

## **New Work – Zukunft der Arbeit**

### **Eckpunkte und Empfehlungen zur Implementierung von New Work**

Im Rahmen der Initiative Wirtschaft 4.0 Baden-Württemberg (IW4.0) wurden drei Workshops durchgeführt, welche das Ziel verfolgten, das Themenfeld von New Work aus baden-württembergischer Sicht zu strukturieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dieses Eckpunktepapier fasst die Ergebnisse der Workshops zusammen und stellt Empfehlungen zur Implementierung von New Work beispielhaft zusammen.

#### **Eine Definition**

New Work ist ein organisatorischer Ansatz, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern, die Unternehmensattraktivität und Unternehmensbindung zu erhöhen und Angebote für die unterschiedlichen Generationen in einem Unternehmen zu machen, damit die Mitarbeitenden bestmöglich ihre Arbeitskraft einsetzen können und Reibungsverluste reduziert werden. New Work stellt den Menschen in den Mittelpunkt, bietet individuelle Lösungen an und kann einen Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit schaffen.

Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und Kundinnen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.<sup>1</sup> Die Digitalisierungsaspekte von New Work stehen im Zentrum in der vorliegenden Perspektive.

#### **Aspekte von New Work**

##### Unternehmenskultur

New Work mit seinen Facetten greift den gesellschaftlichen Wandel auf und wirkt auch auf die Organisationsstrukturen von Unternehmen. Damit wird zentral die Unternehmenskultur adressiert. Mitarbeitende arbeiten nicht nur im Unternehmen, sondern am Unternehmen. Dies bedeutet, dass sie betriebliche Prozesse teilweise mitgestalten. Um hier Unterstützung zu leisten, bedarf es eines ausgeprägten Vertrauensverhältnisses innerhalb der Mitarbeitenden und der Geschäftsführung. Um

---

<sup>1</sup> Quelle der Definition: Fraunhofer IAO (2019): NEW WORK – Best Practices und Zukunftsmodelle und eigene Ergänzungen.

dies zu erzielen, könnten von der Geschäftsleitung Verhältnisse geschaffen werden, die Vertrauen begünstigen.

Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeitenden spielen ebenso eine besondere Rolle. Dabei ist zu beachten, dass auch Mitarbeitende berücksichtigt werden, die nicht oder nur sehr geringfügig von den Ansätzen von New Work betroffen sind. Beispielhaft sei hier der Einsatz von Home-Office genannt, der Mitarbeitenden der Produktion in der Regel nicht möglich ist.

Der Unternehmenskultur kommt weiter eine zentrale Bedeutung zu, da besonders die Generationsunterschiede zu berücksichtigen sind. Eine integrative chancengleiche Unternehmenskultur berücksichtigt diese Generationsunterschiede und schafft eine Arbeitsumgebung, in der alle Mitarbeitenden sich wertgeschätzt und unterstützt fühlen. Der unterschiedliche Einsatz digitaler Anwendungen in den Altersgruppen kann Beachtung finden. Zudem kann eine Fehlerkultur gelebt werden, die das Scheitern neuer Ideen aufgreift. Nicht selten ist eine neue Fehlerkultur zwar gewollt, scheitert aber am Zeit- und Leistungsdruck des Alltags. Hierbei kann über den zielgerichteten Einsatz von entsprechenden Ressourcen nachgedacht werden, um längerfristig durch höhere Effizienz Ressourcen einzusparen und die Produktivität zu steigern. Eine Fehlerkultur zu leben, kann besonders für Führungskräfte sehr herausfordernd sein und bedarf entsprechender Voraussetzungen, zum Beispiel:

- Das Wissen und das Verständnis darüber, was eine positive Fehlerkultur im eigenen Arbeitsumfeld konkret bedeutet. Beispielsweise das Erlernen von Instrumenten, die im Arbeitsalltag umsetzbar sind. Hier können digitale Instrumente, wie Kollaborationstools, den Austausch erleichtern.
- Freie Kapazitäten, um diese umsetzen zu können. Hier können digitale Tools, wie Zeit-, Raum- und Aufgabenplanungen unterstützen.
- Freie Kapazitäten zur regelmäßigen Supervision des eigenen Führungshandelns sowie der eigenen Fehlertoleranz.

Auch kann die verstärkte Partizipation der Belegschaft einen wichtigen Beitrag zur chancengleichen Unternehmenskultur leisten. Eine solche Partizipation benötigt eine Zielstellung, ein Konzept und Instrumente. Ein regelmäßiges Monitoring unterstützt die Zielerreichung. Hier sind insbesondere Personalabteilungen gefragt, gemeinsam mit Betriebsratsgremien und Führungskräften Konzepte zu entwickeln. Traditionelle Regelungen können so ergänzt oder ersetzt werden. So wird mehr Individualisierung statt Standardisierung ermöglicht. Interne Prozesse können durch Plattformen, Kollaborations-Tools, virtuelle Meetings oder KI-gestützte Entscheidungsangebote (wie prediktive Anwendungen) gestärkt werden.

#### Führungs- und Organisationsmodelle

Klassische hierarchische Führungsstrukturen werden bei New Work hinterfragt. Das Verhältnis von Selbstbestimmtheit der Mitarbeitenden und der Führung durch Vorgesetzte wird neu ausbalanciert.

Dabei kann Führung weniger auf Kontrolle fußen, sondern verstärkt beteiligen und fördern sowie bestehendes Wissen aufgreifen und dieses weiterentwickeln. Softwareangebote für eine projektbezogene Abstimmung können hier dienlich sein. Ein Führungsverständnis als Coach kann hier ein zentrales Element sein. Zentral in dieser Neuausrichtung ist, dass die Zusammenarbeit in den Fokus rückt und die Führungskräfte den Rahmen vorgeben. Grundsätzlich gilt, dass Mitarbeitende klare und transparente Regeln brauchen, um die Potenziale von New Work nachhaltig ausschöpfen zu können. Individuelle Abstimmungen können mit digitalen Instrumenten gestützt werden. Hierbei ist hilfreich, dass Entscheidungsstrukturen offengelegt werden und zwischen der Kommunikation, bei Programmen und dem Personaleinsatz eine neue Balance gefunden wird.

### Regelungsbedarf

Auch in New Work gibt es einen Regelungsbedarf, der jedoch über klassische arbeits- und tarifrechtliche Ansätze hinausgeht, ohne diese abzuschaffen. Der neue Regelungsbedarf wird bereits jetzt vielfach von den Tarifpartnern bzw. Betriebsparteien aufgegriffen (z.B. in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen). So können z. B. neue Spielregeln (u.a. auch was Arbeitszeitmodelle betrifft) im Team festgelegt werden.

Das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Verantwortungsübernahme bzw. Selbstverantwortung und -organisation bestimmt das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden sowie Führungskräften. Teams oder Gruppen können eigenständige Regelungen leben, die jedoch an das Unternehmen anschlussfähig sein müssen – um Insellösungen nicht ausufernd zu lassen.

Der Regelungsrahmen kann Sicherheit vermitteln, um potenzielle Entgrenzungen abzufedern. Hier kann das Unternehmen verstärkt Angebote machen und Möglichkeiten anbieten. Betriebsräte können hier eingebunden werden. Ggf. können entsprechende Bildungs- und Weiterbildungsangebote zur Verfügung gestellt werden.

### Risiken und Chancen

Die Implementierung von New Work-Aspekten trifft auf eine heterogene Unternehmerschaft sowie sehr unterschiedliche Voraussetzung bei den Unternehmen. Daher können die folgenden Risiken und Chancen berücksichtigt werden:

#### Chancen

- Flexibilität: New Work kann es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeit und Arbeitszeiten flexibler zu gestalten. Dies kann dazu beitragen, eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen.
- Kollaboration: New Work fördert die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden, indem es die Kommunikation und den Austausch von Ideen erleichtert. Dies kann zu besseren Ergebnissen und innovativeren Lösungen führen.

- Motivation: New Work kann dazu beitragen, die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern, indem es ihnen mehr Freiheit und Verantwortung gibt, ihre Arbeit zu gestalten und Entscheidungen zu treffen.
- Agilität: New Work ermöglicht es Unternehmen, schnell auf Veränderungen und neue Herausforderungen zu reagieren, indem es eine flexiblere Organisationsstruktur und Arbeitsweise fördert.

#### Risiken

- Unsicherheit: New Work kann für Mitarbeitende unsicher und unvorhersehbar sein, da es ihnen mehr Verantwortung und Freiheit gibt, aber auch mehr Unsicherheit.
- Überforderung: New Work kann dazu führen, dass Mitarbeitende überfordert werden, wenn sie zu viele Entscheidungen treffen müssen oder ihre Arbeitsbelastung zu hoch ist.
- Technologieabhängigkeit: New Work erfordert oft eine umfassende technologische Infrastruktur und Abhängigkeit von digitalen Tools, was zu Herausforderungen führen kann, wenn diese Tools nicht richtig beherrscht werden, fehleranfällig oder nicht richtig kompatibel sind.

## Empfehlungen zur Implementierung von New Work

Die folgenden Empfehlungen sind Möglichkeiten, um bestehende Herausforderungen zu adressieren und sie dienen nicht als umfassende Problemlösungsanwendungen. Es wird somit weder Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, noch werden Sicherheiten für einen Erfolg gegeben. Diese Empfehlungen sind Anstöße, damit individuell nach den bestmöglichen Lösungen im Unternehmen gesucht werden kann.

Ziel ist es, die Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass ein langfristiger Geschäftserfolg erreicht werden kann und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert wird. Es ist hilfreich, wenn sich das Unternehmen über seine Kultur sowie seine Ziele im Klaren ist. Diese können auch bei der Gestaltung der neuen Arbeitsbedingungen und -prozesse berücksichtigt werden. Bei der Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Prozess der Implementierung von New Work ist wichtig, dass ihre Bedürfnisse und Anforderungen berücksichtigt werden. Es ist wichtig zu beachten, dass die Implementierung von New Work ein längerfristiger Prozess ist, der regelmäßige Überprüfung und Anpassung erfordert. Auch sollte darauf geachtet werden, dass alle Maßnahmen rechtlich korrekt und im Einklang mit den geltenden Arbeitsgesetzen umgesetzt werden.

## Bildung als Grundlage für New Work

Die Grundlage einer erfolgreichen Implementierung von New Work in Unternehmen ist die Bildung der Mitarbeitenden. Die neuen Technologien, flexible Arbeitsmodelle und eine höhere Eigenverantwortung erfordern ein hohes Maß an digitaler Kompetenz, Selbstorganisation und Kommunikationsfähigkeit. Mitarbeitende benötigen daher die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse, um sich in dieser neuen Arbeitswelt zurechtzufinden und effektiv arbeiten zu können. Unternehmen können daher in die Bildung und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden investieren, um eine erfolgreiche Umsetzung von New Work zu ermöglichen und Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

### Schulungskonzept

Es bietet sich ein Schulungskonzept an, welches im Intranet – sofern vorhanden – veröffentlicht wird. Hier können die Schulungstermine eingestellt werden. Zudem können Live-Schulungen angeboten werden, welche aufgezeichnet werden und im Nachgang weiter abrufbar sind.

Auf dem Weiterbildungsportal [fortbildung-bw](#) des Wirtschaftsministeriums finden Weiterbildungsinteressierte Bildungs- und Beratungsangebote und eine breite Themenvielfalt rund um Fort- und Weiterbildung. Die [KOMPENEX@BW](#) bietet digitale Veranstaltungen rund um die berufliche Weiterbildung, wie die Dauerausstellung KOMPENEX@BW 24/7 oder das KOMPENEX@BW BarCamp, und ermöglicht Unternehmen und Beschäftigten den landesweiten Austausch mit Anbieterinnen und Anbietern. Eine zentrale institutionsübergreifende und datenschutzkonforme Infrastruktur für online-basierte Weiterbildungsangebote, die digitale Lehr- und Lerntools zur Verfügung stellt, bietet der [Digitale Weiterbildungscampus](#).

Darüber hinaus bietet die Lernplattform [DIGIalpha](#) des Kulturministeriums eine Grundbildung digital an. Gering literalisierte Menschen können dort das Lernen und Arbeiten in der digitalisierten Welt lernen.

## Digitale Kollaborationstools

Digitale Kollaborationstools, auch bekannt als Online-Collaboration-Tools, sind Anwendungen und Plattformen, die es ermöglichen, gemeinsam an Projekten zu arbeiten, Ideen auszutauschen und Informationen in Echtzeit zu teilen. Diese Tools reichen von einfachen Messaging-Apps bis hin zu umfassenden Projektmanagement-Plattformen und bieten eine Vielzahl von Funktionen, wie z.B. gemeinsames Bearbeiten von Dokumenten, Video- und Audio-Konferenzen, Online-Whiteboards und vieles mehr. Es ist wichtig, die verschiedenen Optionen zu verstehen sowie zu beherrschen und die richtigen Tools auszuwählen, die den spezifischen Bedürfnissen und Anforderungen im Unternehmen sowie dem jeweiligen Team entsprechen. Die folgenden beispielhaften Aufzählungen digitaler Kollaborationstools sollen eine möglichst rasche Orientierung für unterschiedliche Anwendungen geben. Die Auswahl verfolgt *keinen Anspruch auf Vollständigkeit* und beinhaltet *keine Nutzungsempfehlung*.

**Digitale Whiteboards** sind elektronische Tafeln, die es ermöglichen, Inhalte digital zu präsentieren und zu bearbeiten. Inhalte wie Texte, Bilder, Grafiken und Videos können direkt auf dem Whiteboard angezeigt und bearbeitet werden. Anbieter von digitalen Whiteboards sind beispielsweise Collaboard, Excalidraw oder nexenio.

**Digitale Projektmanagement-Tools** sind Software-Anwendungen, die dabei helfen, Projekte zu planen, zu organisieren, zu überwachen und zu kontrollieren. Sie bieten eine digitale Plattform, auf der das Projektteam zusammenarbeiten und Informationen austauschen kann. Zu den Funktionen von digitalen Projektmanagement-Tools gehören unter anderem das Erstellen von Aufgaben und Terminplänen, das Zuweisen von Aufgaben an einzelne Teammitglieder, das Überwachen des Fortschritts, die Ressourcenplanung sowie die Verwaltung von Dokumenten und Kommunikation. Anbieter von digitalen Projektmanagement-Tools sind beispielsweise GanttProject, Project, Redmine oder Trello.

**Digitale Kommunikations-Tools** sind Anwendungen oder Plattformen, die eine digitale Kommunikation zwischen Menschen ermöglichen. Sie unterstützen den zwischenmenschlichen Austausch, teilweise unabhängig von Zeit und Ort. Anbieter von digitalen Kommunikations-Tools ist beispielsweise GoTo Meeting. Wie ein Vorhaben beispielhaft die digitale chancengleiche Unternehmenskultur stärken kann, wird im Folgenden mit der Corporate Culture Map dargestellt.

**CORPORATE CULTURE MAP**

Mit der **Corporate Culture Map** (<https://www.corporateculturemap.de/>) kann ein Weg zu einer widerstandsfähigen, chancengleichen und digitalen Unternehmenskultur 4.0 gefunden werden.

Anbieter	<a href="#">Fraunhofer IAO   Center for Responsible Research and Innovation CeRRI</a>
Beschreibung	<p>Die Corporate Culture Map ist ein durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördertes Tool zur chancengleichen, resilienten und digitalen Organisationskulturentwicklung, das auf der Coaching-Methode des GROW-Modells aufbaut. Das Akronym GROW steht für die Begriffe Goal, Reality, Options &amp; Obstacles und Wayfinding. Mit dem Ziel der Erarbeitung eines maßgeschneiderten Strategie- und Maßnahmenplans zur Unternehmenskulturentwicklung wird mit dem Tool ein intensiver Strategieprozess mit mehreren Arbeitsphasen und unterschiedlichen Aufgaben durchlaufen. Im Ergebnis stehen konkrete Meilensteine, deren Erreichung eine nachhaltige Änderung der Unternehmenskultur im gewählten Schwerpunkt darstellen. Die Verwendung des Tools ist kostenfrei.</p> <p>Zu Beginn wird entschieden, welches Themenfeld der Unternehmenskultur (Kollaboration, Wissen &amp; Entwicklung, Nachhaltigkeit &amp; Soziales, Chancengleichheit) weiterentwickelt werden soll. <b>(1)</b> Die Map hilft mittels einer Standortbestimmung dabei, ein konkretes und relevantes unternehmenskulturelles Ziel zu formulieren. <b>(2)</b> Anschließend wird herausgearbeitet, welche Ressourcen bereits im Unternehmen für die Erreichung des Ziels zur Verfügung stehen. <b>(3)</b> Als nächstes werden Herausforderungen identifiziert, die auf dem Weg zum Ziel aufkommen könnten und <b>(4)</b> Schritt für Schritt eine Lösungsstrategie entwickelt, die unterschiedliche Beschäftigtengruppen chancengerecht miteinbezieht. <b>(5)</b> Daraus entsteht eine digitale Karte mit konkreten Meilensteinen, die über verschiedene Kanäle geteilt und als Poster ausgedruckt werden kann.</p>
	
DGSVO-konform	Ja