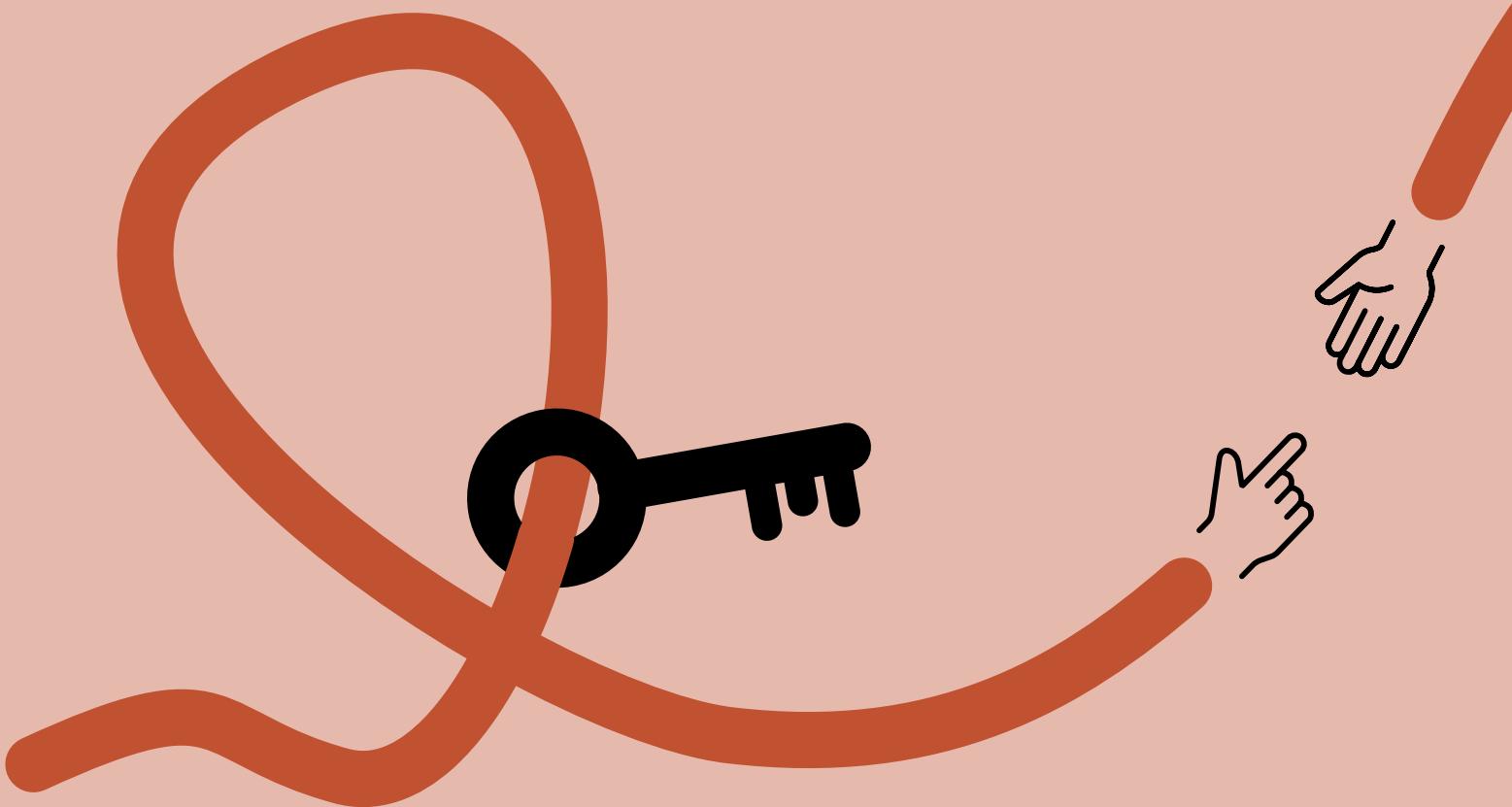




INQA-Experimentierraum-Projekt

NEW WORK FOR KEY WORKER

New Work für
Systemheld*innen

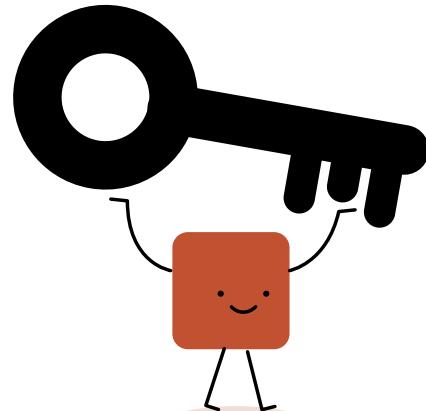


Ein **Handlungsleitfaden** für
Führungskräfte und **Personalverantwortliche**
in systemrelevanten Bereichen

INQA-Experimentierraum-Projekt

NEW WORK FOR KEY WORKER

New Work für
Systemheld*innen



Ein wegweisendes
Forschungsprojekt, das
sich den Schlüsselbereichen
unserer Gesellschaft
widmet

NW4KW-Partner*innen

Projektpartner*innen

Das Projekt „New Work For Key Worker“ (NW4KW) wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und unter fachlicher Begleitung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) umgesetzt.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin



INSTITUT FÜR
TECHNOLOGIE UND ARBEIT



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM



Konsortium

Die Konsortialführung oblag dem Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung (BIT e.V.) aus Bochum mit seiner mehr als 35-jährigen ausgewiesenen Expertise im Bereich der menschengerechten Gestaltung von Arbeit. Durch die Wissenschaftspartnerin Prof. Dr. Caroline Ruiner, Inhaberin des Lehrstuhls für Soziologie an der Universität Hohenheim, wurde eine arbeits- und organisationssoziologische Perspektive auf den Wandel von Arbeit eingenommen. Über das Deutsche Demographie Netzwerk e.V. (ddn) erfolgt der Transfer der Ergebnisse in politische, gesellschaftliche und überbetriebliche Gremien.

Praxispartner*innen

Das Projekt NW4KW fand unter Beteiligung von Praxispartner*innen aus systemrelevanten Sektoren wie Sozialwesen, öffentliche Verwaltung und öffentliche Sicherheit von Juni 2023 bis Mai 2025 statt.

HOSPITAL ZUM
HEILIGEN GEIST
Lebensvielfalt für Senioren



FREUNDESKREIS
MENSCH



GLASFASER
RUHR



FEUERWEHR
STUTTGART



Impressum

New Work For Key Worker (NW4KW)

INQA-Experimentierraum-Projekt „New Work For Key Worker“:
New Work für Systemheld*innen – ein Handlungsleitfaden für
Führungskräfte und Personalverantwortliche in systemrele-
vanten Bereichen

Herausgeber

Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)
Wilhelmstraße 43G
D-10117 Berlin
demographie-netzwerk.de

Redaktion

Lucie Stecker
Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)

Tobias Berens und Michael Beese
BIT e. V.
bit-bochum.de

Prof. Dr. Caroline Ruiner und Alanis-Ann Krick
Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Soziologie
soziologie.uni-hohenheim.de

Dr. Frank Eierdanz
Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA)
ita-kl.de

Konzeption

Lucie Stecker
Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)

Tobias Berens
BIT e. V.

Layout und Design

Veronika Geiger
studiolenz.de

Korrektorat

Gudrun Raether-Klünker

Veröffentlichung

Juli 2025

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Inhalt

Impressum	4
New Work Language Begriffe rund um New Work	6
Grußwort Fabian Langenbruch/BMAS	7
Das ist NW4KW Projektbeschreibung und -ablauf	9
New Work needs Basic Work Praxisbeispiel Hospital zum Heiligen Geist	17
New Work needs Translation Praxisbeispiel Freundeskreis Mensch	23
New Work needs Leadership Praxisbeispiel Emschergenossenschaft	29
New Work needs Health Praxisbeispiel Glasfaser Ruhr	35
New Work needs Environment Praxisbeispiel Feuerwehr Stuttgart	41
Was wir gelernt haben Erkenntnisse aus Forschung und Projektleitung	45
Startklar für New Work Schritte zur Veränderung	53
Neue Arbeitsformen sind möglich Ergebnisse der Evaluationsbefragungen	57

New Work Language

Begriffe rund um New Work

Was sind Key Worker?

Mit diesem Begriff werden im Rahmen des Projekts Personen bezeichnet, die in einem systemrelevanten Bereich tätig sind und damit eine zentrale Rolle für das Funktionieren der Gesellschaft einnehmen – insbesondere in kritischen Infrastrukturen wie dem Gesundheitswesen, der Energieversorgung, der öffentlichen Sicherheit, dem Verkehr oder der Lebensmittelversorgung. Ihre Arbeit ist für die Aufrechterhaltung der Grundversorgung und der öffentlichen Ordnung unverzichtbar.

Was bedeutet organisationale Resilienz?

Organisationale Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an wandelnde Rahmenbedingungen anzupassen. Widerstandsfähige Organisationen erkennen frühzeitig Risiken und Chancen, reagieren flexibel auf Veränderungen und stärken ihre Resilienz gezielt durch vorausschauendes Handeln, proaktives Management und wirksame Steuerung von Unsicherheiten. Elemente organisationaler Resilienz sind zudem Kollaboration, Wissensaustausch und Partizipation.

Was versteht man unter New Work?

New Work adressiert insbesondere den kulturellen Wandel in der Arbeitswelt – mit einer klaren Ausrichtung auf den Menschen. Im Zentrum stehen Selbstbestimmung – also Gestaltungsspielräume bei Aufgaben, Zeit und Organisation – sowie Sinnstiftung durch als bedeutsam empfundene Tätigkeiten. Wesentliche Elemente sind zudem Kollaboration, Wissensaustausch und Partizipation.

Wozu dienen interprofessionelle Workshops?

In diesen Veranstaltungen arbeiten Fachkräfte aus verschiedenen Bereichen gemeinsam an einem Thema. Ziel ist es, das Verständnis füreinander zu fördern, die Zusammenarbeit zu verbessern und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Solche Workshops stärken Teamarbeit, Kommunikation und tragen zur interprofessionellen Sichtweise bei.

Grußwort

Fabian Langenbruch/Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

Tag für Tag, rund um die Uhr, sorgen Menschen dafür, dass Pflege, Versorgung, Sicherheit und Infrastruktur in unserem Land gewährleistet sind. Es sind Schlüsselbereiche für das Funktionieren unserer Gesellschaft. Bei den Beschäftigten gehen hohe Motivation und große Verantwortung oftmals einher mit hoher Belastung und begrenzten Handlungsspielräumen.

Ihre Arbeit ist unverzichtbar – für jede und jeden Einzelnen von uns. Gleichzeitig stehen diese Berufe vor enormen Herausforderungen: Der Fachkräftemangel, steigende Anforderungen und strukturelle Engpässe setzen die Organisationen und ihre Beschäftigten unter Druck. Die Pandemie hat uns eindrücklich vor Augen geführt, wie verletzlich diese Bereiche sind – und wie dringend wir neue Wege finden müssen, um sie krisenfester, sprich: resilenter und zukunftsfähiger zu gestalten.

Es ist daher ein zentrales Anliegen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, diese Berufe zu stärken und zukunftsfähig aufzustellen. Unter dem Dach der sozialpartnerschaftlich getragenen Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

unterstützt das BMAS mit der Förderrichtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ gezielt Unternehmen und Verwaltungen dabei, in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt zu bestehen – und eigene Lösungsstrategien zu entwickeln.

Im Rahmen des INQA-Förderaufrufs zum Thema „Organisationale Resilienz“ wurde das Projekt „New Work For Key Worker“ (NW4KW) 2023 ins Leben gerufen und vom BMAS gefördert. Im Zentrum stand die Frage: Wie können wir Arbeit so gestalten, dass sie Menschen stärkt, Organisationen krisenfester macht und die Attraktivität in systemrelevanten Berufen erhöht?



Fabian Langenbruch, stellvertretender Abteilungsleiter in der Abteilung Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung und Fachkräftesicherung im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

Fabian Langenbruch studierte Politikwissenschaft, Jura und Personalmanagement. Er arbeitete unter anderem mehrere Jahre in der politischen Planung und als Redenschreiber im ehemaligen Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Später wechselte er in den Deutschen Bundestag und war dort leitender Referent für Wirtschafts-, Technologie- und Energiepolitik in der SPD-Bundestagsfraktion. Zuletzt leitete er den Planungsstab beim SPD-Generalsekretär. Mit seinem Wechsel ins BMAS übernahm er als Unterabteilungsleiter die Zuständigkeit für Grundsatzfragen der Arbeitspolitik, insbesondere für die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt. Seit 2022 ist er stellvertretender Abteilungsleiter für Fachkräftesicherung. Dazu gehört auch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Foto: © Fabian Langenbruch

NW4KW hat dabei bewusst ein erweitertes Verständnis von New Work verfolgt – jenseits von Homeoffice oder zeitlicher Flexibilität. Im Fokus standen Mitarbeitende in Schichtdiensten und ortsgebundenen Tätigkeiten, für die Flexibilisierung häufig kaum möglich ist. Genau das macht dieses Projekt so spannend. New Work bedeutete hier: Beteiligung fördern, moderne Führung stärken, Kommunikation verbessern und gesundheitsförderliche Strukturen schaffen.

Das Projekt blieb nicht im Theoretischen: In den Experimentierräumen – von der Pflege über die Wasserwirtschaft bis zur Eingliederungshilfe – wurden konkrete Veränderungen angestoßen. Bessere Schichtübergaben, klare Kommunikationswege, gezielte Führungskräftetrainings und neue Formate des Wissensaustauschs zeigen, wie viel auch mit kleinen, pragmatischen Schritten erreicht werden kann. Dementsprechend lautet eine zentrale Erkenntnis: Es braucht nicht immer große Reformen – oft machen kluge, alltagsnahe Maßnahmen den entscheidenden Unterschied.

NW4KW zeigt eindrucksvoll: Resilienz und moderne Arbeitsgestaltung sind keine abstrakten Konzepte. Sie entstehen dort, wo Menschen gemeinsam anpacken, neue Wege wagen und Arbeitsumgebungen gestalten, die auch in Krisenzeiten Bestand haben.

Mein Dank gilt allen, die dieses Projekt mit Leben gefüllt haben – den beteiligten Organisationen, den wissenschaftlichen Partner*innen und dem engagierten Projektteam. Sie alle haben Mut bewiesen, Veränderungen angestoßen und gezeigt, was möglich ist, wenn man gemeinsam neue Wege geht.

Der vorliegende Handlungsleitfaden bündelt diese wertvollen Erfahrungen. Er soll inspirieren, motivieren und konkrete Impulse geben – für alle, die sich für gute Arbeit in systemrelevanten Berufen einsetzen. New Work für Key Worker eben.



Das ist NW4KW

Neue Arbeitsbedingungen für Systemheld*innen

Die COVID-19-Pandemie war eine Bewährungsprobe für zahlreiche systemrelevante Bereiche: das Gesundheitswesen, die öffentliche Verwaltung, die Justiz, die innere Sicherheit, den Brandschutz, die Bildung und Betreuung, die Logistik sowie die Informations- und Telekommunikationsbranche. Plötzlich wurden Schwachstellen offensichtlich, die zuvor im Alltagsbetrieb verdeckt geblieben waren. Hohe Arbeitsbelastung, starre Strukturen und unzureichende Anpassungsmöglichkeiten etwa durch Ortsgebundenheit machten es schwer, auf die Krise flexibel zu reagieren und sich resilient aufzustellen. Gleichzeitig wurde die enorme gesellschaftliche Bedeutung dieser Berufsgruppen unübersehbar.

Genau hier setzte das INQA-Experimentierraum-Projekt „New Work For Key Worker“ (NW4KW) an. Die zentrale Frage lautete: Wie können wir die Arbeitsorganisation in diesen Bereichen so gestalten, dass sie widerstandsfähiger, flexibler und zugleich attraktiver wird? Die Antwort liegt in innovativen Arbeitsformen und besseren Rahmenbedingungen, die in sogenannten Experimentierräumen (EXP) entwickelt und erprobt wurden. Unser Fokus richtete sich auf eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise, bei der Beschäftigte aktiv eingebunden wurden.

Was war das Ziel von NW4KW?

Ziel war es, eine moderne Arbeitswelt zu schaffen, die Resilienz fördert und die Fachkräfte von morgen anspricht. Das Projektteam arbeitete gemeinsam mit vier Praxispartner*innen aus verschiedenen systemrelevanten Branchen sowie einem assoziierten Partner daran, konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Zu den Bereichen zählten Pflege und Betreuung, Wasserwirtschaft, Telekommunikations- und Infrastrukturdienstleistungen sowie Katastrophenschutz. Es wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

1. Welche Faktoren beeinflussen die organisationale Resilienz in systemrelevanten Bereichen?
2. Wie kann die organisationale Resilienz in systemrelevanten Bereichen nachhaltig gestärkt werden?
3. Wie kann New Work in systemrelevanten Bereichen umgesetzt werden und welche Aspekte sind hierbei besonders Erfolg versprechend?

4. Wie können Arbeitsbedingungen zukunftsorientiert und unter enger Beteiligung der Beschäftigten gestaltet werden?
5. Welche Führungsstrategien helfen in kritischen Situationen, um Resilienz zu fördern?

Wie wurde NW4KW umgesetzt?

Zur Umsetzung hat sich das Projektteam vier Praxis- und einen assoziierten Partner aus unterschiedlichen Bereichen von hoher Systemrelevanz an Bord geholt. Der erste Schritt bestand in einer ausführlichen Analyse des Arbeitsalltags bei den einzelnen Partner*innen: Durch Interviews mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Interessenvertretungen wurden die Herausforderungen im jeweiligen Betrieb ermittelt. Ergänzt wurde dies durch berufsspezifische Begleitungen, um den Arbeitsalltag besser zu verstehen. Auch Erfahrungen aus anderen Branchen flossen in das Projekt ein.

Im nächsten Schritt wurden interprofessionelle Workshops durchgeführt, in denen gemeinsam mit den Beschäftigten und Führungskräften konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwickelt wurden. Die erarbeiteten Konzepte wurden in den EXP erprobt, evaluiert und weiterentwickelt. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Gestaltung von Führungsstrukturen, da sie eine zentrale Rolle für die Umsetzung von New Work spielen.

Welche Rolle hatten die Experimentierräume (EXP)?

Jedes Unternehmen nutzte den EXP als geschützte Umgebung, um neue Formen der Arbeitsorganisation zu testen. So konnten innovative Arbeitsmethoden erprobt werden, ohne dass sofort tiefgreifende strukturelle Veränderungen erforderlich waren. Die EXP boten den Raum für:

- Verschiedene zielgenaue New Work-Ansätze vorstellen und ausprobieren
- Beschäftigte und Führungskräfte an der Gestaltung der EXP beteiligen
- Regelmäßiges Feedback einholen und wissenschaftlich begleiten
- Maßnahmen reflektieren und kontinuierlich verbessern
- Auf Zusammenarbeit und Führung bei New Work fokussieren

So entstanden praxistaugliche Lösungen, die langfristig zu besseren Arbeitsbedingungen beitragen sollen.

Welche Herausforderungen gab es?

Eine zentrale Schwierigkeit bestand darin, die Unternehmen dauerhaft im Projekt zu halten. Betriebsbedingte Herausforderungen wie Personalmangel, hohe Arbeitsbelastung oder strategische Prioritätenverschiebungen führten gelegentlich zu Unterbrechungen. Um dem entgegenzuwirken, wurde auf eine transparente Kommunikation und eine klare Zielstruktur gesetzt. Regelmäßige Updates, greif-

bare Meilensteine und der partizipative Charakter des Projekts stellten sicher, dass die Unternehmen motiviert blieben und aktiv an den Maßnahmen mitwirkten.

Warum ist NW4KW ein Modellprojekt mit Zukunft?

Wie dieser digitale Leitfaden zeigt, haben sich EXP als effektives Instrument erwiesen, um nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, neue Konzepte praxisnah zu erproben und anzupassen. Entscheidend für den langfristigen Erfolg war dabei die Ausbildung von Mentor*innen, die das Wissen über die Projektlaufzeit hinaus in die Organisation trugen und weiterentwickelten.

NW4KW zeigt: Die Arbeitswelt lässt sich auch in systemrelevanten Bereichen flexibler und zukunftsfähiger gestalten. Mit der richtigen Kombination aus Beteiligung, Erprobung und gezielter Führungsunterstützung können Unternehmen nicht nur ihre Resilienz stärken, sondern auch die Attraktivität ihrer Arbeitsplätze nachhaltig steigern.

NW4KW-Projektfilm

Im Film geben Praxispartner*innen und Projektteam einen Einblick in ihre Erfahrungen mit dem Projekt. Sie zeigen, warum sie bei NW4KW mitmachen, welche Chancen New Work für ihre Arbeit bietet und welche Herausforderungen sie dabei bewältigen. Der Film verdeutlicht, wie neue Arbeitsformen konkret aussehen können, welche Rolle Führung dabei spielt und warum die Stärkung der Resilienz für die Zukunft systemrelevanter Bereiche so wichtig ist.

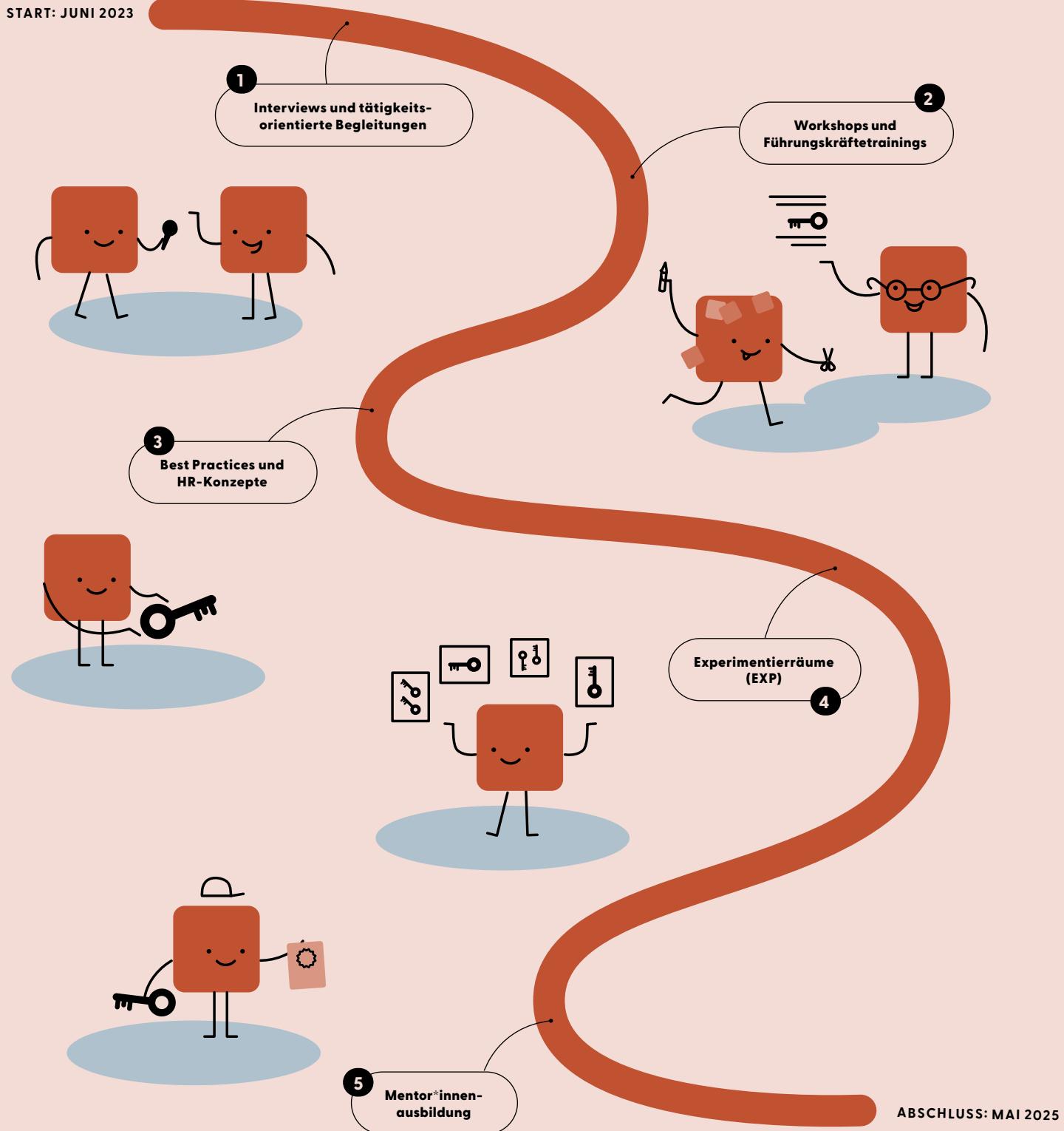


[zum Film](#)



Ablauf des Projekts NW4KW

In einem partizipativen und iterativen Prozess wurden Beschäftigte, Führungskräfte, Arbeitsplatzgestalter*innen und weitere Beteiligte in jeder Phase aktiv in die Mitgestaltung des Projekts einbezogen.



Interviews & tätigkeitsorientierte Begleitungen

Im ersten Schritt erfolgte in den Unternehmen eine Erhebung des Status quo in Bezug auf aktuelle Arbeits- und Rahmenbedingungen in Form von Interviews. Diese waren speziell auf den Kontext von New Work und organisationale Resilienz ausgerichtet und berücksichtigten die spezifischen Gegebenheiten in system-relevanten Berufen.

Hierfür wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, welcher die für das Projekt relevanten Themenfelder beinhaltete.

Anschließend wurde in den Projektbetrieben in systemrelevanten Bereichen eine tätigkeitsorientierte Begleitung in unterschiedlichen Schichten durchgeführt. Die betrieblichen Begleitungen sollten das Bild der Arbeitssituation abrunden.

Ziel war es, die Arbeitsbedingungen live mitzuerleben und mit Mitarbeitenden und Führungskräften arbeitsbegleitend die alltäglichen Herausforderungen zu besprechen sowie deren Ursachen und Rahmenbedingungen zu verstehen.

1

LEARNING 1



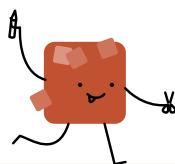
Die adressatenorientierte Ansprache stellte sich als wesentlicher Baustein für die Akzeptanz und Mitarbeit der Beschäftigten heraus. In den Unternehmen wurde vor allem die Verwendung von Anglizismen und interpretationsfähigen Begriffen (z. B. New Work) als Stolperstein wahrgenommen.

LEARNING 2

Die Bezeichnung „betriebliche Begleitung“ erwies sich als sinnvoll, um sich von den eher kontrollartig empfundenen Begehung abzugrenzen und den Erlebensansatz in den Vordergrund zu stellen.



[Interviewbogen zum Download](#)



LEARNING 1

Der Einsatz digitaler Tools (z.B. Kollaborationslösungen, digitale Whiteboards) für die Kollaboration hat sich als sehr zielführend erwiesen. Die Umsetzung ist jedoch sehr stark von der digitalen Infrastruktur und der digitalen Kompetenz der Beschäftigten sowie den betrieblichen Vorerfahrungen abhängig.

Die Erkenntnisse der interprofessionellen Workshops flossen anschließend in weiterführende Führungskräfte workshops mit ein, in denen die Themen vertieft und angepasst wurden. Vorbereitend für die unternehmensspezifischen Experimentierräume wurden darüber hinaus wesentliche Aspekte von New Work vermittelt und diskutiert.

LEARNING 2

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle im Kontext organisationaler Resilienz, da ihr Führungsverhalten maßgeblich die Fähigkeit der Unternehmen beeinflusst, Krisen zu antizipieren, adäquat darauf zu reagieren und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Daher ist der zusätzliche Fokus auf Führungskräfte als „Treiber“ von New Work zentral für den Projekterfolg und die nachhaltige Veränderung der Arbeitsbedingungen. Insbesondere gilt es, Führungskräfte in Sandwichsituationen für New Work zu gewinnen, da diese häufig auch enormen operativen Anforderungen ausgesetzt sind. New Work ist kein Add-on, sondern eine zukunftsorientierte Arbeitsweise, um die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft besser bewältigen zu können. Führungskräften muss dafür Zeit eingeräumt werden, damit sie um diese Themen reflektieren und in die Praxis einbinden können.

2

Workshops & Führungskräftetrainings

In den anschließenden, betrieblichen interprofessionellen Workshops wurden die Ergebnisse der Analysephase noch einmal mit allen Beteiligten diskutiert, priorisiert und gemeinsam mögliche Interventionsfelder und Lösungsansätze erarbeitet.

Die Workshops führten zu einer Vielzahl von Ideen und Vorschlägen aus den eigenen Reihen, die zur Umsetzung von New-Work-Aspekten und zur Verbesserung der Arbeitssituation beitragen sollen.

Für die Erarbeitung der Themen kam ein digitales Whiteboard zum Einsatz, um die Ergebnisse strukturiert ablegen zu können und mit allen Teilnehmenden ein einheitliches Verständnis der Ergebnisse zu erzielen.

Best Practices & HR-Konzepte

Ziel der Workshops war die Entwicklung von abgestimmten Interventionsfeldern und konsensualen Lösungsansätzen. Das Projektkonsortium hat anschließend, auf der Grundlage dieser Ergebnisse, den eigentlichen Experimentierraum entwickelt. Dabei wurden die betrieblichen Themen zu je einem eigenständigen Experimentierraum aufbereitet. Die partizipative Herangehensweise sorgte dabei für die Akzeptanz innerhalb der Belegschaften.

Methodisch flossen neben wissenschaftlichen Erkenntnissen auch die Ergebnisse aus der Evaluation sowie die zahlreichen Gespräche mit externen Expert*innen und Transferpartner*innen mit ein. Vorbereitend für die Mentor*innenausbildung wurden die Grundlagen von Organisations- (OE) und Personalentwicklung (PE) gelegt, um diese in unternehmensbezogenen HR-Konzepten zusammenzuführen.

LEARNING 1

Microlearning-Einheiten von 60 bis 90 Minuten bzw. 45 bis 60 Minuten lassen sich für Beschäftigte und Führungskräfte sehr viel besser regelmäßig in den betrieblichen Alltag integrieren als mehrstündige Seminare oder Workshops. Die Möglichkeit der direkten Erprobung über einen länger dauernden Zeitraum trägt dabei positiv zur betrieblichen Anwendung und Verfestigung bei. Als sinnvoll hat sich hier eine feste Gruppengröße von maximal zehn Personen erwiesen, die kontinuierlich am EXP teilnehmen.

Die in unseren Projektbetrieben herausgearbeiteten Themen-schwerpunkte waren zwar sehr unterschiedlich, beleuchten aber sehr umfassend die Arbeitsphilosophie New Work im Kontext organisationaler Resilienz.

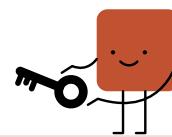
Zentrale Erkenntnisse des Projekts siehe Folgeseite

LEARNING 2

Unternehmen müssen lernen, dass New Work keine Modeerscheinung bzw. Add-On ist, sondern ein kultureller Wandel, der sie zukunftsfähig macht. New Work als Change-Prozess ist kein einziges Projekt, sondern eine Arbeitsphilosophie, die auf Selbstorganisation, Sinnorientierung und partizipative Führung setzt. Dabei verändert sich nicht nur das Wie der Arbeit, sondern das gesamte Verständnis von Zusammenarbeit, Verantwortung und organisationalen Lernen – mit dem Menschen im Zentrum –, und genau das ist das Ziel organisationaler Resilienz.

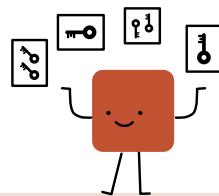
3

LEARNING



Best Practice und innovative Lösungsideen sind in der Regel in den Unternehmen bereits vorhanden, verbleiben jedoch bei Einzelnen, in den Teams oder Bereichen. Dies ist häufig auf fehlende zeitliche Ressourcen zum methodischen Austausch zurückzuführen – stellt für Unternehmen aber ein enormes Potenzial für Wachstum und zur Resilienzsteigerung dar.

4



Experimentierräume (EXP)

Ein wesentlicher Bestandteil des Projekts waren die EXP, die eine geschützte Umgebung boten, in der die erarbeiteten Interventionsfelder und Lösungsansätze ausprobiert, reflektiert und mit dem Feedback der Beteiligten ausprobiert wurden.

Alle EXP haben sich dabei methodisch am iterativen Konzept von kleinen Lerneinheiten orientiert (Microlearning). Über einen Zeitraum von vier Monaten wurden einstündige Workshops angeboten, die die festgelegten, unternehmensbezogenen Themen von New Work aufgegriffen. In Form von hilfreichen Tools, Tricks und Übungen wurden die Beschäftigten und Führungskräfte dazu angeregt, neue Ansätze eigenständig auszuprobieren.



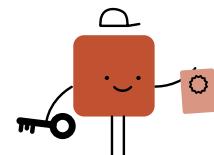
ZENTRALE ERKENNTNISSE

- **New Work needs Basic Work**
Bevor neue Arbeitsformen fruchten, müssen grundlegende Prozesse, Verantwortlichkeiten und Strukturen funktionieren.
- **New Work needs Leadership & Feedback**
Führung auf Augenhöhe und kontinuierliches Feedback sind zentrale Treiber für Selbstorganisation und Weiterentwicklung.
- **New Work needs Health**
Nur gesunde Menschen können kreativ, produktiv und nachhaltig arbeiten – mentale und physische Gesundheit sind essenziell.
- **New Work needs Translation**
Zwischen Vision und Alltag braucht es Übersetzung – von Ideen in konkretes Handeln, von Strategie in Teamverständnis.
- **New Work needs Environment**
Arbeitsumgebungen – physisch wie kulturell – müssen Räume (örtlich wie zeitlich) schaffen, in denen neue Arbeitsweisen möglich und lebbar sind.

Wichtiger Grundsatz der Experimentierräume war dabei das Konzept der **Hilfe zur Selbsthilfe**. Die thematischen Inputs sollten den Beschäftigten Anregungen geben, sich mit spezifischen Einzelthemen intensiver und strukturierter als bisher auseinanderzusetzen, um den festgelegten Themenschwerpunkten Rechnung zu tragen.

5

LEARNING



Der innerbetriebliche Transfer war von Projektbeginn an eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine breite Unterstützung innerhalb der Belegschaft und die Basis für die Verfestigung der Projektideen über den eigentlichen Projektzeitraum hinaus.

Mentor*innenausbildung

Zur Verfestigung und zum innerbetrieblichen Transfer wurden die Ergebnisse der EXP und die methodischen Vorgehensweisen sowie Instrumente an innerbetriebliche Mentor*innen weitergegeben. Ziel des Workshops war es, ein tiefergehendes Verständnis für die Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten von New Work zu vermitteln und für ein Methodensetting, welches es den Mentor*innen ermöglicht, den Change-Prozess innerhalb der Unternehmen weiterzuführen und zu unterstützen.



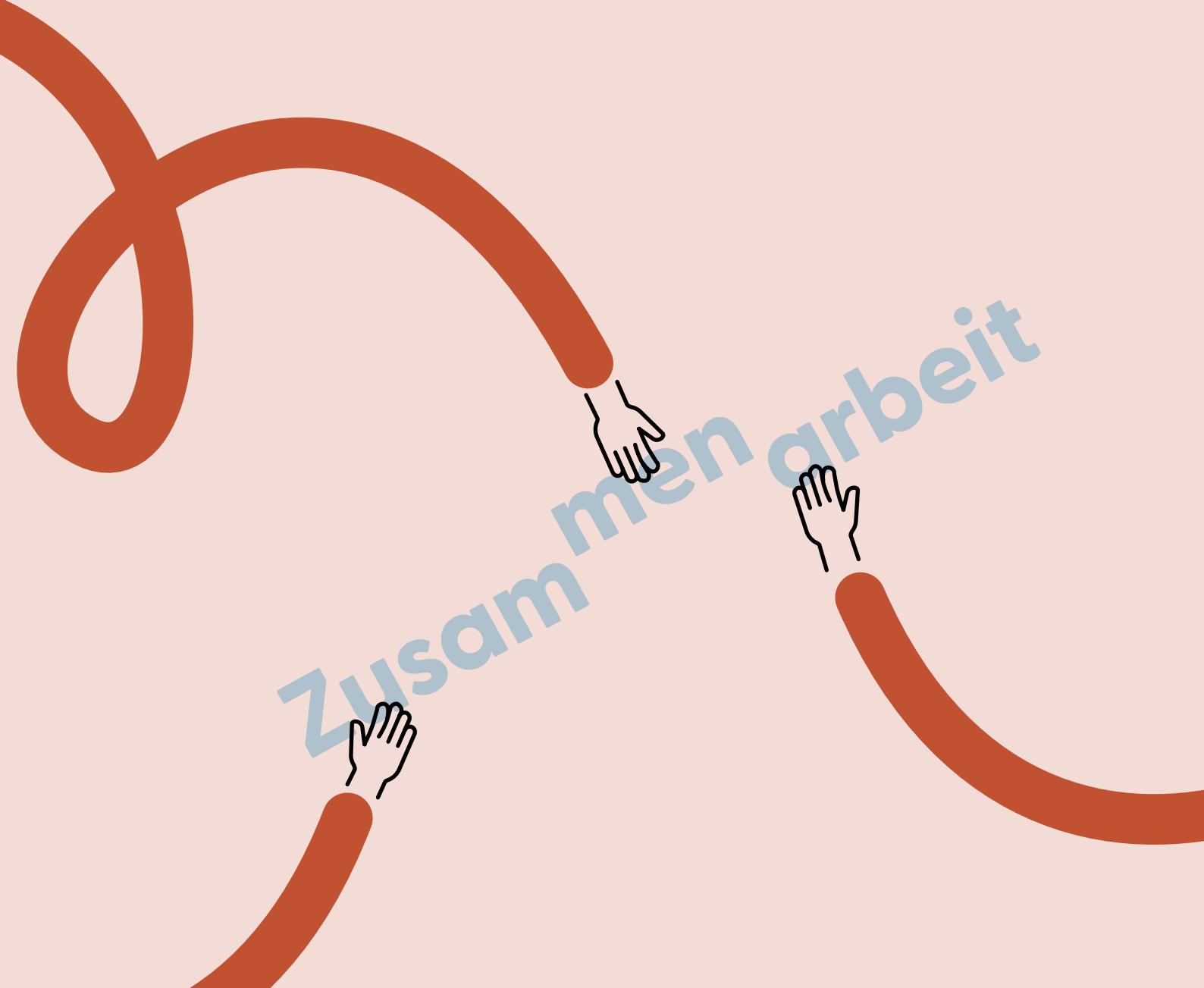
„Systemrelevante Berufe haben aufgrund ihrer gesetzlichen Rahmenbedingungen besondere Herausforderungen, etwa in Pflegeberufen, in denen über 24 Stunden 365 Tage sichergestellt werden muss, dass die Patient*innen oder Bewohner*innen ausreichend versorgt sind. In diesem Kontext gibt es sehr viele und starre Vorgaben, die die Unternehmen erfüllen müssen.“



Tobias Berens
Beratungsinstitut für interdisziplinäre
Technikgestaltung (BIT e.V.)

Praxisbeispiel
**Hospital zum
Heiligen Geist**

New Work needs **Basic Work**



Zusammen arbeit

New Work braucht Basisarbeit



Hospital zum Heiligen Geist, Hamburg

Branche Alten- und Pflegeeinrichtung

Mitarbeitende über 900

Kurzprofil Das Hospital zum Heiligen Geist ist Hamburgs größtes Alten- und Pflegeheim mit rund 1.200 Bewohner*innen. Das Hospital bietet umfassende Pflegeangebote – von Tagespflege über Kurzzeitpflege bis hin zur vollstationären Versorgung – in mehreren Häusern auf einem großen Stiftungsgelände im Stadtteil Poppenbüttel.

Projektfokus Verbesserung der Kommunikation und des Wissensaustauschs; Entwicklung gemeinsamer Werte und Prinzipien für die Zusammenarbeit in der Pflege



Der Experimentierraum in einer Altenpflegeeinrichtung wie dem Hospital zum Heiligen Geist in Hamburg brachte vielfältige Herausforderungen mit sich. Zum einen sind Pflegekräfte eine stark belastete Arbeitsgruppe, zum anderen kommt ein enges Netz aus gesetzlichen Regelungen, Dokumentationspflichten und Qualitätsstandards hinzu, das kreative Freiräume begrenzt. Gleichzeitig bestimmen politische Rahmenbedingungen maßgeblich die finanzielle Ausstattung und die strukturellen Gestaltungsmöglichkeiten der Einrichtung.

Doch trotz hoher Arbeitsbelastung, Personalmangels und gesetzlicher Vorgaben gab es durchaus Möglichkeiten, die Prinzipien neuer Arbeitsformen auch hier wirksam zu integrieren.

Erwartungsgemäß stand das Thema „Fachkräftegewinnung und -bindung“ nach den interprofessionellen Workshops und dem Führungskräftetraining ganz oben auf der Agenda. Dies sollte ein zentrales Element von New Work – die Flexibilisierung der Arbeitszeit – adressieren. Denn Modelle wie individuelle Dienstplangestaltung, Wahldienste, Teilzeitlösungen oder Jobsharing können dazu beitragen, den Arbeitsalltag besser an die Lebensrealität der Mitarbeitenden anzupassen. Doch die schwierigen Rahmenbedingungen und die verhältnismäßig knappe Projektlaufzeit ließen keine strategischen Entwicklungen in diesem Themenbereich zu. Das Thema ist jedoch bis in die Vorstandsebene bekannt und unterliegt damit jetzt schon einer hohen Priorität.

Der Fokus wurde daher auf den Bereich „Stärkung des Wissens- und Informationsaustauschs innerhalb der Teams und Organisation“ gelegt, da die Förderung von Selbstorganisation ebenfalls großes Potenzial bietet. Pflegekräfte verfügen über ein hohes Maß an Fachwissen und Erfahrung – diese Ressourcen lassen sich stärker nutzen, wenn Teams mehr Verantwortung für ihre Arbeitsabläufe und Entscheidungen übernehmen, gleichzeitig aber abteilungsübergreifend gemeinsame Standards gelten.

Ein zentrales Anliegen war daher die Entwicklung gemeinsamer Prinzipien und Werte für die Zusammenarbeit. Durch die enge Personaldecke kommt es häufig zu neuen Teamkonstellationen, unterschiedlichen Qualifikationsniveaus und kulturellen Hintergründen, die zu erhöhten Arbeitsbelastungen und Abstimmungserfordernissen im Team führen.

Im Einzelnen wurden folgende Ziele benannt und in sechs Einheiten zum „Wissens- und Informationsaustausch“ beleuchtet:

- durch gezielte Methoden und Austauschformate den Informations- und Wissensaustausch innerhalb und außerhalb des Teams stärken
- Methoden zur Aufbereitung von „Best Practice“ und Verankerung/Verbreitung der Erkenntnisse im Unternehmen etablieren
- die Transparenz und das Verständnis bzgl. gegenseitiger Erwartungen und übergreifender Werte und Standards erhöhen

Auf Basis der beschriebenen Ziele wurde folgende Agenda in Abstimmung mit den Beschäftigten erarbeitet:

Der Weg durch den Experimentierraum

1. Kick-off-Workshop

Inhalt	Methodisches Vorgehen und Inhalte im Experimentierraum
Methoden	Belastungs- und Stimmungsbarometer
Ziele	Einstieg in die Kommunikation und den Wissensaustausch finden

2. Kurzinput: Kommunikation

Inhalt	Wie gelingt Kommunikation (im Team oder auch mit Bewohner*innen) und wie können z.B. Erwartungen/Wünsche transparent kommuniziert werden?
Methoden	Kommunikations-Landkarte
Ziele	Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses, wie miteinander kommuniziert werden soll; Schaffung von Transparenz hinsichtlich Erwartungshaltungen

3. Kurzinput: Austauschformate

Inhalt	Wie kann der Informations- und Wissensaustausch verbessert und organisiert werden (ggf. auch durch den Einsatz neuer digitaler Tools)?
Methoden	Kollegiale Fallberatung; Best-Practice-Austausch
Ziele	Stärkung der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs

4. Kurzinput: Struktur Schichtübergabegespräche

Inhalt	Auseinandersetzung mit derzeitigen Herausforderungen bei der Schichtübergabe
Methoden	Tipps zur Struktur von Schichtübergabegesprächen; SBAR-Methode (SBAR = Situation, Background, Assessment, Recommendation)
Ziele	Verbesserung der Informationsweitergabe bei der Schichtübergabe

5. Kurzinput: Problem- und Konfliktlösung

Inhalt	Wie können Probleme und Konflikte angesprochen und wie kann konstruktiv damit umgegangen werden?
Methoden	4-Seiten-Modell; Eskalationsstufenmodell
Ziele	Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Problemen und Herausforderungen

6. Abschlussworkshop: Verfestigung und Vision

Inhalt	Auseinandersetzung mit und Erarbeitung von Vision/Zielen in der Zusammenarbeit
Methoden	Golden Circle
Ziele	Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses in der Zusammenarbeit

Trotz aller Potenziale stößt New Work in der Altenpflege weiterhin auf strukturelle Grenzen. Umso wichtiger ist es, wie beim Hospital zum Heiligen Geist, kleine Schritte zu gehen und die Mitarbeitenden aktiv in Veränderungsprozesse einzubinden. Denn nur so kann ein Arbeitsumfeld entstehen, das den Herausforderungen unserer Zeit gerecht wird – und gleichzeitig den Menschen in den Mittelpunkt stellt: sowohl die Pflegebedürftigen als auch die Pflegenden.

**Zum Download:
Golden Circle**





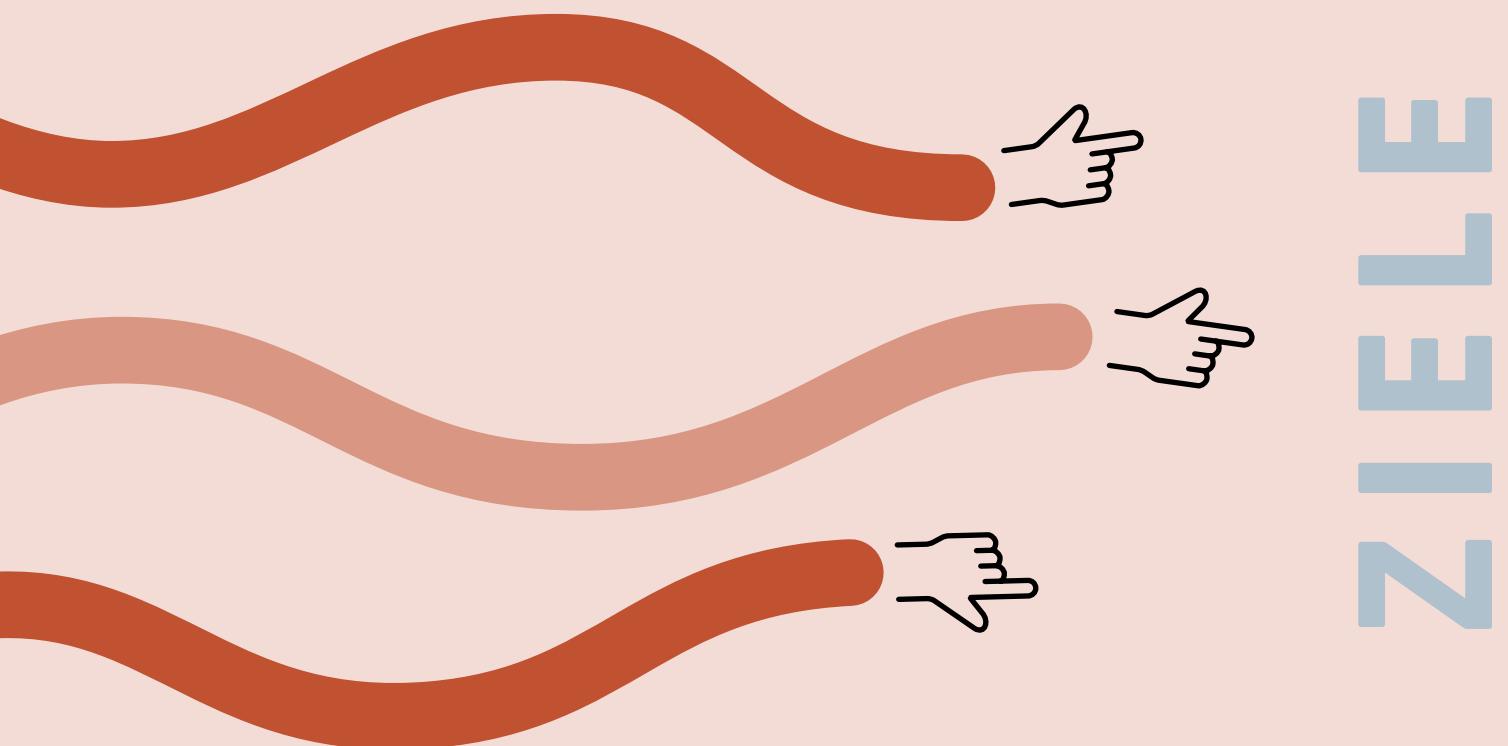
„Erfolgreich war es, dass wir im Rahmen des Projekts einen Experimentierraum eingerichtet haben, in dem wir sowohl mit Pflegekräften als auch mit Führungskräften in den Austausch gegangen sind. Wir haben uns die Arbeitsprozesse angesehen und versucht, sie resilient zu gestalten. Das bedeutet, dass wir die Prozesse so aufgestellt haben, dass wir bei Mitarbeiterfluktuation, krankheitsbedingten Ausfällen oder wenn die Organisation aus irgendeinem Grund in eine Schieflage gerät, unsere Prozesse konstant am Laufen halten können. So können wir den Menschen, die wir pflegen, ein sicheres Umfeld bieten.“



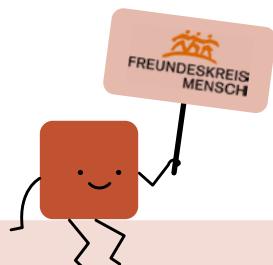
Nizar Müller
Innovations- und Projektmanagement
Hospital zum Heiligen Geist

Praxisbeispiel
Freundeskreis Mensch

New Work needs **Translation**



New Work braucht Übersetzung



Freundeskreis Mensch e. V., Gomaringen

Branche Sozial- und Eingliederungshilfe

Mitarbeitende über 300

Kurzprofil Der Freundeskreis Mensch ist Träger von Werkstätten, Wohn- und Betreuungsangeboten für Menschen mit Behinderung. Der Verein bietet individuelle Beratungs- und Unterstützungsangebote und setzt auf inklusive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.

Projektfokus Stärkung von Kommunikation, Rollenverständnis und Führungskompetenz; Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses von New Work im Alltag der Eingliederungshilfe



„New Work needs Translation“ – dieser Leitsatz bekommt eine besondere Tiefe, wenn man ihn im Kontext der Hilfsangebote für Menschen mit Behinderung sieht. Die Prinzipien von New Work – Selbstverantwortung, Sinnorientierung, Flexibilität und Partizipation – stehen auf den ersten Blick in starkem Kontrast zu den Anforderungen und Realitäten der Eingliederungshilfe. In einem Arbeitsfeld, das geprägt ist von hoher Verantwortung, klaren gesetzlichen Rahmenbedingungen und dem Anspruch, verlässliche Assistenz und Begleitung zu bieten, scheint New Work zunächst schwer übertragbar. Doch genau hier liegt die Herausforderung: Die Konzepte müssen nicht verworfen, sondern übersetzt werden – in eine Sprache und Praxis, die zum sozialen Sektor passt.

In der Eingliederungshilfe arbeiten Fachkräfte in hochkomplexen sozialen Gefügen. Entscheidungen werden nicht nur auf individueller Ebene getroffen, sondern immer auch mit Blick auf Klient*innen, Angehörige, Kostenträger und rechtliche Rahmenbedingungen. Die Vorstellung von radikaler Selbstorganisation oder flachen Hierarchien muss hier neu gedacht werden: Wie lässt sich Verantwortung fair verteilen, wenn einzelne Rollen besonderen Schutzpflichten unterliegen? Wie können Teams agil arbeiten, wenn der Tagesablauf von Menschen mit Unterstützungsbedarf stark strukturiert ist? Und wie kann Sinnstiftung gelingen, wenn Mitarbeitende unter Zeitdruck stehen und mit emotional herausfordernden Situationen konfrontiert sind?

New Work in der Behindertenhilfe heißt nicht, starre Modelle zu übernehmen, sondern passende Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Es geht darum, Räume für Mitgestaltung zu schaffen – sowohl für Mitarbeitende als auch für Menschen mit Behinderung. Dazu gehören offene Kommunikationskulturen, partizipative Entscheidungsprozesse und kreative Lösungen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bei gleichzeitiger Wahrung der erforderlichen Flexibilität. Vielleicht braucht es weniger digitale Tools und mehr gemeinsame Reflexionsräume. Vielleicht beginnt New Work hier nicht im Homeoffice, sondern in der Morgenrunde. Entscheidend ist: Die Grundidee von New Work – den Menschen ins Zentrum zu stellen – passt nirgendwo besser hin als in die soziale Arbeit. Aber sie braucht eine sensible, praxisnahe Übersetzung, damit sie Wirkung entfalten kann.

Genau mit diesen Fragestellungen setzte sich der Experimentierraum beim Freundeskreis Mensch auseinander. In Absprache zwischen Führungskräften und Beschäftigten wurde folgende Workshoptreihe entwickelt.

Der Weg durch den Experimentierraum

1. Kick-off-Workshop

Inhalt	Definition von New Work und Auseinandersetzung mit grundlegenden Dimensionen und Aspekten; Einfluss und Relevanz von New Work im eigenen Arbeitsalltag
Methoden	Reflexionsfragen und Concept Board
Ziele	Wissensvermittlung zu grundlegenden Aspekten von New Work; Herstellung eines praktischen Bezugs zur eigenen Arbeitswelt

2. Kurzinput: Kommunikation im Kontext von New Work

Inhalt	Bedeutung und Gestaltung einer transparenten und wertschätzenden Kommunikation und Feedbackkultur; zielgerichteter Umgang mit Informationen im Team und Unternehmen
Methoden	Die 3-2-1-Methode als Feedback-Tool; Austausch und Diskussion

Ziele	Kommunikation als Schlüssel der Zusammenarbeit im Kontext New Work verstehen und weiterentwickeln
-------	---

3. Kurzinput: Rollenverständnis im Kontext von New Work

Inhalt	Austausch zum Thema Verantwortungsbewusstsein über Rollen und Aufgaben im Team
Methoden	Retrospektiven als Methode zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung
Ziele	Ein gemeinsames Verständnis über Rollen und Aufgaben im Team fördern, um sich als Team flexibel und zielgerichtet an neue Situationen anpassen zu können; Missverständnisse und Konflikte minimieren

4. Kurzinput: Eine gemeinsame Ausrichtung im Team

Inhalt	Vorstellung der Methode Golden Circle, um die gemeinsame Ausrichtung im Team zu reflektieren und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen
Methoden	Golden Circle
Ziele	Eine transparente und gemeinsame Ausrichtung im Team als Basis für eine gute Zusammenarbeit

5. Abschlussworkshop: New Work als kontinuierlicher Weg

Inhalt	Rückblende auf die Experimentierräume (Herausforderungen, Erkenntnisse und Ergebnisse) sowie Anknüpfungspunkte für die weitere Verankerung im Unternehmen
Methoden	Moderation und Austausch
Ziele	Weitere Verzahnung der Experimentierraum-Ergebnisse und -Erkenntnisse beim Freundeskreis Mensch

Das Feedback zeigte, dass gezielte Methoden und Austauschformate den abteilungsübergreifenden Informations- und Wissensaustausch stärken sowie die Transparenz und das Verständnis bzgl. gegenseitiger Erwartungen und übergreifender Ziele erhöhen. Es wurde eine zentrale Grundlage für Zusammenarbeit, Weiterentwicklung und gemeinsames Verständnis geschaffen, bei wobei gezielte Methoden und Austauschformate geholfen haben, Abteilungsgrenzen zu verlassen und den Dialog zwischen verschiedenen Bereichen zu fördern. Dadurch entsteht langfristig nicht nur ein besseres Verständnis für die jeweiligen Aufgaben und Herausforderungen der anderen Abteilungen, sondern auch für die übergreifenden Unternehmensziele. Gleichzeitig sorgt die erhöhte Transparenz im Hinblick auf gegenseitige Erwartungen dafür, dass alle Mitarbeitenden besser abgestimmt und zielgerichteter zusammenarbeiten können. Dies stärkt nicht nur die Eigenverantwortung und Selbstorganisation, sondern auch das Wir-Gefühl innerhalb der Organisation – beides zentrale Elemente des New-Work-Gedankens.

**Zum Download:
Reflexionsfragen und
Concept Board**





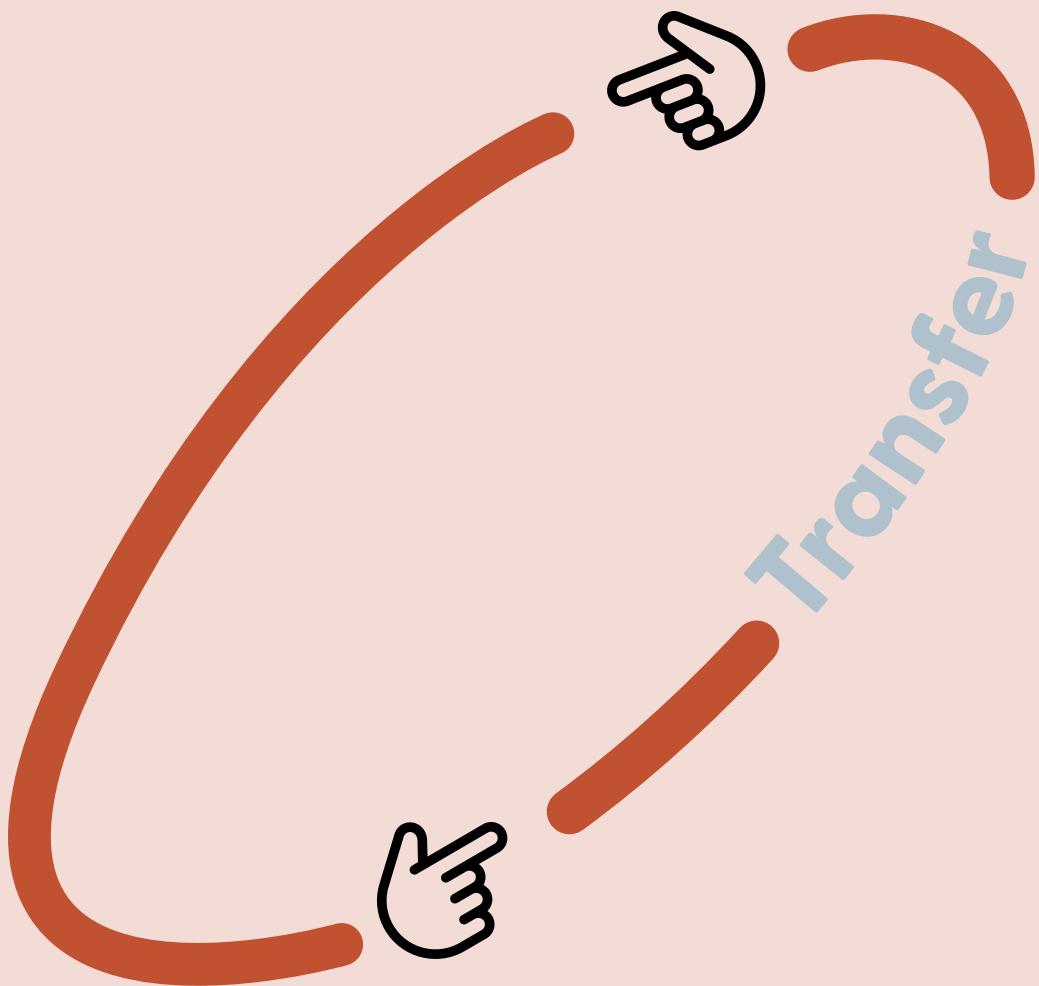
„Ich glaube, viele unserer Arbeitsplätze sind sehr belastend und wir haben großen Druck, für Entlastung, Gesundheitsvorsorge und Ähnliches zu sorgen. Ich glaube, in diesem Kanon von Maßnahmen, die wir da planen, kann das Thema New Work ein Element sein, über Selbstständigkeit und Eigenverantwortung ein stärkeres Gefühl der Selbststeuerungsfähigkeit zu erzeugen. So können wir Mitarbeitenden helfen, mit der Belastungssituation im Alltag umzugehen.“



Bengt Krauß
Geschäftsführender Vorstand,
Freundeskreis Mensch e.V.

Praxisbeispiel
Emschergenossenschaft

New Work needs **Leadership**



New Work braucht Führung



Emscher-Genossenschaft, Essen

Branche Wasserwirtschaft/Öffentlich-rechtliche Körperschaft

Mitarbeitende über 1.800

Kurzprofil Die Emscher-Genossenschaft ist Deutschlands größter Wasserwirtschaftsverband und verantwortet Gewässerunterhaltung, Hochwasserschutz, Abwasserleitung und -reinigung sowie die Regulierung von Bergbaufolgen im dicht besiedelten Emscher- und Lippegebiet.

Projektfokus Stärkung von „Guter Führung“ und Verbesserung des Wissentransfers in einer großen, dezentral organisierten Organisation



Im Zuge des Wandels hin zu neuen Arbeitswelten gewinnt auch in der kommunalen Infrastruktur – etwa beim Wasserwirtschaftsunternehmen Emscher-Genossenschaft – das Konzept New Work zunehmend an Bedeutung. Kommunale Organisationen stehen im Kontext von New Work vor besonderen Herausforderungen, die sich von denen privatwirtschaftlicher Organisationen unterscheiden. Eine zentrale Schwierigkeit liegt in der oft stark ausgeprägten Hierarchie- und Strukturorientierung. Kommunale Betriebe sind traditionell durch klare Zuständigkeiten, feste Abläufe und lange Entscheidungswege geprägt. New Work hingegen fordert flachere Hierarchien, mehr Eigenverantwortung und eine offene, agile Zusammenarbeit – ein kultureller Wandel, der nicht nur neue Denkweisen, sondern auch tiefgreifende strukturelle Veränderungen erfordert.



Podcast-Folge „Change Management Rockstars“: Neue Arbeitswelten für Systemheld*innen – New Work in systemrelevanten Berufen



Hinzu kommen enge gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen, die den Spielraum für Experimente und flexible Arbeitsformen einschränken können. Arbeitszeitregelungen, Datenschutz, Vergaberecht oder Haushaltsvorgaben lassen sich nicht einfach aufbrechen, auch wenn neue Arbeitsmodelle dies nahelegen würden. Diese formalen Anforderungen kollidieren nicht selten mit dem Wunsch nach mehr Beweglichkeit und Selbstorganisation.

Auch Führungskräfte befinden sich in einer besonderen Rolle: Sie müssen einerseits Stabilität und Gesetzestreue gewährleisten, andererseits aber neue Wege ermöglichen, Orientierung geben und Vertrauen in Veränderungsprozesse schaffen. Dieser Spagat verlangt nicht nur ein neues Führungsverständnis, sondern auch den Mut, den Freiraum und die Bereitschaft, gewohnte Pfade zu verlassen. Darüber hinaus besteht oft eine hohe Verantwortung gegenüber Bürger*innen und der öffentlichen Daseinsvorsorge, was Veränderungsprozesse zusätzlich unter Druck setzt. Gerade deshalb ist es für kommunale Organisationen entscheidend, New Work nicht als reines Modernisierungsprojekt zu verstehen, sondern als kulturellen Entwicklungsprozess, der mit Augenmaß, Beteiligung und zukunftsorientierter Führung gestaltet werden muss.

Als Unternehmen mit rund 1.800 Beschäftigten (gemeinsam mit dem Lippeverband) rückt bei der Emschergenossenschaft die Rolle von Führungskräften besonders in den Fokus. Aus diesem Grund wurde in diesem Fall der Experimentierraum aufgeteilt und die Workshops sowohl mit Führungskräften als auch mit Teammitgliedern separat durchgeführt.

Der Weg durch den Experimentierraum

1. Kick-off-Workshop

Inhalt	Methodisches Vorgehen und Inhalte im Experimentierraum
Methoden	Präsentation und Concept Board
Ziele	Einheitliches New-Work-Verständnis schaffen und Überblick über den Ablauf des Experimentierraumes geben

2. Kurzinput: Effiziente und agile Meeting- und Austauschformate

Inhalt	Wie Meetings effizient und agil gestaltet werden können
Methoden	Verschiedene Methoden (z.B. Time-Boxing, Parking Lot, Round Robin) und digitale Tools (z.B. Concept Board und MS Teams)

Ziele	Vermittlung von Wissen und Methoden sowie Austausch von Erfahrungen, um Meetings effektiv und ressourcenorientiert zu gestalten
-------	---

3. Kurzinput: Führungskräfte/Fachkräfte Erfahrungsaustausch

Inhalt	Austausch zu Möglichkeiten und Methoden, mit denen ein crossfunktionaler Führungskräfte-Erfahrungsaustausch bei der Emschergenossenschaft gefördert werden kann
Methoden	Kollegiale Beratung; Best Practice Concept Board; MS Teams
Ziele	Erfahrungsaustausch von Führungskräften standort- und abteilungsübergreifend bei der Emschergenossenschaft etablieren

4. Kurzinput: (Mikro-) Feedback

Inhalt	Wie konstruktives und positives (Mikro-) Feedback die Zusammenarbeit und Weiterentwicklung im Team fördern
Methoden	9 Prinzipien, richtig zu loben; WWW-Methode; 5-Minuten-Formel
Ziele	Eine positive Feedbackkultur; Zusammenarbeit und Weiterentwicklung im Team durch Mikro-Feedback stärken

5. Kurzinput: Stress und Belastungen im Kontext von New Work

Inhalt	Wie die Stimmung und Belastungen im Team regelmäßig reflektiert und diskutiert werden können
Methoden	Belastungs- und Stimmungsbarometer; Seesternmethode
Ziele	Die Belastungen und die Stimmung im Team regelmäßig thematisieren und reflektieren, um dauerhafte Belastungsspitzen und -situationen zu vermeiden und aktiv zu lösen

6. Abschlussworkshop: Best Practices für eine zukunftsorientierte Lernkultur

Inhalt	Rückblende auf die Experimentierräume (Herausforderungen, Erkenntnisse und Ergebnisse) und Ausblick
Methoden	Präsentation und Moderation; Mentimeter
Ziele	Weitere Verzahnung der Experimentierraum-Ergebnisse und -Erkenntnisse bei der Emschergenossenschaft

Es hat sich schnell als sinnvoll herausgestellt, die Workshopreihe getrennt mit Führungskräften und Mitarbeitenden durchzuführen, da beide Gruppen unterschiedliche Perspektiven, Verantwortlichkeiten und Bedürfnisse haben. Führungskräfte sind gefordert, alte Steuerungslogiken zu hinterfragen, neue Formen der Orientierung und Zusammenarbeit zu ermöglichen und dabei dennoch die operativen Ziele und Aufgabenstellungen zu erfüllen und die Stabilität der Organisation zu gewährleisten. Mitarbeitende hingegen setzen sich mit Fragen nach Eigenverantwortung, Mitgestaltung und der eigenen Rolle in einer sich verändernden Arbeitswelt auseinander. In getrennten Workshops ent-

stand ein geschützter Raum, in dem offen über Unsicherheiten, Erwartungen und mögliche Spannungsfelder gesprochen werden konnte – ohne die Sorge, sich vor der jeweils anderen Gruppe rechtfertigen oder zurückhalten zu müssen.

Zudem ermöglicht die Trennung eine zielgerichtetere Moderation der Inhalte. Führungskräfte benötigen andere Impulse, z. B. zu Themen wie Vertrauen, Delegation oder Führung auf Augenhöhe, während Mitarbeitende stärker von Perspektiven zur Selbstorganisation, Teamverantwortung oder neuen Kommunikationswegen profitieren.

Viele New-Work-Ansätze sind bei der Emschergenossenschaft bereits in den beruflichen Alltag integriert. Daher lag der Fokus des EXP vor allem auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Schaffung eines Dialogs auf Augenhöhe – als tragfähigeres Fundament für den kulturellen Wandel im Sinne von New Work. Dieser ist geprägt von gegenseitigem Verständnis, Klarheit in den Rollen und einem echten Willen zur gemeinsamen Weiterentwicklung.

**Zum Download:
WWW-Methode**





„Wichtig ist, den ersten Schritt zu tun. Viele versuchen, alles auf einmal zu machen. Wenn ich sage, ich starte einen Piloten und versuche, diesen [...] als Musterbereich zu etablieren, macht das mehr Sinn. Durch Erfolge werden andere neidisch und wollen es auch haben. Das ist der Hemmschuh, [...] weil das Mindset noch nicht da ist. Es ist ein Change-Prozess, der begleitet werden muss.“

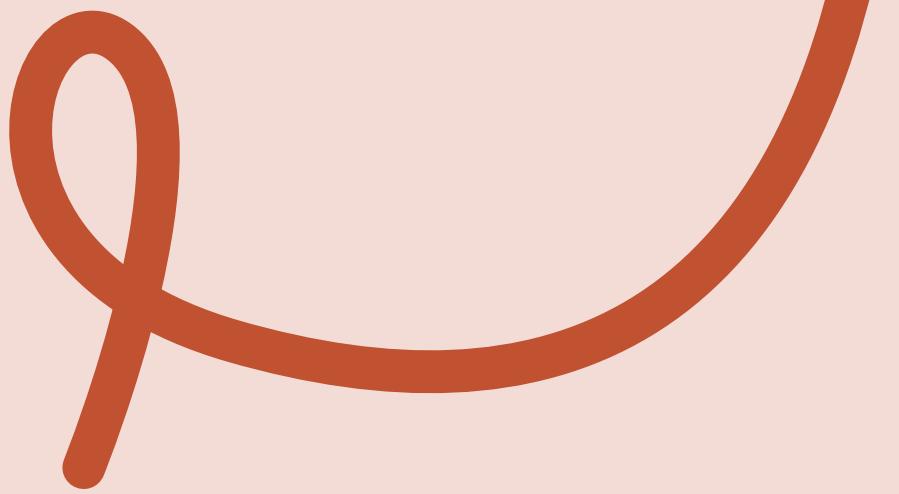


Jörg Saathoff
Abteilungsleiter Instandhaltung,
Emschergenossenschaft

RESI

Praxisbeispiel
Glasfaser Ruhr

New Work needs
Health



NEUER
WANDEL

New Work braucht Gesundheit



Glasfaser Ruhr GmbH & Co. KG, Bochum

Branche Telekommunikation/Infrastruktur

Mitarbeitende über 70

Kurzprofil Die Glasfaser Ruhr ist eine regionale Telekommunikationsgesellschaft, die leistungsfähige Glasfasernetze für die öffentliche Verwaltung, Unternehmen und Privathaushalte bereitstellt – inklusive des Betriebs des Ruhr-CIX, eines Internetknotenpunkts für das Ruhrgebiet.

Projektfokus Umgang mit Belastungen und Stress, Entwicklung und Erprobung von Methoden zur Förderung von mentaler Gesundheit und Resilienz



Die Entwicklung unserer Arbeitswelt hin zu New Work stellt Telekommunikationsdienstleister wie die Glasfaser Ruhr vor vielfältige Herausforderungen, die sowohl technischer als auch organisatorischer Natur sind. Durch den zunehmenden Trend zu Homeoffice, Remote Work und hybriden Arbeitsmodellen steigt die Abhängigkeit von stabilen, leistungsfähigen Internetverbindungen. Kund*innen erwarten auch außerhalb der klassischen Bürostrukturen einen zuverlässigen Zugang zu digitalen Arbeitsmitteln – das erhöht die Anforderungen an Netzqualität, Bandbreite und Verfügbarkeit enorm. Insbesondere der Einsatz von Cloud-Diensten, Videokonferenzen und kollaborativen Plattformen erfordert eine deutlich stärkere Infrastruktur, was Investitionen in Glasfaserausbau und 5G zwingend notwendig macht.

Parallel dazu gewinnt das Thema IT-Sicherheit an Bedeutung. Die dezentrale Arbeitsweise vergrößert die potenziellen Angriffsflächen für Cyberattacken – sowohl aufseiten der Kund*innen als auch innerhalb der Telekommunikationsunternehmen selbst. Entsprechend müssen Telekommunikationsdienstleister moderne Sicherheitslösungen nicht nur bereitstellen, sondern auch intern anwenden, um den steigenden Anforderungen an Datenschutz und Compliance gerecht zu werden.

Darüber hinaus steigt der Innovationsdruck. Der Markt verlangt flexible, schnell verfügbare Produkte und Services, die auf die veränderten Bedürfnisse von Unternehmen zugeschnitten sind. Für klassische TK-Anbieter bedeutet das, ihre eigenen Strukturen zu hinterfragen und sich selbst agiler, kundenorientierter und innovationsfreudiger aufzustellen.

Für die eigenen Mitarbeitenden der Glasfaser Ruhr bringt New Work ebenfalls eine Reihe von Veränderungen mit sich. Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit erfordert ein hohes Maß an Selbstorganisation, Disziplin und digitaler Kompetenz. Zudem verschwimmen durch die ständige digitale Erreichbarkeit oft die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben.

Durch den Zusammenschluss der Unternehmen Glasfaser Bochum und Telekommunikation Mittleres Ruhrgebiet veränderte sich auch die Unternehmenskultur: Teamarbeit findet zunehmend virtuell statt, der informelle Austausch – etwa in der Kaffeeküche – entfällt häufig. Diese Gegebenheit erfordert neue Wege, um das Gemeinschaftsgefühl und die Zusammenarbeit zu stärken.

Nachvollziehbarerweise stand daher das Thema „Stress und Belastungen“ als Ergebnis des interprofessionellen Workshops und des Führungskräfte-trainings ganz oben auf der Agenda. Im Einzelnen wurden folgende Ziele benannt und in sechs Einheiten zum „Wissens- und Informationsaustausch“ beleuchtet:

- Stress und Belastungen regelmäßig sowohl auf der individuellen als auch auf der Teamebene reflektieren, um dauerhafte Überbelastungen zu minimieren und die Gesundheit zu stärken. Besonders die mentale Gesundheit soll präventiv gefördert werden: „Staff Care“ und „Self Care“, siehe „Health-Oriented Leadership Model“ der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg.
- Maßnahmen zur Verbesserung der Meetingkultur (agile Methoden)
- Nachhaltige Verankerung der betrieblichen Gesundheitsförderung in den Strukturen des Unternehmens

Auf Basis der beschriebenen Ziele wurde folgende Agenda in Abstimmung mit den Beschäftigten erarbeitet:



Der Weg durch den Experimentierraum

1. Kick-off-Workshop

Inhalt	Methodisches Vorgehen und Inhalte im Experimentierraum
Methoden	Belastungs- und Stimmungsbarometer
Ziele	Die Belastungen und die Stimmung im Team regelmäßig thematisieren und reflektieren, um dauerhafte Belastungsspitzen und -situationen zu vermeiden und aktiv zu lösen

2. Kurzinput: (Mikro-) Feedback

Inhalt	Wie Mikro-Feedback zu einer konstruktiven und positiven Feedbackkultur beitragen kann
Methoden	WWW-Methode (Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch)
Ziele	Positives und konstruktives Feedback im Alltag lösungsorientiert geben

3. Kurzinput: Wertschätzung und Anerkennung

Inhalt	Anerkennung und Wertschätzung als Fundament für eine vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit im Team
Methoden	5-Minuten-Formel; 9 Prinzipien, richtig zu loben
Ziele	Etablierung einer wertschätzenden Kultur im Team/Unternehmen

4. Kurzinput: Mental-Health-Routinen

Inhalt	Wie Mental-Health-Routinen im Arbeitsalltag integriert werden können
Methoden	Verschiedene Mental-Health-Tools/Übungen für den Alltag
Ziele	Mental Health im Arbeitsalltag präventiv fördern

5. Kurzinput: Agile Meetings im Kontext von New Work

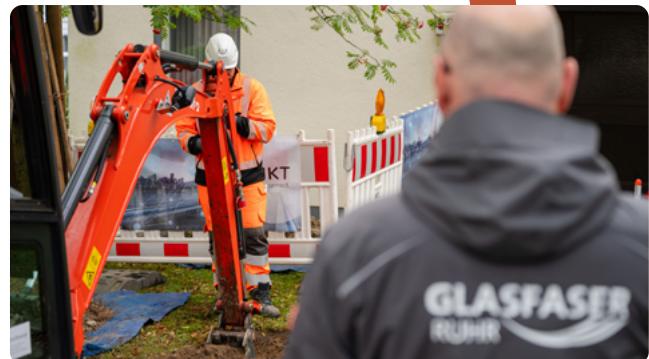
Inhalt	Wie agile Meetingformate und -prinzipien die Zusammenarbeit bereichern
Methoden	Retrospektive; Lean Coffee; Standups; Digital Hacks
Ziele	Meetings agil und effektiv durchführen

6. Abschlussworkshop: Verzahnung Betriebliches Gesundheitsmanagement/ Strategie Betriebliche Gesundheitsförderung und New Work

Inhalt	Wie die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Experimentierraum-Sessions bei der GFR verankert werden können
Methoden	Kurzworkshop mit Reflexionsfragen
Ziele	Nachhaltige Verfestigung der Experimentierraum-Ergebnisse und -Erfahrungen

New Work im Telekommunikationsbereich bietet aufgrund der herausfordernden Kundenanforderungen aber auch große Chancen für Mitarbeitende – etwa mehr Freiheit in der Arbeitsgestaltung, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Möglichkeit, sich eigenverantwortlicher und kreativer einzubringen. Doch um diese Potenziale wirklich zu nutzen, sind gezielte Weiterbildungen, ein offenes Mindset und eine Kultur des lebenslangen Lernens unerlässlich. Unternehmen müssen daher nicht nur technische, sondern auch kulturelle und soziale Rahmenbedingungen schaffen, um ihre Mitarbeitenden auf dem Weg in die neue Arbeitswelt erfolgreich mitzunehmen.

**Zum Download:
Stimmungs- und
Belastungsbarometer**





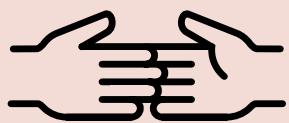
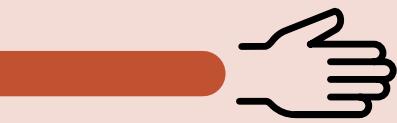
„Dank New Work können wir als Team standortübergreifend enger zusammenarbeiten – auch aus dem Homeoffice immer flexibel, effizient und mit voller Konzentration auf eine optimale Netzplanung. Als junger Berufseinsteiger finde ich es gut und wichtig zu wissen, dass sich mein Arbeitgeber aktiv mit Angeboten zu Mental Health auseinandersetzt. Gerade in der frühen Berufsphase hilft ein offener Umgang mit mentaler Gesundheit, langfristig leistungsfähig und ausgeglichen zu bleiben.“



Andreas Overmann
Netzplanung GLASFASER RUHR

Praxisbeispiel
Feuerwehr Stuttgart

New Work needs **Environment**



New Work braucht Raum



Feuerwehr Stuttgart (assozierter Partner)

Branche	Öffentliche Sicherheit/Katastrophenschutz
Mitarbeitende	ca. 600 hauptberuflich, rund 1.100 ehrenamtlich
Kurzprofil	Die Feuerwehr Stuttgart ist eine zentrale Säule des Bevölkerungsschutzes in Stuttgart. Neben Brand- und Katastrophenschutz übernimmt die Feuerwehr mit über 18.000 Einsätzen jährlich technische Hilfeleistungen sowie Aufgaben im Rettungsdienst.
Projektfokus	Beitrag zur Stärkung der organisationalen Resilienz; Austausch in interprofessionellen Workshops und Reflexion von Arbeitsmodellen und Belastungen im Schicht- und Bereitschaftsdienst



Als fünften, sogenannten „assoziierten Partner“ konnten wir die Berufsfeuerwehr der Stadt Stuttgart für unser Projekt gewinnen. Im Gegensatz zu unseren Projektbetrieben, in denen konkrete Experimentirräume eingerichtet wurden, begleitete uns die Feuerwehr Stuttgart über den gesamten Projektverlauf hinweg als wertvoller Austauschpartner und Ideengeber. In regelmäßigen Treffen wurden die aktuellen Projektfortschritte besprochen – mit einem besonderen Fokus auf den Themenfeldern New Work und organisationale Resilienz. Gerade für eine Berufsfeuerwehr stellen diese Konzepte eine besondere Herausforderung dar: Der Arbeitsalltag ist geprägt von festen Strukturen, klaren Hierarchien und einer hohen Einsatzdynamik. Flexibilität, Selbstbestimmung und agile Arbeitsformen – zentrale Prinzipien von New Work – lassen sich in diesem Kontext nur eingeschränkt umsetzen. Schichtmodelle, insbesondere der 24-Stunden-Dienst, begrenzen die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung oder zu ortsunabhängigem Arbeiten. Unvorhersehbare Einsätze erfordern permanente Einsatzbereitschaft, wodurch eigenverantwortliche Tagesstrukturen oder spontane Pausen kaum realisierbar sind. Die notwendige hierarchische Organisation im Einsatzgeschehen steht zudem im Spannungsverhältnis zu den in New Work angestrebten flachen Hierarchien.

Trotz dieser strukturellen Besonderheiten zeigt sich, dass sich Elemente von New Work auch im Feuerwehrdienst erfolgreich integrieren lassen. Die Feuerwehr Stuttgart geht hier mit gutem Beispiel voran: Aktuell erprobt sie, im Rahmen eines Neubaus für die verschiedenen Fachbereiche, innovative Raumkonzepte, die darauf abzielen, die Arbeitsbedingungen spürbar zu verbessern. Durch gezielte bauliche Anpassungen werden neue Möglichkeiten für moderne Formen der Zusammenarbeit, Kommunikation und Regeneration geschaffen. Offene, lichtdurchflutete und multifunktionale Räume fördern das soziale Miteinander, erleichtern den bereichsübergreifenden Austausch und tragen zur psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden bei. Rückzugsorte zur Erholung, ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze sowie moderne Kommunikationszonen unterstützen eine gesundheitsorientierte und bedarfsgerechte Arbeitsumgebung.

Im Rahmen des oben genannten geplanten Neubaus wurde darüber hinaus ein zukunftsweisendes Konzept für die Verwaltungsstruktur entwickelt. Statt einer bisherigen, dezentralen Verteilung der Fachbereiche auf verschiedene Feuerwachen entsteht in Stuttgart ein zentraler Verwaltungsstandort außerhalb des Wachbetriebs. In einem modernen, multifunktionalen Bürogebäude werden künftig zentrale Einheiten wie die Integrierte Leitstelle, der Vorbeugende Brandschutz, die Verwaltung, die Amtsleitung und weitere Fachbereiche räumlich zusammengeführt. Die konkrete Ausgestaltung des Gebäudes wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) erarbeitet und soll bis Ende des Jahrzehnts in Betrieb genommen werden.

Für den Feuerwehrdienst bedeutet diese räumliche Konzentration vor allem eine engere Vernetzung und verbesserte Kommunikation zwischen den Fachbereichen. Abstimmungen werden einfacher, Informationen fließen schneller, und Entscheidungen können effizienter getroffen werden – ein klarer Vorteil im komplexen Zusammenspiel von Einsatz- und Verwaltungsstrukturen. Gleichzeitig schafft die an den Prinzipien von New Work orientierte Gestaltung ein offenes, modernes Arbeitsumfeld, das kooperative Arbeitsformen außerhalb des klassischen Wachalltags unterstützt, das Arbeitsklima verbessert und die mentale Gesundheit stärkt – insbesondere in einem Beruf, der von hoher Verantwortung und ständiger Belastung geprägt ist.

Gleichwohl verläuft dieser Wandel nicht ohne Widerstände. Für viele Feuerwehrangehörige ist ihr Beruf weit mehr als ein Job – er ist Teil ihrer Identität. Die räumliche Trennung von Verwaltung und Wachalltag kann daher mitunter das Gefühl einer gewissen Entfremdung hervorrufen. Um dem entgegenzuwirken, ist es essenziell, bei der Gestaltung des neuen Verwaltungsgebäudes feuerwehrtypische Elemente zu integrieren. Dies kann etwa durch eine symbolische Wandgestaltung oder die gezielte Einbindung vertrauter akustischer Signale wie typischer Lautsprecherdurchsagen erfolgen. Auf diese Weise bleibt auch bei physischer Trennung die emotionale und kulturelle Verbindung zur zentralen Aufgabe der Feuerwehr lebendig und spürbar.



„Im Projekt NW4KW wurde uns bewusst, wie viele Aspekte von New Work wir bei der Feuerwehr bereits leben und wo wir uns noch verbessern können. Während Sportangebote oder gemeinsame Mahlzeiten im Schichtdienst gut umsetzbar sind, bleibt mobiles Arbeiten im Einsatzdienst schwierig. Für den rückwärtigen Bereich, in dem klassische Büroarbeit geleistet wird, ist es genau umgekehrt. NW4KW hat uns neue Impulse gegeben, die über rein bauliche Fragen hinausgehen, und geholfen, unsere organisationale Resilienz weiterzuentwickeln.“



Ruben Gallus
Landeshauptstadt Stuttgart,
Branddirektion

Was wir gelernt haben **Erkenntnisse aus Forschung und Projektleitung**

NEW WORK



Was wir gelernt haben **Erkenntnisse aus Forschung und Projektleitung**

Im Gespräch mit Prof. Dr. Caroline Ruiner und Tobias Berens

Caroline Ruiner und Tobias Berens sprechen über zentrale Learnings, echte Aha-Momente und erzählen, was sie selbst aus dem Projekt mitgenommen haben.

Frau Prof. Ruiner, rückblickend: Was war für Sie persönlich die wichtigste Erkenntnis aus dem Projekt – mit Blick auf die systemrelevanten Berufe?

Das Projekt „New Work for Key Worker“ hat in vielerlei Hinsicht wichtige Erkenntnisse geliefert. Eine zentrale Erkenntnis ist, wie wichtig Veränderungen durch New Work auch in systemrelevanten Berufen sind, damit diese langfristig attraktiv und zukunftsfähig bleiben. New Work ist insofern kein „Nice-to-have“, sondern eine Notwendigkeit für die Zuverlässigkeit und Resilienz systemrelevanter Berufe. Eine weitere Erkenntnis ist, dass systemrelevante Berufe durch New Work nicht nur flexibler, sondern auch innovativer gestaltet werden können, z. B. durch den Einsatz neuer Technik, der Förderung einer neuen Führungskultur und Kultur der Zusammenarbeit. Die wichtigste Erkenntnis des Projekts ist, dass New Work in systemrelevanten Berufen nicht nur in der Theorie einen Mehrwert bietet, sondern auch in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden kann, wenn sich im Alltag die Zusammenarbeit verbessert und konkrete Vorschläge aus der Belegschaft zur Verbesserung der Arbeitsprozesse Berücksichtigung finden. Wir können damit sowohl die Attraktivität dieser Bereiche steigern, als auch zur langfristigen Sicherstellung dieser wichtigen Tätigkeiten beitragen. Das ist eine sehr gute Nachricht, wenn man berücksichtigt, dass systemrelevante Berufe eine tragende gesellschaftliche Funktion haben, die uns alle betrifft.



Prof. Dr. Caroline Ruiner/Wissenschaftliche Begleitung des Projekts NW4KW

Prof. Dr. Caroline Ruiner leitet den Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Hohenheim und ist Prorektorin für Digitale Transformation und Nachhaltigkeit. Ihre Fokusthemen sind aktuelle Entwicklungen der Arbeitswelt, wie der Einsatz digitaler Technologien und der kulturelle Wandel. Foto: © Universität Hohenheim

Herr Berens, gab es einen Moment oder ein Ergebnis im Projektverlauf, mit dem Sie so nicht gerechnet hatten – positiv oder negativ?

Überraschend war – organisatorisch gesehen – der lange Vorlauf, der sich zum Teil in der terminlichen Abstimmung mit den Betrieben ergab. Unser als ambitioniert betitelter Zeitplan musste des Öfteren angepasst werden, um den zeitlichen Möglichkeiten der Betriebe gerecht zu werden. Umso positiver ist es anzuerkennen, dass alle Betriebe seit Beginn des Projekts intensiv mitwirkten und wir, sobald der Nutzen des Projekts verstanden war, echtes Engagement spürten. Das war eine schöne Bestätigung.

Frau Prof. Ruiner, New Work wird oft mit Homeoffice und Flexibilität gleichgesetzt. Was haben Sie im Projekt gelernt, was New Work in den untersuchten Bereichen tatsächlich bedeutet?

Es handelt sich um eine Arbeitsphilosophie, die den Menschen in den Fokus rückt. Selbstbestimmung und Sinnstiftung sind bei New Work zentrale Elemente. Auch die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Kolleg*innen und

Bei New Work handelt es sich um eine Arbeitsphilosophie, die den Menschen in den Fokus rückt.

Kollegen steht im Fokus. Wesentlich sind der Austausch von Wissen

und die Möglichkeit mitzugegen und mitzusprechen. In der betrieblichen Praxis wird New Work häufig gleichgesetzt mit mobiler

Arbeit und einer bestimmten Art und Weise, die Arbeitsumgebung zu gestalten. In vielen Betrieben gibt es bereits einzelne Maßnahmen, wie die Kollegiale Fallbereitung oder die Retrospektive, die in den Bereich New Work fallen, auch wenn sie nicht so genannt werden. Wichtig ist jedoch, dass auch die Arbeitskultur und die Kultur der Zusammenarbeit weiterentwickelt werden und es ein ganzheitliches Verständnis der neuen Arbeitswelt gibt.

Herr Berens, wie hat sich das Verständnis von New Work bei den Praxispartner*innen im Verlauf des Projekts entwickelt?

Die große Herausforderung im Projekt bestand bis zum Ende der Projektlaufzeit darin, die Beschäftigten mit dem Begriff New Work vertraut zu machen. Das Verständnis von New Work als Arbeitsphilosophie war häufig schwer zu vermitteln, mitunter auch, weil hier deutsche Begriffe wahrscheinlich zielfüh-

render gewesen wären. Für die Beschäftigten waren darüber hinaus viele Einzelmaßnahmen und Gestaltungsideen bereits bekannt. Oft war dann gar nicht klar, was genau an New Work eigentlich „new“ ist. Unser Ziel war deshalb, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, und das brauchte Zeit. Dass die Betriebe New Work als umfassenden Change-Prozess wahrnehmen, der es ihnen ermöglicht, resiliente und zukunftsorientierte Arbeitsbedingungen zu schaffen, war in vielen Fällen erst am Ende des Experimentierraums zu erkennen.

Tobias Berens/NW4KW-Projektleitung

Tobias Berens ist Diplom-Ingenieur der Sicherheitstechnik und stellvertretender Vorstandsvorsitzender des BIT e. V. Seit mehr als 15 Jahren beschäftigt er sich mit Fragen der menschengerechten, zukunftsorientierten Arbeitsgestaltung.

Foto: © BIT e. V.



Und welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Umsetzung von New-Work-Ansätzen in systemrelevanten Organisationen – speziell mit Blick auf Resilienz, Herr Berens?

Führungskräfte fördern eine vertrauensvolle Unternehmenskultur, in der Selbstorganisation, Eigenverantwortung und eine positive Fehlerkultur gestärkt werden. Durch adaptive Führung schaffen sie flexible Strukturen, die schnelles Reagieren auf Krisen ermöglichen. Partizipation und/oder flache Hierarchien erhöhen die Innovationsfähigkeit und Mitarbeitendenbindung. Zudem unterstützen Führungskräfte resilienzfördernde Maßnahmen wie transparente Kommunikation, gesundheitsorientierte Führung und kontinuierliche Lernprozesse. Indem sie Wandel aktiv gestalten und eine agile Haltung

vorleben, tragen sie entscheidend zur Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit der Organisation bei. Gleichzeitig dürfen wir aber auch nicht vergessen, dass Führungskräfte des mittleren Managements selbst geführte Personen sind, die somit eine Doppelrolle einnehmen. Letztlich sind Führungskräfte die Brücke zwischen Veränderung und Alltag. Sie entscheiden, ob New Work wirklich gelebt wird oder eine PowerPoint bleibt. Eine wesentliche Voraussetzung ist es daher, dass die Organisation „Gesunde Führung“ als Baustein der Unternehmenskultur ernst nimmt und ihre Führungskräfte befähigt, ihre Rolle im Sinne von New Work auszuüben.

Führungskräfte sind die Brücke zwischen Veränderung und Alltag. Sie entscheiden, ob New Work wirklich gelebt wird oder eine PowerPoint bleibt.

Gab es Praxisbeispiele oder Veränderungen in den Experimentierräumen, die Sie beide besonders beeindruckt oder überrascht haben?

Prof. Dr. Caroline Ruiner: Die größten Aha-Momente gibt es für mich immer, wenn ich in die Betriebe eintauche und mit den Beschäftigten spreche. Viele der besten Ideen kommen direkt von den Mitarbeitenden und müssen „nur“ aufgenommen werden. Wenn man ihnen den Raum gibt, entwickeln sie kreative und machbare Lösungen. Hierbei ist es wichtig, gute Austauschformate anzubieten, die Beschäftigten einzubinden und gemeinsam entwickelte Vorschläge auszuprobieren. Das können Workshops oder auch Gesprächszirkel sein, in denen man auch Aufgaben- und Prozesskritik betreibt und miteinander überlegt, wie man den Arbeitsalltag und die Zusammenarbeit noch besser gestalten kann.

Tobias Berens: Eine wichtige Erkenntnis aus den Experimentierräumen war für mich, dass es in den Unternehmen prinzipiell bereits eine Vielzahl von positiven Beispielen im Sinne von New Work gibt. Diese Beispiele bzw. ihre Treiber sind in der Regel aber in den Unternehmen unbekannt oder tun dies unbewusst und bleiben oft in ihren eigenen Abteilungen verborgen. Wenn die Betriebe hier Räume schaffen und Methoden bereitstellen, innerbetrieblichen Best-Practice-Austausch zu ermöglichen, wird es in vielen Fällen sicher so sein, dass die Organisation aus sich heraus wachsen kann und somit resilienter wird.

Welche Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung sollten unbedingt Eingang in andere Organisationen oder künftige Projekte finden, Frau Ruiner?

Damit New Work wirkt, braucht es ein gemeinsames Verständnis, dass es nicht nur um mobile Arbeit oder flexible Arbeitszeiten geht, sondern um eine menschenzentrierte Arbeitskultur. In einem ersten Schritt geht es darum, sich dazu auszutauschen, was sich hinter dem Begriff verbirgt und was damit verbunden ist. Im nächsten Schritt geht es darum, mit den Beschäftigten bestimmte Handlungsoptionen und -felder abzustimmen. Da New Work insbesondere ein Kulturwandel ist, sind unterschiedlichste Felder betroffen, z. B. Führung und Hierarchien, Arbeitszeit und -ort, Sinnstiftung, Informations- und Wissensaustausch, Fehlerkultur, Feedback, Mitgestaltung. Mit den Beteiligten können entsprechende Vorschläge und Ansätze gesammelt, ausgewertet und gemeinsam umgesetzt werden. Gerade in systemrelevanten Berufen sind individuelle und organisationale Gegebenheiten sowie gesetzliche Rahmenbedingungen und Anforderungen unterschiedlich, aber zentral zu berücksichtigen. Daher sind hier die Expertise der Beteiligten und ihre Vorschläge so wichtig.

Herr Berens, was braucht es Ihrer Meinung nach, damit solche Experimenträume Wirkung entfalten, auch über den Projektrahmen hinaus?

Nachhaltig wird ein Projekt dann, wenn es innerbetriebliche Treiber gibt, die sich aus eigener Überzeugung für die Weiterführung der New-Work-Ansätze stark machen. Es braucht aber auch die Verständigung auf allen Ebenen innerhalb des Betriebes, dass dieser Transformationsprozess nicht von heute auf morgen umsetzbar ist und dass es in diesem Zusammenhang erforderlich ist, die individuellen Widerstände der Beschäftigten ernst zu nehmen und sich aktiv damit auseinanderzusetzen.

Transformation bedeutet, innerbetriebliche Widerstände ernst zu nehmen.

Darüber hinaus ist es sicher sinnvoll, dass das Management regelmäßig innehält und überlegt, wie New Work für seine Organisation zu interpretieren ist und in welche Richtung es sich ausrichtet. Im Projekt erreichen wir dies durch die Ausbildung betrieblicher Mentor*innen, die das Handwerkszeug bekommen, um das Thema New Work in den Projektbetrieben voranzutreiben.

Was nehmen Sie beide persönlich aus dem Projekt mit? Und wo sehen Sie den dringendsten Handlungsbedarf für die Zukunft systemrelevanter Berufe?

Prof. Dr. Caroline Ruiner: Ich bin sehr dankbar für die zwei gemeinsamen Projektjahre und die Betriebe, die sich trotz ihres dichten Alltags dazu bereit erklärt haben, am Projekt mitzuwirken. Es war eine tolle, offene und konstruktive Zusammenarbeit und hat allen die Möglichkeit gegeben, New Work in systemrelevanten Bereichen umzusetzen, aber auch die Grenzen miteinander auszuloten, was im Arbeitsalltag in systemrelevanten Berufen nicht umgesetzt

werden kann. Den dringendsten Handlungsbedarf sehe ich für systemrelevante Betriebe darin, New Work so zu gestalten, dass sie attraktiv, zukunftsfähig und resilient bleiben, und für politische Akteure ich ihn darin, die entsprechenden Rahmenbedingungen z. B. auch durch Bürokratieabbau zu schaffen.

Tobias Berens: Ich persönlich blicke auf zwei erfolgreiche Jahre zurück. Wir hatten ein herausforderndes Projekt, ein tolles Konsortium und ein wirklich harmonisches Projektteam. Auch wenn INQA-Experimentierräume per Definition auch ein Scheitern des Projekts ermöglichen – blicken wir trotz mancher Hürden heute auf viele konkrete und positive Ergebnisse und haben Tools entwickelt und identifiziert, die wirklich in die Praxis passen. Aus meiner Sicht haben sich die zwei intensiven Jahre schlussendlich für alle Projektbeteiligten mehr als gelohnt.

Für die Betriebe wird es in Zukunft darauf ankommen, Kernaussagen von New Work so für sich anzupassen, dass sie nicht nur als Arbeitgeber attraktiver werden, sondern auch agil und resilient auf die sich ändernden Gegebenheiten reagieren können.







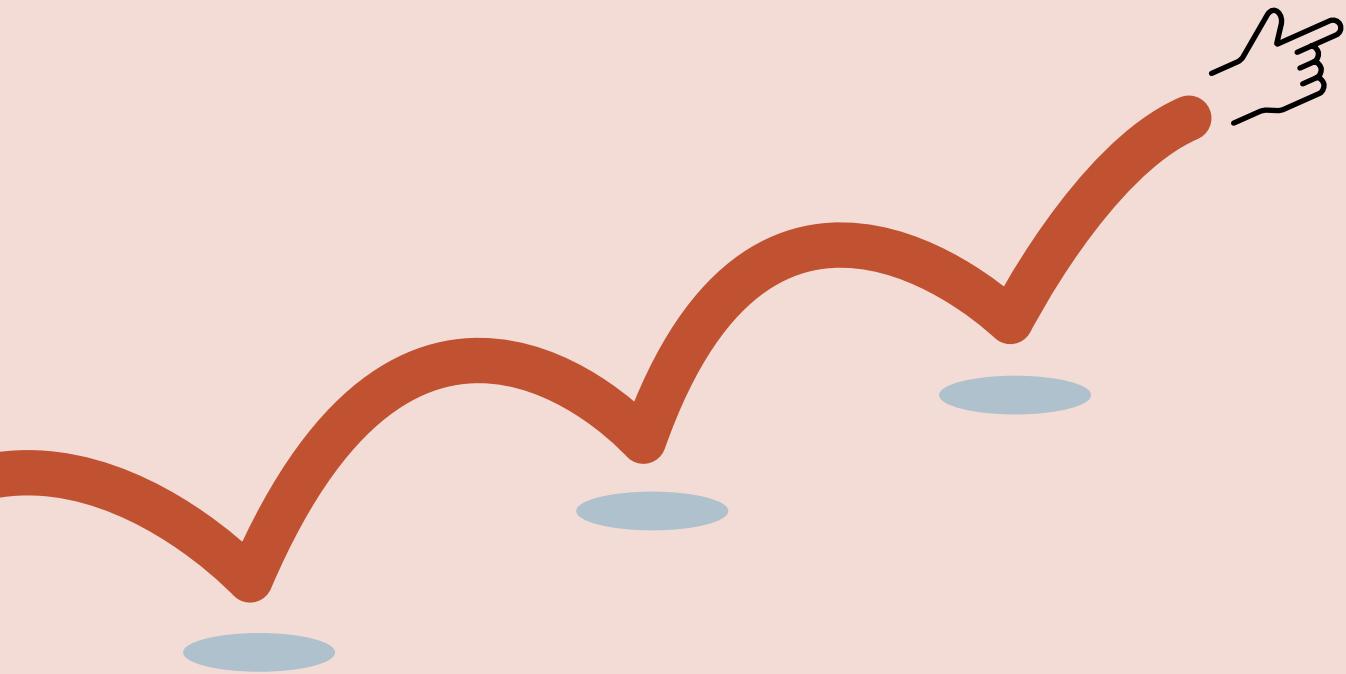
„Ganz wichtig ist, dass New Work und organisationale Resilienz als Change-Prozesse verstanden werden, die Zeit und Commitment von allen Beteiligten benötigen. Die größte Herausforderung dabei ist es tatsächlich, mit individuellen Widerständen umzugehen und diese zu überwinden, um die Organisation auf einen sich verändernden Pfad zu setzen – mit dem Ziel über New Work organisationale Resilienz zu erreichen.“



Tobias Berens

Beratungsinstitut für interdisziplinäre
Technikgestaltung (BIT e. V.)

Startklar für New Work – **Schritte zur Veränderung**



Startklar für New Work – **Schritte zur Veränderung**

Unsere Vision für New Work ist eine Arbeitswelt, in der die Menschen im Zentrum stehen und deren Arbeitsalltag von Sinnstiftung und Selbstbestimmung geprägt ist. Wir setzen auf eine Kultur der offenen Kommunikation, in der individuelle Bedürfnisse und berufliche Ziele gleichermaßen respektiert und unterstützt werden. Die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Kolleg*innen ist von Vertrauen, Transparenz und Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie einem offenen, konstruktiven und lösungsorientierten Austausch geprägt. Es gibt Raum, in dem jede und jeder die Möglichkeit hat, sich persönlich und beruflich zu entfalten, während gleichzeitig die gemeinsamen Ziele des Unternehmens mit Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung verfolgt werden.

In unserem Projekt standen systemrelevante Bereiche im Mittelpunkt. Unsere Botschaft an andere Organisationen lautet: Wenn es in hochregulierten, stark belasteten Arbeitsfeldern gelingt, New Work umzusetzen, dann auch anderswo.

Wo steht Ihr Unternehmen beim Thema New Work?

Unser Selbstcheck bietet eine erste Standortbestimmung. Wird eine der Fragen mit Nein beantwortet, helfen die folgenden Schritte dabei, gezielt weiterzugehen.

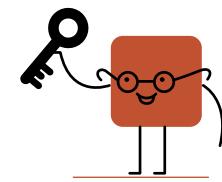
1. Haben Sie ein gemeinsames Verständnis von New Work?
2. Gibt es Möglichkeiten der Selbstbestimmung im Arbeitsalltag?
3. Nehmen die Beschäftigten Sinn in ihrer Tätigkeit wahr?
4. Sind die Führungskultur und Kultur der Zusammenarbeit auf Vertrauen, Transparenz und Mitbestimmung ausgerichtet?
5. Werden Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse eingebunden?
6. Gibt es regelmäßige Austauschangebote für die Mitarbeitenden?

Und was bedeutet das für den eigenen Betrieb?

Wenn Sie beim Selbstcheck eine oder mehrere Fragen mit Nein beantwortet haben, lohnt sich ein genauerer Blick auf die nächsten Schritte. Sie zeigen, wie New Work konkret im Arbeitsalltag verankert werden kann – praxisnah, machbar und abgestimmt auf Ihre betrieblichen Rahmenbedingungen.

Startklar für New Work

Schritte zur Veränderung



- Begriffsklärung**
- Was wird im Betrieb unter New Work verstanden?
- Arbeitskultur**
- Welche Kultur der Zusammenarbeit besteht im Betrieb?
 - Wie ist die Zusammenarbeit mit Führungskräften und mit Kolleg*innen gestaltet?
 - Ist der Arbeitsalltag von Vertrauen, einer Fehlerkultur, Innovationsfreude, Eigenverantwortung und Mithilfe geprägt?
- Bestandsaufnahme**
- Welche Komponenten von New Work werden schon umgesetzt?
 - Welche Bestandteile fehlen noch?
 - Wie ist es um die Menschenzentrierung, Sinnstiftung, Selbstbestimmung, Mitgestaltungsmöglichkeiten und die Zusammenarbeit im Betrieb bestellt?
-
- Ziele und Prioritäten**
- Welche klaren Ziele werden für die Umsetzung von New Work im Betrieb definiert?
 - Welche Themen werden aus welchen Gründen zuerst angegangen?
 - Welche Prioritäten nach Dringlichkeit und Wichtigkeit sowie Umsetzbarkeit nach Ressourcen werden gesetzt?
- Team und Kommunikation**
- Wer übernimmt welche Verantwortlichkeiten in der Umsetzung von New Work?
 - Wie kann offene und transparente Kommunikation gefördert werden?
 - Wie kann regelmäßig über die Umsetzung von New Work und die erzielten Ergebnisse berichtet werden?
- Mitgestaltung**
- Welche Erwartungen und Bedarfe bestehen im Betrieb in Hinblick auf Aspekte von New Work?
 - Welche Themen beschäftigen im Alltag und stellen Schwierigkeiten dar?
 - Wie können Beschäftigte im Arbeitsalltag ihre Ideen und Vorschläge einbringen?
 - Wie gehen Führungskräfte wertschätzend, transparent und anerkennend mit Vorschlägen und Ideen um?
- Prozess**
- Wie kann der kulturelle Wandel gelingen?
 - Wie können Mitgestaltung, Umsetzung und Evaluation gesichert werden?
 - Ist eine externe Begleitung erforderlich?
-
- Austauschformate**
- Welche Möglichkeiten des Austauschs bestehen bereits im Betrieb und welche Austauschformate sind wünschenswert?
- Evaluation**
- Welche Zwischenziele und Meilensteine für die Umsetzung von New Work werden definiert?
 - Wie kann regelmäßig Feedback eingeholt werden, um bei Bedarf die Planung anzupassen?
 - In welcher Form soll der Fortschritt laufend evaluiert werden?
 - Welche Erfolge wurden erzielt und was kann noch verbessert werden?
 - Wie werden Erfolge anerkennend und inklusiv gefeiert?
- Weiterentwicklung**
- Wie kann der Kulturwandel mit Führungskräfte- und Workshops mit Beschäftigten begleitet werden?
 - Welche Themen sind in den Workshops im Fokus?
- Verfestigung**
- Wie kann der kulturelle Wandel im Betrieb nachgehalten werden?
 - Wie kann die Unternehmenskommunikation bei diesem Prozess eingebunden werden?
 - Wer kann als Mentor*in fungieren und die Verfestigung fördern?

1
Verstehen

2
Gestalten

3
Verankern

New Work ist Teil der Zukunft der Arbeit. Wir wollen gemeinsam eine Arbeitswelt schaffen, die Sinnstiftung, Selbstbestimmung, Mitgestaltung und Zusammenarbeit fördert. Es geht dabei nicht nur um eine Veränderung von Arbeitsplätzen, sondern um die Herangehensweise an Arbeit, Verantwortung und Wachstum. New Work ist keine einmalige Veränderung – es ist ein gemeinsamer Weg. Wir wünschen Ihnen Umsetzungs- und Gestaltungsfreude, Mut und das Durchhaltevermögen, als Pionier*innen Räume zu schaffen, in denen Ihre Organisation wachsen kann. Eine menschenzentrierte, erfüllende Arbeitskultur lohnt sich!

Weiterführende Links

ddn-Austauschforen

Plattformen für kollegialen Austausch, Fachimpulse und Diskussionen rund um Themen wie Betriebliches Gesundheitsmanagement, Diversity & Inclusion oder den Wandel der Arbeitswelt



Gute-Praxis-Sammlung des ddn

Inspirierende Lösungsstrategien aus unterschiedlichsten Branchen, gesammelt in Kooperation mit der TU Dortmund



INQA-Checks

Kostenfreie, praxiserprobte Checklisten zur Standortbestimmung in Bereichen wie Führung, Gesundheit, Digitalisierung oder Diversity



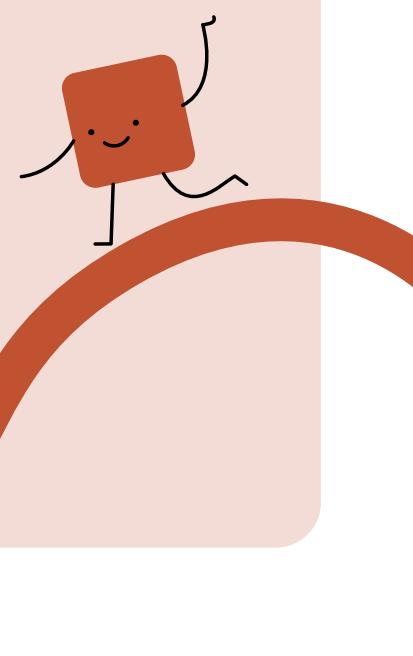
INQA-Coaching für KMU

Individuelle Prozessbegleitung für kleine und mittlere Unternehmen mit Fokus auf zukunftsfähige Arbeitsgestaltung



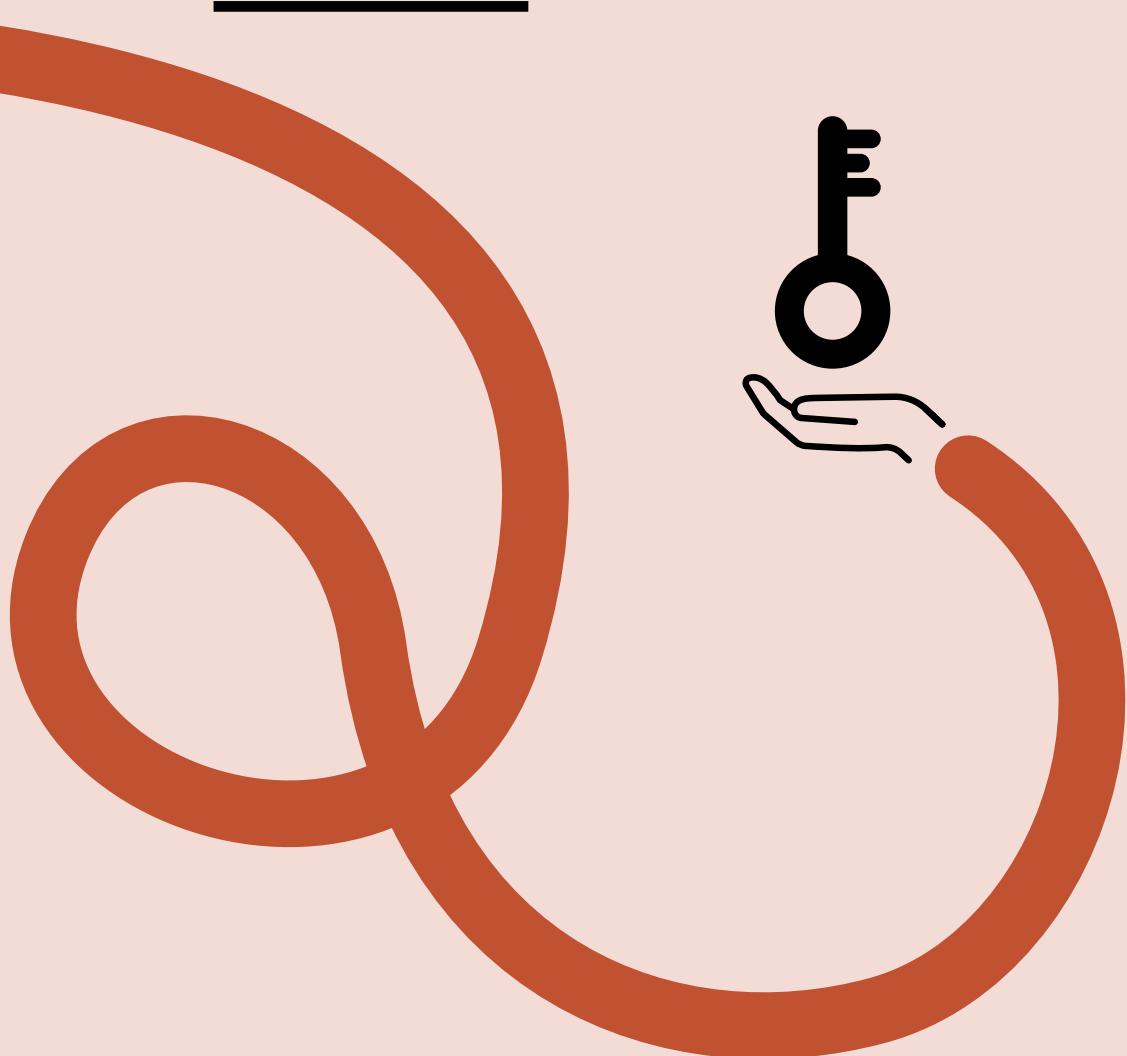
INQA-Publikationen

Fachinformationen, Leitfäden und Praxiswissen zu aktuellen Herausforderungen: von Schichtarbeit über KI bis Fachkräfte sicherung



Neue Arbeitsformen sind möglich

Ergebnisse der Evalua- tionsbefragungen



Neue Arbeitsformen sind möglich

Ergebnisse der Evaluationsbefragungen

Wie kann man messen, welche Wirkung ein Projekt hat?

In anwendungsorientierten Forschungsprojekten werden neuartige Ansätze erprobt, immer mit dem Ziel, für bestimmte Prozesse und Themen Verbesserungen zu erzielen. So auch im Projekt „New Work For Key Worker“, dessen Ziel es unter anderem ist, moderne Arbeitsformen (New Work) in systemrelevanten Berufen zu implementieren, um die Arbeit für die Mitarbeitenden zu verbessern.

Wie lässt sich belegen, ob und inwieweit die Projektziele durch die Projektaktivitäten erreicht wurden? Die Wirkungsevaluation hat die Aufgabe, diese Frage zu beantworten und dabei weniger den Output, das heißt, die durchgeführten Leistungen, sondern die höheren Wirkungsebenen, das sogenannte Outcome (Veränderungen) und den Impact (längerfristige Wirkungen), zu ermitteln. Die Wirkungsforschung (vgl. Miethe et al, 2011¹ oder Wolbring & Treischl, 2020²) bietet hierfür ein umfangreiches Methodenspektrum, aus dem jedoch je nach Kontext die geeigneten und anwendbaren Erhebungsmethoden ausgewählt werden müssen. In der Medizin beispielsweise sind Laborversuche der etablierte Standard, bei dem in Versuchs- und Kontrollgruppe weder Teilnehmende noch Forschende wissen, wer Medikament und wer Placebo bekommt. In der anwendungsorientierten Forschung außerhalb kontrollierter Laborbedingungen ist ein echter Nachweis kausaler Zusammenhänge schwierig. Misst man eine Veränderung zwischen zwei Gruppen oder zu zwei Zeitpunkten, ist es schwer, eindeutig zu unterscheiden,

1 Miethe, I.; Eppler, N.; Schneider, A. (Hrsg.): Quantitative und Qualitative Wirkungsforschung. Ansätze, Beispiele, Perspektiven. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich, 2011.
2 Wolbring, T.; Treischl, E. J.: Wirkungsevaluation: Grundlagen, Standards, Beispiele. Beltz Juventa, 2020.



Frank Eierdanz, Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA)

Dr. Frank Eierdanz ist Diplom-Geograf, hat in der Psychologie zum Thema „Erfolgreicher Umgang mit Unsicherheit“ promoviert und ist seit 2009 in arbeitswissenschaftlichen Kontexten aktiv. Das Gemeinsame dieser verschiedenen Disziplinen ist die sozialwissenschaftliche empirisch-methodische Herangehensweise. Seine zentralen Arbeitsschwerpunkte sind Benchmarking-Projekte, insbesondere im Bereich Teilhabe von Menschen mit Behinderung, Projekte zum Themenfeld „Demografischer Wandel“ sowie Ansätze für mitarbeiterorientiertes Verbesserungsmanagement in Unternehmen der Sozialwirtschaft.

Foto: © Frank Eierdanz

inwieweit diese Veränderung durch den zu untersuchenden neuen Ansatz verursacht wurde oder durch alles andere, was im Verlauf einer Studie rundherum geschehen ist.

Im Projekt „New Work For Key Worker“ wurden zahlreiche Aktivitäten in vier Anwendungsunternehmen systemrelevanter Branchen durchgeführt, wie beispielsweise Informationsformate, Workshops, Interviews, Schulungen und Erprobungsphasen neuer betrieblicher Arbeitsformen. Die begleitende Wirkungsevaluation musste die Anforderungen der betrieblichen Praxis berücksichtigen und sich auf wenige, nicht zu aufwändige Erhebungen beschränken. Ein Kontrollgruppenansatz oder die Kontrolle von äußeren Einflussfaktoren waren nicht durchführbar. Es wurden zwei weitgehend geschlossene Mitarbeitendenbefragungen, zu Beginn und zum Ende der Projektlaufzeit, durchgeführt. Abgefragt wurden Merkmale der Unternehmenskultur, etwa zum Erleben sinnstiftender Arbeit, einer guten Teamzusammenarbeit und wertschätzender Führung. Bei diesen Aspekten sollte der Vorher-Nachher-Vergleich zeigen, ob im Laufe des Projekts eine Veränderung in der Beurteilung durch die Mitarbeitenden eingetreten ist. Zusätzlich wurde die Umsetzbarkeit einiger Beispiele von Arbeitsformen, die gemeinhin mit New Work assoziiert werden, erfragt. Eine häufigere Zustimmung, dass diese Ansätze trotz der besonderen Anforderungen in den systemrelevanten Branchen realisierbar sind, würde auf einen Sensibilisierungs- und Lerneffekt bei den Beschäftigten hindeuten.

Ergebnisse: 1. Hohe Sinnstiftung vor und nach dem Projekt

Dass die Grundidee des Projekts, nämlich New Work in systemrelevanten Bereichen zu erproben, besondere Herausforderungen mit sich bringt, zeigte sich auch in der begleitenden Wirkungsevaluation. Mitarbeitende aller vier Anwendungsunternehmen arbeiten in stark reglementierten Umgebungen und zu meist mit sehr knappen Personal- und Zeitressourcen. Sie müssen aber trotzdem die zuverlässige Erfüllung der Arbeitsaufgaben immer gewährleisten, da ansonsten pflegebedürftige Menschen nicht optimal betreut, die Wasserversorgung nicht störungsfrei garantiert oder zentrale Kommunikationsinfrastruktur nicht bereitgestellt werden kann. Diese Rahmenbedingungen führten dazu, dass die Teilnahme an den beiden Befragungen vergleichsweise gering war und in drei der vier Unternehmen nur das erweiterte Projektteam Auskunft gab. Im vierten Unternehmen wurden alle Mitarbeitenden zur Befragung eingeladen, und 35% nahmen an der ersten sowie 17% an der zweiten Umfrage teil. Insgesamt wurden in allen vier Unternehmen 168 Personen zu Beginn des Projekts und 81 Personen am Ende der Projektlaufzeit befragt. Etwa zwei Drittel der Befragten waren in operativen Bereichen tätig, während ein Drittel aus Verwaltung und Leitung stammte. Knapp 15% der Befragten arbeiteten mit Führungsverantwortung. Die im Folgenden beschriebenen Ergebnisse dienen als Hinweise auf die erreichten Wirkungen der Projektaktivitäten, können aufgrund der beschriebenen Einschränkungen jedoch nicht als echter Nachweis angesehen werden.

Eine Reihe abgefragter Merkmale beschreibt, ob in den vier Anwendungsunternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden eine Unternehmenskultur herrscht, die mit New Work vereinbar ist und gute Voraussetzungen für eine hohe Resilienz bietet. Tabelle 1 listet auf, wie häufig die Befragten zustimmen, dass diese Aspekte zufriedenstellend umgesetzt sind in ihren Unternehmen. Die Zustimmung ist fast durchgehend hoch. Besonders die Führungskräfte, die auch aktiv in das Projekt eingebunden waren, weisen hohe Werte auf. Personen ohne Führungsverantwortung und ohne nennenswerte Einbindung in das Projekt bewerten die Unternehmenskultur deutlich zurückhaltender. Eine sehr sinnstiftende Tätigkeit wird von fast allen Befragten sowohl zu Projektbeginn als auch am Projektende bestätigt. Die Arbeit in systemrelevanten und insbesondere sozialen Bereichen bringt diese Sinnstiftung mit sich. Gestaltungsspielräume und gegenseitige Wertschätzung unter Kollegen und gegenüber Vorgesetzten werden von rund 60 % der Befragten ohne und etwa 85 % derjenigen mit Führungsverantwortung gesehen. Die Möglichkeit, sich aktiv in Verbesserungsaktivitäten einzubringen, wird vor allem von Führungskräften bestätigt. Niedrigere Werte zum Projektende könnten ein Indiz dafür sein, dass im Projektverlauf nicht alle Möglichkeiten zur Partizipation umgesetzt werden konnten. Eine Steigerung der Zustimmung im Sinne einer Verbesserung der Unternehmenskultur im Verlauf der Projektaktivitäten ist nicht feststellbar, kann aber durch ein vergleichsweise kurzes Projekt mit Beteiligung nur weniger Personen im Unternehmen auch nicht erwartet werden.

Merkmale der Unternehmenskultur

Zeitpunkt d. Befragung	Personen-gruppe	Sinnstiftende Arbeit	Gestaltungs- und Handlungs-spielräume	Wertschätzender Umgang unter-einander	Wert-schätzende Führung	Beteiligung an Verbesserungs-aktivitäten	Hohe Arbeits-zufriedenheit insgesamt
Start des Projekts	Keine Führungskraft (118 Pers.)	89 %	63 %	64 %	60 %	37 %	61 %
	Führungskraft (21 Pers.)	100 %	90 %	85 %	80 %	60 %	85 %
Ende des Projekts	Wenig am Projekt beteiligt (40 Pers.)	85 %	53 %	74 %	65 %	26 %	58 %
	Aktive Teilnahme am Projekt (24 Pers.)	100 %	79 %	82 %	91 %	41 %	81 %

Tabelle 1:
Anteil zustimmender
Antworten zu ausge-
wählten Merkmalen der
Unternehmenskultur

Ergebnisse: 2. Neue Arbeitsformen häufiger möglich als erwartet

New Work bedeutet im allgemeinen Verständnis häufig, agiler, flexibler, mit weniger Hierarchie und mehr Assistenztechnologien zu arbeiten. Die Mitarbeitenden der vier am Projekt beteiligten Unternehmen wurden befragt, ob einige typische Aspekte modernen Arbeitens in ihrem Unternehmen ihrer Ansicht nach möglich sind bzw. bereits gelebt werden oder aber aufgrund der besonderen Umstände in systemrelevanten Berufen als unmöglich erachtet werden. Wie Tabelle 2 sind, ist

erwartungsgemäß das klassische Homeoffice oder andere Formen mobiler Arbeit in diesen Branchen nur für eine Minderheit, beispielsweise in der Verwaltung, denkbar. Alle anderen Aspekte jedoch werden von einer Mehrheit der Befragten als möglich angesehen. Rund drei Viertel der Führungskräfte und knapp zwei Drittel der Mitarbeitenden ohne Führungsrolle bestätigen dies und demonstrieren damit, dass New Work auch in systemrelevanten Berufen vielfältiger möglich ist als vielleicht erwartet. Ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Befragungszeitpunkten ist nicht erkennbar.

Aspekte von New Work

Zeitpunkt d. Befragung	Personen-gruppe	Ideen-werk-stätten	Prinzipien statt starren Regeln	Entschei-dungen im Team	Führungs-kräfte als Vorbilder	Agile Projekte	Selbst-bestimmte Fortbil-dung	Mobiles Arbeiten	Hybride Meetings	Gelebte Fehler-kultur
Start des Projekts	Keine Führungskraft (118 Pers.)	71%	63%	53%	57%	56%	62%	33%	55%	69%
	Führungskraft (21 Pers.)	76%	81%	76%	70%	71%	53%	25%	70%	85%
Ende des Projekts	Wenig am Projekt beteiligt (40 Pers.)	69%	53%	57%	58%	41%	58%	33%	59%	50%
	Aktive Teilnahme am Projekt (24 Pers.)	86%	66%	67%	61%	62%	45%	27%	70%	79%

Tabelle 2:
Anteil der Befragten, die Aspekte von New Work als möglich oder bereits gelebt im eigenen Unternehmen einschätzen

Viel gelernt, aber breite Umsetzung fehlt noch

Zusätzlich zum Vorher-Nachher-Vergleich wurden die Befragten auch ganz direkt um ihre Einschätzung dazu gebeten, welche Veränderungen im Projektverlauf erreicht werden konnten. Abbildung 1 zeigt, dass diejenigen, die aktiv am Projekt beteiligt waren, mehrheitlich der Meinung sind, dass eine breite Beteiligung möglich war, etwas zu modernen Arbeitswelten gelernt werden konnte und die Zusammenarbeit im Projekt gut funktioniert hat. Immerhin etwa ein Drittel der Projektbeteiligten bestätigt Fortschritte im Unternehmen bezüglich moderner Arbeitsformen und sieht Verbesserungen bei flexibler Arbeit und Belastungsreduktion, was zu einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität führt. Dass Unternehmen und Mitarbeitende insgesamt vom Projekt profitiert haben, sagt nur ein Fünftel, was dadurch zu erklären sein dürfte, dass im Projekt nur Ansätze erprobt, aber nicht breit umgesetzt werden konnten. Die Führungskultur konnte nach Ansicht der meisten Befragten nicht nachhaltig verbessert werden. Das zeigt, dass eine tiefergehende Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur nur längerfristig zu erwarten ist.

Welche Veränderungen konnten im Projektverlauf erreicht werden?

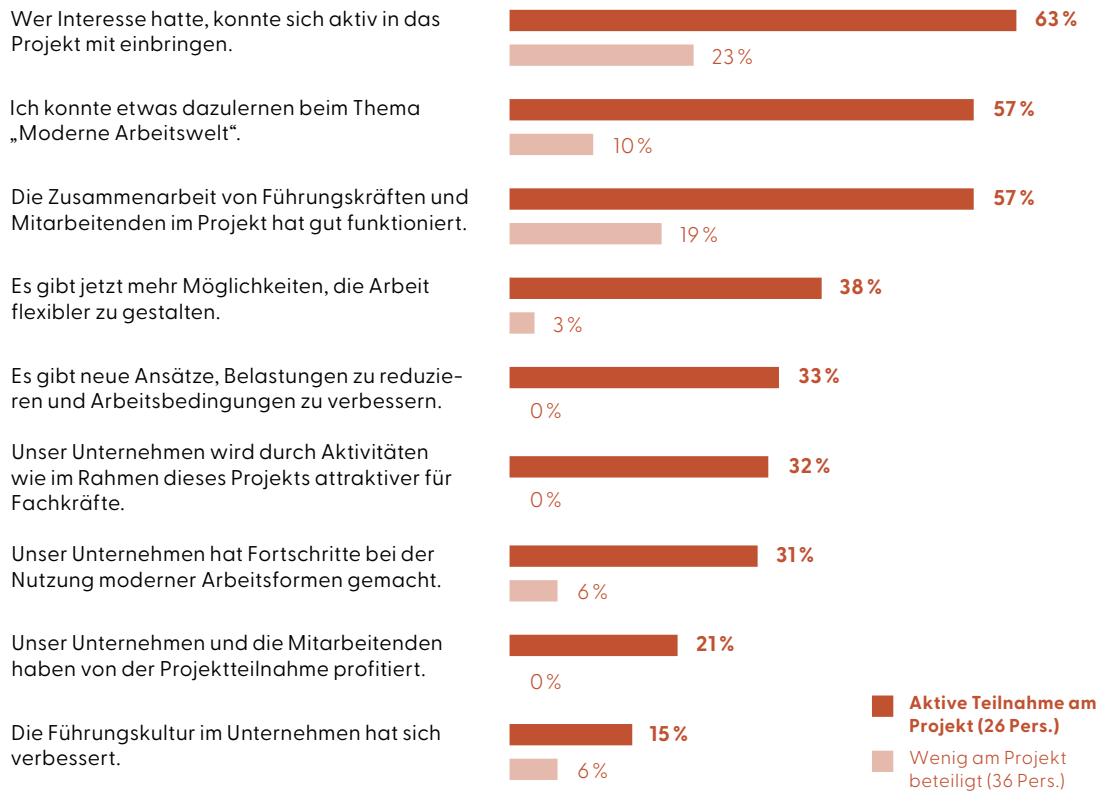


Abbildung 1:
Anteil der Befragten, die mit „Trifft voll zu“ oder „Trifft eher zu“ auf verschiedene Veränderungsaspekte geantwortet haben

Empfehlungen: Veränderungen messbar umsetzen

Die Ergebnisse der Befragungen zu Beginn und zum Ende des Projekts „New Work For Key Worker“ machen es deutlich: Selbst in systemrelevanten Berufen mit besonderen Anforderungen wie Anwesenheitspflicht, Schichtdienst, strikten Einsatzregeln und straffen Hierarchien im Einsatz sind mehr Aspekte moderner Arbeitswelten umsetzbar, als man vielleicht erwarten würde. Zugleich zeigt sich aber auch, dass die Einführung neuer Arbeitsformen und organisatorischer Veränderungen Zeit braucht. Im Rahmen des Forschungsprojekts konnten neue Konzepte erfolgreich erprobt werden. Die Zeit war naturgemäß zu kurz, um die Neuerungen, die sich prinzipiell bewährt haben, unternehmensextern auszurollen. Daher ist bei den meisten Mitarbeitenden in der Projektlaufzeit wenig angekommen. Das unterstreicht die Notwendigkeit, auch solche Erprobungen breit zu kommunizieren und Projektteams möglichst hierarchieübergreifend und wenn möglich nicht nur mit Führungskräften zu besetzen.

Zu einem guten Veränderungsprozess gehört eine geeignete Überprüfung der erreichten Erfolge (Wirkungen) dazu. Folgende systematische Schritte sind empfehlenswert:

- **Vision und Wirkungsannahme:** Zu Beginn eines Veränderungsprozesses sollte in einem partizipativen Vorgehen das längerfristige Ziel skizziert werden. Wie soll das Unternehmen oder auch ein bestimmter Teilbereich in drei bis fünf Jahren aussehen? Nachdem konkrete Veränderungsmaßnahmen geplant sind, sollte dann im Team diskutiert werden, was die Wirkungserwartung dieser Aktivitäten ist. Wie tragen einzelne Maßnahmen dazu bei, dass Zwischenziele und letztendlich der in der Vision formulierte längerfristige Endzustand erreicht werden? Einfache und möglichst konkrete Wenn-Dann-Zusammenhänge helfen, diese Wirkungsannahmen zu explizieren, z.B. „Wenn eine Mitarbeitenden-App unternehmensweit eingerichtet wird und sich möglichst viele beteiligen, dann fühlen sich die Mitarbeitenden gut informiert“.
- **Überprüfbare Ziele und Indikatoren:** Aus den Wirkungsannahmen können konkrete Teilziele abgeleitet werden, die erreicht werden sollten, im obigen Beispiel die erfolgreiche Einführung der Mitarbeitenden-App sowie eine möglichst hohe Nutzung dieser App. Für jedes Teilziel werden konkret überprüfbare Indikatoren benötigt, um die Zielerreichung messen zu können. Für einfach erhebbare Größen wie die Nutzungshäufigkeit der App lässt sich einfach gemeinsam bestimmen, ab welcher Installationszahl das Ziel „möglichst breite Beteiligung“ als erreicht angesehen wird. Für abstraktere Indikatoren wie „die Mitarbeitenden fühlen sich gut informiert“ müssen geeignete Methoden, wie z.B. eine kurze Umfrage eingesetzt werden.
- **Einfache Messmethoden:** Häufig benötigt man keine hochwissenschaftlichen, sehr aufwändigen Methoden. Eine rasch angelegte Nutzungsstatistik, egal ob digital oder analog, oder eine kurze Umfrage reichen aus. Eine geeignete Formulierung von Fragen eines Fragebogens gelingt dann auch ohne langjährige Erfahrung, wenn im Team diskutiert wird und ein kurzer Pretest zeigt, dass die Fragen so verstanden werden wie beabsichtigt. Die praktische Durchführung ist mit kostenlosen Online-Umfrageplattformen, die auch eine einfache Auswertung liefern, kein Problem.
- **Wirkungen kommunizieren:** Auch die beste umgesetzte Veränderung ist nur dann erfolgreich, wenn viele davon Kenntnis erhalten. Ein Veränderungsprozess sollte daher immer eine begleitende Kommunikationskampagne enthalten. Ein kurzer regelmäßiger Newsletter, ein Aushang oder – im obigen Beispiel – natürlich auch die Einrichtung eines Fortschrittskanals in der neuen App genügen zumeist. Über diese Kanäle können auch die Ergebnisse der Wirkungsüberprüfung berichtet werden, etwa die Quoten der Zustimmung der kurzen Umfrage.

Das Kursbuch Wirkung (Kurz & Kubek, 2021³) ist zwar für soziale und Non-Profit-Organisationen konzipiert, gibt aber auch Unternehmen einen sehr praktischen Überblick.

³ Kurz, B.; Kubek, D.: Kursbuch Wirkung: das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen (6. überarbeitete Auflage). PHINEO, 2021.

