



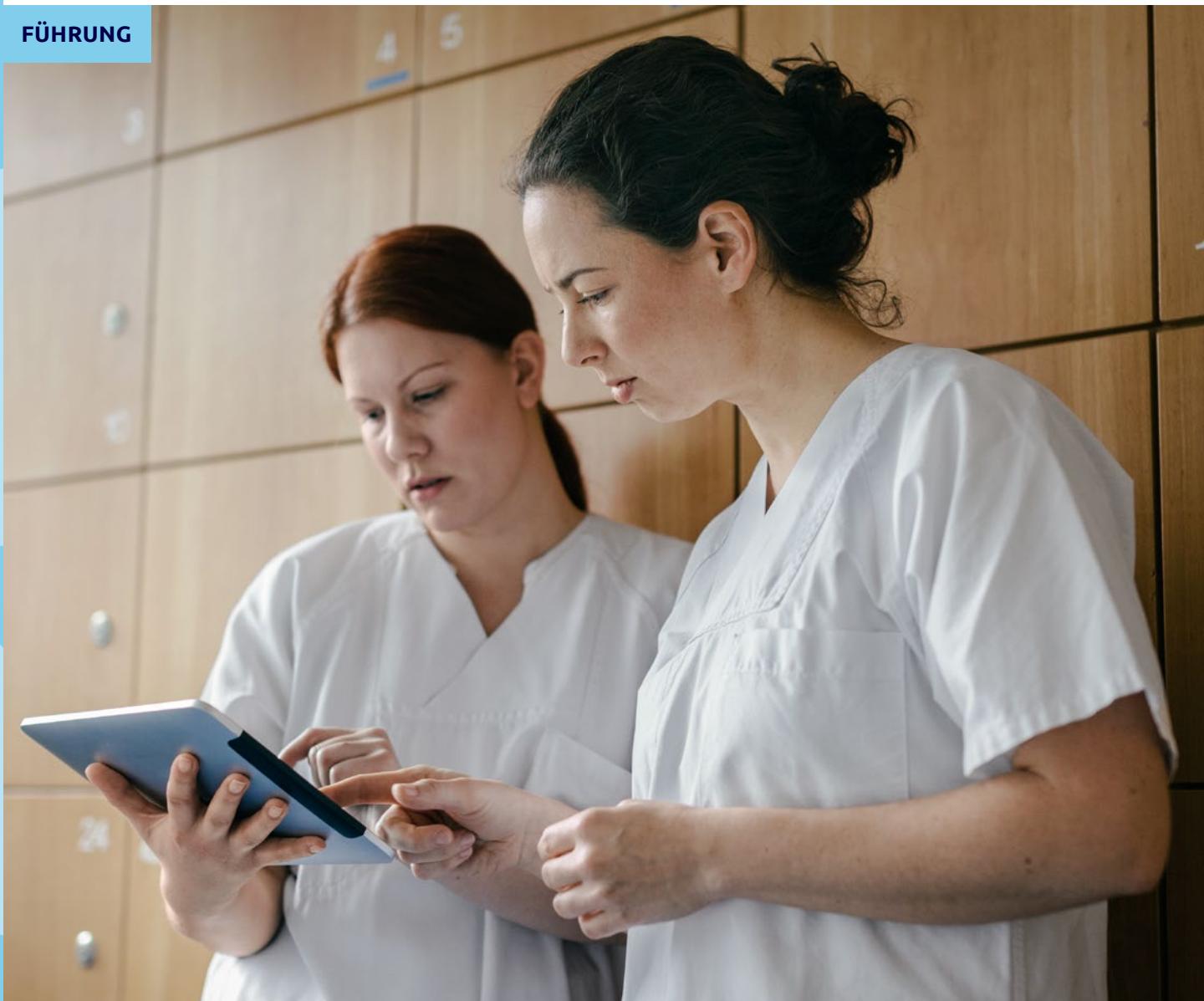
Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

**IN  
QA** | INITIATIVE  
NEUE QUALITÄT  
DER ARBEIT

# New Work for Key Worker

New Work für Systemheld\*innen:  
Ein Handlungsleitfaden für Führungskräfte  
und Personalverantwortliche  
in systemrelevanten Bereichen

FÜHRUNG



# Inhalt

## New Work Language

Begriffe rund um New Work

— Seite 3

## Grußwort

Fabian Langenbruch/BMAS

— Seite 4

## Das ist NW4KW

Projektbeschreibung und -ablauf

— Seite 8

## New Work needs Basic Work

Praxisbeispiel Hospital zum Heiligen Geist

— Seite 13

## New Work needs Leadership

Praxisbeispiel Freundeskreis Mensch

— Seite 18

## New Work needs Translation

Praxisbeispiel Emschergenossenschaft

— Seite 23

## New Work needs Health

Praxisbeispiel GLASFASER RUHR

— Seite 28

## New Work needs Environment

Praxisbeispiel Feuerwehr Stuttgart

— Seite 33

## Was wir gelernt haben

Erkenntnisse aus Forschung und Projektleitung

— Seite 36

## Startklar für New Work

Schritte zur Veränderung

— Seite 43

## Neue Arbeitsformen sind möglich

Ergebnisse der Evaluationsbefragungen

— Seite 47

## Projektpartner\*innen



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

# New Work Language

## Begriffe rund um New Work

**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.

**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.

**Wozu  
dienen inter-  
professionelle  
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 Fachkräfte- mangel, steigende Anforderungen und strukturelle Engpässe setzen die Organisationen und ihre Be- schäftigten unter Druck. Die Pandemie hat uns ein- drücklich vor Augen geführt, wie verletzlich diese Bereiche sind – und wie dringend wir neue Wege finden müssen, um sie krisenfester, sprich: resilien- ter und zukunftsfähiger zu gestalten.

Es ist daher ein zentrales Anliegen des Bundes- ministeriums für Arbeit und Soziales, diese Berufe zu stärken und zukunftsfähig aufzustellen. Unter

dem Dach der sozialpartnerschaftlich getragenen Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unter- stützt das BMAS mit der Förderrichtlinie „Unter- nehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA- Experimentierräume“ gezielt Unternehmen und Verwaltungen dabei, in einer sich stetig wandeln- den Arbeitswelt zu bestehen – und eigene Lösungs- strategien 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 Zen- trum stand die Frage: Wie können wir Arbeit so gestalten, dass sie Menschen stärkt, Organisationen krisenfester macht und die Attraktivität in system- relevanten Berufen erhöht?

NW4KW hat dabei bewusst ein erweitertes Ver- ständnis von New Work verfolgt – jenseits von Homeoffice oder zeitlicher Flexibilität. Im Fokus standen Mitarbeitende in Schichtdiensten und ortsgebundenen Tätigkeiten, für die Flexibilisierung



**Fabian Langenbruch, Leiter der Unterabteilung für Grundsatzfragen der Fach- kräftesicherung, Aus- und Fortbildung, Arbeitskultur, Digitale Transformation 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 Reden- schreiber 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 Grundsatz- fragen der Arbeitspolitik, insbesondere für die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt. Seit 2022 ist er stellvertretender Abteilungsleiter für Fachkräf- teszicherung. Dazu gehört auch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).



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 Rahmen-

bedingungen, 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 Katastrophen- und Rettungsdienste.

## 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

## 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?

**Partner\*innen:** Durch Interviews mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Interessenvertretungen wurden die Herausforderungen im jeweiligen Betrieb ermittelt. Ergänzt wurde dies durch berufspezifische 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 diese 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, greifbare 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 zukunfts-fähiger 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.



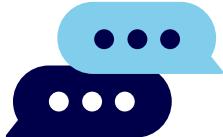
**Zum Film**

# Das ist NW4KW

## Projektbeschreibung und -ablauf

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

1



Interviews und  
tätigkeitsorientierte  
Begleitungen

2



Workshops und  
Führungskräfte-  
trainings

3



Best Practises und  
HR-Konzepte

5

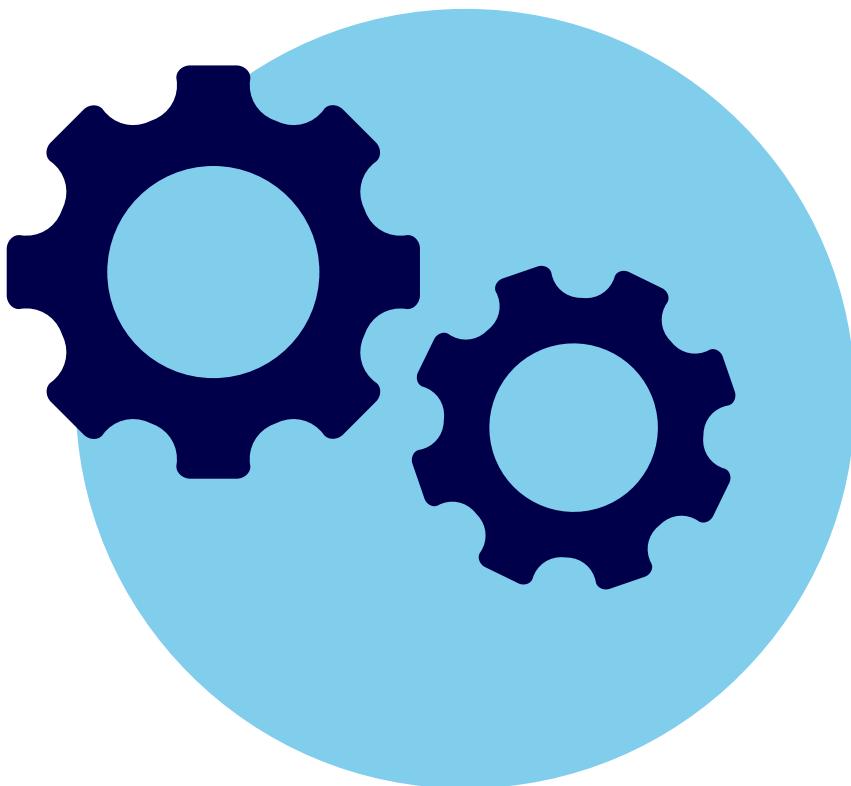


Mentor\*innen-  
ausbildung

4



Experimentierräume  
(EXP)



# 1 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 systemrelevanten 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 mitzu erleben und mit Mitarbeitenden und Führungs kräften arbeitsbegleitend die alltäglichen Herausforderungen zu besprechen, sowie deren Ursachen und Rahmenbedingungen zu verstehen.

## LEARNING 1

Die adressat\*innenorientierte 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](#)

## 2 Workshops und Führungskräftestrainings

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.

### LEARNING 1

Der Einsatz digitaler Tools (z. B. Kollaborationslösungen, digitale Whiteboards) für die Zusammenarbeit hat sich als sehr zielführend erwiesen. Die Umsetzung ist jedoch überaus 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 „Treibende“ von New Work zentral für den Projekterfolg und die nachhaltige Veränderung der Arbeitsbedingungen. Insbesondere gilt es, Führungskräfte in Sandwichpositionen 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.



**Zum Download:  
Leitfaden zum  
Führungskräfte-workshop**

## 3 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. Infolgedessen 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 Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) gelegt, um diese in unternehmensbezogenen HR-Konzepten zusammenzuführen.

### LEARNING

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

# 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 weiterentwickelt wurden.

Alle EXP haben sich dabei methodisch am iterativen Konzept kleiner 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.

## LEARNING 1

Microlearning-Einheiten von 45 bis 60 Minuten bzw. 60 bis 90 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 Themenschwerpunkte waren zwar sehr unterschiedlich, beleuchten aber sehr umfassend die Arbeitsphilosophie New Work im Kontext organisationaler Resilienz.

## LEARNING 2

Unternehmen müssen lernen, dass New Work keine Modeerscheinung bzw. kein Add-On ist, sondern ein kultureller Wandel, der sie zukunftsfähig macht. New Work als Change-Prozess ist kein einmaliges 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 organisationalem Lernen – mit dem Menschen im Zentrum –, und genau das ist das Ziel organisationaler Resilienz.

## ZENTRALE ERKENNTNISSE

### • New Work needs Basic Work

Bevor neue Arbeitsformen fruchten, müssen grundlegende Prozesse, Verantwortlichkeiten und Strukturen funktionieren.

### • New Work needs Leadership

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 Mentor\*innen-ausbildung

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 tiefgehendes Verständnis für die Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten von New Work zu vermitteln sowie für ein Methodensetting, welches es den Mentor\*innen ermöglicht, den Change-Prozess innerhalb der Unternehmen weiterzuführen und zu unterstützen.

## 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 dessen eigentlichen Zeitraum hinaus.

## KEY INSIGHT

**„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.)



# New Work needs Basic Work

## 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 1200 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



## Zusammenarbeit



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 Führungskräfte-training ganz oben auf der Agenda. Dies sollte ein zentrales Element von New Work adressieren: die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Denn Modelle wie individuelle Dienstplangestaltung, Wahldienste, Teilzeitlösungen oder Jobsharing können dazu beitragen, den Arbeitsalltag besser an die Lebensrealität der Mitarbeitenden anzupassen. Leider ließen die schwierigen Rahmenbedingungen und die verhältnismäßig knappe Projektlaufzeit 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 der 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 Wissens- und Informationsaustausch 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** Stimmungs- und Belastungsbarometer

**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** Kommunikationslandkarte

**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 der 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 Visionen/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 Mitarbeiterinnen 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

# 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



Ziele





„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 Workshopreihe entwickelt:

# Der Weg durch den Experimentierraum

## 1. Kick-off-Workshop

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

## 2. Kurzinput: Kommunikation im Kontext von New Work

<b>Inhalt</b>	Bedeutung und Gestaltung einer transparenten und wertschätzenden Kommunikation und Feedbackkultur; zielgerichteter Umgang mit Informationen im Team und in Unternehmen
<b>Methoden</b>	Die 3-2-1-Methode als Feedback-Tool; Austausch und Diskussion
<b>Ziele</b>	Kommunikation als Schlüssel der Zusammenarbeit im Kontext New Work verstehen und weiterentwickeln

## 3. Kurzinput: Rollenverständnis im Kontext von New Work

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

## 4. Kurzinput: Eine gemeinsame Ausrichtung im Team

<b>Inhalt</b>	Vorstellung der Methode „Golden Circle“, um die gemeinsame Ausrichtung im Team zu reflektieren und ein geteiltes Verständnis zu schaffen
<b>Methoden</b>	Golden Circle
<b>Ziele</b>	Eine transparente und gemeinsame Ausrichtung im Team als Basis für eine gute Zusammenarbeit

## 5. Abschlussworkshop: New Work als kontinuierlicher Weg

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

Das Feedback zeigte, dass gezielte Methoden und Austauschformate den abteilungsübergreifenden Wissens- und Informationsaustausch 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, 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.

# New Work needs Leadership

## New Work braucht Führung

### Emschergenossenschaft, Essen

**Branche:** Wasserwirtschaft/Öffentlich-rechtliche Körperschaft

**Mitarbeitende:** über 1800

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

**Projektfokus:** Stärkung von „guter Führung“ und Verbesserung des Wissenstransfers in einer großen, dezentral strukturierten Organisation



Emschergenossenschaft  
Lippeverband

Transfer



Im Zuge des Wandels hin zu neuen Arbeitswelten gewinnt auch in der kommunalen Infrastruktur – etwa beim Wasserwirtschaftsunternehmen Emschergenossenschaft – 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.

Hinzu kommen enge gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen, die den Spielraum für Experimente und flexible Arbeitsformen einschränken können. Arbeitszeitregelungen, Datenschutz, Ver gaberecht 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 Gesetzesstreue 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 1800 Beschäftigten (gemeinsam mit dem Lippeverband) rückt bei der Emschergenossenschaft die Rolle von Führungskräften besonders in den Fokus. Aus diesem Grund wurde der Experimentieraum in der vorliegenden Konstellation aufgeteilt und die Workshops sowohl mit Führungskräften als auch mit Teammitgliedern separat durchgeführt:

# Der Weg durch den Experimentierraum

## 1. Kick-off-Workshop

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

## 2. Kurzinput: Effiziente und agile Meeting- und Austauschformate

<b>Inhalt</b>	Wie Meetings effizient und agil gestaltet werden können
<b>Methoden</b>	Verschiedene Methoden (z.B. Timeboxing, Parking Lot, Round Robin) und digitale Tools (z.B. Concept Board und MS Teams)
<b>Ziele</b>	Vermittlung von Wissen und Methoden sowie Austausch von Erfahrungen, um Meetings effektiv und ressourcenorientiert zu gestalten

## 3. Kurzinput: Führungskräfte/Fachkräfte Erfahrungsaustausch

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

## 4. Kurzinput: (Mikro-)Feedback

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

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

<b>Inhalt</b>	Wie die Stimmung und Belastungen im Team regelmäßig reflektiert und diskutiert werden können
<b>Methoden</b>	Belastungs- und Stimmungsbarometer; Seestern-Methode
<b>Ziele</b>	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

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

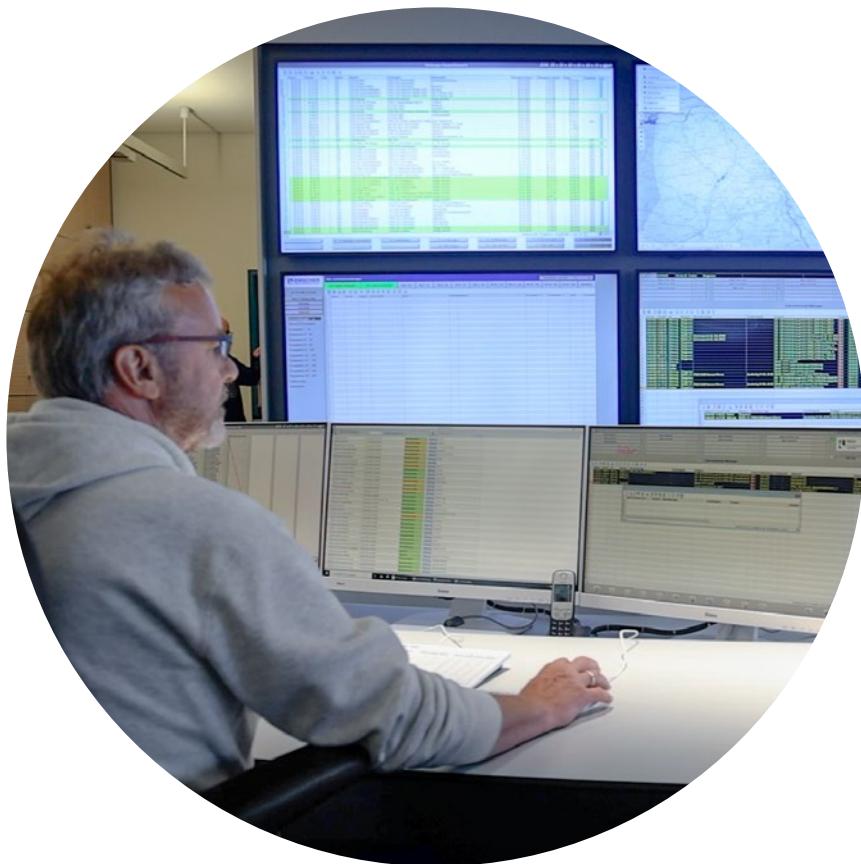
Es hat sich schnell als sinnvoll herausgestellt, die Workshopreihe getrennt mit Führungskräften und Mitarbeitenden durchzuführen, da beide Gruppen unterschiedliche Perspektiven, Verantwortlichkeiten und Bedürfnisse haben. Führungskräfte sind gefordert, alte Steuerungslogiken zu hinterfragen, neue Formen 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 entstand 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 zielgerichtete 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

# New Work needs Health

## New Work braucht Gesundheit

Resi



### 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

GLASFASER  
RUHR

lienz



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 bisherigen 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 nun zunehmend virtuell statt, der informelle Austausch – etwa in der Kaffeeküche – entfällt häufig. Diese Gegebenheiten erfordern 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-Modell“ 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

<b>Inhalt</b>	Methodisches Vorgehen und Inhalte im Experimentierraum
<b>Methoden</b>	Belastungs- und Stimmungsbarometer
<b>Ziele</b>	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

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

## 3. Kurzinput: Wertschätzung und Anerkennung

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

## 4. Kurzinput: Mental-Health-Routinen

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

## 5. Kurzinput: Agile Meetings im Kontext von New Work

<b>Inhalt</b>	Wie agile Meetingformate und -prinzipien die Zusammenarbeit bereichern
<b>Methoden</b>	Retrospektive; Lean Coffee; Stand-ups; Digital Hacks
<b>Ziele</b>	Meetings agil und effektiv durchführen

## 6. Abschlussworkshop: Verzahnung betriebliches Gesundheitsmanagement/ Strategie betriebliche Gesundheitsförderung und New Work

<b>Inhalt</b>	Wie die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Experimentierraum-Sessions bei der GLASFASER RUHR verankert werden können
<b>Methoden</b>	Kurzworkshop mit Reflexionsfragen
<b>Ziele</b>	Nachhaltige Verfestigung der Experimentierraum-Ergebnisse und -Erfahrungen

New Work im Telekommunikationsbereich bietet aufgrund der herausfordernden Kundenanforderungen aber auch große Chancen für MitarbeiterInnen – 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

# New Work needs Environment

## New Work braucht Raum

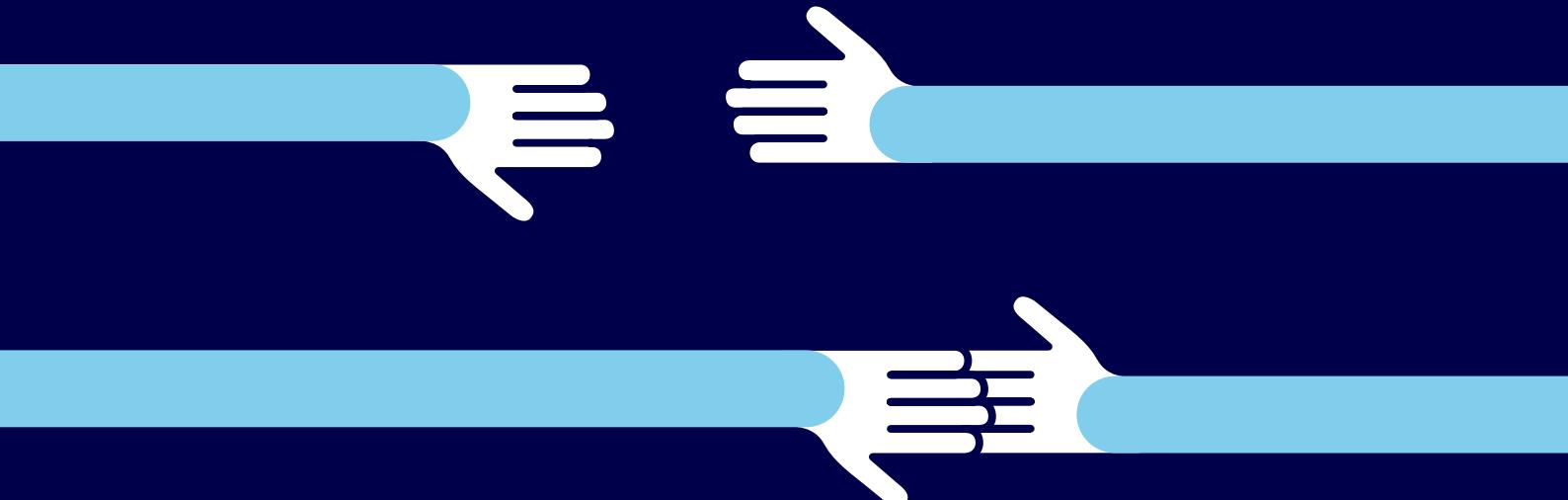
### **Feuerwehr Stuttgart (assozierter Partner)**

**Branche:** Öffentliche Sicherheit/Katastrophenschutz

**Mitarbeitende:** ca. 600 hauptberuflich, rund 1100 ehrenamtlich

**Kurzprofil:** Die Feuerwehr Stuttgart ist eine zentrale Säule des Bevölkerungsschutzes in Stuttgart. Neben Brand- und Katastrophenschutz übernimmt die Feuerwehr mit über 18000 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 Experimenträume eingerichtet wurden, begleitete uns die Feuerwehr Stuttgart über den gesamten Projektverlauf hinweg als wertvoller Austauschpartner und Ideengeber. In regelmäßigen Treffen wurden die aktuellen Fortschritte 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 charakteristische 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.“**



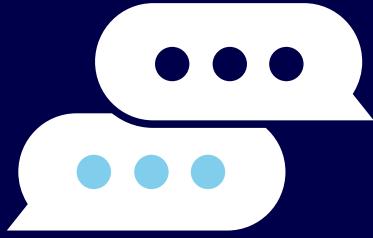
**Ruben Gallus**  
Landeshauptstadt Stuttgart,  
Branddirektion

# **Was wir gelernt haben**

Erkenntnisse aus Forschung  
und Projektleitung

## **New Work**





# 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.



**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 Fokus Themen sind aktuelle Entwicklungen der Arbeitswelt, wie der Einsatz digitaler Technologien und der kulturelle Wandel.



**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.

**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.

**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 dessen Nutzen 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 steht im Fokus. Wesentlich sind der Austausch von Wissen und die Möglichkeit, mitzugestalten sowie 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 Laufzeit 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 zielführender 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.

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

**Tobias Berens**  
NW4KW-Projektleitung

**Und welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Umsetzung von New-Work-Ansätze 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.

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

**I 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.

**I 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 resilenter wird.

**Welche Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung sollten unbedingt Eingang in andere Organisationen oder künftige Projekte finden, Frau Prof. Dr. 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 Experimentierräume 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.

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.

**„Transformation bedeutet, innerbetriebliche Widerstände ernst zu nehmen.“**

**Tobias Berens**  
NW4KW-Projektleitung



**Was nehmen Sie beide persönlich aus dem Projekt mit? Und wo sehen Sie den dringendsten Handlungsbedarf für die Zukunft system-relevanter 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 sehe 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-Experimenträume 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.



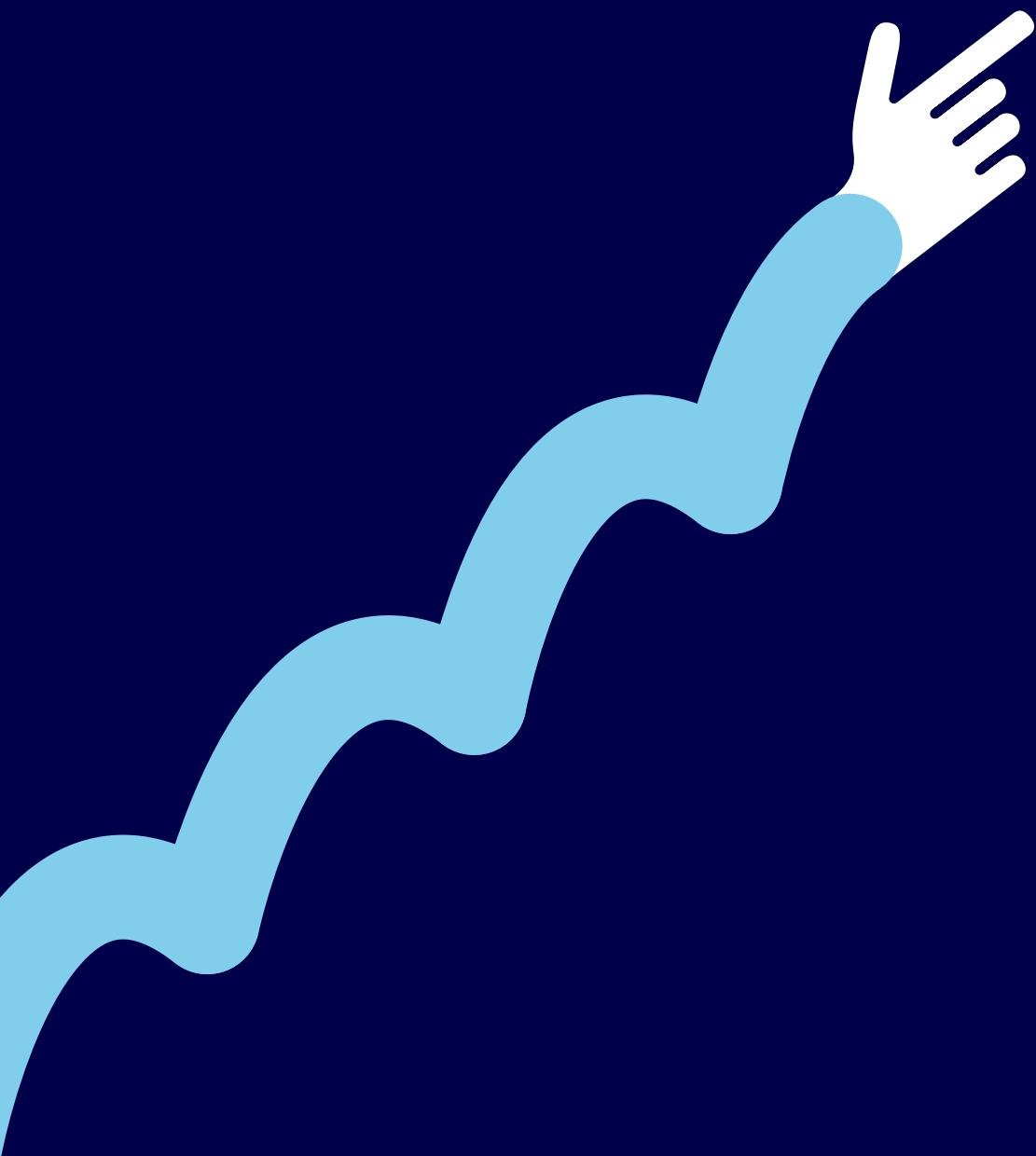
**„Ganz wichtig ist, dass New Work und organisationale Resilienz als Change-Prozesse verstanden werden, die Zeit und Commitment von allen Beteiligten benötigen. Die größte Herausforderung dabei ist es tatsächlich, mit individuellen Widerständen umzugehen und diese zu überwinden, um die Organisation auf 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





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\*r 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:

## 1. Verstehen

---

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Begriffsklärung</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Was wird im Betrieb unter „New Work“ verstanden?</li></ul>  |
| <b>Arbeitskultur</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Kultur der Zusammenarbeit besteht im Betrieb?</li><li>• Wie ist die Zusammenarbeit mit Führungskräften und mit Kolleg*innen gestaltet?</li><li>• Ist der Arbeitsalltag von Vertrauen, einer Fehlerkultur, Innovationsfreude, Eigenverantwortung und Mitdenken geprägt?</li></ul> |
| <b>Bestandsaufnahme</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Komponenten von New Work werden schon umgesetzt?</li><li>• Welche Bestandteile fehlen noch?</li><li>• Wie ist es um die Menschenzentrierung, Sinnstiftung, Selbstbestimmung, Mitgestaltungsmöglichkeiten und die Zusammenarbeit im Betrieb bestellt?</li></ul>                   |

## 2. Gestalten

---

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Ziele und Prioritäten</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche klaren Ziele werden für die Umsetzung von New Work im Betrieb definiert?</li><li>• Welche Themen werden aus welchen Gründen zuerst angegangen?</li><li>• Welche Prioritäten nach Dringlichkeit und Wichtigkeit sowie Umsetzbarkeit nach Ressourcen werden gesetzt?</li></ul>   |
| <b>Team und Kommunikation</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wer übernimmt welche Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung von New Work?</li><li>• Wie kann offene und transparente Kommunikation gefördert werden?</li><li>• Wie kann regelmäßig über die Umsetzung von New Work und die erzielten Ergebnisse berichtet werden?</li></ul>   |
| <b>Mitgestaltung</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Erwartungen und Bedarfe bestehen im Betrieb im Hinblick auf Aspekte von New Work?</li><li>• Welche Themen beschäftigen im Alltag und stellen Schwierigkeiten dar?</li><li>• Wie können Beschäftigte im Arbeitsalltag ihre Ideen und Vorschläge einbringen?</li><li>• Wie gehen Führungskräfte wertschätzend, transparent und anerkennend mit Vorschlägen und Ideen um?</li></ul> |
| <b>Prozess</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie kann der kulturelle Wandel gelingen?</li><li>• Wie können Mitgestaltung, Umsetzung und Evaluation gesichert werden?</li><li>• Ist eine externe Begleitung erforderlich?</li></ul>   |

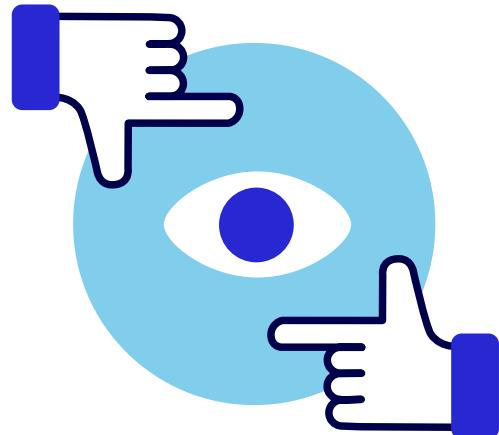
## 3. Verankern

---

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Austauschformate</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Möglichkeiten des Austauschs bestehen bereits im Betrieb und welche Austauschformate sind wünschenswert?</li></ul>   |
| <b>Evaluation</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Zwischenziele und Meilensteine für die Umsetzung von New Work werden definiert?</li><li>• Wie kann regelmäßig Feedback eingeholt werden, um bei Bedarf die Planung anzupassen?</li><li>• In welcher Form soll der Fortschritt laufend evaluiert werden?</li><li>• Welche Erfolge wurden erzielt und was kann noch verbessert werden?</li><li>• Wie werden Erfolge anerkennend und inklusiv gefeiert?</li></ul> |
| <b>Weiterentwicklung</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie kann der Kulturwandel mit Führungskräfteworkshops und Workshops mit Beschäftigten begleitet werden?</li><li>• Welche Themen sind in den Workshops im Fokus?</li></ul>   |
| <b>Verfestigung</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie kann der kulturelle Wandel im Betrieb nachgehalten werden?</li><li>• Wie kann die Unternehmenskommunikation bei diesem Prozess eingebunden werden?</li><li>• Wer kann als Mentor*in fungieren und die Verfestigung fördern?</li></ul>   |

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 zukunftsfähiger Arbeitsgestaltung



### **INQA-Publikationen**

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

# **Neue Arbeitsformen sind möglich**

Ergebnisse der Evaluationsbefragungen





## Dr. 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 mitarbeitenden-orientiertes Verbesserungsmanagement in Unternehmen der Sozialwirtschaft.

### 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 nun 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, 2011<sup>1</sup> oder Wolbring & Treischl, 2020<sup>2</sup>) 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, 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.

<sup>1</sup> Miethe, I.; Eppler, N.; Schneider, A. (Hrsg.): Quantitative und Qualitative Wirkungsforschung. Ansätze, Beispiele, Perspektiven. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich, 2011.

<sup>2</sup> Wolbring, T.; Treischl, E.J.: Wirkungsevaluation: Grundlagen, Standards, Beispiele. Beltz Juventa, 2020.

## 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 zumeist 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 Kolleg\*innen 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	Personengruppe	Sinnstiftende Arbeit	Gestaltungs- und Handlungsspielräume	Wertschätzen der Umgang untereinander	Wertschätzende Führung	Beteiligung an Verbesserungsaktivitäten	Hohe Arbeitszufriedenheit 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 ausgewählten Merkmalen der Unternehmenskultur



## 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 oder aber aufgrund der besonderen Umstände in systemrelevanten Berufen als unmöglich erachtet werden. Wie Tabelle 2 zeigt, sind 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	Personengruppe	Ideenwerkstätten	Prinzipien statt starre Regeln	Entscheidungen im Team	Führungskräfte als Vorbilder	Agile Projekte	Selbstbestimmte Fortbildung	Mobiles Arbeiten	Hybride Meetings	Gelebte Fehlerkultur
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?

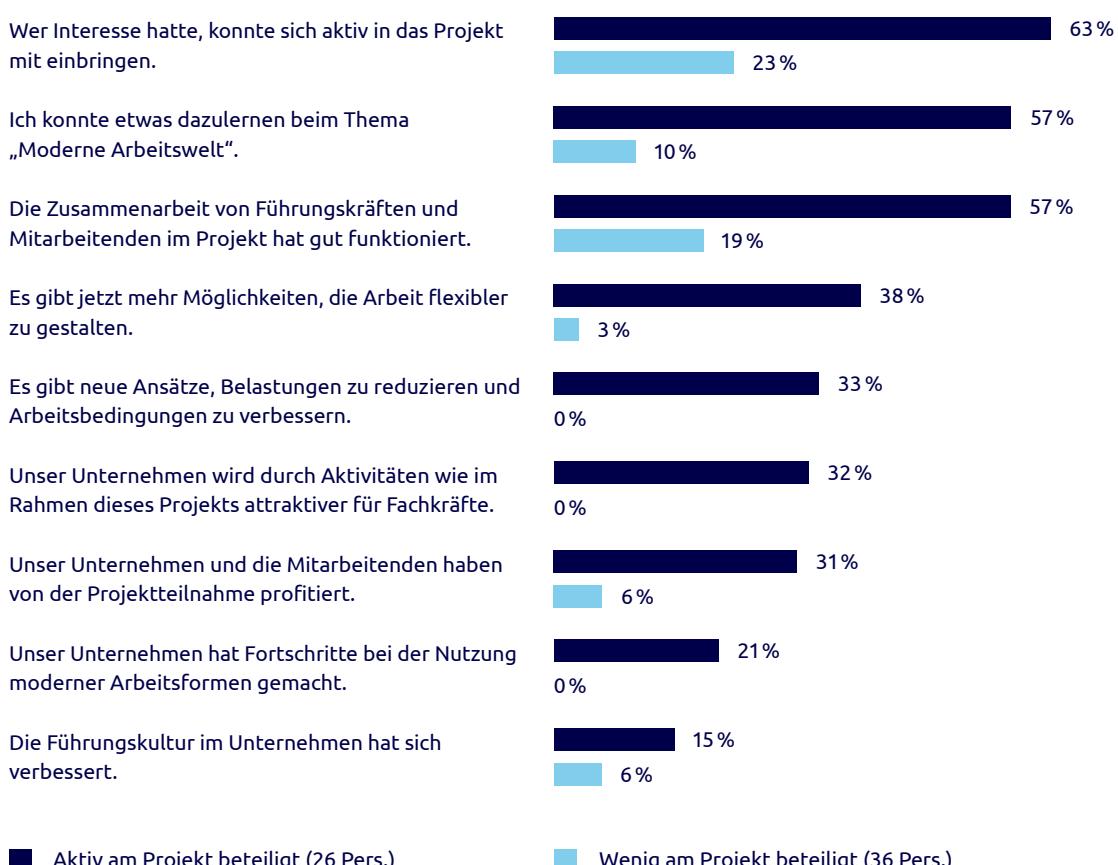


Abbildung 1: Anteil der Befragten, die mit „Trifft voll zu“ oder „Trifft eher zu“ auf verschiedene Veränderungsaspekte geantwortet haben

## **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, unternehmensweit 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 aufwendigen 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 Pre-Test 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, 2021<sup>3</sup>) ist zwar für soziale und Non-Profit-Organisationen konzipiert, gibt aber auch Unternehmen einen sehr praxistauglichen Überblick.

<sup>3</sup> 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.

# Impressum

**Herausgeber:**

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)  
c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin  
info@inqa.de  
www.inqa.de

**Stand:** Dezember 2025

**Autor\*innen:**

INQA-Experimentierraum  
„New Work for Key Worker“

**Gestaltung und Illustrationen:**

Scholz & Friends Berlin GmbH  
Litfaß-Platz 1  
10178 Berlin

**Wenn Sie dieses Produkt bestellen möchten:**

Best.-Nr.: INQA 120

**Telefon:** 030 182722721

**Telefax:** 030 18102722721

**Schriftlich:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock

**E-Mail:** publikationen@bundesregierung.de

**Internet:** www.bmas.de

**Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:**

**E-Mail:** info.gehoerlos@bmas.bund.de

**Fax:** 030 221911017

**Gebärdentelefon:** www.gebaerdentelefon.de/  
bmas

**Druck:**

Hausdruckerei BMAS, Bonn

Der vorliegende Leitfaden entstand im Rahmen des Projekts „New Work for Key Worker“. Das Projekt wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.

„New Work for Key Worker“ ist ein Projekt des Berufsforschungs- und Beratungsinstituts für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V. (BIT) in Kooperation mit dem Demographie Netzwerk e.V. (ddn) und der Universität Hohenheim.

[www.nw4kw.de](http://www.nw4kw.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

**b a u a :**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

The background features a minimalist abstract design composed of overlapping blue circles of varying shades. A large, solid medium-blue circle is positioned in the lower right quadrant, partially overlapping a smaller, lighter-blue circle. Above these, a very light blue circle is visible at the top right. The overall effect is clean and modern.

**Mehr Informationen:**  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)