

New Work

Mit New Work die Zukunftsfähigkeit des
Mittelstands stärken

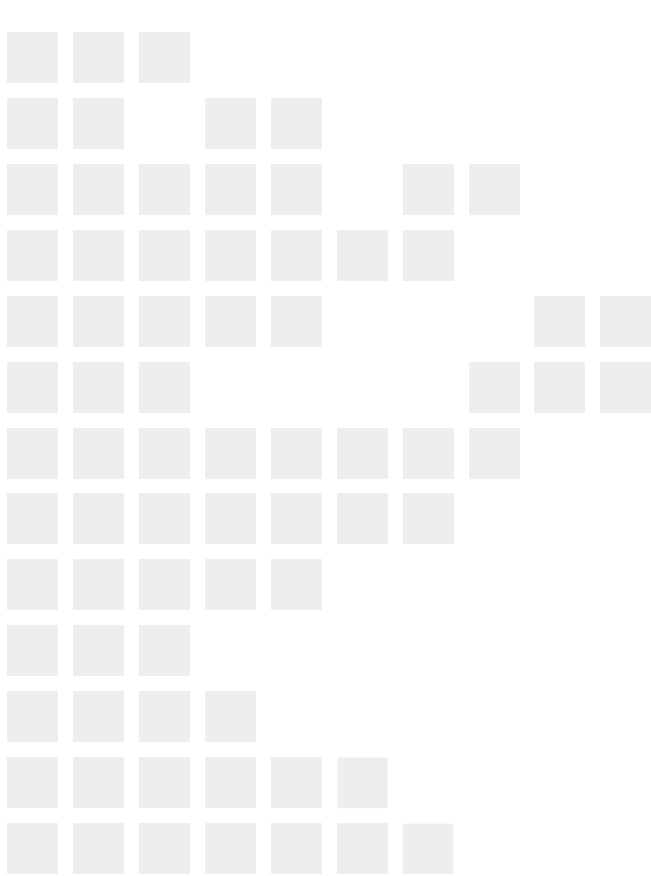
Praxisorientierte Handreichung zur Implementierung von
New Work mit digitalen Tools



New Work in der IW4.0

In einer sich zunehmend wandelnden Arbeitswelt, die von Digitalisierung, Globalisierung und den veränderten Erwartungen der Arbeitnehmer geprägt ist, wird das Konzept „New Work“ zunehmend relevant. New Work beschreibt neue Arbeitsformen und -modelle, die auf Flexibilität, Eigenverantwortung und Sinnorientierung ausgerichtet sind. Mit dem Fokus auf individuelle Bedürfnisse und Potenziale kann New Work eine Kultur fördern, die Kreativität, Innovation und Kollaboration stärkt. Diese Ansätze gewinnen in Zeiten von Fachkräftemangel und digitaler Transformation an Bedeutung, da sie Unternehmen helfen, attraktive Arbeitsumgebungen zu schaffen, die nicht nur Produktivität steigern, sondern auch die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen.

Um diese Potenziale konkret für Baden-Württemberg zu heben, befasste sich die Initiative Wirtschaft 4.0 Baden-Württemberg (IW4.0) in fünf Workshops mit New Work. Die Workshops zielten darauf, das Themenfeld von New Work aus baden-württembergischer Sicht zu strukturieren, Praxisbeispiele aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Empfehlungen wurden kollaborativ und strukturiert von den verschiedenen Akteuren der IW4.0 und ergänzenden Stakeholdern erarbeitet. Dieses Eckpunktepapier fasst die Grundzüge von New Work und die Ergebnisse der Workshops zusammen. Im Fokus steht die Herausarbeitung der Synergien zwischen New Work als einer ganzheitlichen Organisations- und Führungsphilosophie und der Generierung von unternehmerischem Mehrwert, z. B. durch Flexibilisierung, Chancengleichheit und Diversität, Digitalisierung, Kollaboration und nachhaltige Entwicklung. Es soll besonders anhand der ausgewählten Beispiele kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Land Orientierung bieten und bei der Umsetzung von New Work Maßnahmen unterstützen.



Inhalt

1. Relevanz und Potenzial von New Work	4
2. Ursprünge und aktuelles Verständnis von New Work	5
Neue Entwicklungen und Herausforderungen	6
Fehlerkultur	6
3. Wirkungsbereiche von New Work im Detail	8
Unternehmenskultur	8
Diversität und Chancengleichheit	8
Partizipation und Mitgestaltung	9
Prozesse und Verantwortlichkeiten	9
Regeln und Handlungsorientierung	9
Chancen und Risiken	10
4. Empfehlungen zur Implementierung von New Work	11
(Weiter-)Bildung als Grundlage für New Work	11
Schulungskonzepte	12
Digitale Kollaborationstools	12
5. Praxisbeispiele mit Bezug zu den New Work Prinzipien	14
1. Fokus auf Freiheit und Selbstverantwortung	14
2. Fokus auf Freiheit und Entwicklung (insbes. Chancengleichheit)	16
3. Fokus auf Selbstverantwortung, Sinn und Entwicklung	19
6. Fazit und Ausblick	22

IW4.0 meets New Work (Kurzvideo)

Dr. Josephine Hofmann, Leiterin Team Zusammenarbeit und Führung beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, beantwortet die Frage: Was verbirgt sich hinter dem Begriff New Work und wie hängt er mit der Digitalisierung zusammen?

[Zum Video](#)

1. Relevanz und Potenzial von New Work

Die baden-württembergische Wirtschaft steht vor vielen transformativen Veränderungen, die unter anderem durch die Digitalisierung, den Fachkräftemangel oder die Dekarbonisierung hervorgerufen werden. Diese Entwicklungen betreffen nicht nur Konzerne, sondern auch KMU in Baden-Württemberg direkt. Auch der vorherrschende Fachkräftemangel erschwert die Situation zusätzlich.¹ Unternehmen sollten daher konkrete Szenarien entwickeln, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.

Der New Work Ansatz bietet hier vielfältige Anknüpfungspunkte, zum Beispiel eine erhöhte Vereinbarkeit von Familie und Beruf und bessere Ansprache von Fachkräften aus entfernteren Regionen durch flexible Arbeitsmodelle², agile Arbeitsmethoden und flache Hierarchien, um eine schnellere Reaktion auf Veränderungen zu ermöglichen und innovative Lösungen zu entwickeln oder eine verbesserte Nachhaltigkeit des Unternehmens. So stellt die Dekarbonisierung eine Herausforderung, zugleich aber auch eine Chance dar. Unternehmen müssen ihre Produktionsprozesse und Geschäftsmodelle anpassen, um umweltfreundlicher und effizienter zu werden, dies kann unter anderem durch New Work Prozesse erreicht werden. Remote-Arbeit und flexible Arbeitszeiten reduzieren den Bedarf an Bürofläche und damit auch den Energie- und Ressourcenverbrauch des Unternehmens. Eingesparte Kosten können dann in andere Bereiche, wie zum Beispiel die Weiterbildung von Mitarbeitern oder Forschungs- und Entwicklungsprojekte, investiert werden. Zudem verbessert Home-Office und eine bessere Nutzung digitaler Technologien unter anderem durch weniger Pendelverkehr den ökologischen Fußabdruck eines Unternehmens.

Kurz definiert: Agile Organisationen

Der Begriff kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Agile Organisation bezieht sich auf eine flexible, iterative und ergebnisorientierte Herangehensweise an das Management von Projekten und Teams. Es fördert Anpassungsfähigkeit, Zusammenarbeit und schnelle Reaktion auf Veränderungen. Die Grundprinzipien sind: Kundenorientierung (z. B. durch häufige Feedbackschleifen), Kollaboration (z. B. durch enge Zusammenarbeit im Team und mit Stakeholdern) und iteratives Vorgehen (kleine und klar überschaubare Arbeitseinheiten).

Mitarbeitende, die in einem Umfeld arbeiten, das ihre individuellen Bedürfnisse und Präferenzen berücksichtigt, sind nicht nur tendenziell zufriedener und motivierter – was die Produktivität und Innovationskraft steigert, flexible Arbeitsmodelle und eine gute Work-Life-Balance reduzieren außerdem das Risiko von Burnout und erhöhen die langfristige Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen.

Auch die Förderung von kreativen und kollaborativen Arbeitsumgebungen ist ein zentraler Bestandteil von New Work. Die Nutzung und Integration digitaler Technologien im Arbeitsalltag beschleunigt die

digitale Transformation innerhalb der Unternehmen und macht sie in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft wettbewerbsfähiger. Die Einführung von digitalen Kollaborationstools, Cloud-Diensten und anderen Technologien ist hierbei zentral.³ Offene Bürostrukturen, Co-Working Spaces und digitale Kollaborationstools können die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch verbessern. Dies führt zu einer erhöhten Innovationsfähigkeit, da

1 [Fachkräftemonitoring Baden-Württemberg \(fachkraeftemonitoring-bw.de\)](#)

2 [familynet-bw.de](#)

3 [New Digital Work. Digital Sovereignty at the Workplace. | iit \(iit-berlin.de\)](#)

Mitarbeiter in einem dynamischen und unterstützenden Umfeld arbeiten, das neue Ideen und kreative Lösungen begünstigt.

Durch die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber („Employer Branding“), die Steigerung der Innovationsfähigkeit und Produktivität, die Förderung der Nachhaltigkeit und die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit können Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben und sich in einer dynamischen Marktlandschaft noch besser behaupten.

2. Ursprünge und aktuelles Verständnis von New Work

Der Philosoph Frithjof Bergmann gilt als Begründer von New Work. In seinem bereits 1977 erschienenen Buch „On Being Free“ beschrieb Bergmann die Grundzüge von New Work als eine tiefgreifende Transformation des traditionellen Lohnsystems. Wie der Titel suggeriert, steht im Zentrum des Ansatzes die Freiheit des Menschen, Arbeit zu verrichten, die er/sie gemäß seiner/ihrer Fähigkeiten und Interessen wirklich will.⁴ Dabei sollen technologische Hilfsmittel genutzt werden, um Produkte des täglichen Lebens selbst herzustellen. Dieses Verständnis betont die persönliche Erfüllung und die Überwindung von Hierarchien, wodurch Menschen in ihrer Arbeit mehr Freiheit und Eigenverantwortung erleben können. Klassische hierarchische Führungsstrukturen werden teilweise hinterfragt. Das Verhältnis von Selbstbestimmtheit der Mitarbeitenden und der Führung durch Vorgesetzte wird neu ausbalanciert. Dabei kann Führung weniger auf Kontrolle angewiesen sein, sondern verstärkt beteiligen und fördern sowie bestehendes Wissen aufgreifen und weiterentwickeln. Ein Führungsverständnis als Coach kann hier ein zentrales Element sein. Zentral in dieser Ausrichtung ist, dass die Zusammenarbeit in den Fokus rückt. Grundsätzlich gilt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klare und transparente Regeln brauchen, um die Potenziale von New Work nachhaltig ausschöpfen zu können.

Frithjof Bergmann im Interview (Kurzvideo)

„Was will ich auf dieser Erde? Das ist die Frage, die man sich stellen sollte...“ Ein Interviewausschnitt mit Frithjof Bergmann vom „Pioneers of Change Summit 2018“

[Zum Video](#)

Aus dieser philosophischen Grundlage und Haltung heraus wurden in der sog. „New Work Charta“⁵ die folgenden fünf Grundprinzipien abgeleitet:

1. Freiheit (z. B. Schaffung von Experimentierräumen zur kreativen Entfaltung, Arbeitszeitflexibilität und Mobilität)
2. Selbstverantwortung (z. B. Vernetzung über unterschiedliche Hierarchien und Bereiche hinweg, aktive Beteiligungsformen von Mitarbeitenden)
3. Sinn (z. B. stärken- und bedürfnisorientierter Einsatz von Mitarbeitenden)
4. Entwicklung (z. B. kollektive Lernstrukturen, persönliche Weiterentwicklungschancen)
5. soziale Verantwortung (z. B. nachhaltige Prozesse, regionales Engagement)

Auf Basis dieser Prinzipien wird New Work als umfassender Ansatz verstanden, der über isolierte Maßnahmen hinausgeht und eine tiefgreifende Veränderung in der Unternehmenskultur anstrebt. Dabei können je nach Ziel und Bedarf unterschiedliche Prinzipien und damit verbundene Maßnahmen im Vordergrund stehen; von individueller Selbstverwirklichung und psychologischer Stärkung der Mitarbeitenden, der Erreichung von Chancengleichheit und Diversität, bis hin zu technologischer Selbstversorgung und langfristigem kulturellen Wandel.⁶

⁴ [New Work und die Zukunft der Arbeit | bpb.de](#)

⁵ [New Work Charta – humanfy](#)

⁶ [Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023.pdf \(srh-berlin.de\)](#)

Neue Entwicklungen und Herausforderungen

Aktuell ist ein Trend bei New Work hin zu mehr Eigenverantwortung in den Belegschaften zu erkennen.⁷ New Work braucht neue Ansätze in der Führungskultur, um diesem Trend zu begegnen. Unternehmen können sich z. B. auf den Weg machen, um von einer „Command & Control“ Führungskultur und Mikrocontrolling zu einer gelebten Fehlerkultur zu gelangen. Letztere beinhaltet die Hinwendung zu hohem gegenseitigen Vertrauen, Kommunikation und Wertschätzung auf Augenhöhe trotz funktionaler und hierarchischer Unterschiede, sowie respektvolle und empathische Führungspraxis. Nur so kann der Freiraum für selbstverantwortliches Handeln entstehen – eine Balance zwischen Autonomie und Verantwortung.

Kurz definiert: Fehlerkultur

Besonders Startups sind immer wieder in aller Munde durch Veranstaltungen, in denen offen angesprochen wird, wie aus Fehlern gelernt wurde. Allgemein bezeichnet Fehlerkultur die Art und Weise, wie in einer Organisation oder Gesellschaft mit Fehlern umgegangen wird. Eine positive Fehlerkultur fördert Offenheit und Lernbereitschaft, sodass Mitarbeitende ihre Fehler ohne Angst vor negativen Konsequenzen ansprechen können. Dies führt zu einer besseren Fehleranalyse, verbessertem Lernen und letztendlich zu Innovation. Merkmale einer guten Fehlerkultur sind: offene Kommunikation, konstruktives Feedback, Fehler als Chance sehen, Unterstützung durch Führungskräfte. Insgesamt stärkt eine gute Fehlerkultur die Resilienz und Innovationskraft einer Organisation.

Fehlerkultur

Zudem kann eine Fehlerkultur gelebt werden, die das Scheitern neuer Ideen aufgreift. Nicht selten ist eine neue Fehlerkultur zwar gewollt, setzt sich aber aus Gründen von Zeit- und Leistungsdruck des Alltags nicht immer durch. 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 Fähigkeiten, 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 Fehler-toleranz.

Eine Studie vom Fraunhofer-Institut zur Autonomie bei der Arbeit unterstreicht ihre Bedeutung, auch im Hinblick auf eine Fehlerkultur.⁸ Sie zeigt, dass Autonomie am Arbeitsplatz die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden erheblich steigern kann. Es ist also nicht nur eine Frage der Kultur, sondern auch eine der praktischen Umsetzung, die in den Unternehmen verankert werden muss. Aus dem veränderten Umgang kann dann langfristig eine neue Kultur entstehen.

⁷ [Ergebnisbericht_zum_New_Work-Barometer_2023.pdf \(srh-berlin.de\)](#)

⁸ [Selbstbestimmung und Motivation bei der Projektarbeit - Eine empirische Analyse zum souveränen Arbeitshandeln \(fraunhofer.de\)](#)

In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.⁹ Diese Transformation der Führungspraxis erfordert auch häufig entsprechende Weiterbildungen unter Führungskräften, um sich insbesondere auf die veränderte und diversitätsbewusste Kommunikation einzustellen und die Balance zwischen Freiheit und unternehmerischer Zielerreichung zu realisieren.

Zusammengefasst stehen die KMU in Baden-Württemberg vor der Aufgabe, sich in einer dynamischen und herausfordernden Wirtschaftslandschaft behaupten zu müssen. Die erfolgreiche Bewältigung der Digitalisierung, die Anpassung an nachhaltige Praktiken und die Sicherstellung der Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte sind dabei entscheidende Faktoren. Mit einer Anpassungsstrategie an die zahlreichen Herausforderungen können die Unternehmen ihre Position in einem globalen Markt noch besser behaupten.

IW4.0 meets New Work (Kurzvideo)

Dr. Josephine Hofmann, Leiterin Team Zusammenarbeit und Führung beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, beantwortet die Frage: Wie können Unternehmen mit Hilfe der Digitalisierung und im Sinne von New Work die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern?

[Zum Video](#)

9 [»New Work« – Zukunftsmodelle der Arbeit - Fraunhofer IAO](#)

3. Wirkungsbereiche von New Work im Detail

Unternehmenskultur

New Work als Haltung greift den gesellschaftlichen Wandel auf und wirkt auf die Organisationsstrukturen von Unternehmen. Damit wird zentral die Unternehmenskultur adressiert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten nicht nur *im* Unternehmen, sondern *am* Unternehmen. Dies bedeutet, dass sie betriebliche Prozesse mitgestalten. Um hier Unterstützung zu leisten, bedarf es eines ausgeprägten Vertrauensverhältnisses innerhalb der Belegschaft und der Geschäftsführung. Um dies zu erzielen, könnten von der Geschäftsleitung Verhältnisse geschaffen werden, die Vertrauen begünstigen. Hierbei ist wichtig zu überlegen, was die Entwicklung von Vertrauen begünstigen kann. Gelebte Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag sind hier sicherlich zentral. Ebenso zentral sind ein respektvoller Umgang, Verlässlichkeit und Loyalität. Dabei ist auch zu beachten, dass einzelne 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 den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion in der Regel nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich ist.



Zukunft der Arbeit: Home-Office vs. Büro (Video)

In diesem SWR-Beitrag „Zur Sache! Baden-Württemberg“ geht es um den Wandel in den Unternehmenskulturen, die das Home-Office im Vergleich zum traditionellen Arbeiten im Büro mit sich bringt.

[Zum Video](#)

Diversität und Chancengleichheit

Eng verbunden mit der Unternehmenskultur ist die Nutzung von Diversitätspotenzialen und die Erreichung von Chancengleichheit. So gilt es beispielsweise Generationsunterschiede zu berücksichtigen. Der unterschiedliche Einsatz digitaler Anwendungen in den Altersgruppen steht hierbei im Zentrum. Eine integrative Chancengleichheit ermöglichende Unternehmenskultur berücksichtigt neben den Generations- ebenso die kulturellen Unterschiede und schafft eine Arbeitsumgebung, in der sich alle wertgeschätzt und unterstützt fühlen. Als „kulturelle Unterschiede“ sind hier weniger Unterschiede zwischen unterschiedlichen Kulturen im Sinne von Nationen gemeint, sondern insbesondere unterschiedliche Arbeits- und Identitätskulturen, die aus unterschiedlichen Berufen erwachsen – beispielsweise kulturelle Unterschiede zwischen Arbeitern aus der Produktion und Angestellten in der Verwaltung.

Kurz definiert: Diversität

Diversität bezieht sich auf die Vielfalt von Menschen in Bezug auf Merkmale wie ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Fähigkeiten, Religion und viele andere Faktoren. Sie spielt eine wichtige Rolle in verschiedenen Bereichen, wie Bildung, Arbeitsplatz und Gesellschaft insgesamt. Eine vielfältige Umgebung fördert Kreativität, Innovation und Verständnis, da unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen eingebracht werden. Gleichzeitig ist es wichtig, Vielfalt auch aktiv zu fördern und Diskriminierung entgegenzuwirken, um ein inklusives Miteinander zu schaffen. All dies kann sich letztlich positiv auf die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen auswirken.

Partizipation und Mitgestaltung

Auch kann die verstärkte Partizipation der Belegschaft einen wichtigen Beitrag zu einer New Work Kultur 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, kollaborative digitale Tools, virtuelle Meetings oder KI-gestützte Entscheidungsangebote (wie prediktive Anwendungen) gestärkt werden.

Prozesse und Verantwortlichkeiten

Online-MOOC (Massive Open Online Course)

„Führung und Selbstorganisation in der hybriden Arbeitswelt“: In diesem kompakten MOOC gibt Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) einen Einblick in den Zusammenhang zwischen hybrider Arbeit und den Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Führung.

[Zum Video](#)

Nicht nur Führungsmodelle, sondern auch die Art und Weise wie Arbeit und Aufgaben zugeteilt und organisiert werden, bedürfen zum Teil starke Veränderungen. Durch den sich verstärkenden Fachkräftemangel fehlen zunehmend in der Produktion Auszubildende und Fachkräfte. Industrielle Ausbildungsberufe sind immer weniger gefragt und traditionelle Berufe im Industriebereich sind oft nicht mehr attraktiv genug für junge Menschen. Dies gefährdet die Zukunft der Produktionsbetriebe und wirft die Frage auf, ob es nicht Zeit für einen Paradigmenwechsel ist. Ein möglicher Ansatz für einen Paradigmenwechsel ist der „Grey-Collar-Ansatz“. Dieser nutzt die zunehmende Technologie und Automatisierung, um die Grenzen zwischen den traditionellen Blue-Collar- und White-Collar-Jobs zu hinterfragen. Eine solche Veränderung der Organisation von Industriebetrieben und ihren Arbeitsprofilen kann auch ein Aspekt von New Work sein.



Regeln und Handlungsorientierung

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 diskutiert und 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 ausufern 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. Gegebenenfalls können entsprechende Bildungs- und Weiterbildungsangebote zur Verfügung gestellt werden.

Chancen und Risiken

Die Implementierung von New Work-Maßnahmen und der verbundene kulturelle Wandel trifft auf eine heterogene Unternehmerschaft sowie sehr unterschiedliche Voraussetzungen bei den Unternehmen. Daraus ergeben sich folgende Chancen und Risiken:

Chancen

- Flexibilität: New Work kann es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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.
- Ebenso kann eine agile Teamarbeit die Innovationskraft erhöhen.

Risiken

- New Work kann für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unsicher und unvorhersehbar sein, da es ihnen mehr Verantwortung und Freiheit gibt. Der Austausch kann leiden, weil sich die Mitarbeitenden weniger in Präsenz sehen und dadurch weniger spontane Begegnungen möglich sind. Werden Beschäftigte von Anfang an in die Gestaltung der Implementierungsprozesse einbezogen, das bedeutet noch vor der Implementierung, könnte der Entwicklung von Unsicherheit vorgebeugt werden.
- Überforderung: New Work kann dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überfordert werden, wenn sie zu viele Entscheidungen treffen müssen und ihre Arbeitsbelastung zu hoch ist.¹⁰
- 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.
- Hybride Arbeitsmodelle können durch weniger Präsenz im Unternehmen auch zu Isolation oder Vereinsamung führen.¹¹

¹⁰ Eine Überforderung kann auch aus mangelnder Anleitung und Orientierung heraus entstehen, also, wenn Beschäftigte nicht genau wissen, was sie wie z. B. lösen können.

¹¹ [Realitätscheck hybrider Arbeit in Deutschland - Fraunhofer IAO](#)

IW4.0 meets New Work (Kurzvideo)

Moritz Haenschen, Partner bei der BOLD & EPIC GmbH, beantwortet die Frage: Welche Herausforderungen und Risiken ergeben sich durch die Digitalisierung im Kontext von New Work?

[Zum Video](#)

4. Empfehlungen zur Implementierung von New Work

Die folgenden Empfehlungen sind Möglichkeiten, um bestehende Herausforderungen zu adressieren. 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. Ein kompletter „Culture Change“ auf einmal ist meist nicht realistisch, daher ist die Umsetzung einzelner Maßnahmen als erste Schritte sinnvoll. New Work Konzepte sind individualisierbar und keine starren Ansätze. Die gesteckten Ziele können bei der Gestaltung neuer Arbeitsbedingungen und -prozesse Schritt für Schritt berücksichtigt werden. Bei der Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Prozess der Implementierung ist es wichtig, dass ihre Bedürfnisse und Anforderungen berücksichtigt werden. Es ist zu

beachten, dass die Implementierung von New Work ein längerfristiger Prozess ist, der regelmäßige Evaluationen oder Auswertung und Anpassung erfordert. Auch sollte darauf geachtet werden, dass alle Maßnahmen rechtlich korrekt und im Einklang mit den geltenden Arbeitsgesetzen umgesetzt werden. Betriebliche Mitbestimmungsgremien wie Personal- oder Betriebsrat können hierbei als hilfreiche Partner dienen. Als Mitarbeitenden-Vertretung können sie dabei helfen die Beschäftigten frühzeitig in Veränderungsprozesse einzubinden. Dies kann die Akzeptanz von Maßnahmen steigern und ihren Erfolg begünstigen.

(Weiter-)Bildung als Grundlage für New Work

Die Grundlage einer erfolgreichen Implementierung von New Work in Unternehmen ist die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die neuen Technologien, flexible Arbeitsmodelle und eine höhere Eigenverantwortung erfordern ein hohes Maß an digitaler Kompetenz, Selbstorganisation und Kommunikationsfähigkeit. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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. Auf diese Weise können Mitarbeitende zu Partizipation und Eigenverantwortung befähigt werden.

Schulungskonzepte

Es bietet sich ein Schulungskonzept an, welches im Intranet – sofern vorhanden – veröffentlicht und allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht 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.

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.

Die **Corporate Culture Map** ist ein durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördertes digitales Tool zur chancengleichen, resilienten und digitalen Organisationskulturentwicklung, das auf der Coaching-Methode des GROW-Modells aufbaut.¹² Das Akronym GROW steht für die Begriffe Goal, Reality, Options & Obstacles und Wayfinding. Mit dem Ziel der Erarbeitung eines maßgeschneiderten Strategie- und Maßnahmenplans zur Unternehmenskulturentwicklung wird mit dem Tool ein intensiver Strategieprozess mit

¹² www.corporateculturemap.de

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 digitalen Tools ist kostenfrei und DSGVO-konform.

5. Praxisbeispiele mit Bezug zu den New Work Prinzipien

Beim New Work Konzept handelt es sich, wie deutlich geworden ist, um ein einigermaßen abstraktes Konzept, das mit langfristigem Kulturwandel in Organisationen einhergeht. Gleichzeitig kann es nur durch konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Es wäre jedoch falsch, New Work allein unter dem Label von „Arbeitsplatzflexibilität“ zu begreifen. Die folgenden Beispiele aus der Praxis wurden daher so ausgesucht, dass der konkrete Bezug zu den fünf dargestellten Prinzipien der New Work Philosophie deutlich und der entsprechende wirtschaftliche Mehrwert erkennbar wird. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Kategorisierung schematisch ist und bei New Work als ganzheitlicher Organisationswandel immer Überschneidungen zwischen den unterschiedlichen Maßnahmenfeldern herrschen.

1. Fokus auf Freiheit und Selbstverantwortung

Arnold Umformtechnik GmbH & Co. KG

Branche	Metallverarbeitung/Umformtechnik
Ausgangslage der Maßnahme	Arnold Umformtechnik befindet sich in einem Transformationsprozess, der hierarchische Führungsstrukturen durch moderne, werteorientierte Führungsprinzipien ersetzt. Der Bedarf an flexibleren Arbeitsmodellen und dezentraler Organisation ist gestiegen.
Zielsetzung der Maßnahme	Die Ablösung hierarchischer Strukturen durch einen Leadership Guide und die Ausbildung der Geschäftsleitung zu systemischen Coaches sowie die Förderung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung durch Einführung von dezentralen Strukturen und flexiblen Arbeitszeitregelungen. Darüber hinaus soll eine Erhöhung der Flexibilität durch mobiles Arbeiten, Teilzeioptionen, und Regelungen für Sabbaticals sowie Wiedereinstieg nach Elternzeit erreicht werden. Die Nutzung von Lernplattformen und „frei.raum“ für innovative Arbeitsmethoden zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Qualifizierung wird bereitgestellt.
Maßnahmenbeschreibung	Transformationsprozess, Leadership Guide – die hierarchischen Führungsstrukturen ablösen, gesamte Geschäftsleitung Ausbildung zum systemischen Coach --> werteorientierte Führungsprinzipien, „Future of Work“ - Dezentralität, Selbstorganisation und Eigenverantwortung, flexible Arbeitszeitregelungen, mobiles Arbeiten, digitale Qualifizierung über ein Lernmanagementsystem (LMS) oder Lerninseln, „frei.raum“ eingerichtet --> Arbeitsstätte bietet Möglichkeiten neue Formen der Zusammenarbeit auszuprobieren und einzuüben, Diversity-Beauftragte, Maßnahmen des Work-Life-Blending --> die Organisation von kurzfristiger psychologischer Betreuung in akuten Bedarfsfällen, individuelles Coaching zur Bewältigung von Konfliktsituationen steht zur Verfügung, Mobiles Arbeiten, Teilzeit und flexible Arbeitszeioptionen, aber auch ruhende Arbeitsverhältnisse, Wiedereinstieg nach Elternzeit, Regelungen zu Sabbaticals, Sensibilisierung von Führungskräften in Richtung Diversity.
Mehrwert der Maßnahme	Erhöhung Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sowie die Steigerung der Innovationsfähigkeit.
Dauer der Maßnahme	Fortlaufend / kein Endzeitpunkt veröffentlicht

Ort des Unternehmens	Forchtenberg – Ernsbach
Unternehmensgröße	1.023 Mitarbeiter (2023)
Sonstige Kommentare	Gewinner 2023, familyNET Award 4.0
Ansprechperson	Vera Brönnner Tel.: 0151 140 851 30 E-Mail: vera.broenner@arnold-fastening.com

Hieber Installationen und Handel AG

Branche	Heizungs-, Sanitär-, Lüftung-, Klima- und Elektroinstallation
Ausgangslage der Maßnahme	Als traditionsreicher Familienbetrieb legt die Hieber AG seit jeher großen Wert auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Mit der wachsenden Bedeutung von Work-Life-Balance wurden die Arbeitszeitregelungen fortlaufend an die Bedürfnisse der Belegschaft angepasst.
Zielsetzung der Maßnahme	Verbesserung der Work-Life-Balance und Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch flexiblere Arbeitszeitmodelle.
Maßnahmenbeschreibung	Flexible Arbeitszeiten sowohl im Büro als auch auf der Baustelle. Montagetätigkeiten wurden von 40 auf 39 Stunden pro Woche reduziert, wobei die Arbeitszeit auf Montag bis Donnerstag konzentriert ist. Freitags endet der Arbeitstag um 12:30 Uhr, was den Mitarbeitenden mehr Freizeit ermöglicht. Auch individuelle Teilzeitmodelle, besonders im Büro, werden aktiv unterstützt. Diese Reduzierung der Wochenarbeitszeit erfolgt bei vollem Lohnausgleich.
Mehrwert der Maßnahme	Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit, stärkere Bindung an das Unternehmen und verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Insbesondere die Einführung des kürzeren Freitags hat zu einer positiven Wahrnehmung im Team geführt.
Dauer der Maßnahme	Fortlaufend / kein Endzeitpunkt veröffentlicht
Ort des Unternehmens	Weikersheim
Unternehmensgröße	70 Mitarbeitende (inkl. Auszubildende)
Ansprechperson	Claudia Landwehr-Limbrunner Bereichsleitung Personal Tel.: 07934/9188-13 E-Mail: landwehr-limbrunner@hieber-bad-heizung.de

2. Fokus auf Freiheit und Entwicklung (insbes. Chancengleichheit)

Albrecht Bühler Baum und Garten GmbH	
Branche	Garten- und Landschaftsindustrie
Ausgangslage der Maßnahme	Das Unternehmen hat seine Angebote und Maßnahmen in den letzten Jahren immer wieder neu den Bedürfnissen und Wünschen seiner Beschäftigten angepasst nach dem Motto: „Nach Möglichkeit wird alles möglich gemacht, um Familie und Beruf bestmöglich vereinbaren zu können.“
Zielsetzung der Maßnahme	Eine familienbewusste Personalpolitik wird regelmäßig in den Bereichsleiterbesprechungen thematisiert.
Maßnahmenbeschreibung	<p>Die Führungskräfteentwicklung wurde seit Juni 2021 weiter voran getrieben durch eine auf 18 Monate angelegte Führungswerkstatt, die in 12 Modulen verschiedene Aspekte von Führung, Wahrnehmung und Kommunikation behandelt.</p> <p>Des Weiteren erleichtern sehr flexible Arbeitszeiten und vielfältige Teilzeitmodelle, und auch digitale Angebote die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bestimmte Arbeitsaufgaben können von zu Hause aus mobil erledigt werden. Die Bereichsleitungen erhalten ihre Arbeitsaufträge über ihre Tablets und erstellen darüber auch die Einsatz- und Vertretungspläne. Alle Mitarbeitenden haben einen digitalen Zugang zu den Wochenplänen.</p> <p>Jederzeit können auch digitale arbeitsrelevante Schulungen besucht werden. Die Erweiterung der Kommunikation durch eine Kontakt App und das Arbeiten mit dem digitalen Kommunikationstool MS Teams machen deutlich, dass das Unternehmen auch in stürmischen Zeiten mit seinem digitalen familienbewussten Konzept sehr gut aufgestellt ist (familyNET- Prädikatsverleihung, 2022).</p>
Mehrwert der Maßnahme	„Das gute Miteinander, ein starkes Team und gegenseitige Unterstützung schaffen den stärksten Kitt für den Zusammenhalt im Unternehmen“ – Albrecht Bühler, Geschäftsführer
Dauer der Maßnahme	Fortlaufend / kein Endzeitpunkt veröffentlicht
Ort des Unternehmens	Nürtingen
Unternehmensgröße	55 Mitarbeitende
Sonstige Kommentare	Wurde im Jahr 2021 beim familyNET-Award 4.0 mit dem Sonderpreis Handwerk ausgezeichnet und erhielt für dasselbe Jahr das Prädikat „Familienbewusstes Unternehmen mit der Erweiterung Ausgezeichnet Digital.“
Ansprechperson	Albrecht Bühler Tel.: 0177 3606060 E-Mail: buehler@baumundgarten.de

EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Branche	Energieversorgung
Ausgangslage der Maßnahme	Die EnBW bietet ihren Mitarbeitenden flexible Arbeitsmöglichkeiten – auch über die Pandemiezeit hinaus. Die räumliche und zeitliche Flexibilität ist mittlerweile unverzichtbar für einen attraktiven Arbeitgeber. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist Flexibilität daher entscheidend.
Zielsetzung der Maßnahme	Mit BestWork wurde ein Rahmen geschaffen, in dem wir individuelle Interessen im Einklang mit teambezogenen Wünschen und Anforderungen an Zusammenarbeit bedarfsgerecht gestalten und jederzeit an sich verändernde Bedingungen anpassen können. Dabei wurde ein partizipativer Ansatz verfolgt: Die Teams können unter Berücksichtigung betrieblicher Belange selbst entscheiden, wie sie zusammenarbeiten möchten. Danach richtet sich der zur Verfügung stehende zeitliche Rahmen für mobile Arbeit, z. B. im Home-Office, und die Gestaltung der Büroarbeitsflächen der Teams vor Ort.
Maßnahmenbeschreibung	<p>Gestartet im Jahr 2021, ist BestWork rückblickend eines der größten crossfunktionalen Transformationsprojekte der EnBW, denn es hat die Art und Weise, wie im Unternehmen gearbeitet wird, nachhaltig verändert. Im Ergebnis ermöglicht es eine gute, teilweise hybride, Zusammenarbeit im Team bei möglichst hoher Flexibilität für jede einzelne Person. Im Rahmen von BestWork wurden und werden nicht nur die rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeit im Home-Office betrachtet, sondern z. B. auch eine umfassende Flexibilisierung mit Blick auf Teilzeitarbeit, die Gestaltung der Büroarbeitsflächen, Angebote zur Förderung mentaler und physischer Gesundheit, Ausstattung und Nutzung moderner Technologien, Angebote zur Verpflegung an den Standorten usw.</p> <p>Im Rahmen von BestWork entscheiden die Teams gemeinsam mit ihrer Führungskraft, wie sie zusammenarbeiten möchten - abhängig von den jeweiligen Bedürfnissen und Aufgaben und mit Blick auf bestmögliche Leistung und Arbeitserfolg. Die Modelle der Zusammenarbeit in den Teams sind dadurch bewusst unterschiedlich. Die neue Art der Zusammenarbeit erfordert auch neue Räume und Technologien. Dadurch ist es möglich, die definierten neuen Arbeitsweisen der Teams und ihre Bedürfnisse an die Zusammenarbeit (vor Ort) umzusetzen.</p> <p>Das Programm fördert Offenheit für neue Arbeitsweisen und digitale Lösungen sowie eine Unternehmenskultur, die virtuelle und hybride Zusammenarbeit erfolgreich unterstützt und bei der neben Leistungsorientierung und Arbeitserfolg auch individuelle Entwicklung und Befähigung im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus wurden zahlreiche Angebote entwickelt, mit deren Hilfe die Teams ihre Zusammenarbeit individuell und zielgerichtet optimieren können.</p>
Mehrwert der Maßnahme	Insgesamt wirkt sich BestWork positiv auf Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden mit der EnBW aus und verbessert dadurch die Leistungsbereitschaft und Qualität der Arbeit. Die Flexibilisierung vor allem bei der Wahl des Arbeitsorts führt zu einer deutlichen Verbesserung hinsichtlich der Vereinbarkeit von beruflichen mit privaten Interessen. Davon profitiert die Arbeitgebermarke und dies wirkt sich erheblich auf den Rekrutierungserfolg und die Bindungswirkung aus.

Dauer der Maßnahme	Unbefristet
Ort des Unternehmens	Unternehmenssitz und Standorte (Auswahl): Karlsruhe/ Stuttgart/ Biberach/ Köln/ Hamburg, Deutschland
Unternehmensgröße	29.329 (6/2024)
Ansprechperson	Christoph Klein Leiter HR Strategie & Transformation

IW4.0 meets New Work (Kurzvideo)

Moritz Haenschen, Partner bei der BOLD & EPIC GmbH, beantwortet die Frage: Welche digitalen Tools und Technologien befördern New Work in Baden-Württemberg?

[Zum Video](#)

3. Fokus auf Selbstverantwortung, Sinn und Entwicklung

Convensis GmbH

Branche	PR und Kommunikationsberatung
Ausgangslage der Maßnahme	Traditionelle Arbeits- und Führungsstrukturen werden den modernen Anforderungen an Flexibilität und Selbstorganisation nicht mehr gerecht. Die Notwendigkeit zur Anpassung an mobile Arbeitsformen und neue Lernmethoden wurde durch die Corona-Pandemie besonders deutlich.
Zielsetzung der Maßnahme	Flexibilität und Selbstorganisation fördern: Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, selbstorganisiertes Lernen und neue Führungsmethoden. Erhöhung der Anpassungsfähigkeit: Unterstützung beim mobilen Arbeiten und Selbstmanagement. Integration von Blended Learning und Blended Onboarding für eine effektive und flexible Weiterbildung.
Maßnahmenbeschreibung	Flexible Arbeitszeitmodelle, neue Führungsmethoden (agiles Führen / Führungskräfte als Supervisor), Flexibilisierung der Fort- und Weiterbildung, Selbstorganisiertes Lernen, selbstorganisiertes Mobiles Arbeiten im gewünschten Verhältnis 2/3 (2 Tage im Unternehmen), Angebote zur Gesundheitsprävention, Themen wie „Führung remote“, Gesundheitsangebote für die MA im Home-Office, Blended Onboarding, Blended Learning in Aus- und Weiterbildung, lernende Organisation, Handout und Unterweisung Ergonomie im mobilen Büro, Zeitmanagement im mobilen Arbeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit im mobilen Arbeiten.
Mehrwert der Maßnahme	Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch flexible Arbeitszeitmodelle und Gesundheitsangebote. Darüber hinaus steigert selbstorganisiertes Lernen und neue Führungsmethoden die Effizienz und Anpassungsfähigkeit des Teams (Produktivität). Die verbesserte Anpassung dank Angebote wie Ergonomie- und Zeitmanagement-Schulungen im mobilen Arbeiten.
Dauer der Maßnahme	Fortlaufend / kein Endzeitpunkt veröffentlicht
Ort des Unternehmens	Stuttgart
Unternehmensgröße	Etwa 30
Sonstige Kommentare	Gewinner 2021, Prädikat „Familienbewusstes Unternehmen 4.0“ mit Auszeichnung
Ansprechperson	Susanne Hencke Tel.: +49 711.365 337 88 Mobil.: +49 (0)170 323 840 1 E-Mail: susanne.hencke@convensis.com

FSM AG

Branche	Elektronik
Ausgangslage der Maßnahme	Schnelllebig und individuelle Marktanforderungen. Starre, hierarchische Strukturen und Abteilungsdenken halten oft nicht mehr mit.
Zielsetzung der Maßnahme	Alte Strukturen aufbrechen, um wieder anpassungsfähig, kundenorientiert und leistungsstark zu sein.
Maßnahmenbeschreibung	Transformation hin zu einem selbstorganisierten Unternehmen mit interdisziplinären Teams, um flexibler, schneller und besser auf die sich ständig ändernden Marktanforderungen zu reagieren. Dies umfasst: Selbstorganisierte Teams: Reduzierung der formellen Führung auf das Compliance-relevante. Teams haben keine „Chefs“, sondern organisieren sich selbst; Transparenz: Teams haben Einblick in alle relevanten Informationen und Unternehmensdaten, um eigenständig Entscheidungen zu treffen und ihre Arbeitsprozesse zu gestalten; Interdisziplinäre Teams: Teams sind interdisziplinär zusammengestellt anstatt in Abteilungssilos. So kann echte Wertschöpfung entstehen; Flexible Arbeitsmodelle: Anpassbare Arbeitszeiten und -orte für bessere Work-Life-Balance; Förderung von Eigenverantwortung: Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für ihre Projekte und Aufgaben und können die Zukunft des Unternehmens aktiv gestalten.
Mehrwert der Maßnahme	Erhöht die Kundenorientierung, verbessert die Anpassungsfähigkeit auf Marktveränderungen und stärkt die Innovationskraft für eine bessere Wertschöpfung.
Dauer der Maßnahme	Fortlaufend / kein Endzeitpunkt veröffentlicht
Ort des Unternehmens	Seit 1989 in Kirchzarten
Unternehmensgröße	125 Mitarbeitende
Sonstige Kommentare	Erhielt für das Jahr 2021 das familyNET-Prädikat „Familienbewusstes Unternehmen“ mit Auszeichnung
Ansprechperson	Santha Zeiher Tel.: 07661 9855 0 E-Mail: marketing@fsm.ag

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

Branche	Pharmaindustrie
Ausgangslage der Maßnahme	Um auf dem aktuellen Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen und diese zu binden, bedarf es einer guten Lern- und Führungskultur und eines Arbeitsumfeldes das in allen Lebensphasen die Mitarbeitende unterstützt.
Zielsetzung der Maßnahme	Stärkung der Führungskultur und Führungskräfteentwicklung; Attraktive Entwicklungswege aufzeigen; Erweiterung von Lernmöglichkeiten, Lebensphasenorientierte Personalpolitik; Attraktives Arbeitsumfeld
Maßnahmenbeschreibung	<p>Durch die Führungskräfteakademie gibt es gezielte Programme um ein gemeinsames Führungsverständnis (Rolle als Coach/Leader/Manager) zu etablieren und basierend auf den in unserem Unternehmen geforderten Verhaltensweisen, eine Führungskultur des Vertrauens aufzubauen.</p> <p>Allen Mitarbeitenden steht der Weg zur persönlichen Entwicklung offen. Die Führungskräfte sind wichtige Begleiter auf diesem Weg und unterstützen.</p> <p>Durch die Boehringer-Ingelheim University, einer virtuellen Lernplattform, steht den Mitarbeitenden eine Vielzahl an Lernformaten und Lerninhalten jederzeit zur Verfügung.</p> <p>Beim Angebot der Trainings wird auf einen lebensphasen-orientierten Bedarf geachtet, sodass für jede Generation/ Lebensphase geeignete Maßnahmen zur Verfügung stehen.</p> <p>Arbeitszeitmodelle Flex (mit Zeiterfassung) und Trust (ohne Zeiterfassung); die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten in virtuellen Teams (wo arbeitsbedingt möglich), einen erweiterten Arbeitszeitkorridor oder aber Arbeiten in Smart Working Offices steigern die Attraktivität des Arbeitsumfeldes.</p>
Mehrwert der Maßnahme	<p>Arbeitszeitmodelle sowie mobiles Arbeiten bieten Mitarbeitenden und Führungskräften mehr Flexibilität und Autonomie. Die Rolle der Führungskraft als Coach und virtuelles Führen stärkt die Führungskompetenz, die gleichzeitig an moderne Arbeitsbedingungen angepasst wird.</p> <p>Effektive Weiterbildung durch verbesserte Zugänglichkeit und Effektivität der Weiterbildung und Unterstützung. Bindung der Mitarbeitenden durch attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und ein attraktives Arbeitsumfeld.</p>
Dauer der Maßnahme	Fortlaufend / kein Endzeitpunkt veröffentlicht
Ort des Unternehmens	Biberach/Riß
Unternehmensgröße	Rund 52.000 weltweit (2024)
Sonstige Kommentare	Gewinner 2020 familyNET 4.0 Award
Ansprechperson	<p>Sarah van Wulfen</p> <p>Tel.: +49 6132 77-181 470</p> <p>E-Mail: Sarah.van_wulfen@boehringer-ingelheim.com</p>

6. Fazit und Ausblick

New Work ist seit langem auch in KMU mehr als eine Zukunftsvision oder gar ein Trend. Der Wandel der Arbeitswelt hat bereits jetzt alle Arbeitsfelder und Branchen erreicht. Mobiles Arbeiten, neue Formen der Kollaboration und diversitätsorientierte Personalgewinnung und –führung werden gemäß der unterschiedlichen Startchancen der Unternehmen bereits an den meisten Orten in Baden Württemberg gewinnbringend gelebt. Dabei greift dieses Eckpunktepapier die vielfältigen Maßnahmen auf und zeigt den Mehrwert von New Work. Dabei muss stets, neben allen sozialen und ökologischen Aspekten von New Work der wirtschaftliche Mehrwert im Blick behalten werden. Zu den wichtigsten Aspekten zählen zusammenfassend:

- Die Steigerung der Produktivität: Flexible Arbeitszeiten und -orte können die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen, was zu höherer Produktivität führt.
- Mitarbeiterbindung: Unternehmen, die New Work-Prinzipien umsetzen, können talentierte Mitarbeiter besser halten, was die Fluktuationskosten senkt.
- Kreativität und Innovation: Ein offenes und flexibles Arbeitsumfeld fördert kreative Denkprozesse und die Entwicklung neuer Ideen.
- Kostenreduktion: Durch Homeoffice und flexible Arbeitsplatzmodelle können Unternehmen Bürokosten und andere Betriebsausgaben senken.
- Zugang zu Talenten: New Work ermöglicht es Unternehmen, Talente unabhängig von ihrem Standort zu rekrutieren, was die Auswahl und Diversität erhöht.

In einer zunehmend digital vernetzten und damit immer auch globalen Arbeitswelt wird es in der Zukunft insbesondere wichtig sein, auch den Blick über den Tellerrand zu wagen und von internationalen Beispielen zu lernen. Damit erhöht sich die Komplexität, welche jedoch andererseits durch die direkten Kommunikationsflüsse und das Aufbrechen von Silodenken im New Work Ansatz besser und gewinnbringender für Unternehmen und ArbeitnehmerInnen gemanaged werden kann.

Autoren

Dr. Roland Justen, Leiter der Koordinierungsstelle der Initiative Wirtschaft 4.0 BW

Dr. habil. Silke Schmidt, Beraterin bei der Koordinierungsstelle der Initiative Wirtschaft 4.0 BW

Nora Bartke, Beraterin für Organisationsentwicklung & Innovationsprozesse bei der bwcon GmbH

Herausgeber

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und
Tourismus Baden-Württemberg
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
Telefon: 0711 123-0
Telefax: 0711 123-2121
poststelle@wm.bwl.de
www.wm.baden-wuerttemberg.de

Bildquellenhinweis

Titelseite: Iryna, stock.adobe.com
Seite 8: Kirsten Davis/peopleimages.com, stock.adobe.com
Seite 9: contrastwerkstat, stock.adobe.com
Seite 11: Montri, stock.adobe.com

Weitere Informationen zur Initiative Wirtschaft 4.0 finden Sie unter:
www.wirtschaft-digital-bw.de