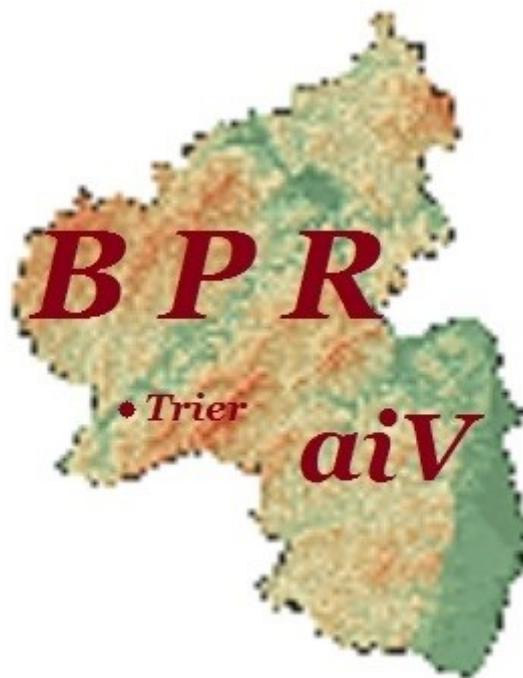


BPR a.i.V.

**Ausschuss Soziales, Arbeits- und
Gesundheitsschutz**

Themenheft D08:

Arbeitsplatz der Zukunft



Stand: 15.12.2021

Inhalt

Inhalt	2
1. Wie wird mein Arbeitsplatz nach Beendigung der Corona-Krise aussehen?	3
Das Wichtigste in Kürze	3
Definition: Was sind moderne Arbeitsmodelle?	3
Warum sind moderne Arbeitsmodelle so wichtig?	4
2. New Work – die Arbeit der Zukunft	4
Was ist New Work?	4
So lässt sich New Work umsetzen	4
3. Welche verschiedenen Arbeitsmodelle gibt es?	5
Welche Ausstattung ist dafür nötig?	11
4. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	11
5. Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsmodelle	13
Vor- & Nachteile neuer Arbeitsformen	13
Neue Arbeitsformen müssen zur Organisation passen	13
6. Vorteile neuer Arbeitsmodelle für Arbeitgeber und Arbeitnehmer	14
Weitere Vorteile	14
7. Es gibt auch einige Hürden zu bewältigen	15
8. Wie kann New Work umgesetzt und integriert werden?	16
Wieso sollten Organisationen das Konzept New Work bei sich integrieren?	16
9. New Work und Verwaltung - wie passt das zusammen?	17
10. Neue Führungsmodelle in Zeiten von New Work	18
Fazit	19
Weitere interessante Internetseiten	20
Literatur	21
Impressum	22

1. Wie wird mein Arbeitsplatz nach Beendigung der Corona-Krise aussehen?

Diese Frage beschäftigt in letzter Zeit viele Menschen und wird auch immer wieder an die Personalvertretungen herangetragen. Wir sind der Frage nachgegangen und versuchen hier unter Berücksichtigung aller relevanten Dinge rund um das Thema Arbeitsplatz Möglichkeiten aufzuzeigen wie der „Arbeitsplatz der Zukunft“ aussehen könnte.

Natürlich sind das alles theoretische Möglichkeiten. Voraussetzung zur Umsetzung ist die Art der Arbeit und die Bereitschaft der Chefetagen diese Veränderungen anzugehen und mitzutragen. Und natürlich spielt auch das Budget hierbei eine nicht ganz unwichtige Rolle, da eventuell auch einiges an Ausstattung anzuschaffen ist. Und natürlich müssen die Mitarbeiter/innen die neuen Möglichkeiten nutzen und helfen sie voranzubringen.

Allerdings wäre es schade nach der Krise arbeitstechnisch wieder in die alten Muster zurückzugehen. Vor allem im Bereich Homeoffice wurden, sowohl auf Arbeitnehmer/innen - als auch auf Arbeitgeberseite, wertvolle und zumeist sehr gute Erfahrungen gemacht. Und die Fortschritte im Bereich Digitalisierung dürfen nicht verloren gehen. Gerade hier hängt die Verwaltung eher schon jahrelang hinterher. Und um zukünftig für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessant zu bleiben sollte die öffentliche Verwaltung da am Ball bleiben und im Idealfall Rückstände zügig nachholen.

Das Wichtigste in Kürze

- Moderne Arbeitsmodelle bewegen sich weg von einem 9-to-5 Job hin zu mehr Unabhängigkeit und Flexibilität des Arbeitsplatzes in Ort und Zeit.
- Es gibt sowohl moderne Arbeitszeit- als auch Arbeitsplatzmodelle, die die Produktivität sowie die Work-Life-Balance der Mitarbeiter/innen verbessern sollen und auch können.
- Die meisten Arbeitsmodelle lassen heutzutage eine freie Gestaltung der Arbeitszeiten zu und basieren zum größten Teil auf Vertrauen seitens des Arbeitgebers, dass die Aufgaben auch wirklich erfüllt werden.

Definition: Was sind moderne Arbeitsmodelle?

Moderne Arbeitsmodelle zielen in erster Linie darauf ab, dem Wunsch der Arbeitnehmer/innen nach mehr Flexibilität und Unabhängigkeit von Ort und Zeit gerecht zu werden. Besonders in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung der modernen Welt, ist auch eine entsprechende Anpassung des Arbeitsplatzes unerlässlich geworden. Moderne Arbeitsmodelle variieren vor allem in der Zeitgestaltung und lösen nun die klassischen 9-to-5 Jobs ab.

Dabei gibt es viele verschiedene Modelle flexibler Arbeitszeiten, die ein Arbeitgeber etablieren kann. Auch moderne Technologien tragen mittlerweile immer mehr zu einer produktiven und effizienten Arbeitsweise bei. Vor allem für Geschäftsleute, die viel unterwegs sind und auch am Flughafen, in der Bahn oder im Hotel arbeiten, sind moderne Arbeitsmodelle in Kombination mit einem digitalen Arbeitsplatz enorm wichtig geworden, um weiterhin produktiv zu bleiben und die Zeit sinnvoll zu nutzen.

Für Unternehmen und Behörden, als auch für den/die Arbeitnehmer/innen kann dies eine Win-win-Situation sein. Mobil arbeiten, unabhängig von Zeit und Ort und dazu eine bessere Work-Life-Balance und die Möglichkeit, sich selbst zu Verwirklichen – das alles ermöglichen moderne Arbeitsmodelle.

Warum sind moderne Arbeitsmodelle so wichtig?

Die Mehrheit der Arbeitnehmer/innen möchte heutzutage die Arbeitszeit eher den privaten Bedürfnissen anpassen, als umgekehrt.

Vor allem für Familien mit Kindern oder Alleinerziehende sowie auch der jungen Generation ist die Work-Life-Balance wichtiger denn je. Es ist daher unerlässlich für Unternehmen und Behörden, sich in Zeiten von Fachkräftemangel und Digitalisierung dem Wandel der Zeit anzupassen, um in erster Linie im Wettbewerb der besten Fachkräfte einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu haben.

Aber auch um gute Fachkräfte an das Unternehmen oder eine Behörde zu binden, sind moderne und flexible Arbeitsmodelle notwendig. Arbeitnehmer/innen wechseln ihren Arbeitsplatz mittlerweile häufiger als noch vor ein paar Jahren. Dass ein Mitarbeiter 40 Jahre im selben Unternehmen arbeitet, ist in der heutigen Generation kaum noch vorstellbar. Ein gutes Gehalt allein reicht nicht mehr aus, um als Organisation für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv zu sein. Eine flexible und individuelle Gestaltung der Arbeitszeiten in Kombination mit digitalen und somit unabhängigen Arbeitsplätzen ist daher das A und O, dem sich Unternehmen und Behörden unbedingt anpassen sollten.

vgl: <https://www.digital-minds.agency/moderne-arbeitsmodelle/>, Abruf: 24.03.2021

2. New Work – die Arbeit der Zukunft

Was ist New Work?

New Work beschreibt nichts anderes als die Veränderungen der Arbeitswelt durch neue Technologien, Digitalisierung, Automatisierung sowie die Entwicklung künstlicher Intelligenz. Bei New Work geht es folglich darum, diese Neuerungen anzunehmen und im eigenen Unternehmen oder der Behörde im Sinne der Mitarbeitenden einzusetzen. Dies kann in Form neuer Arbeitsmodelle passieren, die ein Umdenken klassischer Berufsrollen erfordern. Das heißt auch, dass New Work mitarbeiterorientierte Führung erfordert, die von Freiheit, Leidenschaft, Flexibilität und Wachstum gekennzeichnet ist.

So lässt sich New Work umsetzen

New Work bedarf des Umdenkens in Bezug auf herkömmliche Unternehmens- und Behördenführung und bekannte Arbeitsmodelle. Das Konzept distanziert sich eindeutig von demotivierenden Arbeitsbedingungen und schwerem Schuft und repräsentiert Menschlichkeit. Damit die Umsetzung gelingt, sollten Arbeitgeber die folgenden fünf Punkte unbedingt beachten.

1. Der Fokus liegt auf den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter

Selbstverständlich möchten sich Arbeitgeber erfolgreich im Wettbewerb und in der Öffentlichkeit präsentieren, z.B. als „moderne Verwaltung“. New Work sieht hier jedoch einen häufig vernachlässigten, aber wichtigen Faktor: Mitarbeiterzufriedenheit. Diese sollte erreicht werden, indem Beschäftigte sich relativ frei für anfallende Arbeit entscheiden können – denn Leidenschaft führt zu Motivation und Produktivität und damit zum Erfolg.

2. Die Arbeit inspiriert und fördert Innovation

Durch die neusten Technologien haben sich unzählige Möglichkeiten ergeben, Arbeitsabläufe zu strukturieren. Dabei kann es die Beschäftigten sehr entlasten, wenn einfache Aufgaben nun mehr von technischen oder digitalen Geräten übernommen werden. So bleibt Platz für kreative und innovative Ideen und die notwendige Zeit, diese umzusetzen – sofern es für sie passend ist.

3. Technik findet im Sinne des Menschen ihren Einsatz

Ein sehr wichtiger Punkt, der häufig auf Kritik stößt, ist die Automatisierung von Arbeitsabläufen. Es ist jedoch nicht die Absicht von New Work, Arbeitskraft durch Maschinen zu ersetzen, daher müssen Beschäftigte keine Angst haben, ihren Job zu verlieren. Vielmehr sollen Technik und Digitalisierung die Arbeit erleichtern und eben solche Aufgaben abnehmen, die sowieso niemand gerne macht. Sinn und Zweck des Fortschritts ist es, Technologien für den Menschen zu entwickeln und zu nutzen.

4. Das Gemeinschaftsgefühl steht im Vordergrund

Menschen sind soziale Wesen und mögen das Gefühl, einem größeren Zweck zu dienen, Sinn in ihrer Arbeit zu sehen bzw. einen positiven Beitrag zur Allgemeinheit zu leisten. Aus diesem Grund sieht es New Work vor, Mitarbeitern/innen den Nutzen ihrer Arbeit aufzuzeigen und ein nachhaltiges gemeinsames Ziel vorzugeben. So haben alle Teammitglieder das Gefühl, mit ihrer Arbeit andere zu bereichern.

5. Die Arbeit ist von Freiheit gekennzeichnet

Im Sinne der New Work sollte jede/r Mitarbeiter/in einer Organisation die Möglichkeit haben, seine Aufgaben und Projekte frei zu wählen. Außerdem sieht es das Modell vor, dass Beschäftigte ihren Arbeitsplatz frei wählen und gestalten können, sich die Arbeitszeiten so einteilen, dass es für sie richtig ist und eigenständig entscheiden, was sie noch lernen möchten.

Wenn neue Technologien und digitale Errungenschaften die Arbeitsbedingungen für den Menschen verbessern, steigert dies ihr Freiheitsgefühl, das Wachstum, sowie die allgemeine Produktivität eines Unternehmens oder einer Behörde.

vgl: <https://www.ausbildungsstellen.de/ratgeber/new-work-das-sind-die-arbeitsmodelle-der-zukunft.html>, Abruf: 24.03.2021

Natürlich muss hier genau hingeschaut werden wie sich die Arbeits- und Aufgabengestaltung in einem Betrieb oder einer Behörde darstellt und an welchen Stellen die oben genannten Punkte umgesetzt werden können und zu den jeweiligen Mitarbeiter/innen passen.

3. Welche verschiedenen Arbeitsmodelle gibt es?

Zu diesem Punkt lohnt es sich zusätzlich unser Themenheft D04 „Digitalisierung in der Arbeitswelt“ zu lesen.

Arbeitszeitkonto

Ein Arbeitszeitkonto ist im engeren Sinne kein Arbeitszeitmodell, sondern ein Steuerungselement für flexible Arbeitszeiten. Es funktioniert wie ein Sparbuch, bei dem Arbeitsstunden im Betrieb angesammelt oder entnommen werden. Dazu kann Arbeitszeit, die über die vertraglich vereinbarte Zeit hinausgeht, auf dem Konto gutgeschrieben werden. Umgekehrt wird etwas vom Zeitguthaben entnommen, wenn die Beschäftigten weniger arbeiten, als vertraglich

vereinbart wurde. Für die Zeit, die in das Konto fließt, wird kein Lohn oder Überstundenzuschlag bezahlt.

vgl: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/arbeitszeitkonto/>, Abruf: 24.03.2021

Co-Working-Spaces

So heißen öffentliche Arbeitskomplexe, in denen man sich Büros reservieren kann. Sie eignen sich für kleinere Firmen, wenn Sie zum Beispiel für ein größeres Meeting intern nicht den Platz haben. Oder in einem Unternehmen oder einer Behörde gibt es keinen passenden Ort für ein Gespräch oder eine Sitzung.

vgl: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>, Abruf: 24.03.2021

Crowdworking: Flexibles Arbeiten am Lieblingort

Crowdworking oder auch Crowdsourcing ist vor allem eines: dezentral. Dank moderner Technologien können freie Mitarbeiter/innen auf der ganzen Welt mit ins Boot geholt werden. Dafür müssen sie diese lediglich über eine der zahlreichen Crowdworking-Plattformen auffindig machen. Das Team-Meeting wird per Videokonferenz abgehalten, Unterlagen kommen per Mailanhang und das Telefon ersetzt das persönliche Gespräch.

Crowdworking ermöglicht es, auch international nach qualifizierten Mitarbeitern / innen zu suchen, anstatt nur im eigenen Land. Der Crowdworker erhält hingegen die Freiheit, dort zu leben und zu arbeiten, wo er bzw. sie sich am wohlsten fühlt.

vgl: <https://www.generali.de/ueber-generali/magazin/crowdworking--jobsharing-und-co---das-sind-die-arbeitsmodelle-der-zukunft-65262/>, Abruf: 24.03.2021

Funktionszeit

Die Funktionszeit ist eine Abwandlung der „Gleitzeit gepaart mit einer Kernarbeitszeit“. Wie der Name schon sagt, sollen Mitarbeiter/innen in einer gewissen Zeitspanne eine Funktion erfüllen und dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Anders als bei der Kernarbeitszeit wird den Beschäftigten keine Zeit mehr vorgeschrieben, sondern lediglich ein Zeitraum festgelegt, in denen einzelne Bereiche der Organisation funktionsfähig sein müssen. Das Team bestimmt dabei selbst, wer wann arbeitet und übernimmt dabei auch die Planung von Urlaubstagen oder die Absprache über freie Tage, um Unterlastungen zu umgehen.

Gleitzeit

Die Gleitzeit gehört zu den modernen Arbeitszeitmodellen, die mit am flexibelsten sind. Den Mitarbeitern/innen wird kein fester Arbeitsstart und -endpunkt gesetzt, sie können quasi kommen und gehen, wann sie wollen, solange sie ihre festgelegte wöchentliche Arbeitszeit erfüllen. Persönliche Umstände können so bei der Arbeitszeitplanung berücksichtigt werden.

Meistens gibt es jedoch eine Kernarbeitszeit, in der Arbeitnehmer/innen auf jeden Fall anwesend sein müssen. Zur Planung von Meetings oder Absprachen kann dies sinnvoll sein.

Eine Kombination von Teilzeit und Gleitzeit ist heutzutage ebenfalls möglich und wird besonders viel genutzt um Beruf und Familie in Einklang zu bringen.

vgl: <https://www.digital-minds.agency/moderne-arbeitsmodelle/>, Abruf: 24.03.2021

Homeoffice

Das wohl bekannteste Modell, welches das Zuhause zum Büro macht. Durch die Benutzung kollaborativer und cloud-basierter Techniken hat man alle wichtigen Daten immer parat und braucht das klassische Büro nicht länger.

Oft werden Kernzeiten vereinbart, zu denen man auch im Home Office für den Arbeitgeber erreichbar sein sollte, vor allem für den Kundenkontakt. Manche Organisationen sind jedoch auch hier flexibel: Zu welcher Uhrzeit der Job erledigt wird ist zweitrangig, Hauptsache, das Ergebnis passt. Muss Präsenz gezeigt werden, zum Beispiel bei Meetings, kann das auch mit einer Videokonferenz gelöst werden.

Das Home Office ist ideal, um Familie und Beruf gut zu vereinen und trotzdem nicht im Job abgehängt zu werden. Ungeachtet dessen bietet es weitere Vorteile, wie die Einsparung von Fahrzeiten oder Fahrtkosten, es spart Büroraum an der Arbeitsstelle und entlastet die Umwelt - um nur einige zu nennen.

Hotdesking

Dieses Modell ist ideal für outgesourcte Tätigkeiten, wie das Marketing oder die Buchhaltung. Hier können sich Mitarbeiter/innen für eine bestimmte Zeit in einem Büro Ihres Arbeitgebers einmieten und behalten engen Kontakt zu diesem, brauchen aber keinen eigenen, aufwendig eingerichteten Arbeitsplatz.

vgl: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>, Abruf: 24.03.2021

Jahresarbeitszeit

Bei der Jahresarbeitszeit wird keine feste Arbeitszeit pro Woche oder pro Monat, sondern für das ganze Jahr festgelegt. Arbeitnehmer/innen entscheiden selbst, wann sie diese Zeit abarbeiten. In saisonabhängigen Branchen legt der Arbeitgeber jedoch oft eine Kernarbeitszeit fest, um das erhöhte Arbeitsaufkommen abdecken zu können. Dieses Arbeitszeitmodell ist besonders flexibel. Bei einem niedrigen Arbeitsaufkommen wird so keine Zeit verschwendet und die Produktivität wird erhöht.

vgl: <https://www.digital-minds.agency/moderne-arbeitsmodelle/>, Abruf: 24.03.2021

Jobsharing

Eine ideale Lösung, wenn eine Vollzeitstelle besetzt werden soll, sich aber nur geeignete Kandidaten/innen in Teilzeit finden lassen. Die Arbeit wird geteilt, beispielsweise in Vormittag/Nachmittag oder wöchentlich abwechselnd: Die Arbeit wird erledigt und das häufig von zwei effizienten Mitarbeiter/innen mit doppelter Motivation, doppelter Erfahrung, aber bei nahezu gleichen Personalausgaben!

vgl: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>, Abruf: 24.03.2021

Mobiles Arbeiten

Beim Mobilien Arbeiten wird, durch Zurverfügungstellung von mobilen Endgeräten, die Möglichkeit gegeben, die Arbeitsleistung an typischerweise wechselnden Orten außerhalb des Betriebes oder der Behörde zu erbringen. Der/die Arbeitnehmer/in muss nicht notwendig von zuhause arbeiten. Lediglich die Erreichbarkeit muss sichergestellt sein.

vgl: Claudia Knuth, Fachanwältin für Arbeitsrecht, in: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/arbeitsrecht-was-mobilarbeit-von-homeoffice-unterscheidet_76_498118.html, Abruf: 24.03.2021

Remote Arbeitsplatz

Ein remote Arbeitsplatz ermöglicht Arbeitnehmern/innen das Arbeiten an einem Ort ihrer Wahl. Erst durch die Digitalisierung wird ein solches Arbeitsmodell möglich, denn eine gute Vernetzung und IT-Infrastruktur zwischen dem Unternehmen und dem/der Mitarbeiter/in sind dafür natürlich unerlässlich.

Dieser Arbeitsplatz ist sozusagen gleichzusetzen mit dem Homeoffice, welches eine große Flexibilität und Unabhängigkeit ermöglicht. Gleichzeitig erfordert solch ein Arbeitsmodell aber auch ein hohes Vertrauen der Führungskräfte dahingehend, dass alle Aufgaben auch erledigt und Termine sowie Deadlines eingehalten werden.

Arbeitnehmer/innen müssen für dieses moderne Arbeitsmodell vor allem ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Eigeninitiative an den Tag legen.

Ein Remote Arbeitsplatz hat für Arbeitnehmer/innen eine ganze Reihe Vorteile. Das tägliche Pendeln fällt weg, die eigene Arbeitszeit kann flexibel gestaltet und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit oder Familie erzielt werden. Das Arbeiten im Homeoffice gestaltet sich grundsätzlich auch als stressfreier, denn Ablenkungen durch Kollegen/innen entfallen hier und man kann seine Tagesplanung selber in die Hand nehmen, um sich Hektik und Zeitdruck zu ersparen.

vgl: <https://www.digital-minds.agency/moderne-arbeitsmodelle/>, Abruf: 24.03.2021

Sabbatical

Einige Monate bis zu einem Jahr Auszeit, um dann mit mehr Wissen oder mehr Motivation in den Job zurückzukehren, das verbirgt sich hinter dem Sabbatjahr. Der/die Arbeitnehmer/in kann mit dem Arbeitgeber unterschiedliche Modelle aushandeln, um sich diese freie Zeit zu erarbeiten, zum Beispiel:

- Überstunden aufbauen
- teilweise auf Gehalt verzichten
- Urlaub ansparen usw.

Wichtig: Schon frühzeitig an eine Vertretung denken, die während des Sabbaticals die Arbeit des/der fehlenden Mitarbeiters bzw. Mitarbeiterin erledigt. Auch Auszeiten zur Weiterbildung, sich sozialen Projekten zu widmen oder eine Familienphase einlegen können so ermöglicht werden.

Teilzeitarbeit

Dieses Modell ist längst nicht mehr nur reserviert für Mütter mit kleinen Kindern und bedeutet nicht automatisch, immer frei am Nachmittag, sondern wird eher mit der Wahlarbeitszeit verbunden. Das heißt, man entscheidet selbst wie viele Stunden man machen möchte – und legt das in einem gewissen Zeitraum immer wieder neu fest.

Oder man wählt ein Baukastenmodell: Hierbei wird ein Personalbedarfsplan erstellt, der an das jeweilige Arbeitsaufkommen des Betriebes angepasst ist. Gibt es weniger zu tun, können die Mitarbeiter/innen mehr zu Hause bleiben. In Stoßzeiten werden eventuell anfallende Minusstunden wieder aufgeholt. Die Mitarbeiter/innen sprechen sich ab, wie der Arbeitsbedarf abgedeckt werden kann und können dabei ihre individuellen Wünsche berücksichtigen.

vgl: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>, Abruf: 24.03.2021

Telearbeit

Hier wird zwischen Teleheimarbeit und alternierender Telearbeit unterschieden:

Bei der Teleheimarbeit verrichtet ein/e Mitarbeiter/in die Tätigkeiten in Vollzeit ausschließlich von Zuhause aus.

Die alternierende Telearbeit ist die meist verbreitete Form der Telearbeit. Hier steht dem/der Mitarbeiter/in sowohl ein Arbeitsplatz beim Arbeitgeber, als auch ein Homeoffice zur Verfügung. Oftmals sind hier die wöchentlichen Telearbeitstage festgelegt. Zwischen dem Büro am Betriebsort und dem Homeoffice kann die/der Mitarbeiter/in bedarfsgerecht wechseln. Dabei bieten viele Arbeitgeber Büroarbeitsplätze an, die abwechselnd von mehreren Mitarbeitern/innen genutzt werden. Das wiederum erfordert frühzeitige Absprachen und eine gute Organisation, kann die laufenden Kosten jedoch deutlich senken.

vgl: <https://www.haufe.de/thema/homeoffice/>, Abruf: 24.03.2021

Versetzte Arbeitszeit

Versetzte Arbeitszeiten eignen sich sehr gut dazu Schichtpläne zu optimieren. Dabei werden innerhalb der Arbeitszeit einer Organisation Arbeitszeitblöcke definiert, die sich in Beginn und Ende teilweise überlappen.

Dadurch können Betriebszeiten ausgeweitet, oder ein stark variierender Personalbedarf im Tagesverlauf gestaltet werden. Das Modell eignet sich besonders gut für den Handel, im Logistikbereich und in vielen Dienstleistungsbranchen und ist dort weit verbreitet.

vgl: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/versetzte-arbeitszeiten/>, Abruf: 24.03.2021

Vertrauensarbeitszeit

Hierbei unterliegen Mitarbeiter/innen keiner Erfassung der genauen Arbeitszeiten. Wie der Name schon sagt, vertrauen Führungskräfte darauf, dass ihre Mitarbeiter/innen die Aufgaben eigenverantwortlich und zuverlässig erledigen. Dieses moderne Arbeitszeitmodell lässt Arbeitnehmern/innen einen großen Gestaltungsspielraum ihres Arbeitstages.

Arbeitsort und Zeit können selbst bestimmt und somit den persönlichen Bedürfnissen angepasst werden. Zwar wird eine wöchentliche Stundenzahl vereinbart, jedoch ist es bei der Vertrauensarbeit hauptsächlich relevant, dass die Aufgaben erledigt werden. Egal, wie viel Zeit dafür aufgewendet wurde. Dieses Arbeitsverhältnis setzt ein hohes Maß an Vertrauen und Eigeninitiative voraus.

Natürlich kann es passieren, dass eine mögliche Mehrarbeit nicht vergütet wird, weil sie nicht notiert wurde. Jedoch wird es dafür wieder Tage geben, an denen man schneller mit seinen Aufgaben fertig wird und somit mehr Freizeit hat, für die man letztendlich aber trotzdem bezahlt wird.

4-Tage-Woche

Das Modell der 4-Tage-Woche wird in Deutschland bis heute selten praktiziert, Länder wie Schweden, Frankreich oder die USA zeigen aber, dass es funktionieren kann. Oftmals können die Aufgaben nämlich auch in vier statt fünf Tagen erledigt werden und die 4-Tage-Woche so für einen Tag mehr Freizeit sorgen. Die 40 Stunden können auf 4 Tage verteilt oder die Arbeitszeit pro Woche, mit weniger Gehalt, auf 32 Stunden reduziert werden.

4 Tage arbeiten und 3 Tage Freizeit schaffen eine längere Erholungsphase, denn oftmals muss am Wochenende so einiges erledigt werden, was unter der Woche liegen geblieben

ist. Ein höherer Freizeitausgleich sorgt bei Arbeitnehmern/innen für eine bessere mentale und körperliche Gesundheit und wirkt sich dadurch auch positiv auf die Produktivität aus.

vgl: <https://www.digital-minds.agency/moderne-arbeitsmodelle/>, Abruf: 24.03.2021

Wahlarbeitszeit

Bei der "Wahlarbeitszeit" richtet sich der Arbeitsplan nach den Bedürfnissen des Unternehmens bzw. nach der Kundenfrequenz. Für Zeiten mit größerem Arbeitsanfall wird die Personalstärke erhöht, für Zeiten mit geringerem Anfall wird die Personalstärke gesenkt.

In Absprache mit dem Team entscheiden sich die Beschäftigten für die von ihnen präferierten Arbeitszeitblöcke. Für die Vorgesetzten hat das Modell den Vorteil, dass sie nicht in aufwändiger Abstimmung den Arbeitsplan erstellen, abstimmen und verändern müssen.

vgl: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/versetzte-arbeitszeiten/>, Abruf: 24.03.2021

Weiterarbeiten nach Renteneintritt

Der Fachkräftemangel ist mittlerweile überall spürbar. Und viele Senioren bzw. Seniorinnen wollen auch nach dem Erreichen des Rentenalters weiter produktiv sein: warum also nicht beides verbinden und so Fachwissen erhalten und weitergeben?

Auch Partnerschaften für Auszubildende, das Nutzen von speziellen Netzwerken oder Wirtschaftsforen für Seniorinnen und Senioren, die dem Arbeitgeber mit Rat zur Verfügung stehen, sind möglich. Oft sogar ohne Bezahlung, einfach, weil es Spaß macht.

vgl: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>, Abruf: 24.03.2021

Zeitwertkonten

Sich zwischendurch eine Auszeit nehmen oder früher in Rente gehen und trotzdem Lohn erhalten. Das wünschen sich viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Als Ersatz für die ehemalige Altersteilzeit hat der Gesetzgeber 2009 mit dem Flexi-II-Gesetz die Möglichkeit von Zeitwertkonten geschaffen. Darüber kann Arbeitszeit über einen langen Zeitraum angespart und später als Freizeit genutzt werden. Allerdings ist das Vorgehen streng geregelt und der Einsatz nicht immer sinnvoll. Das Modell besteht aus einer Ansparphase und einer Entnahmephase.

Ansparphase

Die Ansparphase kann sich über das gesamte Erwerbsleben der Beschäftigten erstrecken. In ihr können quasi alle Lohn- und Gehaltsbestandteile auf ein Zeitwertkonto eingezahlt werden:

- Außertarifliche / übertarifliche / tarifliche Leistungen
- Überstunden
- Stundenguthaben aus Kurzzeitkonten
- nicht genommener Urlaub, der über den gesetzlichen Urlaubsanspruch hinausgeht
- freiwillige Arbeitgeberleistungen

Zeitwertkonten sind in der Regel freiwillige Angebote des Arbeitgebers. Entsprechend können Beschäftigte auch frei entscheiden, welche ihrer Gehalts-Bestandteile sie in welcher Höhe einzahlen wollen. Auf Basis des aktuellen Stundensatzes können Überstunden oder nicht genommener Urlaub in Geld umgerechnet und angelegt werden. Das Geld bleibt Eigentum des/der jeweiligen Beschäftigten.

Entnahmephase

In der Entnahmephase wird das Geld schrittweise ausgezahlt und ersetzt damit ganz oder teilweise das Gehalt. Vom Gesetz vorgeschrieben ist die Möglichkeit, mit dem Zeitguthaben Altersteilzeit oder einen Vorruhestand zu finanzieren. Je nach Vertragsvereinbarung mit dem Arbeitgeber kann das "Zeitsparbuch" beispielsweise auch für folgende Situationen genutzt werden:

- Sabbatical
- Pflege von Angehörigen bei reduzierter Arbeitszeit
- Erziehungszeiten finanziell überbrücken
- Finanzierung einer Auszeit, um sich weiterzubilden

vgl: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/zeitwertkonten/>, Abruf: 24.03.2021

Welche Ausstattung ist dafür nötig?

Die digitale Technik, also die Vernetzung aller Tools, macht das neue Arbeiten überhaupt erst möglich. Sie benötigen Plattformen, an denen alle Kolleginnen und Kollegen parallel arbeiten können und eine kollaborative Software, die Zugriff auf sämtliche relevanten Daten erlaubt. Mobile Endgeräte wie Smartphones und Laptops gehören zur Grundausstattung ebenso wie ein schneller Zugang zum Internet. Somit kann in Echtzeit auf aktuelle Entwicklungen und Anforderungen reagiert werden. Eventuell können auch vorhandene PC's mit Kameras und Headsets nachgerüstet werden. Neuanschaffungen sollten diese bereits integriert haben.

Selbstverständlich muss auch hier die technische Ausstattung an das jeweilige Aufgabengebiet und die zu erledigenden Arbeiten angepasst werden. Und die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes muss den arbeitsschutz- und arbeitssicherheitstechnischen Vorgaben standhalten.

vgl: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>, Abruf: 24.03.2021

4. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit

Bereits seit längerer Zeit wird das Thema Homeoffice und ein möglicher gesetzlicher Anspruch darauf ausgiebig diskutiert. Insbesondere das Thema Arbeitsschutz wirft dabei jedoch einige Fragen auf, über die sich Arbeitgeber Gedanken machen sollten. Ebenso wie über Arbeitssicherheit und Datenschutz. Diese gelten in gleichem Maße für alle anderen Arbeitsformen, die mit der Erledigung von Arbeiten außerhalb des Bürogebäudes einhergehen.

Es gibt noch keine gesetzliche Definition des Begriffs „Homeoffice“. Allgemein versteht man darunter eine/n Arbeitnehmer/in der/die gelegentlich oder ständig in seinen privaten Räumen arbeitet. Abzugrenzen von solchen Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern ist der Begriff der Heimarbeiter/in. Bei diesen handelt es sich um selbstständige Personen, die weder zeitlich noch örtlich noch in Art und Weise der jeweiligen Tätigkeit dem Weisungsrecht der Auftraggeber unterliegen.

Die Arbeitsstättenverordnung definiert den Telearbeitsplatz und legt die Voraussetzungen dafür fest. Hiernach soll es eine Vereinbarung mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter über die Arbeitszeit, die Arbeitsbedingungen/Arbeitsplatzgestaltung sowie die Einrichtung eines Bildschirmarbeitsplatzes im Privatbereich geben.

Es müssen Arbeits- und Pausenzeiten festgelegt werden. Der Arbeitgeber muss seine Mitarbeiter/innen über den Umgang mit betrieblichen Daten auf Dienst-Smartphone sowie Firmen-Laptop sensibilisieren.

Die Bedingungen der Telearbeit müssen im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt werden. Auch bei der Ausstattung des Telearbeitsplatzes muss geregelt sein welche Gegenstände vom Arbeitgeber oder Arbeitnehmer/in bereitgestellt werden müssen. Zunächst einmal ist Arbeitsschutz, wie im Betrieb selbst, auch im Homeoffice Sache des Arbeitgebers. Dieser muss also sicherstellen, dass „eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden“ wird.

Auch wenn es in Deutschland noch kein Recht auf Homeoffice gibt, so gibt es dennoch einiges, was Arbeitgeber beachten müssen. Sowohl die arbeitsrechtlichen Vorgaben als auch geltende Vorschriften zum Arbeits- und Datenschutz sowie zu Arbeitszeitregelungen müssen im Homeoffice eingehalten werden. Insbesondere die nötigen Arbeitsschutzmaßnahmen müssen ermittelt und eine Gefährdungsbeurteilung vorgenommen werden. Auch die arbeitsmedizinische Vorsorge ist grundsätzlich vom Arbeitgeber einzuhalten.

Es muss gewährleistet werden, dass die datenschutzrechtlichen Vorgaben während der Tätigkeit von zu Hause vom Arbeitnehmer/in dauerhaft eingehalten werden. So darf nur dieser Zugang zu den Geräten des Arbeitgebers haben. Über eine VPN-Verbindung kann bspw. die Datensicherheit für den Datentransfer sichergestellt werden. Auch müssen die Daten sicher, d. h. über einen Server im Betrieb, gespeichert werden.

Des Weiteren greift natürlich auch im Homeoffice das Arbeitszeitgesetz. Der Arbeitgeber muss seine Mitarbeiter/innen auf die Einhaltung dieser gesetzlichen Vorschriften hinweisen und ein Regelungsmodell für die Zeiterfassung finden.

Die Arbeitgeber sind verpflichtet vor der erstmaligen Einrichtung eines Arbeitsplatzes eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Dies gilt besonders dann, wenn aus dem Homeoffice gearbeitet wird. Ziel soll es sein, auch dort ein gesundes und sicheres Arbeiten zu gewährleisten.

Allerdings darf der Arbeitgeber seiner Pflicht zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung vor Ort nur mit ausdrücklicher Zustimmung des/der betroffenen Arbeitnehmers/in nachkommen. Aus diesem Grund sollte hierzu eine Absprache zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in getroffen werden.

Missachtet ein Arbeitgeber den Arbeitsschutz im Homeoffice, so kann dies Konsequenzen haben, z.B. in Form von Schadensersatzansprüchen. Diese können seitens des/der Mitarbeiters/in geltend gemacht werden, wenn ein Unfall geschieht, der durch entsprechende Maßnahmen hätte vermieden werden können, oder von dem Unfallversicherungsträger in Form von Regressansprüchen.

Hält ein Arbeitgeber Vorschriften zum Datenschutz oder zu Arbeitszeitregelungen nicht ein, kann ein Bußgeld verhängt werden.

Unweigerlich stellt sich die Frage, wann ein Unfall im Homeoffice als Arbeitsunfall zu werten ist. Grundsätzlich genießen Arbeitnehmer/innen auch dort den vollen gesetzlichen Unfallschutz.

Zu beachten ist, dass der Unfall in einem sachlichen Zusammenhang mit der Versichertentätigkeit stehen muss, um als Arbeitsunfall gewertet werden zu können.

Unabhängig davon, ob der Rechtsanspruch auf Homeoffice kommt, müssen sich Arbeitgeber schon jetzt intensiv mit den rechtlichen Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Insbesondere der Arbeits- und Datenschutz sind auch bei der Arbeit von zu Hause zwingend einzuhalten. Gleiches gilt bei der Einhaltung von Arbeitszeitregelungen.

vgl: André Schenk, Fachanwalt für gewerblichen Rechtsschutz, in Huss Medien GmbH, in: <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/arbeitsschutz-im-home-office.html>, Abruf: 17.03.2021

5. Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsmodelle

Vor- & Nachteile neuer Arbeitsformen

Vorteile von New Work

- Wer von zuhause aus arbeitet, ist flexibler, spart täglich viel Zeit und muss nicht zwischen zwei Orten hin und her pendeln.
- Freie Arbeitsplätze und Räume mit speziellen Funktionen können Produktivität, Kreativität und Innovation steigern.
- Man kann selbstständiger und freier arbeiten.
- Es ergeben sich neue Jobmöglichkeiten und Tätigkeitsbereiche.
- Kreative Auszeiten werden verstärkt in den beruflichen Alltag integriert.
- Im Home Office herrscht, je nach persönlicher Lebenssituation, weniger Ablenkung als im (Großraum-) Büro.
- Die Work-Life-Balance profitiert von den neuen und flexibleren Arbeitsformen.

Nachteile von New Work

- Die neuen Arbeitsformen verlangen ein sehr gutes Zeit- und Selbstmanagement. Gezielte Apps fürs Büro können hierbei jedoch unterstützen.
- Eine zu schnelle Umsetzung neuer Arbeitsformen kann scheitern, wenn es an guter Planung und Führung mangelt.
- Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben können sich auflösen, was zu Mehrarbeit führen kann und dem Druck, ständig erreichbar zu sein.
- Die neuen Arbeitsformen erfordern eine hohe Affinität zur Technik und die Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden.
- Die Arbeit wird stärker individualisiert und neue Arbeitsformen können recht einsam sein. Coworking Spaces und hochmoderne Bürokonzepete können aber genau dann einen Ort des sozialen Zusammenlebens und Austauschs schaffen.
- Durch mobiles Arbeiten sind die Anforderungen an den Datenschutz gestiegen.

Neue Arbeitsformen müssen zur Organisation passen

Die Vor- und Nachteile zeigen: Wer ohne Plan auf den New-Work-Trend aufspringt, kann auch scheitern. Denn mehr Flexibilität, Eigenverantwortung und Agilität erfordern, dass der Einzelne sich selbst managen muss. Das liegt nicht jedem bzw. jeder Arbeitnehmer/ n und passt nicht zu jeder Organisationsstruktur.

Für alle, die Arbeit freier gestalten wollen und über ein gutes Zeit- und Selbstmanagement verfügen bieten die neuen Arbeitsformen viele Chancen.

vgl: AVANTGARDE EXPERTS, in: <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/new-work/>, Abruf: 17.03.2021

6. Vorteile neuer Arbeitsmodelle für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Moderne Arbeitsmodelle bringen nicht nur große Umstrukturierungen und Herausforderungen, sondern auch eine ganze Reihe Vorteile. Schenken Organisationen mehr Vertrauen und Freiraum, bringen Arbeitnehmer/innen ihnen auf der anderen Seite in aller Regel mehr Eigeninitiative und Verantwortung entgegen.

Neben den Vorteilen im Kampf der Fachkräfte sorgen flexible Arbeitszeitmodelle und digitale Arbeitsplätze vor allem für eine erhöhte Produktivität unter den Mitarbeitern/innen. Dank Arbeit 4.0 ist dies erst richtig möglich. Vor allem aber sind Mitarbeiter/innen auch zufriedener und motivierter, wenn ihnen mehr Freiheiten eingeräumt werden und die Work-Life-Balance stimmt. Auch das erhöht wiederum die Produktivität und die Leistungsfähigkeit im Job.

Die Einführung eines digitalen Workplace und das Nutzen digitaler Tools fördert vor allem auch die Zusammenarbeit und ist für globale oder standortübergreifend agierende Organisationen eine optimale Lösung, um den Workflow der Mitarbeiter/innen zu verbessern und Projekte voranzutreiben.

Vernetzung ist in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung ein wichtiges Thema, damit nicht nur unterwegs bequem gearbeitet und die Zeit sinnvoll genutzt werden kann, sondern Prozesse durch eine verbesserte Kommunikation um einiges vereinfacht werden können. Eine internationale oder standortübergreifende Vernetzung kann außerdem neue Ansätze und Sichtweisen hervorbringen und diese effektiv nutzen.

vgl: <https://www.digital-minds.agency/moderne-arbeitsmodelle/>, Abruf: 24.03.2021

Weitere Vorteile

- **Arbeitnehmer/innen sind viel mobiler**, da Sie von überall aus arbeiten können – ob vom Schreibtisch zu Hause aus, im Garten oder im Hotel.
- **Arbeitnehmer/innen sind viel flexibler**, weil sie nicht an klassische Bürozeiten gebunden sind.
- **Arbeitnehmer/innen sind technisch viel versierter**, da die Voraussetzung für neue Arbeitsmodelle die Ausstattung mit hochwertigen mobilen Endgeräten ist, deren Gebrauch ein gewisses technisches Verständnis erfordert.
- **Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber sind viel präsenter**, da ihr Klientel über verschiedene Kanäle erreicht werden kann.
- **Arbeitnehmer/innen sind viel informierter**, da sie Zugang zu sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter, XING und LinkedIn haben, über die sie mehr über ihre Kundschaft in Erfahrung bringen. Auch davon profitiert der Arbeitgeber.
- **Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber sind viel serviceorientierter**, da sie sich über bestimmte Software-Lösungen eng mit Kunden verknüpfen und dadurch perfekt angepasste Leistungen bieten können.
- **Arbeitgeber sind unternehmerisch viel erfolgreicher**, da sie nicht nur versierte, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrer Seite haben, sondern zusätzlich jede Menge Geld sparen: Das reicht vom Papierverbrauch, über die Heizkosten, Büroräume, bis zu kompletten Stellen in der Verwaltung, weil alles online erledigt wird.

vgl: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>, Abruf: 24.03.2021

7. Es gibt auch einige Hürden zu bewältigen

Hard- und Software-Ausstattung

Eine zeitgemäße IT-Ausstattung ist durchaus eine Herausforderung für viele Unternehmen. Mitarbeiter brauchen Hard- und Software, um im Büro, zu Hause und unterwegs arbeiten zu können. Diese sollte einfach und unkompliziert zu bedienen sein. Die Anschaffung kostet einiges an Geld und muss von den Organisationen finanziert werden können. Gerade in den Verwaltungen stellt das in Zeiten von Überschuldung und Schuldenbremse eine große Herausforderung dar.

IT-Sicherheit und Datenschutz

Systeme und Daten sind das wertvollste Gut der Organisationen und müssen bestmöglich vor Ausfall, Verlust oder Diebstahl geschützt werden. Für persönliche Daten gelten hohe gesetzliche Schutzstandards. Wenn Systeme von überall aus zugänglich sind, bieten sie zusätzliche Angriffsflächen für Hacker. Datensicherheit ist daher die zentrale Aufgabe jeder Unternehmens-IT.

Flexible Raum- und Gebäudekonzepte

Der feste Schreibtisch hat ausgedient, wenn Mitarbeiter von zuhause und überall arbeiten können. Es braucht flexible, "smarte" Bürokonzepte. Auch hier müssen sich Arbeitgeber genau überlegen, welches Konzept zu ihrer Organisation passt.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Digitales Arbeiten macht Work-Life-Balance und Familienvereinbarkeit möglich. Entsprechend müssen die Arbeitgeber flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, wozu viel Zutrauen und Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nötig ist.

Kooperativer Führungsstil

Klassische Führungsstile kollidieren mit den Anforderungen von Arbeit 4.0. Der Vorgesetzte weist an und kontrolliert, die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter führt aus: Das funktioniert weder praktisch, wenn räumlich verteilt gearbeitet wird, noch entspricht es den Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit den neuen Möglichkeiten arbeiten möchten. Für viele erfahrene Führungskräfte bedeutet dies eine Umstellung, die Arbeitgeber fördern und begleiten müssen.

Agile Arbeitsmethoden

Ein Merkmal der digitalen Welt ist, dass sich Anforderungen von heute auf morgen ändern. Um auf schnelle Änderungen reagieren zu können, haben sich verschiedene Projektmethoden etabliert. Diese erfordern nicht nur fachliches Wissen, sondern eine neue Denkweise und sogar Unternehmenskultur. Diesen Wandel müssen Unternehmen aktiv vorantreiben.

Mitarbeiter qualifizieren und motivieren

Jede neue Technologie erfordert Mitarbeiter, die damit umzugehen wissen. Die Digitalisierung kann Ängste vor dem Arbeitsplatzverlust oder Gefühle der Überforderung auslösen. Deshalb sind Angebote zur Weiterbildung, zum Mentoring und die individuelle Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein absolutes Muss! Wer es nicht schafft, seine Mitarbeiter für die Welt der Arbeit 4.0 zu begeistern und zu qualifizieren, verliert wertvolles Potenzial.

Gesundheit der Mitarbeiter

Langes Sitzen und Bildschirmarbeit sind nicht förderlich für die Gesundheit. Ständige Erreichbarkeit und hoher Druck können Stress und psychische Probleme auslösen. Arbeitgeber müssen sich deshalb aktiv um die körperliche und mentale Gesundheit ihrer Mitarbeiter kümmern.

Arbeitsrechtliche Bestimmungen und Bürokratie

Freiheit und Flexibilität für Mitarbeiter mit arbeitsrechtlichen Bestimmungen zu vereinbaren, ist ein Spagat für Arbeitgeber. Technologische Entwicklungen und Trends warten nicht, bis sich der Gesetzgeber damit befasst hat. Dass Organisationen neue Konzepte nicht oder nur langsam einführen, liegt oft schlicht daran, dass die bisherigen Verwaltungsprozesse zu wenig Spielraum lassen. Hier darf man mutig sein und auch mal eine Vorreiterrolle einnehmen.

vgl: <https://www.personio.de/hr-lexikon/arbeit-4-0/#5>, Abruf 27.04.2021

8. Wie kann New Work umgesetzt und integriert werden?

Veränderungen in Unternehmen sorgen meist für Unsicherheiten in der Belegschaft. Um Ängste frühzeitig einzudämmen und Akzeptanz für das Konzept New Work zu gewinnen, sollten die Neuerungen unter allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig kommuniziert werden. Transparenz ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Der Belegschaft sollten demnach zahlreiche Vorteile aber auch Herausforderungen, die das neue Arbeitsmodell mit sich bringen, nähergebracht werden. So können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig auf kommende Veränderungen einstellen. Damit das neue Arbeitsmodell auch tatsächlich gelebt wird, sollte New Work Teil der Unternehmenskultur werden. Dies gelingt, indem das Konzept in den Unternehmensleitlinien verankert und die Belegschaft in die gesamte Entwicklung aktiv mit eingebunden wird. Dabei ist zu beachten, dass sich New Work nicht von heute auf morgen implementieren lässt. Keinesfalls genügt es, nur auf eine veränderte Büroeinrichtung oder die Ausgabe von Laptops an die Mitarbeiter/innen zu setzen. Manche Strukturen, wie der Einzug in Open Space Büros, können gruppenweise erfolgen. Dies hat den Vorteil, dass erste Freiwillige den Schritt vollziehen und den Kollegen/innen davon berichten können. Elemente wie eine Vertrauenskultur, Empathie und New Leadership hingegen können nur gemeinsam mit dem ganzen Team erfolgreich etabliert werden.

Wieso sollten Organisationen das Konzept New Work bei sich integrieren?

New Work kann Wettbewerbsvorteile generieren, insbesondere bei der Rekrutierung von Fachkräften. In Zeiten des Fachkräftemangels genügt ein attraktives Gehalt oft nicht mehr, um hochqualifizierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen. Flache Hierarchien, Homeoffice, Gleitzeit und Weiterbildungsmöglichkeiten verleihen dem Unternehmen hingegen die notwendige Attraktivität, um die besten Fachkräfte zu überzeugen. Gleichzeitig generiert der mit New Work assoziierte Grad an Vernetzung und Digitalisierung weitere Vorteile auf einem globalisierten Arbeitsmarkt.

Welche Vor- und Nachteile hat New Work?

Vorteile

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Ihre Arbeitszeit flexibel aufteilen können, profitieren in der Regel von einer besseren Work-Life-Balance. Insbesondere Arbeitnehmer/innen mit Kindern ziehen daraus einen großen Vorteil und können die berufliche Karriere mit dem

Familienleben besser vereinbaren. Wer darüber hinaus die Möglichkeit hat, aus dem Homeoffice zu arbeiten, kann seinen heimischen Arbeitsplatz auf die eigenen Bedürfnisse hin anpassen und erspart sich lange Anfahrtswege. Aber auch die flexible Auswahl des Arbeitsplatzes in der Organisation selbst bringt Vorteile mit sich. Das Netzwerken unter Teamkollegen und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit kann so deutlich vereinfacht werden. Die flachen Hierarchien sowie die Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu dürfen, sorgt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zudem für zusätzliche Motivation und schafft Raum für Kreativität, Innovationskraft und Produktivität.

Nachteile

Gleichzeitig birgt dieses Konzept aber auch einige Gefahren für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Planen Organisationen die neuen Arbeitsformen des New Work einzuführen, erfordert das ein Umdenken aller Beteiligten. Wird das neue Arbeitsmodell zu schnell eingeführt kann das den erhofften Anstieg von Produktivität und Innovationskraft ins Gegenteil umkehren. Mobiles Arbeiten verlangt zudem technische und arbeitsrechtliche Mindeststandards. Für ein örtlich flexibles Arbeiten muss eine entsprechende IT-Infrastruktur sichergestellt werden, sowie ein Arbeitsplatz, der den Mindeststandards des Arbeitsschutzgesetzes genügt. Zudem müssen entsprechende Datenschutzrichtlinien eingehalten werden. Auch Arbeitnehmer/innen stehen in diesem Zusammenhang vor Herausforderungen. Wer kein gutes Zeit- und Selbstmanagement hat, für den können die neuen Arbeitsmodelle des New Work schnell in einem Teufelskreislauf enden. Überstunden, das Gefühl, rund um die Uhr erreichbar sein zu müssen sowie die fehlende räumliche Trennung von Berufs- und Privatleben können leicht zu Unmut führen. Digitales und ortsunabhängiges Arbeiten verlangt vielen Arbeitnehmern zudem technisches Können ab. Insbesondere ältere Generationen könnten hier leicht an ihre Grenzen stoßen.

vgl: <https://www.brunel.de/de-de/management-ratgeber/new-work>, Abruf: 28.04.2021

9. New Work und Verwaltung - wie passt das zusammen?

Stellen wir uns die Frage ob Verwaltung New Work kann, lässt sich kurz und knapp antworten: ja. Eine wenig befriedigende Antwort, die jedoch sehr treffend den Status Quo beschreibt. Große komplexe Organisationen lassen kaum Veränderungen zu. Betrachten wir Behörden und Verwaltungseinheiten, haben wir es hier oftmals mit sehr großen sozialen Systemen zu tun, die von einer geringen Anzahl an Personen geführt werden und per sé wenig Interesse daran haben Kontrolle abzugeben. In den vergangenen Jahren hat sich jedoch durch eine Vielzahl an Gründen (durch die Politik, technische Änderungen und neuen Anforderungen an Verwaltungen und nicht zuletzt einem zunehmenden Fachkräftemangel) ein Veränderungsdruck aufgebaut, der vielerorts Verwaltungen mit neuen Arbeitsformen experimentieren lässt.

So haben sich in den vergangenen zwei Jahren verstärkt Experimentierräume in (oder zumindest gefördert durch) Ministerien und größeren Landes- und Kreisverwaltungen gebildet, in welchen agile Arbeitsmethoden erprobt werden oder durch welche Prozesse angestoßen werden, die auf Veränderung und Kulturwandel hinarbeiten. Auch die Einführung von neuen Softwareanwendungen oder einem Behördenmessenger sind Schritte in die richtige Richtung. Doch hier endet das positiv besetzte Narrativ der Transformation hin zu New Work in der Verwaltung.

In den meisten Fällen bleibt es bei Experimentierräumen, deren Ergebnisse nicht in die breite Praxis überführt werden. Vielmehr wird die Bedeutung für die tatsächliche Praxis weiterhin verkannt. Arbeitsräume, die noch viel zu oft nur durch die schützende Hand von

Schirmherren und -frauen existieren und nicht in den Arbeitsalltag übertragen werden. Spricht man mit den Verwaltungsmitarbeiter/innen, die in Kontakt mit diesen neuen Arbeitsformaten kommen, zeigt sich eine Begeisterung für die neue Art und Weise zu arbeiten. Diese Begeisterung gilt es bei allen Mitarbeitenden zu wecken und ganz bewusst New Work in die Verwaltungskultur einfließen zu lassen. Für die Führungsebene bedeutet dies, dass die Mitarbeiter/innen der Verwaltung in denen für sie engen Leitlinien dazu ermächtigt werden, selbstbestimmt nach Lösungen zu suchen. Kreative Impulse umsetzen zu können, zu scheitern und daraus wichtige Erkenntnisse für einen Fortschritt zu erzielen. Dabei steht die Bearbeitung von Routinetätigkeiten diesem Konzept nicht entgegen, sondern fügt sich nahtlos in das Konzept von New Work ein. Denn New Work will nicht alles hinterfragen und verändern, New Work will nur Möglichkeiten schaffen, damit selbstbestimmtes Arbeiten möglich und nicht per sé ausgeschlossen wird. Insofern lässt sich den Kritikern entgegen, dass der Selbstbestimmungsgedanke des New Work-Konzeptes einem vorausschaubaren und rechtssicheren Handeln nicht entgegensteht.

Eine Transformation der Verwaltung hin zu neuen Arbeitskonzepten ist möglich, aber es bleibt ein langer Weg. Mit den eingeführten Experimentierräumen ist ein erster Schritt getan, der nun verstetigt und in die Organisationen übertragen werden muss. Von diesen Leuchttürmen ausgehend müssen wiederum Botschafter in Nachbargemeinden, Behörden und Verwaltungen ziehen und für ihre Konzepte werben. Behörden, die für neue Ideen und Denkweisen offen sind, werden auf dem Arbeitsmarkt erfolgreicher sein als andere. Auch wenn Verwaltungen Wettbewerb so gut wie fremd ist, verändert sich dies durch den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt – hier werden nur die Behörden das beste Personal für sich gewinnen können, die sich dem New Work-Konzept annehmen. Diese Verwaltungen werden wiederum bessere Dienstleistungen für ihr Klientel erbringen können. So kann New Work zu einem echten Impulsgeber für die Verwaltung werden, ihren grauen Schleier heben und für neues Leben sorgen.

vgl: Michael Fulde, Junior-Berater für Digitalisierung, Kulturwandel und New Work der Beratungsagentur Next:Public, in: <https://nextpublic.de/kann-verwaltung-new-work-ein-denkanstoss/>, Abruf: 28.04.2021

10. Neue Führungsmodelle in Zeiten von New Work

Die Arbeitswelt verändert sich. Hochgradige Arbeitsteilung, klare Hierarchien sowie feste Anweisungs- und Zeitstrukturen haben zur Standardisierung von Arbeitsprozessen geführt. Diese haben in vielen Bereichen inzwischen ausgedient. Wir leben heute in einem Wissenszeitalter, das völlig neue Herausforderungen mit sich bringt.

Was genau bedeutet New Work für die Führungspraxis? Braucht es in Zeiten der Selbstorganisation noch Führung? Und wenn ja, wie sieht sie aus?

Mehr dazu haben wir in unserem Themenheft D07 „Führung in Zeiten fortgeschrittener Digitalisierung“ zusammengefasst.

vgl: n&k kompakt, Personal- und Organisationsentwicklung, in: <https://www.nonnast.net/de/news/neue-f%C3%BChrungsmodelle-in-zeiten-von-new-work.html>, Abruf: 17.03.2021

Fazit

Wer sich als Unternehmer oder Leiter einer Behörde den gefragten, flexiblen Arbeitszeitmodellen verweigert, wird sich in einer digitalen Welt sehr schwer tun. Selbst Produktionsbetriebe, sowie kleine und mittlere Organisationen haben vielfältige Möglichkeiten, den Wünschen nach einer gesunden Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter/innen zu entsprechen. Das müssen sie auch, um im harten internationalen Wettbewerb um Fachkräfte mitzuhalten. Arbeitszeitmodelle wie Job Sharing, Wahlarbeitszeit und Home Office sind die Zukunft – so machen Sie Mitarbeiter/innen glücklicher und leistungsbereiter!

vgl: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>, Abruf: 24.03.2021

Es hängt von Ihrem Persönlichkeitstyp und Ihrer Tätigkeit ab, ob für Sie die Vor- oder Nachteile von New Work überwiegen. Das Konzept New Work wurde entwickelt, um dem Wohl des Menschen zu dienen und seine Freiheit zu vermehren. Mit diesem Gewinn an Freiheit ist allerdings auch ein Zuwachs an Verantwortung verbunden, der belastend sein kann. Die potenziellen Nachteile, die sich aus New Work ergeben können, müssen in den kommenden Jahren durch eine Überarbeitung des Arbeitsrechts und neue Strategien von Personalabteilungen minimiert werden.

vgl: <https://de-de.sennheiser.com/businessblog-new-work-advantages-disadvantages>, Abruf: 28.04.2021

Gerade die Landes- und Bundesbehörden tun sich mit Neuerungen sehr schwer. Hier dürfen sie sich keinesfalls abhängen lassen. Um auch in Zukunft qualifiziertes Personal zu bekommen, ist es unbedingt notwendig sich mit dem Konzept New Work auseinanderzusetzen und dieses in die Behörden zu integrieren. Ansonsten werden sie in naher Zukunft nicht mehr in der Lage sein ihre Aufgaben vollumfänglich und zuverlässig zu erledigen. Auch aktuelle Regierungsprogramme und Koalitionsvereinbarungen z.B. im Blick auf Umwelt und Klimaschutz sind gute Gründe New Work anzugehen und umzusetzen.

Weitere interessante Internetseiten

<https://karrierebibel.de/arbeitsplatz-der-zukunft/>

<https://www.com-magazin.de/praxis/new-work/arbeitsplatz-zukunft-da-2572309.html>

<https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-nach-der-corona-pandemie-wie-der-arbeitsplatz-der-zukunft-aussehen-sollte/26773318.html?ticket=ST-2817272-mbdE5zCesc6zu5f2zcv5-ap1>

<https://arbeits-abc.de/arbeitsplatz-der-zukunft/>

<https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/arbeitswelt/artikel/unternehmen-planen-den-arbeitsplatz-der-zukunft.html>

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/?gclid=EAlaIQobChMlobO-jorTp7wIVA2IYCh2zaQDMEAMYAiAAEgKXofD BwE>

<https://www.fr.de/zukunft/storys/megatrends/arbeit-zukunft-trend-digitalisierung-wandel-new-work-90032832.html>

https://www.focus.de/perspektiven/arbeit-und-leben/new-work-was-arbeitgeber-attraktiv-macht_id_11684960.html

<https://www.msg.group/public-sector/new-work-sinn-volles-arbeiten-in-der-oeffentlichen-verwaltung>

<https://muenchen.digital/blog/new-work-in-der-oeffentlichen-verwaltung-nachhaltiger-trend-oder-strohfeuer/>

<https://stefandoering.net/new-work-im-oeffentlichen-dienst/>

<https://agile-verwaltung.org/2018/02/08/new-work-was-sie-sofort-tun-koennen/>

Literatur

André Schenk, Fachanwalt für gewerblichen Rechtsschutz, in Huss Medien GmbH, in: <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/arbeitsschutz-im-homeoffice.html>

Ausbildungsstellen.de, in: <https://www.ausbildungsstellen.de/ratgeber/new-work-das-sind-die-arbeitsmodelle-der-zukunft.html>

AVANTGARDE EXPERTS, in: <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/new-work/>

Brunel: <https://www.brunel.de/de-de/management-ratgeber/new-work>

Digital Minds, in: <https://www.digital-minds.agency/moderne-arbeitsmodelle/>

Fulde Michael, Junior-Berater für Digitalisierung, Kulturwandel und New Work der Beratungsagentur Next:Public, in: <https://nextpublic.de/kann-verwaltung-new-work-ein-denkanstoss/>

Generali, in: <https://www.generali.de/ueber-general/magazin/crowdworking--jobsharing-und-co---das-sind-die-arbeitsmodelle-der-zukunft-65262/>

Haufe.de, in: <https://www.haufe.de/thema/homeoffice/>

Knuth Claudia, Fachanwältin für Arbeitsrecht; Haufe Personalmagazin, in: <https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/arbeitsrecht-was-mobilarbeit-von-homeoffice-unterscheidet-76-498118.html>

n&k kompakt, Personal- und Organisationsentwicklung, in: <https://www.nonnast.net/de/news/neue-f%C3%BChrungsmodelle-in-zeiten-von-new-work.html>

Personio GmbH: <https://www.personio.de/hr-lexikon/arbeit-4-0/#5>

Pinetco GmbH Wuppertal, in: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen>

RKW Hessen GmbH, in: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/arbeitszeitkonto/>

RKW Hessen GmbH, in: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/versetzte-arbeitszeiten/>

RKW Hessen GmbH, in: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/zeitwertkonten/>

Sennheiser electronic GmbH & Co. KG: <https://de-de.sennheiser.com/businessblog/new-work-advantages-disadvantages>

Impressum

BPR a.i.V.

Ausschuss Soziales, Arbeits- und Gesundheitsschutz

Martina Buss, Jutta Daub, Dr. Patricia Erbdinger

Dezember 2021