in: WSI-Mitteilungen 70 (1), S. 54–61, https://www.wsi.de/data/wsimit_2017_01_schulze_buschoff.pdf

Seibold, B./Mugler, W. (2022): New Work gestalten. Arbeitsorganisation im Wandel. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmungsportal Januar 2022, Düsseldorf

Siegrist, J. (Hrsg.) (2015): Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen, München

Sonntag, K. (2022): „Gesundheit“ im Wertekanon verantwortungsvoller Unternehmensführung – auch in der digitalen Transformation, in: Bandura, B./Ducki, A./Meyer, M./Schröder, H. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2022. Verantwortung und Gesundheit, Berlin/Heidelberg, S. 123–133

Waltersbacher, A./Meschede, M./Klawisch, H./Schröder, H. (2022): Unternehmerische Sozialverantwortung und gesundheitsorientierte Führung, in: B. Bandura/A. Ducki/M. Meyer/H. Schröder (Hrsg.): Fehlzeiten Repot 2022. Verantwortung und Gesundheit, Berlin/Heidelberg, S. 85–121

AUTORIN

Dr. Elke Ahlers
Referat: Qualität der Arbeit
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
der Hans-Böckler-Stiftung
Düsseldorf
elke-ahlers@boeckler.de

IMPRESSUM

Herausgeber
Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
www.boeckler.de

ISSN 2366-9527

Satz: Daniela Groß

WWW.BOECKLER.DE