

# New Work: Zwischen neuer Freiheit und fremdbestimmter Flexibilität

DETLEF GERST

## Einleitung

Bereits in den ersten beiden Wellen der Corona-Pandemie stellte sich heraus: Eine Ausweitung mobiler Arbeit und virtueller Zusammenarbeit scheitert nicht an der Technik. Als kritischer Schlüsselfaktor für die Modernisierung von Arbeit wurde stattdessen die Arbeitskultur identifiziert: Vertrauen, Offenheit und Beteiligung gelten demnach als Grundlagen eines flexiblen und innovativen Unternehmens.<sup>1</sup> Diese Einsicht ist nicht neu, sie erlangt jedoch heute wieder einen größeren Stellenwert. Bald herrschte Einigkeit darüber, dass Arbeit nach der Corona-Pandemie eine andere sein wird. Zunächst war von *New Normal* die Rede, mit dem Schwerpunkt flexibles und mobiles Arbeiten. Mit *New Normal* war der Anspruch verbunden, nicht nur kurzfristig pandemiebedingte Probleme zu lösen, sondern Arbeit langfristig effizienter zu gestalten.

Aufgegriffen wurde zudem ein Konzept mit dem Namen *New Work*, das bereits in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts von Frithjof Bergmann entwickelt worden war. *New Work* ist umfassender als *New Normal*, weil es viel stärker auch arbeitskulturelle Aspekte umfasst und aktuell Hoffnungen auf eine dauerhafte Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen weckt. *New Work* steht für eine weitreichende Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeit, aber auch für ein neues Miteinander: weniger Hierarchie, weniger direkte Anweisung und Kontrolle, dafür mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Beschäftigten.<sup>2</sup> *New Work* gilt heute vielfach als not-

wendiger Baustein in einem Modernisierungsprozess, der Betriebe flexibler, krisenfester und effizienter werden lässt. Mittlerweile gibt es Weiterentwicklungen und Varianten des Konzepts. Da *New Work* auch Führungsaufgaben in die Teams integriert, ist aktuell beispielsweise von *New Team Work* die Rede.<sup>3</sup>

Weil *New Work* mit dem Anspruch verbunden ist, die Hierarchie zu reduzieren und weil Beschäftigte und Teams Aufgaben übernehmen, die vormals der Führung vorbehalten waren, könnte *New Work* Prozesse einer betrieblichen Demokratisierung anstoßen und befördern. Wie realistisch diese Perspektive ist, damit werde ich mich im Folgenden befassen. Dabei geht es mir um das Verhältnis des von Bergmann formulierten emanzipatorischen Konzepts von *New Work* zur heutigen betrieblichen Realität, in der am Gesichtspunkt der Effizienz ausgerichtete Interpretationen von *New Work* überwiegen. Meine Frage lautet: Kann das, was heute unter dem Namen *New Work* gestaltet wird, zu einem neuen Verständnis von Arbeit beitragen sowie individuelle Freiheit erweitern und Arbeit demokratisieren?

Ich wende mich zunächst *New Work* als Orientierungsrahmen für betriebliche Modernisierungsprozesse zu. Im nächsten Schritt thematisiere ich die spezifische Sichtweise der Unternehmensführung und der Beschäftigten auf *New Work*. In diesem Zusammenhang erörtere ich die individuellen Möglichkeiten, die neuen Freiheiten auch im Eigeninteresse zu nutzen. Abschließend frage ich nach der Funktion kollektiver Interessendurchsetzung im

- 1 Ein Überblick über Medienberichte und Studien findet sich in Gerst, D. (2020): Corona-Krise beschleunigt die betriebliche Digitalisierung. Studienüberblick und Regulierungsbedarf. IG Metall Vorstand: Zukunft der Arbeit konkret, Nr. 2, Frankfurt a. M.
- 2 Hofmann, J./ Piele, A./ Piele, C. (2019): *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Hrsg. v. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, sowie

Redmann, B./ Wintermann, B. (2020): *New Work: Potenziale nutzen – Stolpersteine vermeiden. Ein Leitfaden zu regulatorischen Grenzen und Chancen*. Hrsg. v. d. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

- 3 Scholl, W. (2020): *New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung*, in: *Organisationsberatung Supervision Coaching* 27 (2), S. 139–154.

Rahmen von *New Work*. Grundlage der folgenden Ausführungen bildet die vorliegende Literatur. Neben konzeptionellen Texten und empirischen Studien stütze ich mich auf zahlreiche Gespräche mit Betriebsräten größerer Unternehmen.

### **New Work: Orientierungsrahmen ohne klar umrissenes Konzept**

Betriebliche Modernisierung findet heute vermehrt unter der Überschrift *New Work* statt. In den zugrunde liegenden Konzepten finden sich Verweise auf Frithjof Bergmann, der 1977 den Gedanken veröffentlichte, dass ein Mensch erst frei ist, wenn er erkennt, was er wirklich tun möchte, und wenn er dies auch realisieren kann. Diesen Anspruch hatte Bergmann auf die Arbeitswelt übertragen und in zahlreichen Projekten und Zentren für Neue Arbeit diskutiert. Mit seinem Buch „Neue Arbeit. Neue Kultur“ hat er dem Begriff zu einer großen Popularität verholfen.<sup>4</sup> New Work im Sinne Bergmanns ist eine Sozialutopie, die darauf zielt, Zwänge und entfremdende Wirkungen der Lohnarbeit zu überwinden. Arbeit soll stattdessen für den Menschen da sein und seiner Selbstbestimmung dienen. Bergmann konnte sich vorstellen, dass der Anspruch des *New Work* auch in der Lohnarbeit als Leitbild dienen kann, forderte aber auch, dass Menschen außerhalb der Lohnarbeit Zeit für das haben sollten, wozu sie sich berufen fühlen und was sie mit Leidenschaft verbinden.

Wenn heute im Kontext der Unternehmensmodernisierung von *New Work* die Rede ist, wird in den Konzepten meist an den ursprünglich emanzipatorischen Anspruch angeknüpft. In der Umsetzung ist dieser Aspekt jedoch meist unterbelichtet. *New Work* steht heute für unterschiedlichste Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeit und Modernisierung der Arbeitskultur. Dafür gibt es kein einheitliches und geschlossenes Konzept, sondern *New Work* kann orts- und zeitflexibles Arbeiten, Vertrauensarbeitszeit, agiles Arbeiten ebenso umfassen wie die Einführung einer Prozessorganisation, offene Bürokonzepte, Desk Sharing, Job Sharing, flachere Hierarchien oder Maßnahmen zur Erhöhung von Wertschätzung und Sinnempfinden.<sup>5</sup> Neben dieser Vielfalt gibt es eine Gemeinsamkeit. Sie liegt in der erklärten Absicht, das Führungsverständnis zugunsten gestärkter Eigenverantwortung von Mitarbeitenden und Teams zu modernisieren. Anweisendes und kontrollierendes Führen sollen der Ver-

gangenheit angehören. Erweitert werden sollen hingegen Selbstorganisation und Agilität.<sup>6</sup> Damit verbunden wird die Aussicht auf eine bessere, vor allem sinnstiftende und demokratische Arbeitskultur.

Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) nennt *vier Schwerpunkte* von *New Work*: Arbeit orts- und zeitflexibel gestalten, Hierarchie zurücknehmen, Silodenken aufweichen und Sinn stifteten.<sup>7</sup> Das Autor\*innenteam der Studie betont, dass es sich hierbei um Kernelemente handelt, die in der Praxis nicht unbedingt gemeinsam realisiert werden. Gemeinsam ist den vier Bausteinen, dass sie helfen, Unternehmen stärker auf Innovationen und Kunden auszurichten. Zugleich bieten sie die Chance, Arbeit mehr an den Bedürfnissen der Beschäftigten zu orientieren. In 16 Fallstudien zeigt sich in der Untersuchung des Fraunhofer IAO, dass Betriebe meist nur wenige Kernelemente aufgreifen. Am stärksten ausgeprägt ist die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Relativ wenige Maßnahmen verringern hingegen die Hierarchie. In die gleiche Richtung wiesen bereits Ergebnisse aus dem „New Work Pulse Check“ von Kienbaum. Unter der Überschrift *New Work* ergriffen 70 % der befragten Unternehmensvertreter Maßnahmen zur Einführung von Homeoffice, 47 % zur Gestaltung offener und flexibler Bürokonzepte. Demgegenüber spielte die Demokratisierung nur für 17 % eine Rolle und Führung auf Augenhöhe für 19 %.<sup>8</sup> Diese Ergebnisse verweisen auf einen Kontrast zwischen Bergmanns Konzept und dem, was Unternehmen heute unter *New Work* verstehen. Die aktuelle Renaissance von *New Work* hatte Bergmann in einem Interview mit den Worten kommentiert: „Für viele ist *New Work* etwas, was die Arbeit ein bisschen reizvoller macht. Und das ist absolut nicht genug.“<sup>9</sup> Was Bergmann fehlt, ist die experimentelle Suche nach der individuellen Berufung und entsprechend gestalteten Arbeitsaufgaben.

### **New Work aus Sicht der Unternehmensführung**

Aus welchen Gründen könnte sich ein Unternehmen für *New Work* entscheiden? In Broschüren und Fachartikeln findet sich der Hinweis, dass der *Fachkräfteengpass* Unternehmen zu Angeboten für sinnstiftende Arbeit und persönliche Entfaltung dränge.<sup>10</sup> In der betrieblichen Praxis beinhalten diese Angebote vor allem eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit.

4 Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiamt.

5 Vgl. Hofmann et al. (2019), a. a. O. (Fußn. 2), S. 37–92.

6 Vgl. Redmann/Wintermann (2020), a. a. O. (Fußn. 2), S. 26–38.

7 Hofmann et al. (2019), a. a. O. (Fußn. 2), S. 24.

8 Kienbaum Consultants International GmbH: New Work Pulse Check 2017, <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check>

9 Interview mit Frithjof Bergmann, in: Personalmagazin 9/2018, S. 38–43.

10 Haufe Akademie (2018): Whitepaper New Work. Zahlen, Daten, Fakten, Freiburg.

Ein weiterer Grund liegt im Widerspruch zwischen dem *steigenden Flexibilitätsbedarf* und der begrenzten Fähigkeit, Flexibilität mit *klassischer Hierarchie* und *zentraler Steuerung* zu gewährleisten. Aufgrund gewandelter Marktanforderungen versprechen Unternehmen ihren Kunden eine zunehmende Produktrivalität bis hin zur Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen, und zwar mit kurzfristiger und zuverlässiger Lieferung. Mit der dadurch steigenden Komplexität wächst jedoch der Planungs- und Koordinierungsaufwand. Es drohen hohe Organisationskosten. *New Work* könnte diese verringern, indem wachsende Planungs- und Koordinierungsaufgaben zum Teil an selbstverantwortlich handelnde Teams delegiert werden.

Arbeitssoziologische Forschung zeigt, dass Betriebe mit selbstorganisierter Arbeit auf Effekte „durch Einsparung von Organisationskosten und durch die Auschöpfung bisher wenig genutzter Leistungspotentiale des Personals“ abzielen.<sup>11</sup> Dabei gewähren Betriebe den Beschäftigten jedoch keine willkürlich nutzbaren Spielräume. Sie beabsichtigen hingegen „neue Produktivitätseffekte in beherrschbarer Form“. Zu diesem Zweck gestalteten Betriebe eine indirekte Steuerung. Sie besteht darin, dass Arbeit nicht mehr im Detail geplant, sondern am Ergebnis gemessen wird. Beschäftigte erhalten Entscheidungsspielräume, die im Interesse einer betrieblichen *Risikobegrenzung* eingeschränkt bleiben. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten keine wirksamen Einflussmöglichkeiten darauf haben, in welchem Verhältnis ihre Ziele und dafür zur Verfügung stehende Ressourcen stehen.

Ein weiterer Effekt von *New Work* kann darin liegen, dass Beschäftigte eher zu einem freiwilligen Engagement über die arbeitsvertraglichen Pflichten hinaus bereit sind. Dies ist dann zu erwarten, wenn *New Work* ein *psychologisches Empowerment* ermöglicht.<sup>12</sup> Dieses umfasst „das Erleben von Kompetenz, Bedeutsamkeit, Einfluss und Selbstbestimmung“.<sup>13</sup> *New Work* könnte den Rahmen dafür schaffen, dass selbstorganisierte Mehrleistung genau diese Selbstwahrnehmung erzeugt.

### **New Work aus der Sicht der Beschäftigten**

Inwieweit *New Work* den Beschäftigten zu mehr Freiheitsgraden verhilft, hängt davon ab, wie die neuen Spielräume der Flexibilität genutzt werden. Zu den wichtigsten Fra-

gen zählen: Wie groß ist die Zeitsouveränität bei flexibilisierter Arbeitszeit? Inwieweit ist bei mobiler Arbeit auch eine Nicht-Erreichbarkeit möglich? Gibt es bei agiler Projektarbeit Spielräume, um auch Erholungsphasen einzuplanen? Inwieweit verfügen die Beschäftigten über Wahloptionen bei den Maßnahmen zu *New Work*?

Diese Maßnahmen zielen heute vor allem auf die *Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskontexten*. Mit dem Wegfall von starren Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit entstehen allerdings nicht nur neue Freiheiten, sondern zugleich auch neue Risiken für die Beschäftigten.

**Entgrenzungen von Arbeit und Arbeitsorganisationen**  
Maßnahmen zu *New Work* können bewirken, dass Grenzen von Arbeit und Arbeitsorganisationen durchlässig werden. Damit verschwinden *Begrenzungen individueller Freiheit*.

- *New Work* kann den *Umfang an fremdbestimmten detaillierten Handlungsanweisungen*, an starren Regelungen sowie die persönliche Kontrolle durch die Führung verringern. Dadurch gewinnen Beschäftigte Spielräume bezogen auf Arbeitsinhalte, -methoden, -abläufe, auf die Arbeitsintensität, Arbeitsorte und die Arbeitszeit.
- Auch die Grenze zwischen *Führung und operativer Arbeit* kann durchlässiger werden. Indem Beschäftigte Arbeit planen und optimieren, sind sie auch an Führungsaufgaben beteiligt. Im Leitbild des „demokratischen Unternehmens“ wird sogar die Mitentscheidung über die strategische Unternehmensentwicklung für möglich gehalten.<sup>14</sup>
- Betroffen ist auch die Grenze zwischen *Arbeitszeit und Freizeit*. Entgrenzt wird hierbei nicht nur die Arbeitszeit, sondern grundsätzlich die Unterscheidung von *Arbeit* und *Privatem*. Beschäftigte könnten auch nach Feierabend beruflich erreichbar sein. Sie sollen sich jedoch auch in der Firma wohlfühlen, was die Möglichkeit einschließen kann, private Angelegenheiten in den Arbeitsalltag zu integrieren. Beispiele hierzu hat kürzlich eine Studie über die Berliner Start-up-Szene dokumentiert. Ein Ergebnis lautet: Wo auch Privates in der Arbeitszeit möglich ist, fällt es Beschäftigten leichter, Arbeitstage mit einer Länge von zehn bis 16 Stunden zu akzeptieren.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Voß, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 473–487, hier: S. 476.

<sup>13</sup> Ebd., S. 325.

<sup>12</sup> Lorra, J. / Möltner, H. (2021): New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 75 (3), S. 322–336.

<sup>14</sup> Sattelberger, T. / Welpe, I. / Boes A. (2015): Das demokratische Unternehmen, Freiburg.

<sup>15</sup> Landowski, M. / Mörike, F. / Feufel, M. (2021): Grenzenlose Freiheit und Arbeit am Limit? Die Privatisierung des Arbeitsalltags am Beispiel der Berliner Start-up-Szene, in: Arbeit 30 (2), S. 97–123.

Die Auflösung dieser Grenzen eröffnet Chancen für mehr Selbstbestimmung. Ob formale persönliche Entscheidungsbefugnisse aber tatsächlich einen Gewinn an Freiheit bedeuten, wird auch davon abhängen, welche Begrenzungen individueller Freiheit im Rahmen von *New Work* bestehen bleiben. Darüber hinaus werden neue Grenzen entstehen, weil ja darüber entschieden werden muss, wie das Verhältnis von Arbeit und Nichtarbeit jeweils neu gestaltet wird.

### Formale Freiheiten – Reale Grenzen der Freiheit

*New Work* kann den Beschäftigten Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten bei Arbeitsabläufen, Arbeitsmethoden, Arbeitsorten und Arbeitszeiten eröffnen. Gleichzeitig bleiben Begrenzungen bestehen oder es entstehen neue. Zu den begrenzenden Faktoren zählen insbesondere betrieblich definierte Leistungsziele, individuelle Interpretationen von Leistungszielen<sup>16</sup> sowie kollektiv geteilte informelle Verhaltens- und Leistungsnormen.

- Auch wenn Menschen selbstbestimmter arbeiten, können sie weitgehend nur Entscheidungen treffen, die zu *erwarteten Arbeitsergebnissen* beitragen. Und diese Erwartungen können weiterhin fremdbestimmt sein. Doch selbst wenn Beschäftigte oder Teams ihre eigenen Ziele definieren oder mit Kunden vereinbaren, werden sie sich unter der Bedingung interner Konkurrenz und Vergleichbarkeit für keine beliebigen leicht erreichbaren Ziele entscheiden. Ein Beispiel: Bei der agilen Methode *Scrum* wählt das Team seine Arbeitslast selbst. Dies wäre eine Chance zur Entlastung. Tatsächlich wählen Teams ihre Ziele jedoch oft so, dass sie immer wieder Phasen erleben, in denen sie nur bei größter Anstrengung Termine und Qualitätsmaßstäbe einhalten können.
- Selbstorganisiert zu arbeiten erfordert von den Beschäftigten *Zusatzaufgaben*: Hierzu zählen die Planung und Koordinierung von Arbeitsabläufen. Das erfordert Zeit und Energie. Beschäftigte können diese Aufgaben nicht ablehnen. Das Gleiche gilt für Aktivitäten, die erforderlich sind, um sich an neue Aufgaben oder neue Arbeitsorganisationen anzupassen. *New Work* fordert ein hohes Maß an *Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit*. Das Fraunhofer IAO weist in seiner Studie darauf hin, dass es bei *New Work* im Verän-

derungszzyklus nach dem „move“ keinen Zustand des „freeze“ gibt; das Einschwingen auf einen stabilen Zustand bleibt dauerhaft aus.<sup>17</sup> Weil die Organisation im Fluss bleibt, endet niemals der Zwang, sich an Veränderungen anzupassen. Den daraus resultierenden Belastungen<sup>18</sup> können die Beschäftigten nicht entgehen.

- Wenn Beschäftigte ihre Arbeit und Arbeitszeit planen, werden sie auch *informelle Erwartungen, Leistungs- und Verhaltensnormen* berücksichtigen. Informelle Leistungsnormen können aus Botschaften des Managements entstehen, vor allem dann, wenn diese im Kolleg\*innenkreis geteilt werden. Die Botschaft könnte lauten: „Wenn wir nicht schneller und zuverlässiger die Kundenaufträge bearbeiten, dann hängt uns der Wettbewerb ab.“ Normen spiegeln Standards der Führungskräfte, Kollegen und Kolleginnen wider. Sie bilden ab, was unter bestimmten Beschäftigtengruppen für notwendig gehalten wird, um für Arbeit Anerkennung zu erhalten. Darin liegt eine der Ursachen für überlange Arbeitstage und die Bereitschaft zur ständigen Erreichbarkeit.

Mit Vorgesetzten und Teams verhandelte ehrgeizige Ziele sowie anspruchsvolle informelle Normen und Erwartungen begünstigen ein Verhalten, bei dem Erholungsbedürfnisse vernachlässigt und sogar die eigene Gesundheit aufs Spiel gesetzt werden. Hintergrund ist, dass Beschäftigte glauben, aus Interesse an ihrer beruflichen Karriere so handeln zu müssen. Dafür wurde der Begriff „*interessierte Selbstgefährdung*“ geprägt.<sup>19</sup> Fehlen kollektive Schutzregeln und schützende Prozesse, dann wird es neben individuellen Bewältigungsstilen vor allem auf die *persönliche Durchsetzungsmacht* ankommen, um formale Gestaltungsspielräume auch im eigenen Interesse nutzen zu können.

### Grenzmanagement: Eine Aufgabe von Beschäftigten, Teams und Führungskräften

In der *New Work* treffen Beschäftigte Entscheidungen, die die Balance von Arbeit und anderen Lebensbereichen betreffen. Diese Aufgabe wird in der Arbeitspsychologie als *Grenzmanagement* bezeichnet.<sup>20</sup> Sie beinhaltet die Gestaltung der Grenzen zwischen Arbeit und Leben bzw. Arbeit und Nicht-Arbeit. Der Begriff des Grenzmanagements

16 Reindl, J. S. (2012): Paradoxe Freiheit, gestörter Sinn. Verstehende Prävention in der modernen Arbeitswelt, Berlin, S. 163f.

17 Hofmann et al. (2019), a.a.O. (Fußn. 2), S. 14.

18 Köper, B. / Richter, G. (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Hrsg. v. d. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

19 Krause, A. / Dorsemagen, C. / Peters, K. (2010): *Interessierte Selbstgefährdung. Was ist das und wie geht man damit um?*, in: HR today, 01.04.2010, <https://www.hrtoday.ch/de/article/interessierte-selbstgefaehrung-was-%E2%80%A8ist-das-und-wie-geht-man-damit-um>

20 Kossek, E. E. (2016): Managing Work-life Boundaries in the Digital Age, in: *Organizational Dynamics* 45 (3), S. 258–270, sowie Allen, T. / Cho, E. / Meier, L. (2014): *Work-Family Boundary Dynamics*, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1), S. 99–121.

wurde geprägt, weil in modernen Arbeitsformen die Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen durchlässiger werden.

Auch *New Work* bewirkt durchlässige Grenzen und die Vermischung von Lebensbereichen. Dadurch werden Beschäftigte gefordert, aktiv die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit sowie zwischen unternehmerischen Zielen und persönlichen Bedürfnissen zu gestalten. Nur ein gelingendes Grenzmanagement verschafft Beschäftigten ausreichend Zeit zur Erholung sowie für ihre Familien und Freizeitaktivitäten. Geprägt wird Grenzmanagement nicht nur durch persönliche Strategien und Fähigkeiten, sondern auch durch die Spielräume, die in den jeweiligen Lebensbereichen für die Grenzgestaltung bestehen.

Im Betrieb werden die Spielräume nicht zuletzt von Aushandlungen abhängen: zwischen Individuen und ihren Vorgesetzten und zwischen Individuen und ihren Teams.

- Aushandlungen zwischen *Individuen und Führungskräften*: In Konzepten zu *New Work* werden Führungskräfte meist als Coach und Unterstützer dargestellt, die ihren Mitarbeitenden vertrauen. Ob das in der Praxis mehr ist als eine Wunschvorstellung, hängt nicht nur von den Präferenzen der Führungskräfte ab, sondern auch von den in den Unternehmen bestehenden Spielräumen für eine beschäftigtenorientierte Führung. Auf Weisungsbefugnisse und Autorität zu verzichten, wird Führungskräften schwerfallen, die vor allem an Erfolgskennzahlen für ihren Zuständigkeitsbereich gemessen werden. Sie könnten befürchten, dass Beschäftigte Entscheidungen zulasten der Bereichsergebnisse treffen und dass wichtige Entscheidungen verzögert oder verhindert werden. Vor diesem Hintergrund könnten Führungskräfte versuchen, die Autonomie ihrer Mitarbeitenden einzuschränken, indem sie in die formale Autonomie agiler Teams eingreifen oder Beschäftigte zur Verlängerung der Arbeitszeiten und zur Erreichbarkeit nach Feierabend drängen. Gleiches ist von Führungskräften zu erwarten, die angesichts starker Teams einen Statusverlust befürchten.
- Aushandlungen zwischen *Individuen und Teams*: Auch wenn ein Team über weitreichende Entscheidungsbefugnisse verfügt, verhilft dies den einzelnen Teammitgliedern nicht zwangsläufig zu größeren Entscheidungsspielräumen und Freiheitsgraden. Es ist möglich, dass ein Team aufgrund von äußerem Leistungsdruck selbst Druck auf die einzelnen Teammitglieder ausübt. Damit das nicht geschieht, müsste

das Team über ein wirkliches *Empowerment* verfügen. Dies würde einschließen, dass die Teammitglieder die Bedingungen ihrer Arbeit beeinflussen können.<sup>21</sup> Zu diesen Bedingungen zählen auch Ziele und personelle Ressourcen.

Vor allem auf der Aushandlungsebene Individuum und Führungskraft beeinflussen *individuelle Voraussetzungen und Fähigkeiten* das Grenzmanagement. Aktuelle betriebliche Konzepte von *New Work* oder des demokratischen Unternehmens gehen davon aus, dass direkte Partizipation zwangsläufig den Beschäftigten dazu verhilft, ihre Interessen durchzusetzen. Doch sich selbst zu vertreten erfordert eine entsprechende persönliche Durchsetzungsmacht. Sie ist groß, wenn Beschäftigte nur schwer ersetzbar sind und zudem über realistische Chancen verfügen, den Arbeitgeber zu wechseln und dabei ihre Arbeitssituation zu verbessern. Vor diesem Hintergrund sind die Gewinner von *New Work* eher die raren Spitzenträger, um die die Unternehmen konkurrieren. Wer nicht zu diesen umworbenen Fachkräften zählt, ist in flexibilisierten Unternehmen viel stärker auf kollektive Schutzregeln angewiesen. Maßnahmen zu einem sinnvollen Umgang mit Entgrenzungen fehlen einer Befragung von HR-Verantwortlichen zufolge jedoch in mehr als der Hälfte der Unternehmen. Dies betrifft auch Maßnahmen, die von den Befragten als geeignet angesehen werden.<sup>22</sup>

## Zukunft der Mitbestimmung in der *New Work*

*New Work* stellt die betriebliche Mitbestimmung auf den Prüfstand und fordert sie heraus. Das wird auch beim Blick in arbeitgebernahe Konzeptpapiere sichtbar. Darin findet sich der Wunsch nach einer hochgradig flexiblen Arbeitswelt mit grundlegend veränderten industriellen Beziehungen. Beispielsweise fordert ein Kreis von Top-Entscheidern in einer Publikation von Acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften – und der Jacobs Foundation: An die Stelle kollektiv vereinbarter Schutzregeln soll der „Schutz durch Selbstbestimmung“ treten.<sup>23</sup> In dieser Veröffentlichung präsentieren sich Vertreter\*innen der Arbeitgeber nicht nur als Anwälte der Beschäftigten, sie bieten sich auch als Partner im Widerstand gegen mitbestimmte Schutzregeln an: „Die Beschäftigten sind die Expertinnen und Experten ihrer eigenen Arbeitswelt. Diese Selbstverantwortlichkeit wird gerade von jungen Talenten zunehmend eingefordert, was dann nicht selten auch zu einem größeren Unverständnis in Bezug auf die

21 Scholl (2020), a.a.O. (Fußn. 3), S.147.

22 Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten – und deren Vermeidung. Hrsg. v. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart.

23 Jacobs, J. C. / Kagermann, H. / Spath, D. (Hrsg.) (2017): Arbeit in der digitalen Transformation. Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von Acatech und der Jacobs Foundation – Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit, München.

postulierte „Schutzhaltung“ vieler mitbestimmungsseitig fixierter Regelungen führt.“<sup>24</sup> Die Autor\*innen würdigen die Arbeit von Betriebsräten, wollen sie aber auf die Funktion als Coach reduzieren.

In der Publikation werden die Beschäftigten in einer Opposition zu Schutzregeln beschrieben. Diese Zuspritzung widerspricht den Erfahrungen von Betriebsräten, die allerdings registrieren: Wenn Unternehmen den Beschäftigten weitreichende Gestaltungsspielräume einräumen, können Interessenvertretungen nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, dass Beschäftigte fehlende Schutzregeln als Schutzlücke empfinden. Deshalb muss in betriebsöffentlichen Debatten immer wieder für die Einsicht geworben werden, dass kollektiv vereinbarte Regelungen nützlich sind. Es ist Aufklärung notwendig: über die Ziele, Strategien, darüber hinaus auch über die Erfolge der Interessenvertretung, weil diese erfahrungsgemäß schnell vergessen werden. Wichtiger wird zudem der *Dialog* mit der Belegschaft und mit Beschäftigtengruppen, denn nur so lassen sich Handlungsbedarfe ermitteln und passende Ziele der Mitbestimmung formulieren.<sup>25</sup> Betriebsräte bleiben dabei Repräsentanten, entwickeln ihre Ziele aber nicht mehr vorrangig für die, sondern mit den Beschäftigten.

Eine besondere Herausforderung liegt darin, dass Betriebsräte die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigtengruppen vertreten und deshalb verschiedene jeweils passende Strategien benötigen. Hochqualifizierte Angestellte werden am ehesten zu den Profiteuren von *New Work* zählen. Hier kommt es für Interessenvertretungen darauf an, für das Phänomen der „interessierten Selbstgefährdung“ und mögliche enttäuschte Erwartungen zu sensibilisieren. Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass *New Work* in erster Linie ein Konzept für die Büroarbeit ist. Damit stellt sich die Frage, ob nicht auch Beschäftigte in der Produktion von dem Ansatz profitieren können. Möglichkeiten gäbe es: Lerninseln, flexible und verlässliche Arbeitszeiten, erweiterte Arbeitsaufgaben oder die Beteiligung von Beschäftigten an Planungs- und Verbesserungsaktivitäten. Schließlich sollten Betriebsräte für unterschiedliche Erwartungen und Erfahrungen von Frauen und Männern bezogen auf *New Work* offen sein. Hierzu gibt es allerdings noch keine Studien. Betriebsräte können einen Erfahrungsaustausch und Dialoge organisieren.

Die Zeit dafür ist günstig, denn technologische und organisatorische Veränderungen können immer Anlass sein, um Geschlechterverhältnisse, Rollenzuschreibungen und geschlechterspezifische Arbeitsteilung zu überdenken und zu verändern.<sup>26</sup> Diese Themen dürften auf das Interesse großer Teile der Belegschaft stoßen.

Wenn es gelingt, mit der Belegschaft in einen konstruktiven Dialog zu kommen, wird sich zeigen, dass auch bei *New Work* für große Teile der Belegschaften die kollektive Interessenvertretung einen hohen Stellenwert haben wird. Und zwar deshalb, weil Beschäftigte auch Enttäuschungen sowie nachteilige oder *ambivalente Wirkungen* von *New Work* erleben. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in den jeweiligen betriebsspezifischen Zuschnitten von *New Work*.

Unternehmen wählen bei der Gestaltung von *New Work* aus einer Vielfalt an möglichen Maßnahmen, ohne die Verpflichtung, auch demokratische Elemente von Arbeit zu realisieren. *New Work* ist deshalb kein Selbstläufer in Sachen betrieblicher Demokratie, sondern eher ein zu gestaltendes *Feld der Mitbestimmung*. In diesem werden Betriebsräte erfolgreicher sein, wenn sie nicht abwartend und defensiv handeln, sondern die Chancen von *New Work* aktiv aufgreifen und frühzeitig das betriebliche Verständnis von *New Work* und die konkrete Umsetzung prägen.

Bezogen auf *New Work* lassen sich viele Themen in *Betriebsvereinbarungen* regeln. Aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen und Interessen innerhalb der Belegschaft sind jedoch passgenaue Regelungen notwendig. Diese zu finden erfordert den Dialog mit den betroffenen Beschäftigtengruppen.<sup>27</sup> *New Work* erfordert Regelungen, die ein Mindestmaß an Planbarkeit der Arbeitszeiten und Arbeitsorte sichern und dabei die Balance zwischen Schutz und Flexibilität wahren. Betriebsvereinbarungen können Selbstbestimmung und Zeitsouveränität unterstützen, Teilhaberechte an den Maßnahmen von *New Work* gewähren oder das Prinzip der Freiwilligkeit festhalten. Letzteres hat bei flexibler oder mobiler Arbeit einen hohen Stellenwert. Bewährt hat sich bei flexibler Arbeitszeit auch eine verpflichtende Zeiterfassung und bei Projektarbeit die Vereinbarung von zeitlichen Puffern, damit Beschäftigte und Teams auf unerwartete Ereignisse reagieren können.<sup>28</sup> Letztlich kommt es bei den Betriebsvereinbarun-

<sup>24</sup> Ebd., S. 48.

<sup>25</sup> Widuckel, W. (2020): Arbeit 4.0 und Transformation der Mitbestimmung, in: Bader, V. / Kaiser, S. (Hrsg.): Arbeit in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden, S. 17–34.

<sup>26</sup> Ahlers, E. / Klenner, C. / Lott, Y. / Maschke, M. / Müller, A. / Schildmann, C. / Voss, D. / Weusthoff, A. (2018): Genderaspekte der Digitalisierung von Arbeit. Hans-Böckler-Stiftung: Arbeitspapier Nr. 311, Düsseldorf.

<sup>27</sup> Seibold, B. / Mugler, W. (2021): Das neue Normal: Beteiligungsorientiert, selbstbestimmt und gut geführt. Portrait über mobiles Arbeiten und Homeoffice bei der Siemens AG – auch in einer Zukunft nach Corona, [https://www.boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_portrait\\_new\\_work\\_siemens.pdf](https://www.boeckler.de/data/mbf_bvd_portrait_new_work_siemens.pdf)

<sup>28</sup> Lott, Y. (2017): Selbstorganisiertes Arbeiten als Ressource für Beschäftigte nutzen. Hans-Böckler-Stiftung: Policy-Brief Nr. 003, Düsseldorf, S. 9.

gen darauf an, Rahmenbedingungen für ein aus Sicht der Beschäftigten gelingendes Grenzmanagement zu schaffen.

Neu ist für viele Betriebsräte der Umgang mit *selbstgesteuerter Arbeit*, vor allem angesichts informeller *Erwartungen und Normen* bezogen auf das Leistungsverhalten. Ein Beispiel: Begünstigen informelle Normen regelmäßige überlange Arbeitstage, den Verzicht auf Pausen sowie die Selbstverpflichtung zu ständiger Erreichbarkeit, dann ist es kaum möglich, diese Praxis allein durch begrenzende Regelungen in Betriebsvereinbarungen zu verhindern. Notwendig werden ergänzende Maßnahmen, die die Beschäftigten für eine *gesundheitsgerechte Selbstorganisation* und für ein gutes Grenzmanagement sensibilisieren und qualifizieren. Das Ziel dieser Maßnahmen besteht darin, dass Gesundheit und Erholung sowie der faire Umgang im Team und zwischen Teams und Führungskräften zu selbstverständlichen Bestandteilen der betrieblichen Kultur werden. Kulturelle Veränderungen sind allerdings nicht kurzfristig zu erwarten, und sie erfordern sorgfältig geplante Interventionen. Wahrscheinlicher wird der Wandel der Leistungskultur, wenn Teams qualifiziert werden, um ein hohes Maß an Koordinierungsfähigkeit und die Fähigkeit zum „geteilten Führen“ zu erwerben.<sup>29</sup>

Weitere Elemente einer Mitbestimmung in der *New Work* sind der Erfahrungsaustausch und Evaluationen. Sie zeigen auf, wer von *New Work* profitiert und wer eher

nicht und inwieweit es ausreichend Raum gibt für Erholung, Privatleben und sinnstiftende Arbeit. Die Antworten bilden eine Grundlage, um die Neue Arbeit weiter zu entwickeln. Als Maßstab zur Beurteilung von *New Work* sollten Betriebsräte nicht den zu Beliebigkeit neigenden betrieblichen Konzepten folgen, sondern am emanzipatorischen Gehalt des Konzepts von Frithjof Bergmann festhalten. Wenn Unternehmensleitungen Arbeitsprozesse modernisieren und sich dabei auf *New Work* und Frithjof Bergmann berufen, dann müssen sich die Gestaltungslösungen daran messen lassen, ob sie den Beschäftigten zu Sinnerleben und Autonomie verhelfen. Dieser Maßstab erlaubt zu beurteilen, inwieweit es sich bei der betrieblichen Verwendung des Begriffs *New Work* um mehr handelt als um einen Marketingtrick. Wesentlicher Bestandteil von *New Work* müssten dann auch Leitbilder für die Modernisierung von Arbeit sein, an deren Ausarbeitung die Beschäftigten beteiligt werden. ■

#### AUTOR

**DETLEF GERST**, Dr., Leiter des Ressorts Zukunft der Arbeit in der IG Metall Vorstandsvorwaltung. Er befasst sich mit der Gestaltung von Produktionssystemen und digitalisierten Arbeitsprozessen, insbesondere mit Anforderungen an die Prozessgestaltung, Ansätzen der Folgenabschätzung, Beteiligungskonzepten und Ergonomie.

@ detlef.gerst@igmetall.de

29 Scholl (2020), a.a.O. (Fußn. 3), S. 151.