New Work – Praxistipps und Veränderungshebel für eine gesunde Arbeitswelt der Zukunft

Marion Heinz, Beraterin Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart; Ann-Katrin Zeh, Managerin Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart

Zeit für neue Arbeitsweisen, Zeit für New Work. Vor dem Hintergrund der aktuellen Pandemie COVID-19, der Globalisierung, der Digitalisierung sowie den demographischen Veränderungen müssen Unternehmen umdenken. Die genannten Entwicklungen bieten dabei enormes Potenzial und Chancen, wie konkret New Work im Unternehmen gestaltet werden kann. In einer ersten Euphorie von eigenverantwortlicher und flexibler Arbeit gerät allerdings oftmals die Gesundheit der Mitarbeiter in Vergessenheit: Durchgängige Erreichbarkeit. Kontinuierlicher Zeit- und Termindruck. Lange Arbeitstage am Schreibtisch. Einseitige Körperhaltung. E-Mail-Flut, wieder ein Telefonat oder eine Videokonferenz. Pause vergessen. Noch ein Meeting. Und wieder neuen Aufgaben und Projekten zugestimmt. Zwischen alldem einfach keine Zeit zum Luftholen, so dass am Ende des Homeoffice-Tages die frustrierende Bilanz folgt: Wieder einmal kam die Bewegung zu kurz, das Fertiggericht am Mittag wurde am Schreibtisch gegessen und der Rücken schmerzt. Erschöpfung, Nervosität und Einschlafschwierigkeiten sind mögliche Folgen am Abend. Diese Aspekte beschreiben gerade in der aktuellen Zeit doch die Arbeitstage vieler Arbeitnehmer. Höchste Zeit, dass Unternehmen einschreiten und adäquate Konzepte und Strategien entwickeln, um ihre Mitarbeiter[1] nachhaltig gesund zu halten. Oder anders ausgedrückt: Zeit für gesundheitsfördernde Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle und für eine moderne betriebliche Gesundheitsvorsorge im Kontext von New Work.

I. Bedeutung des Begriffs New Work

New Work ist nur eines der vielen Buzzwords der aktuellen Zeit. Doch was bedeutet New Work eigentlich? Eingeführt wurde der Begriff von dem österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann bereits Ende der 70er Jahre. Nach seinem Verständnis bezeichnet New Work eine neue Arbeitsform, die er als Berufung, Erfüllung bzw. als die „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“[2] bezeichnete. Diese Berufung stärkt den Menschen und fördert ihn in seiner Entwicklung, da sie genau seinen Fähigkeiten entspricht und ihn somit in einem optimalen Maß herausfordert und den sogenannten „Flow“ erleben lässt. Dieses Flow-Erlebnis tritt ein, sobald die persönlichen Fähigkeiten mit den Anforderungen übereinstimmen und resultiert in intrinsischer Motivation sowie einer stabilen Vitalität. New Work gibt Raum und Flexibilität, um die Arbeit bestmöglich mit den persönlichen Bedürfnissen und individuellen Lebensphasen zu vereinen. Insbesondere durch die bereits in der Einleitung genannten Entwicklungen wie neue Technologien, Globalisierung, demographische Veränderungen sowie dem COVID-19-Virus als Katalysator erlebt der Begriff New Work derzeit einen Aufschwung und bezieht sich zudem auf den strukturellen Wandel der digitalisierten Arbeitswelt. Hierbei umfasst New Work eine große Bandbreite an Themen, wie u.a. die Arbeitszeit- bzw. Arbeitsortflexibilisierung sowie die generelle Flexibilisierung von Strukturen, Denkmustern und Gewohnheiten. Unternehmen haben einen großen Gestaltungsspielraum, in dem sie tätig werden können.

II. Vier Veränderungshebel auf dem Weg in die Arbeitswelt der Zukunft

Um die Umsetzung von New Work auf organisatorischer Ebene voranzutreiben, haben wir auf Basis unserer Erfahrung in Beratungsprojekten folgende vier Veränderungshebel identifiziert: **People & Collaboration, Tools & Technology, Workplace & Infrastructure sowie Law & Compliance.**

1. People & Collaboration

Der Veränderungshebel **People & Collaboration** umfasst die Veränderung hin zu Netzwerkstrukturen mit dem Ziel, eine offene Kommunikation, Wissensaustausch und Autonomie zu schaffen, den Aufbau und die Förderung einer Vertrauenskultur sowie die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen für die neuen Arbeitsweisen. Dies geht mit einem veränderten Führungsverständnis einher. So sind in der neuen Arbeitswelt Formen einer virtuellen und partizipativen Führung gefragt und die Führungskraft agiert vermehrt als Coach und Personalentwickler. Wesentliche Werte, die die virtuelle Zusammenarbeit prägen, sind hierbei Vertrauen und Selbstbestimmtheit.

2. Tools & Technology

Der Veränderungshebel **Tools & Technology** bezieht sich auf die Bereitstellung notwendiger Kollaborations- und Kommunikationstools für die neuen Arbeitsweisen im virtuellen Raum, wie beispielsweise Miro, MS Teams oder Slack. Diese Tools helfen Unternehmen, in jeder Lage schnell reagieren und agieren zu können, ohne dass eine physische Anwesenheit im Büro erforderlich ist. Zudem fördern sie einen zügigen, informellen Austausch der Mitarbeiter, eine bessere Vernetzung und Dokumentation von Wissen im Unternehmen.

3. Workplace & Infrastructure

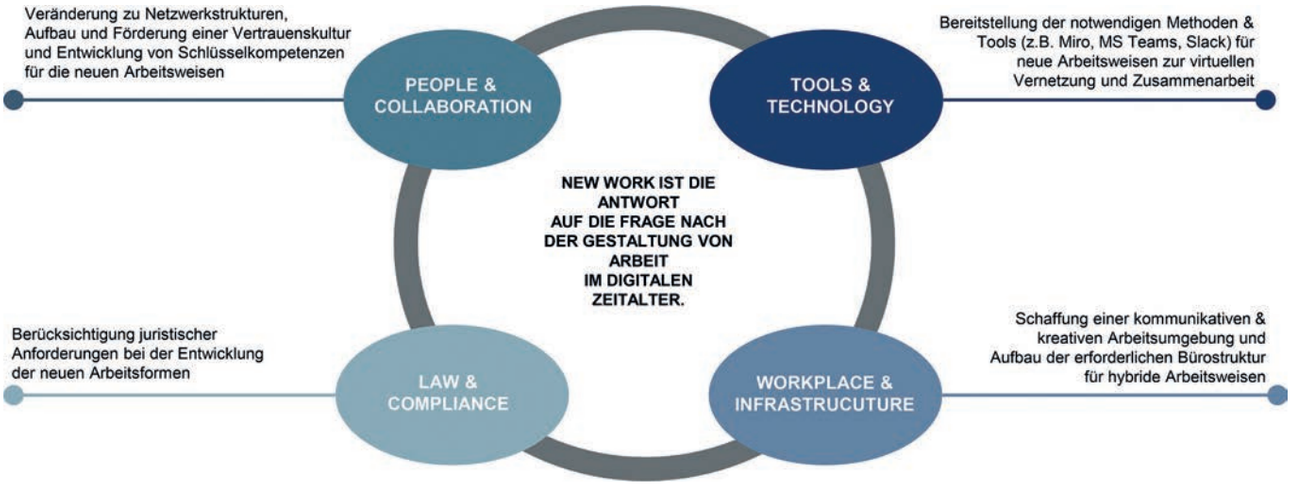
Der dritte Veränderungshebel **Workplace & Infrastrastructure** betont die Schaffung einer kommunikativen und kreativen Arbeitsumgebung sowie den Aufbau einer erforderlichen Bürostruktur für hybride Arbeitsweisen. Authentische und individuelle Raumstrukturen, die kreative und kollaborative Arbeitsformen anregen und einen Ort für sozialen Austausch ermöglichen, sind das Ziel dieses Hebels. Innovative Bürokonzepte, die Emotionen der Mitarbeiter ansprechen und verschiedene Kreativitäts- und Austauschmöglichkeiten bieten, ersetzen klassische Einzel- und Großraumbüros.

4. Law & Compliance

Mit dem vierten Veränderungshebel **Law & Compliance** folgt die Berücksichtigung juristischer Anforderungen bei der Entwicklung der neuen Arbeitsformen. Im Bereich des Arbeits- und Tarifrechts

1) Aus Gründen der besseren Lesbarkeit hat LOPREX auf geschlechterspezifische Nennungen verzichtet und verwendet lediglich die maskuline Schreibweise. Diese Form versteht sich als geschlechtsneutral und bezieht sich auf alle Geschlechter. Im Vordergrund des nachfolgenden Artikels stehen die Lesbarkeit und Verständlichkeit der Inhalte zur Nutzung und Umsetzung dieser in der Praxis.

2) Bergmann, F., 251. Neue Arbeit, neue Kultur, Freiburg, 6. Aufl. 2017.



gilt es, die juristischen Anforderungen sowie die Arbeitsgesetze, u.a. Datenschutz, Datensicherheit sowie Arbeitsrecht in Bezug auf Homeoffice zu kennen und adäquat danach zu agieren. Zudem sind Lösungsansätze für die Umsetzung der Mitbestimmung des Betriebsrats im Rahmen der virtuellen Arbeit zu identifizieren.

III. Zusammenhang zwischen New Work und Gesundheit am Arbeitsplatz

Ein Unternehmen ist nur so gut, wie seine Mitarbeiter, denn sie führen das Unternehmen zum Erfolg. Und Mitarbeiter können ihr Potenzial, ihre Fähigkeiten und Stärken nur voll ausschöpfen, wenn sie arbeitsfähig, sprich gesund am Arbeitsplatz sind. Deshalb sind Unternehmen in der Verantwortung, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter gesund bleiben und dafür die notwendigen Arbeitsbedingungen geschaffen sind. Nachdem in New Work die Aspekte Selbstbestimmung, Freiheit, Selbstverwirklichung, Flexibilität, Innovation und Leidenschaft im Mittelpunkt stehen, ergibt sich hier auch ein hohes Potenzial für die Förderung von Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter.

Für Unternehmen bedeutet dies ein Arbeitsumfeld zu kreieren und Maßnahmen umzusetzen, die die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter kontinuierlich unterstützen und stärken. Wichtig ist dabei nicht nur die Verhaltensprävention (Stärkung des menschlichen gesunden Verhaltens als vorbeugende Schutzmaßnahme), sondern v.a. auch die Verhältnisprävention (schützende Rahmenbedingungen in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen). Da für die betriebliche Gesundheitsförderung kein einheitliches Regelwerk existiert, liegt die Aufgabe von Unternehmen zunächst darin Belastungen zu identifizieren, zu priorisieren und geeignete gesundheitsfördernde Maßnahmen abzuleiten.

IV. Praxistipps zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz im Sinne von New Work

Sind die Belastungen für Arbeitnehmer innerhalb eines Unternehmens z.B. mittels einer Analyse oder Mitarbeiterbefragung transparent, so sind diese durch geeignete Maßnahmen mindestens zu minimieren. Unternehmen können damit zu einem gesünderen Lebensstil und einer positiveren Grundeinstellung ihrer Beschäftigten beitragen, langfristig die Ausfallzeiten und Krankheitstage reduzieren sowie die Mitarbeiterbindung erhöhen. Die nachfolgenden Tipps stellen dabei mögliche Ansätze dar, um die körperliche und geistige Gesundheit der Mitarbeiter im Sinne von New Work zu fördern.

1. Schaffung einer Arbeitsplatzumgebung für gesundes Arbeiten

- **Adäquates Equipment, insbesondere auch im Homeoffice**

  Homeoffice ist aktueller denn je. Besonders wichtig ist daher nun eine gute Arbeitsplatzausstattung, die ggf. durch den Arbeitgeber bezuschusst werden kann. Ein ausreichend großer Monitor oder gar zwei Monitore, externe Tastaturen und ergonomische, verstellbare Bürostühle sowie (höhenverstellbare) Schreibtische sind leicht umsetzbare Punkte für eine aufrechte und gesunde Arbeitshaltung.

- **Rückzugsraum zum Wohlfühlen:**

  Schlaf und Ruhephasen sind für unseren Körper und Geist enorm wichtig. Um diese Ruhephasen zu ermöglichen, kann ein Unternehmen z.B. mit geringem Aufwand Meetingräume zu Meditations- oder Entspannungsräumen umfunktionieren. Die abgedunkelten, mit bequemen Sitz- und Liegemöglichkeiten aus natürlichen Materialien ausgestatteten Ruheräume in Wellness Hotels sind dabei eine gute Inspiration.

2. Implementierung von organisatorischen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

- **Flexible Arbeitszeiten:**

  Flexible Arbeitszeiten (in Modellen wie Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing, 6-Stunden Tag) sowie flexible Arbeitsorte (Homeoffice, Coworking-Spaces etc.) beeinflussen die Vereinbarkeit von Job und Privatleben positiv und nehmen so negativen Stress aus dem Berufsalltag. Homeoffice z.B. schafft zusätzliche Flexibilität auf Grund der ersparten Fahrtwege. Es entlastet damit die Mitarbeiter und wirkt zudem produktivitätsfördernd. Eine weitere Möglichkeit, um die Arbeitszeit variabler zu gestalten, sind Arbeitszeitkonten mit individueller Gleitzeit oder das Einlösen angesparter Stunden als Sabbatical.

- **Weiterbildungen nach dem Motto „Lifelong Learning“:**

  Ein lebenslanges Lernen und regelmäßige Fortbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sind nicht neu. Wenn nicht schon gelebt, ist aber zu empfehlen, die Mitarbeiter in die Auswahl

der Trainings zu integrieren, um ihre benötigten Fähigkeiten durch ein geeignetes Weiterbildungsangebot bestmöglich zu fördern und ihre Eigenverantwortlichkeit zu stärken.

3. **Implementierung von personellen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung**

- **Aktive Team-Events:**

  Angebote, die spielerisch die Gesundheitsförderung angehen und alle Mitarbeiter einbeziehen, fördern nicht nur die Gesundheit, sondern stärken nebenbei auch das „Wir-Gefühl". Dies kann beispielweise eine Team-Challenge sein, bei der Schritte gezählt werden, ein wöchentliches gemeinsames gesundes Frühstück oder die Durchführung von einem kurzen Büro-Workout. Ob Teamyoga oder Mobilisationsübungen, was zählt ist die Bewegung, der gemeinsame Spaß und die Regelmäßigkeit. Also lieber kurz, aber dafür kontinuierlich in knappen Abständen. Worauf also noch warten? Let's go.

- **Aktive Mittagspause bzw. Feierabend:**

  Die Mittagspause, egal ob im Homeoffice oder im Office, kann für einen kurzen (Verdauungs-)Spaziergang genutzt werden. Im Homeoffice ersetzt ein Telefonat währenddessen mit einem Kollegen gern den fehlenden Austausch an der Kaffeemaschine. Eine weitere Möglichkeit ist externe Sportlehrer in das Unternehmen einzuladen, um in der Mittagspause oder nach Feierabend mit den Mitarbeitern zu trainieren. Dabei reicht für Yoga oder Zumba ein Meetingraum vollkommen aus.

- **Regelmäßige Auszeit zwischendurch:**

  Um leistungsfähig zu bleiben sind regelmäßige Pausen wichtig, wofür die Mittagspause meist nicht ausreicht. So sollten sich klare Pausen gesetzt werden. Unterstützen kann hier eine Meditations- und Achtsamkeits-App, die z.B. nach drei Stunden Arbeit mit einer „Pausenempfehlung" aufblinkt. Wer keine App möchte, kann sich auch einfach Pausenerinnerungstermine erstellen oder im Handy einen Wecker stellen.

- **Maßnahmen zur Förderung der mentalen Gesundheit:**

  So wichtig auch die Steigerung des Wohlbefindens auf physischer Ebene ist, darf die mentale Gesundheit nicht außer Acht gelassen werden. Stress lässt sich in der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt nicht immer vermeiden. Deshalb müssen Mitarbeiter lernen, damit umzugehen. Ein externer Coach kann wichtige Impulse geben, um die eigenen Stressoren zu erkennen und auszuhebeln. Zusätzliche Kursangebote zu Zeitmanagement oder zu Resilienz und Achtsamkeit sind ebenfalls hilfreich.

4. **Gesundheitsorientierte Führung**

- **Führungskraft als Vorbild:**

  Führungskräfte sind zunehmend in der Verantwortung, dem Phänomen des Online-Präsentismus entgegenzuwirken. Die Aufgabe der Führungskraft ist zum einen Warnsignale, wie fehlende Interaktion mit dem Team, schlechte Arbeitsergebnisse oder hohe Zeitaufwände richtig zu deuten, anzusprechen und gemeinsam mit dem Team/Mitarbeiter individuelle Lösungen zu finden, um Belastungsgrenzen nicht zu überschreiten. Zum anderen sollte eine Führungskraft als gutes Vorbild vorangehen und Arbeitszeiten nicht mit der Freizeit verschwimmen lassen. Denn insbesondere im Homeoffice passiert es am Abend schnell, dass sich noch das ein oder andere „kurz" angeschaut wird, da im Gegensatz zur Arbeit im Office die klare Grenze, die bei der Arbeit vor Ort mit dem Weg nach Hause gegeben ist, wegfällt.

- **Unternehmenskultur des Wohlbefindens etablieren**:

  Auch das Etablieren und Fördern einer Unternehmenskultur des Wohlbefindens gehört zu den Aufgaben einer gesundheitsorientierten Führungspersönlichkeit. Dies umfasst Anerkennung und Wertschätzung der Team- sowie der individuellen Leistungen, konstruktives regelmäßiges Feedback und eine offene Kommunikation auf Augenhöhe.

- **Vermittlung des Purpose (dt. Sinn) der Arbeit:**

  Zuletzt liegt eine zentrale Aufgabe der Führungskraft darin, dem Team und den Mitarbeitern Raum zu geben, um sich mit dem Purpose ihrer Arbeit auseinanderzusetzen. Dies kann z.B. in einem moderierten Workshop erfolgen, in dem sich das Team darüber austauscht, was für sie persönlich, das Team oder das Unternehmen von Bedeutung ist. Die Rolle der Führungskraft behält dabei im Blick, welche Ideen innerhalb des Unternehmenskontexts umsetzbar sind.

  Wenn es einem Unternehmen bzw. den zuständigen HR-Experten gelingt, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu identifizieren, zu verbalisieren und diese mit den passenden Maßnahmen anzugehen, wird das Unternehmen von einem produktiven Team profitieren, das sich bei seiner Arbeit wohl fühlt, stressresistenter und weniger oft krank ist.

V. Potenzialentfaltung eines jeden einzelnen Mitarbeiters für mehr Gesundheit am Arbeitsplatz

New Work, als struktureller Wandel der heutigen Arbeit, stellt die Potenzialentfaltung jedes einzelnen Beschäftigten in den Mittelpunkt: Die Arbeit steht im Dienst des Menschen und nicht umgekehrt. Wir arbeiten nicht mehr, um zu leben, und wir leben nicht mehr, um zu arbeiten. Stattdessen ist das Ziel der zukünftigen Arbeitswelt, eine gelungene Symbiose von Privat- und Berufsleben, auch bezeichnet als Work-Life-Blending, zu schaffen. Vorteile und Potenziale, die New Work mit sich bringt, wie u.a. mobiles, flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten, sind voll auszuschöpfen, um so die körperliche wie auch geistige Gesundheit der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Berücksichtigen Arbeitgeber Bedürfnisse und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und verhelfen ihnen dazu, dass ihnen die Arbeit Sinn und Anerkennung stiftet, wird dies am Ende für beide Seiten ein Gewinn sein. Doch auch wenn Aspekte wie Flexibilität und Selbstbestimmung viele Vorteile mit sich bringen, bringt das Gefühl „always-on" zu sein und die ansteigende mobile Arbeit gewisse Risiken mit sich. So kann durchgängige Homeoffice-Arbeit zu Entgrenzung und Vereinsamung führen. Entscheidend für Unternehmen ist hierbei – wie wohl in allen Bereichen – die richtige Balance zu finden und nicht in Extreme zu verfallen.