



FOTO: DR. MARCEL HALGMANN

ALC Topthema

„New Work im Praxis-Check“

Im aktuellen Diskurs in Unternehmen steht das Thema New Work im Vordergrund. Im Weiteren widmen wir uns den Bestandteilen des New Work Konzepts und nehmen den Praxis-Check zur räumlichen und zeitlichen Flexibilität vor.

New Work Konzept

Das Konzept New Work geht auf den Sozialphilosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann zurück, der bereits in 1970er Jahren als Visionär die Entwicklung der Arbeitswelt vorhergesehen und skizziert hat.

Die Professorin für Zukunft der Arbeit und Digitalisierung an der FH Münster, Friedericke Hardering, geht auf die vielfältigen Perspektiven auf New Work ein. „Kern der heterogenen Definitionen

von New Work sind neue Formen der Arbeitsorganisation, die durch räumliche und zeitliche Flexibilität sowie durch neue Führungskonzepte mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Autonomie und Sinnstiftung der Beschäftigten ermöglichen. Gleichzeitig wird mit New Work eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und Produktivität verbunden“ (Hardering, 08.11.2023, Aus Politik und Zeitgeschichte/bpb.de).

Wie sieht es mit der Umsetzung des New Work Konzepts in den Unternehmen in 2024 aus? Einblick in den Praxis-Transfer des Konzepts in 2024 gibt eine Befragung von Bitkom Research von 604 Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten. Darin werden die aktuellen Entwicklungen und damit verbundenen Herausforderungen im Kontext von New Work erfasst. „Die große

Mehrheit der Unternehmen steht vor der Herausforderung, ihre Arbeitskultur anzupassen, um im Wettbewerb um neue Talente bestehen zu können. 86 Prozent geben an, sie müssten ihre Arbeitskultur modernisieren, um für junge Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu sein, 60 Prozent stellen fest, dass die Unternehmenskultur verglichen mit dem Gehalt an Bedeutung gewinnt. Und drei Viertel (75 Prozent) meinen, dass Unternehmen, die sich dem Thema New Work verschließen, im Wettbewerb nicht mehr bestehen werden“ (Bitkom, 20.02.2024).

Räumliche Flexibilität

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) in Düsseldorf stellt die räumliche Flexibilität in den Kontext von New Work. „Auch wenn »



FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM | AUTOR MAGLARA

das ortsflexible Arbeiten stark mit New Work assoziiert wird, stellt es lediglich eine von mehreren New Work Maßnahmen dar. Zudem machen die mit der Maßnahme verbundenen Werte New Work aus und nicht die Maßnahmen selbst. So adressiert mobiles Arbeiten beispielsweise die Autonomie der Beschäftigten sowie eine Vertrauenskultur“ (ifaa, 24.04.2023, S. 8).

Wieviele Beschäftigte sind aktuell regelmäßig im Homeoffice?

Das Ifo-Institut verweist in seiner Studie „Neue Arbeitswelt, neue Arbeitsorte: Auswirkungen von Homeoffice auf den Büroimmobilienmarkt“ auf die Entwicklung der Homeoffice-Quote seit der Corona-Pandemie. „Seit April 2022 liegt die Homeoffice-Quote konstant bei etwa 25 % – eine bemerkenswerte Stabilisierung über einen längeren Zeitraum. Sie umfasst dabei zwei unterschiedliche Arbeitsmodelle: Am weitesten verbreitet ist das hybride Arbeiten, eine Mischung aus Präsenz- und Heimarbeit, der etwa 17 % der Beschäftigten nachgehen“ (Krause et al. 2024, ifo-Schnelldienst, 2024, 77, Nr. 3, S. 67). Die Homeoffice-Quote in Deutschland geht aus Abbildung 1 hervor.

Der aktuelle ZEW Branchenreport Informationswirtschaft vom Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschafts-

forschung (ZEW) konkretisiert die Werte zur Homeoffice-Nutzung für das verarbeitenden Gewerbe und die Informationswirtschaft. Aus einer Befragung von 1500 Unternehmen im Juni 2023 gehen die Erwartungen zur Entwicklung der Homeoffice Nutzung nach der Corona Pandemie hervor. „In der Informationswirtschaft stieg der Homeoffice-Anteil von 48 Prozent auf 82 Prozent, im Verarbeitenden Gewerbe

be verdoppelte er sich (von 24 Prozent auf 48 Prozent). Auch in den nächsten zwei Jahren wollen Unternehmen mindestens einen Tag Heimarbeit pro Woche beibehalten. Sie planen sogar, das Angebot weiter auszubauen“ (Rethmeyer 2024).

Das Ifo-Institut beschreibt ein „Spannungsfeld zwischen Etablierung und Rückabwicklung von Homeoffice, dass es in vielen Organisationen einen Trend hin zur besseren Koordination von Präsenzarbeit und ortsunabhängigem Arbeiten gibt. In den meisten „Bürobereichen“ wird dies zu strukturiert hybriden Arbeitsmodellen führen, die koordinierte feste Präsenztage beinhalten, aber keine Rückkehr zum Vor-Corona-Arbeitsmodell mit fünf Präsenztagen pro Woche darstellen“ (Krause et al. 2024, ifo-Schnelldienst, 2024, 77, Nr. 3, S. 73). Ein Trend zur Rückkehr ins Büro lässt sich im September 2024 nur in Einzelfällen erkennen, so z. B. bei Amazon, das seine Beschäftigten zum Neujahr 2025 wieder zurück in die Büros holen wird.

Zeitliche Flexibilität

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit ist ein relevanter Aspekt in einem Konzept modernen Arbeitens in Organisationen.

„Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales plant eine Regelung zur Ausgestaltung der Arbeitszeiterfas- »

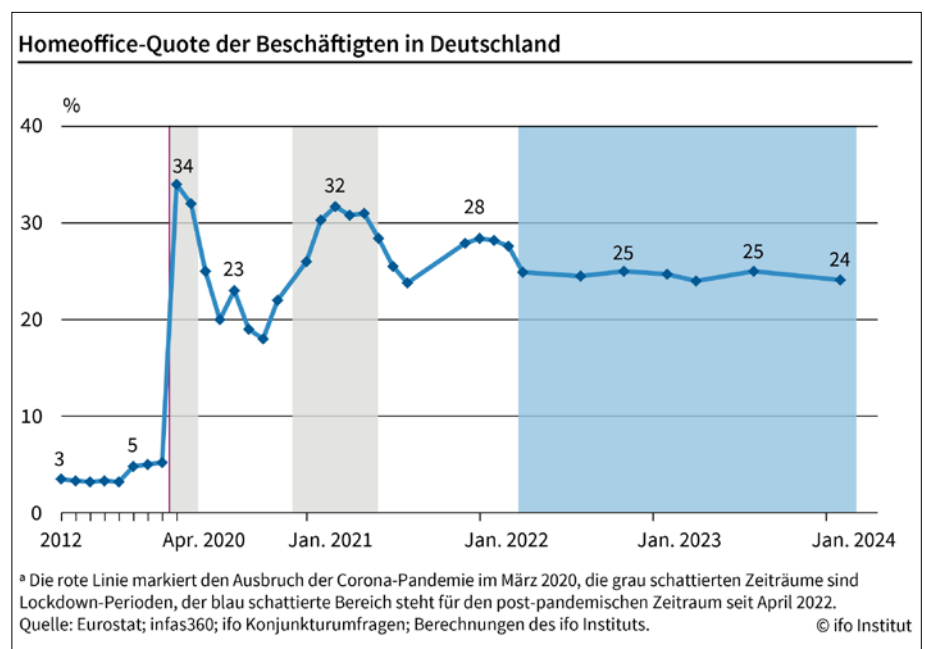


Abbildung 1

KRAUSE, SIMON/ TRUMPP, ANDREAS/ DICHTL, TOBIAS / KIESE, SUSANNE / RUTSCH, ALEXANDER (2024): NEUE ARBEITSWELT, NEUE ARBEITSORTE: AUSWIRKUNGEN VON HOMEOFFICE AUF DEN BÜROIMMOBILIENMARKT, IFO SCHNELLDIENST, 2024, 77, NR. 03, 63-73.



FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM | AUTOR ALISARUT

sung und hat einen Vorschlag zu Änderungen im Arbeitszeitgesetz und Jugendarbeitsschutzgesetz unterbreitet, der innerhalb der Bundesregierung noch beraten wird“ (Bundestag 2024).

Ein „Gesetz zur Änderung des Arbeitszeitgesetzes und an derer Vorschriften“ ist in Planung. „Im Arbeitszeitgesetz sowie im Jugendarbeitsschutzgesetz werden in Folge der Entscheidungen des EuGH und des BAG Vorgaben zur Arbeitszeiterfassung geregelt. Der Arbeitgeber wird verpflichtet, Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der beschäftigten Jugendlichen jeweils am Tag der Arbeitsleistung elektronisch aufzuzeichnen“ (Bundesregierung, Referentenentwurf 27.03.2023).

Professor Dr. Gregor Thüsing, Institut für Arbeitsrecht und Recht der Sozialen Sicherheit an der Universität Bonn, geht in einer Schriftlichen Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung von Sachverständigen in Berlin am 22. April 2024 auf die Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung ein. „Das europäische Arbeitszeitrecht lässt Spielräume, die es zu nutzen gilt. Insbesondere die Ausgleichszeiträume für den Zehnstundentag können flexibler bestimmt werden, als dies bislang der Fall ist. Der Rahmen der Arbeitszeitrichtlinie erlaubt Abweichungen vom Acht-Stunden-Tag auch ohne Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung, weil Art. 6 nur auf die durchschnittliche Arbeitszeit pro Siebentageszeitraum 48 Stunden abstellt“ (Thüsing, 15.04.2024).

Die Sozialpartner vertreten unterschiedliche Flexibilisierungsinteressen

bei der Arbeitszeitgestaltung. In der Anhörung vom 22. April 2024 „haben sich Arbeitgeberverbände der Forderung der Unionsfraktion nach einer Flexibilisierung der Arbeitszeit angeschlossen und sich für die Möglichkeit eine wöchentlichen statt einer täglichen Höchstarbeitszeit ausgesprochen. Gewerkschaftsvertreter wiesen hingegen darauf hin, dass Flexibilität bei der Arbeitszeit in vielen Fällen jetzt schon möglich sei und plädierten dafür, am Acht-Stunden-Arbeitstag festzuhalten“ (Bundestag 2024, 22.04.2024).

Bei der Regulierung von Arbeitszeit ist nach Einschätzung von Johanna Wenckebach, Leiterin des Hugo-Sinzheimer-Instituts (HSI), auch der Schutz der Beschäftigten zu beachten: „Eine gesetzliche Regelung, die aktuell rechtspolitisch diskutiert wird, darf aber keinesfalls zu einem Abbau von Arbeitsschutz führen, wie ihn einige unter der Überschrift „Flexibilisierung von Arbeitszeit“ gerade unter Hinweis auf Digitalisierung fordern. Denn gerade in einer digitalisierten Arbeitswelt ist Entgrenzung eben kein Fortschritt und dient auch nicht etwa der Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit“ (Wenckebach, WSI-Mitteilungen 01/2024, S. 66 ff.).

Über den Referentenentwurf aus 2023 wird weiterhin beraten. „Hierzu soll die Entwicklung einer digitalen Zeiterfassungsanwendung, die den Arbeitgebern kostenfrei zur Verfügung gestellt werden kann, geprüft werden. Die Prüfung ob und wie den Arbeitgebern eine kostenfreie elektronische Zeiterfassungslösung zur Verfügung gestellt werden kann, dauert an. Ein Abschlussdatum liegt derzeit nicht vor“ (Bundestag, »

Aktuelle Rechtsprechung

Bundesarbeitsgericht

Arbeitgeberzuschuss zu Entgeltumwandlung - Tariföffnung

Von den gesetzlichen Regelungen zur Entgeltumwandlung (§ 1a BetrAVG) einschließlich des Anspruchs auf einen Arbeitgeberzuschuss nach § 1a Abs. 1a BetrAVG kann gemäß § 19 Abs. 1 BetrAVG* auch in Tarifverträgen abgewichen werden, die bereits vor Inkrafttreten des Ersten Betriebsrentenstärkungsgesetzes am 1. Januar 2018 geschlossen wurden.

BAG, Urteil vom 20. August 2024 - Az. 3 AZR 285/23

Feiertagszuschläge - Maßgeblichkeit des regelmäßigen Beschäftigungsorts

Für Beschäftigte, die unter den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) fallen, richtet sich der Anspruch auf Feiertagszuschläge danach, ob am regelmäßigen Beschäftigungsort ein gesetzlicher Feiertag ist.

BAG, Urteil vom 1. August 2024 - Az. 6 AZR 38/24, Pressemitteilung

Landesarbeitsgerichte

Kündigung - Wartezeit - Schwerbehinderung

1. Die Pflicht des Arbeitgebers aus § 167 Abs. 1 SGB IX bei aufkommenden Schwierigkeiten im Arbeitsverhältnis mit einem schwerbehinderten Menschen ein Präventionsverfahren durchzuführen, ist nicht auf den Zeitraum nach Ablauf der Wartezeit aus § 1 Abs. 1 KSchG beschränkt (entgegen BAG v. 21.04.206 – 8 AZR 402/14). Die Pflicht besteht also auch schon in den ersten sechs Monaten des Arbeitsverhältnisses.

LAG Köln, Urteil vom 12. September 2024 - Az. 6 SLa 76/24

Betriebsratsvergütung – Berufliche Entwicklung

1. Aus § 78 Satz 2 BetrVG kann sich iVm. § 611a Abs. 2 BGB ein unmittelbarer Anspruch des Betriebsratsmitglieds auf eine bestimmte Vergütung ergeben, wenn sich die Zahlung einer geringeren Vergütung als Benachteiligung des Betriebsratsmitglieds wegen seiner Betriebsratsstätigkeit darstellt. § 37 Abs. 4 BetrVG enthält insoweit keine abschließende Regelung über die Höhe des Arbeitsentgelts des Amtsträgers.

LAG Niedersachsen, Urteil vom 12. Juni 2024 - Az. 8 Sa 687/23

Drucksache 20/11971, 19.06.2024, S. 4). Bisher fehlt es an der Zustimmung der Gewerkschaften zum Referentenentwurf, der seit April 2023 vorliegt. Mangels Einigung der Sozialpartner ist das Gesetz Stand September 2024 noch nicht verabschiedet.

Bisher fehlt es an der Zustimmung der Gewerkschaften zum Referentenentwurf, der seit April 2023 vorliegt. Mangels Einigung der Sozialpartner ist das Gesetz Stand September 2024 noch nicht verabschiedet.

Umsetzung von New Work

Das Fraunhofer Institut hat die Studie „Next Work im Business-Ökosystem der 360° Gastwelt. Eine Untersuchung neuer Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungssektor am Beispiel der Tourismus-, Hospitality- und Foodservice-Industrie“ im Januar 2024 veröffentlicht. In einer qualitativen Analyse basierend auf Workshops und Experteninterviews kommt das Team des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zu dem folgenden Schluss zur

Umsetzung von New Work. „Als herausfordernd werden aktuell unter anderem die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Anpassung sowie Digitalisierung der Prozessabläufe bei der Einführung alternativer Arbeitszeitmodelle wie der 4-Tage-Woche empfunden. Generell setzt eine Veränderung von Arbeitszeiten eine konkrete Auseinandersetzung mit arbeitsrechtlichen Grundlagen sowie das enge Zusammenarbeiten mit Gewerkschaften und Betriebsräten und politischen Institutionen voraus“ (Borkmann et al. 2024, Fraunhofer IAO, S. 73).

New Work kann für die Beschäftigten Vor- und Nachteile haben. „New-Work-Ansätze können zu mehr Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten beitragen, sie können aber auch Belastungen, Arbeitsintensivierung und Konflikte fördern. Daher ist es wichtig, auch die Schattenseiten von Transformationsprozessen in den Blick zu nehmen, um ihnen adäquat durch Weiterbildungsmaßnahmen oder Belastungsreduktion begegnen zu können“ (Hardering 08.11.2023, Aus Politik und Zeitgeschichte/bpb.de).

Hofmann et al. (2019) stellen die Auswirkungen von New Work Konzepten auf die betriebliche Mitbestimmung wie folgt dar: „Wir nehmen wahr, wie Formen der New Work Grundprinzipien der kollektiven Mitbestimmung vor neue Herausforderungen stellen. Hochgradig individualisierbare Formen z.B. der Arbeitszeitgestaltung stellen kollektive Aushandlungen teilweise infrage. Kolleginnen und Kollegen, die sich im Team stärker selbst und dezentraler organisieren und damit auch Managementkompetenz übernehmen, durchbrechen die bisherigen Zuordnungssystematiken von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden und bilden nicht zuletzt auch neue »Vertretungskollektive“ (Hofmann et al. 2019, S. 101). Für die Umsetzung von New Work Konzepten bestehen zahlreiche Ansatzpunkte, über die es in der Ausgestaltung der modernen Arbeitskonzepte zu beraten gilt.

Autor: Dr. Marcel Halgmann
Hamburg

ALC Trend

„Mitarbeitenden-Engagement“

„Fast die Hälfte – 45 % – der deutschen Arbeitnehmenden ist entweder aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz oder offen für neue Herausforderungen“ (Gallup, 2024).

Während der Fachkräftemangel in den Unternehmen immer deutlichere Spuren zeichnet, erschweren sich die Rahmenbedingungen für die Bindung von Mitarbeitenden. Für das Recruiting bedeutet das stetig an Größe gewinnende Herausforderungen, Personal zu gewinnen und auch von Beginn an den Nährboden für eine Mitarbeitenden-Bindung zu schaffen.

Seit 2001 wird jährlich vom Beratungsunternehmen Gallup der „Engagement Index Deutschland“ anhand der Befragung von 1500 Mitarbeitenden ermittelt. Die diesjährige Gallup-Studie „Engagement Index Deutschland 2023“ zur »



FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM | AUTOR ILIXE48



FOTO: DR. MARCEL HALGMANN

Ermittlung von Mitarbeitenden-Engagement schreibt einen negativen Trend fort. Immer weniger Beschäftigte fühlen sich an den Arbeitgeber gebunden.

„Nur 14 Prozent der Befragten gaben an, eine hohe Bindung zum eigenen Arbeitgeber zu haben. 19 Prozent erklärten dagegen, gar keine Bindung zu ihrem Arbeitgeber zu haben. Diese verschiedenen Ausprägungen der emotionalen Bindung hängen zudem meist nicht unbedingt mit dem Arbeitgeber zusammen, sondern verteilen sich in den meisten Unternehmen recht ähnlich“ (Haupt, 14.03.2024, Personalwirtschaft).

Die Gründe bestehen u. a. in den Arbeitsbedingungen, die zu gesundheitlichen Belastungen der Mitarbeitenden führen können. Besonders auffällig sind die psychischen Belastungen, die weiter zunehmen. „Vor der Coronapandemie lag die Burn-out-Rate unter deutschen Arbeitnehmenden bei 26 Prozent (2018 und 2019). Derzeit berichten 37 Prozent, dass sie sich in den letzten 30 Tagen aufgrund von Arbeitsstress ausgebrannt fühlten“ (Zeit Online, 12.06.2024).

Der Forschungsstand zur Mitarbeitenden-Bindung ist eindeutig. Führung ist ein wichtiger Faktor für das Mitarbeitenden-Engagement. Der Engagement Index 2023 zeigt: „Der entscheidende Faktor für Wechselwilligkeit ist die erlebte Führung. Nur 22 Prozent sind uneingeschränkt mit ihrem oder ihrer direkten Vorgesetzten zufrieden (2022: 25 %). Darüber hinaus haben Beschäftigte nicht das Gefühl, dass ihre Führungskräfte ihre Stärken wahrnehmen und wertschätzen. Nur 27 Prozent geben an, dass diese in ihrem Arbeitsalltag im Mittelpunkt stehen“ (Gallup, 24.03.2024, Pressemitteilung, S. 5).

Was macht gute Führung aus? „Gute Führung braucht Aufmerksamkeit und Zeit. Das heißt: genau hinschauen, Zeit zum Zuhören und Nachfragen einplanen, achtsam sein für die Stimmung im Team oder der einzelner Personen. Viel Stress und Wut kann man vorbeugen und durch positive Erfahrungen und Erlebnisse bei der Arbeit reduzieren. Es geht darum, authentisch und offen zu sein und Mitarbeitenden so das Gefühl zu geben, dass sie als Mensch wahrgenommen, gehört und wertgeschätzt werden und nicht nur als Ressource für den Unternehmenserfolg“ (Sinyan, 19.07.2023, Business Insider).

Diesem Idealbild guter Führung zu entsprechen, erfordert umfassende Führungskompetenzen. Vor der Auswahl von Führungskräften sollten Unternehmen die benötigten Kompetenzen definieren. Führungsleitlinien können dabei helfen, die Erwartungen an die Führung zu konkretisieren. Diese Führungsleitlinien sollten regelmäßig an die bestehenden Anforderungen und Entwicklungen angepasst werden. Arbeitgeber und Betriebsräte können die bestehenden Führungsleitlinien turnusmäßig überprüfen. Gemäß dieser Leitlinien können dann Stellenausschreibungen verfasst werden, aus denen deutlich wird, welche Führungskompetenzen benötigt werden. Auf diesem Weg können Führungskräfte erfahren, ob ihr Bild von Führung den Erwartungen des Unternehmens entspricht. Es ist höchste Zeit für eine Trendumkehr, damit die Mitarbeitenden-Bindung perspektivisch besser gelingt.

Autor: Dr. Marcel Halgmann
Hamburg

ALC Event

Talk-am-Fleet Save-the-date

Den nächsten Talk-am-Fleet werden wir als Online-Konferenz am 19. November 2024 um 10:00 Uhr via Zoom durchführen. Alle Informationen zu der Veranstaltung erhalten Sie rechtzeitig vom ALC-Team.

ALC Ausblick

Eine Vorschau auf die ALC-News

In unserer Weihnachtsausgabe widmen wir uns dem Jahresrückblick aus Betriebsratsperspektive und den Ergebnissen unserer Veranstaltung Talk-am-Fleet im November 2024.

Impressum

ALC Arbeitsrechts Kanzlei Lemke

Norderstraße 4a
24568 Kaltenkirchen

Fon: +49 (0) 40 658 007 54

E-Mail: info@alc-arbeitsrecht.de

Web: www.alc-arbeitsrecht.de
www.betriebsrat-consulting.de

Herausgeber: RA Torsten Lemke

Redaktion: Dr. Marcel Halgmann

Design/Layout: Heiko Reimann
www.atelier-bergedorf.de