

# New Work: Mit kleinen Schritten zur attraktiven Unternehmenskultur

15.05.2024 | Institut der deutschen Wirtschaft e. V.

Louisa Kürten

# Louisa Kürten

Referentin für Personal- und Transformationsthemen am Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.



**Kernthemen:** (Young) People Development, New Work, (Digital) Leadership, Organisationsentwicklung



Ausgebildete **Design Thinking Coachin:** „Leading diverse Teams“

**Systemische Coachin und Transformationsbegleiterin**



**INeKO Institut an der Universität zu Köln**  
für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen





-  **Studien:** Analyse zur Fachkräftesituation in Deutschland
-  **Handlungsempfehlungen und Checkliste:** Tipps für Ihre Personalarbeit
-  **Praxisbeispiele:** Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken
-  **Trends:** Zukunftsthemen wie digitale Bildung und Weiterdenken
-  **Podcast:** Themen inhaltlich für die Ohren aufbereitet
-  **Webinare:** Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus
-  **Newsletter:** regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld
-  **Vorträge und Netzwerke:** Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort
-  **Lernvideos:** Kurze Lernvideos für zwischendurch

# New Work in der Ausbildung

1

Arbeitswelt im Wandel: Wo stehen wir?

2

New Work in a Nutshell

3

Gestaltungspunkte für New Work

4

REFLEXION | RÜCKFRAGEN | DISKUSSION



Arbeitswelt im Wandel: Wo stehen wir?

# Veränderungen der Arbeitswelt

**V**olatilität



**U**nsicherheit



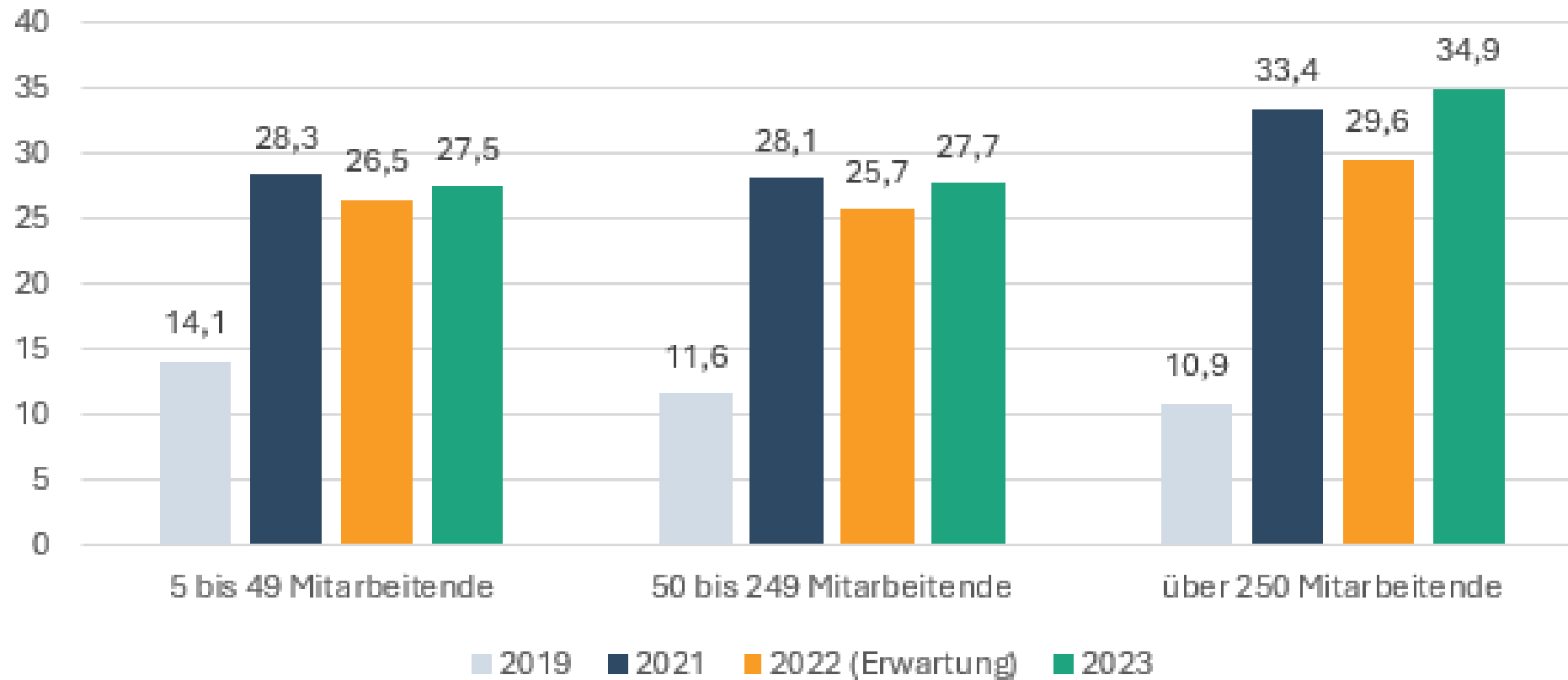
**K**omplexität



**A**mbiguität

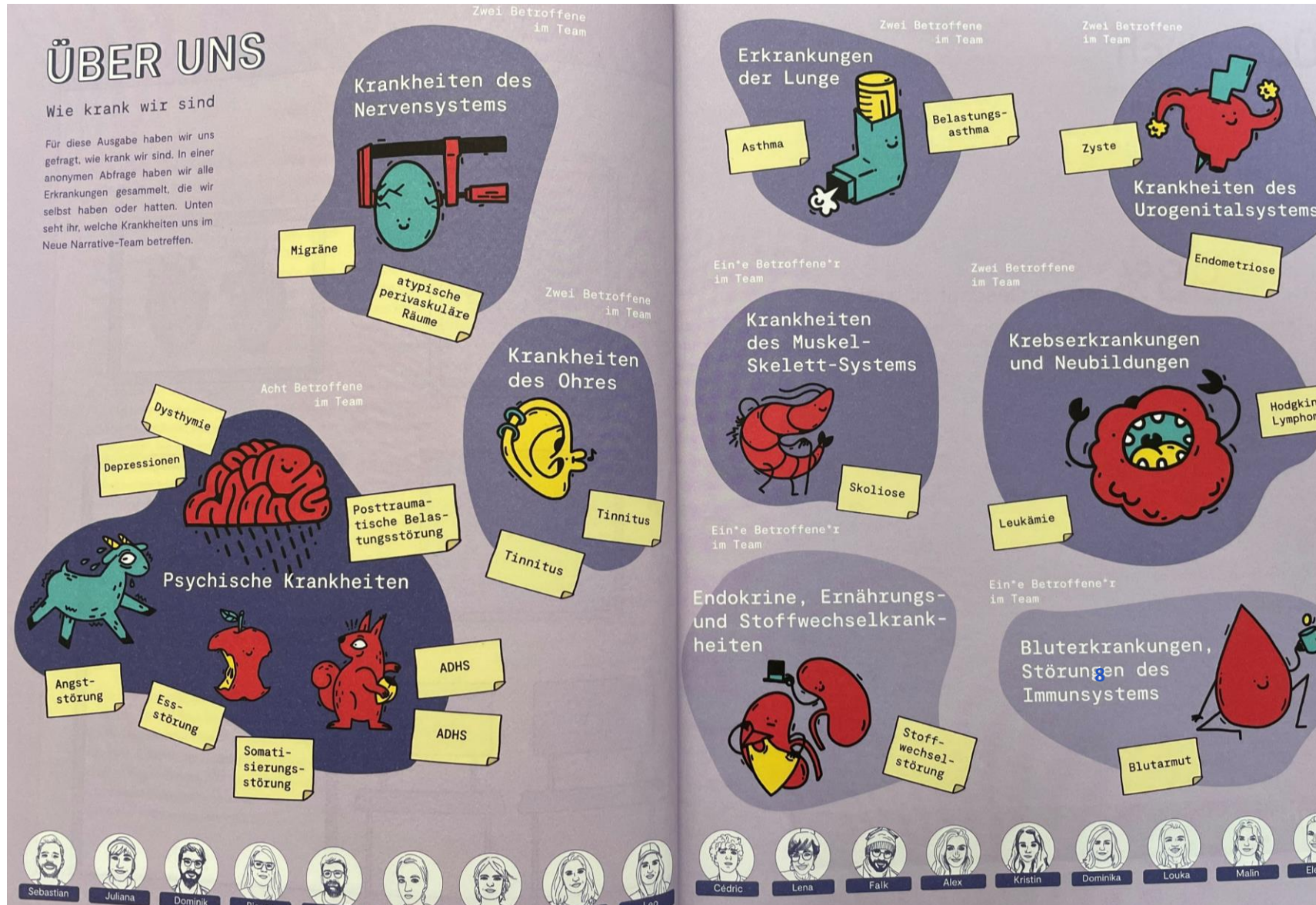


# Das neue Normal



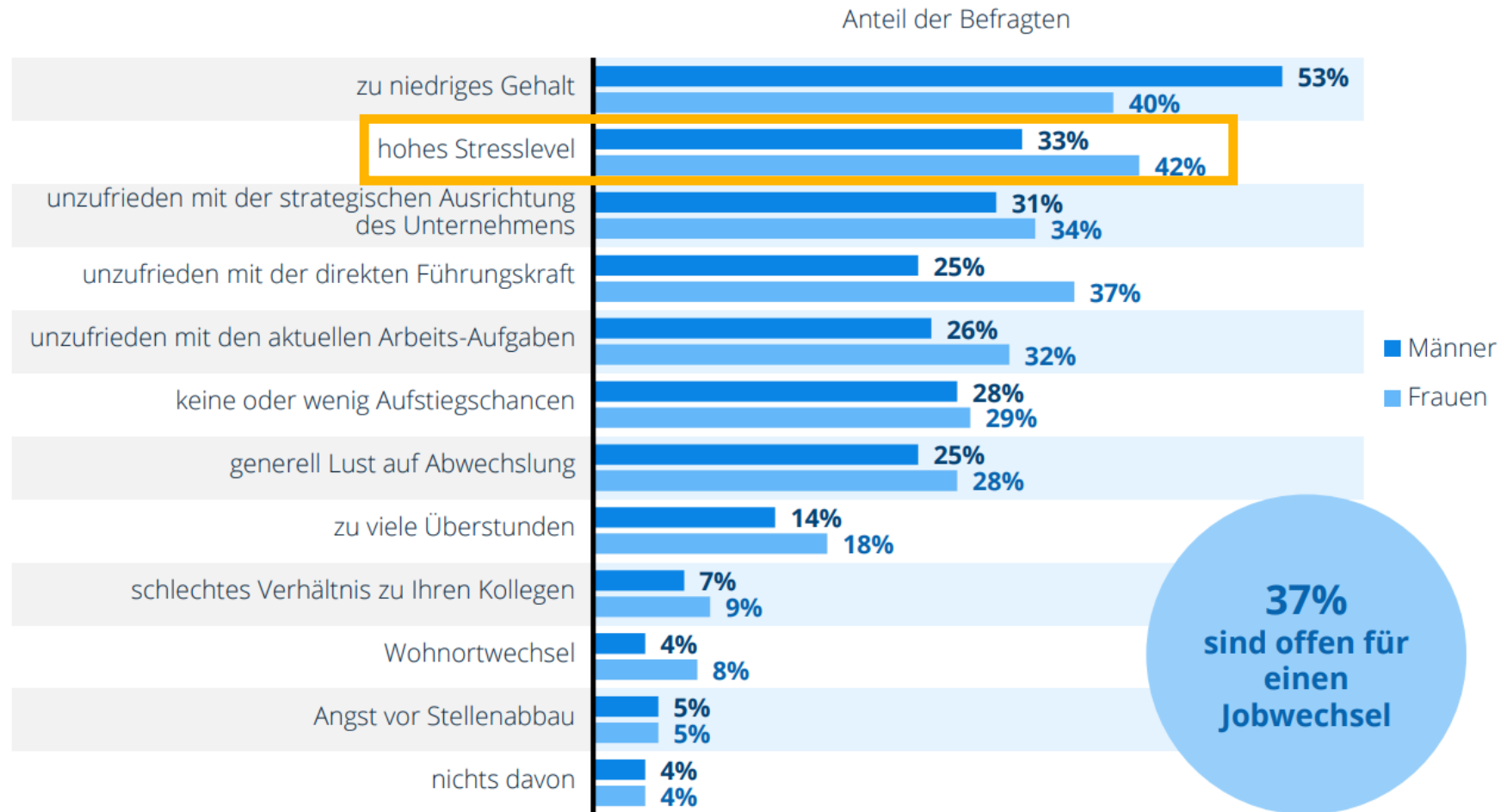
Quelle: IW Personalpanel; N=1176

# Das System läuft heiß

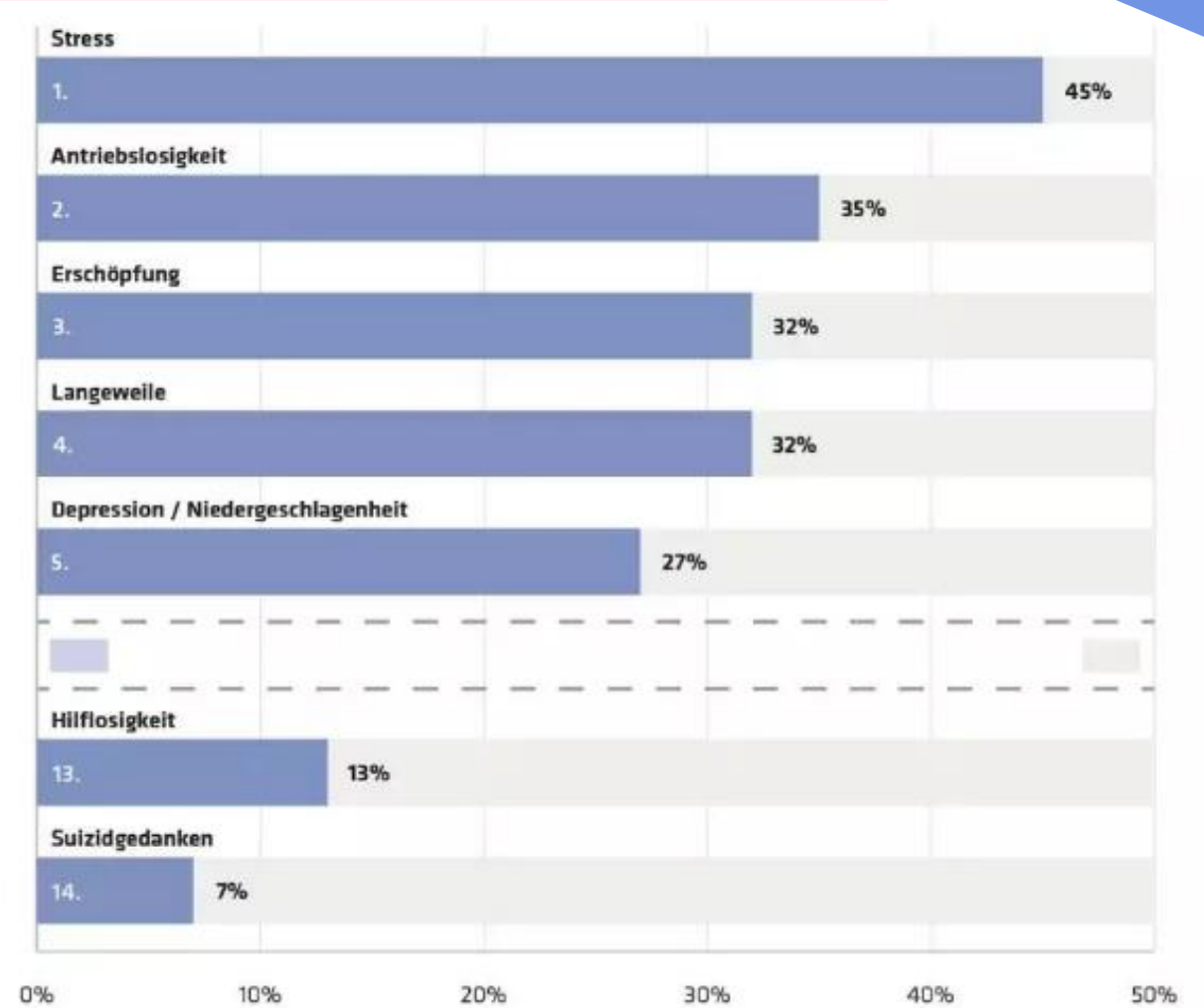




# Stress ist einer der TOP-Gründe für Jobwechsel (2023; N=1197)



# Psychische Belastungen der Gen Z



Copyright 2022, Trendstudie "Jugend in Deutschland - Sommer 2022" | N = 1.021, repräsentativ für 14- bis 29-Jährige in Deutschland



**Frutas Secas Casa Ricardo**

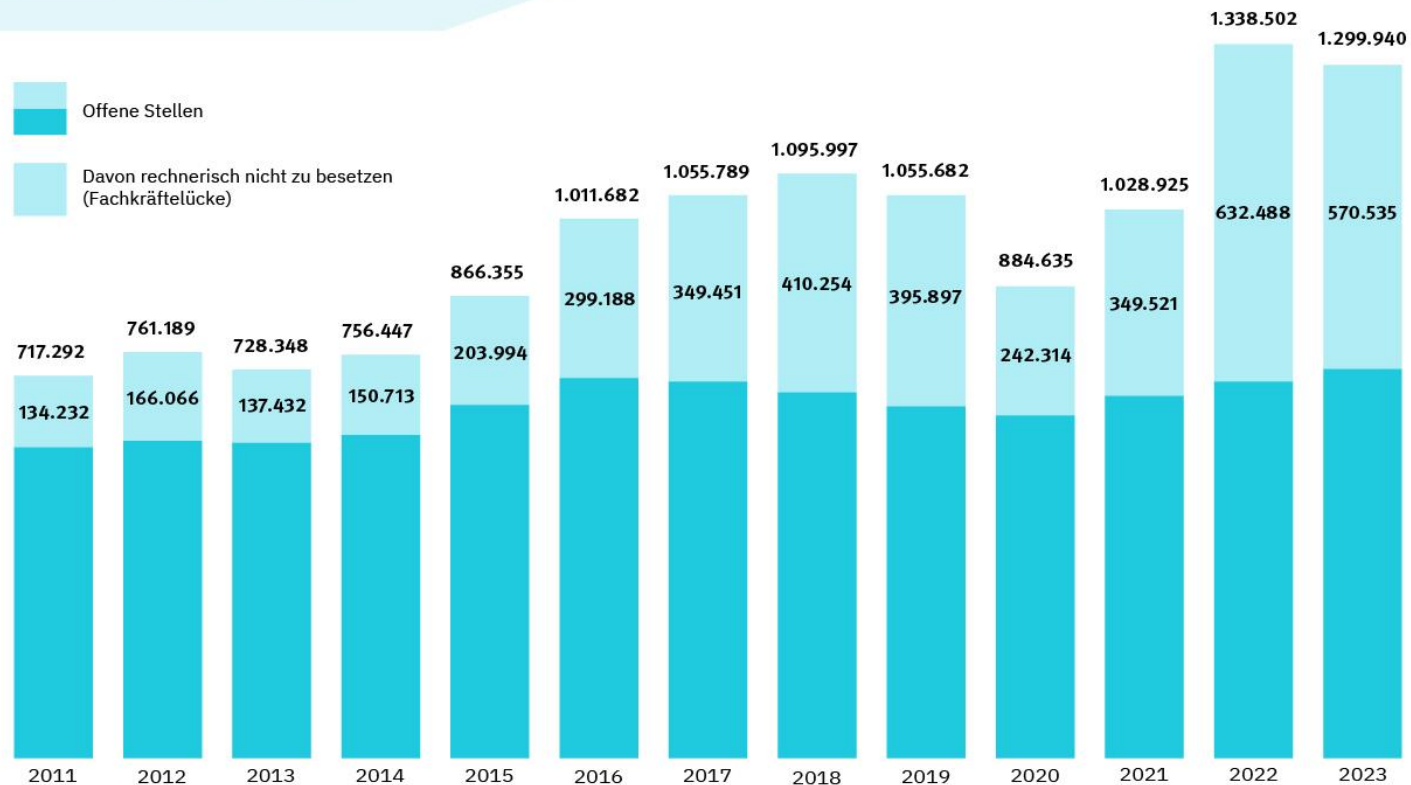
ROGAMOS NO MEZCLAR PRODUCTOS DE DISTINTO PRECIO. GRACIAS.  
WE ASK YOU NOT TO MIX PRODUCTS WITH DIFFERENT PRICES. THANK YOU.  
WIR BITTEN SIE DIE PRODUKTE MIT VERSCHIEDENEN PREIS NICHT ZU MISCHEN. DANKE.

# VOM ARBEITGEBER- ZUM ARBEITNEHMERMARKT



# Unternehmen stehen in einem starken Wettbewerb um Fachkräfte

Die Fachkräftelücke beschreibt die Anzahl offener Stellen, die rein rechnerisch nicht mit passend qualifizierten Arbeitslosen besetzt werden können.

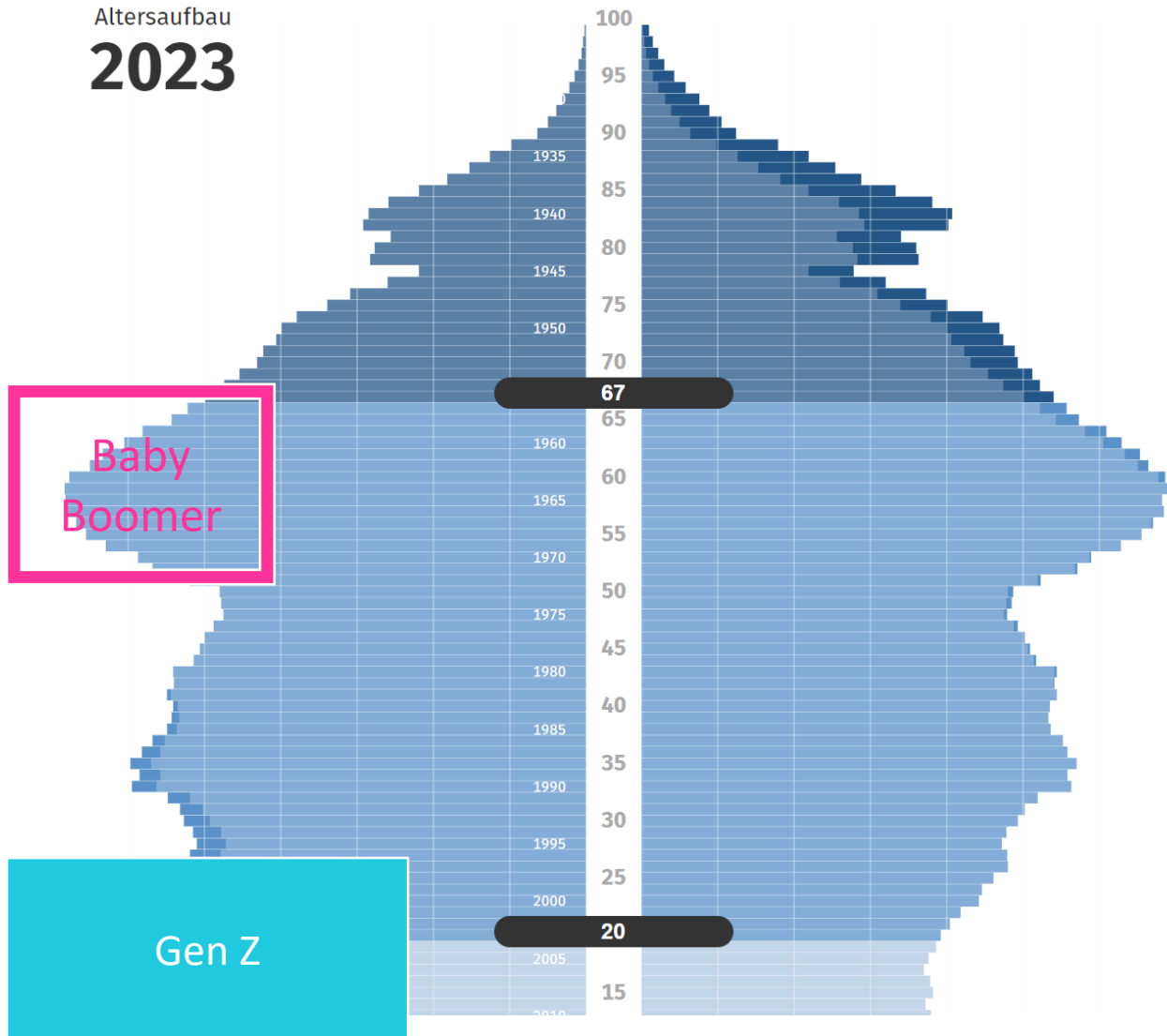


Unternehmen haben immer größere Schwierigkeiten ihre Stellen zu besetzen. Zwar ist die Fachkräftelücke im Vergleich zum Vorjahr etwas zurückgegangen, sie bleibt aber weiterhin sehr groß. Der Rückgang der Fachkräftelücke ist mit sinkenden wirtschaftlichen Erwartungen und dem generellen konjunkturellen Abschwung zu begründen.

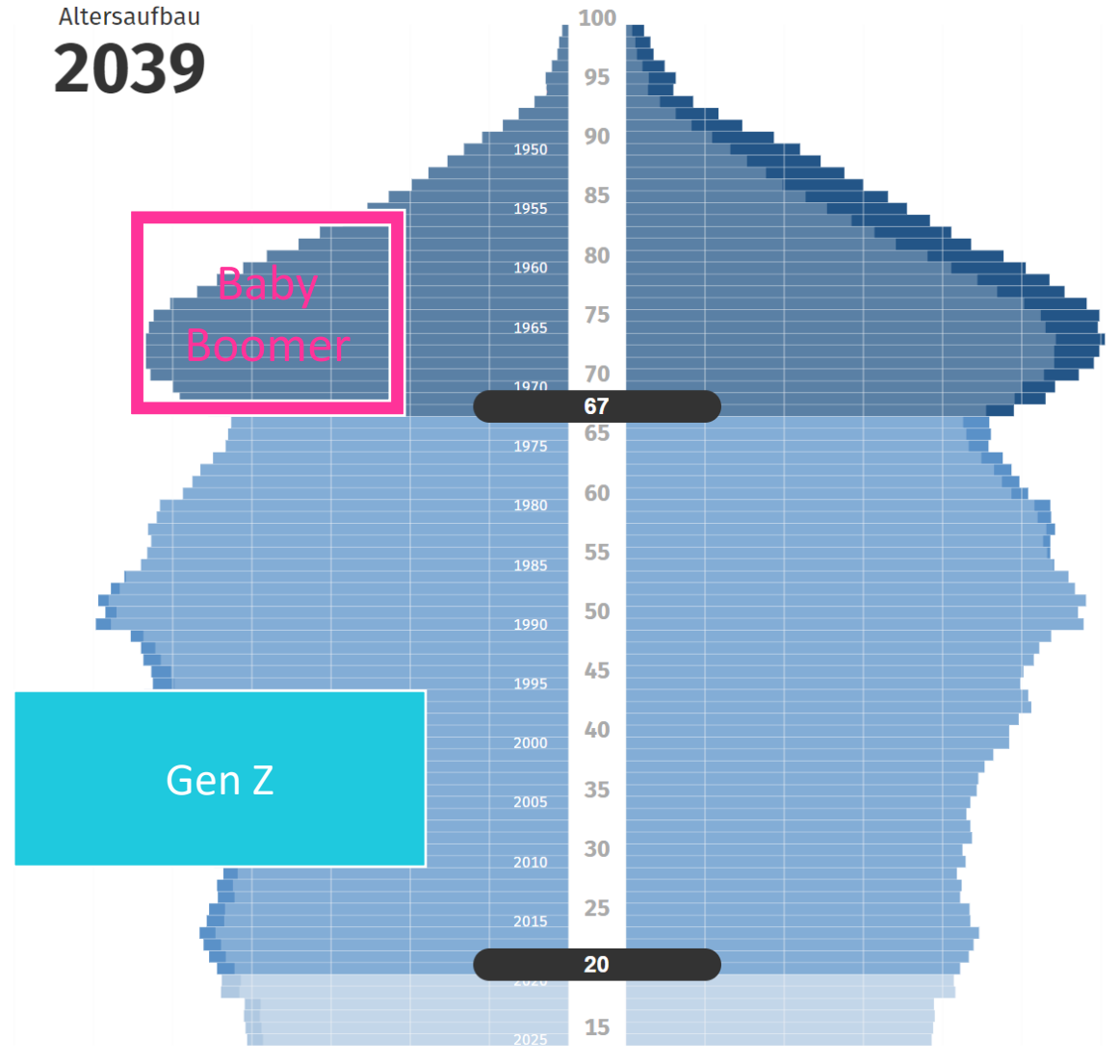
Hinweis: Ohne Helfertätigkeiten; gleitende Jahresdurchschnitte  
Quelle: IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2024.

# Demografischer Wandel

Altersaufbau  
**2023**



Altersaufbau  
**2039**





Malou, 2004 geboren, 19 Jahre alt

- Ich gehe nicht online, ich **LEBE ONLINE**.
- In meiner Arbeit muss ich einen **tieferen SINN** erkennen.
- Nach der Arbeit habe ich Feierabend. Online bin ich dann nur noch privat.
- **NACHHALTIGKEIT, KLIMASCHUTZ, ERNÄHRUNG:**  
Da kenne ich mich richtig gut aus.
- **Geld ist nicht alles.**

Generation Z: 1995 – 2010  
=> aktuell 14 – 29 Jahre alt

# Was können Unternehmen tun, um Fachkräfte zu rekrutieren und zu binden?



© Maria Jacobi

# Unternehmenskultur/-klima bleibt das A und O

2012/2013 Rang		2023	
Gutes Betriebsklima	<b>01</b>	Gutes Betriebsklima	68%
Marktgerechte Entlohnung	<b>02</b>	Marktgerechte Entlohnung	
Reputation des Arbeitgebers	<b>03</b>	Flexible Arbeitszeiten	
Flexible Arbeitszeitmodelle	<b>04</b>	Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	
Beschäftigungssicherheit	<b>05</b>	Betriebliche Zusatzleistungen	36%

Top 5 der Instrumente, die nach Meinung der Befragten besonders gut geeignet sind, um Mitarbeitende an ein Unternehmen zu binden



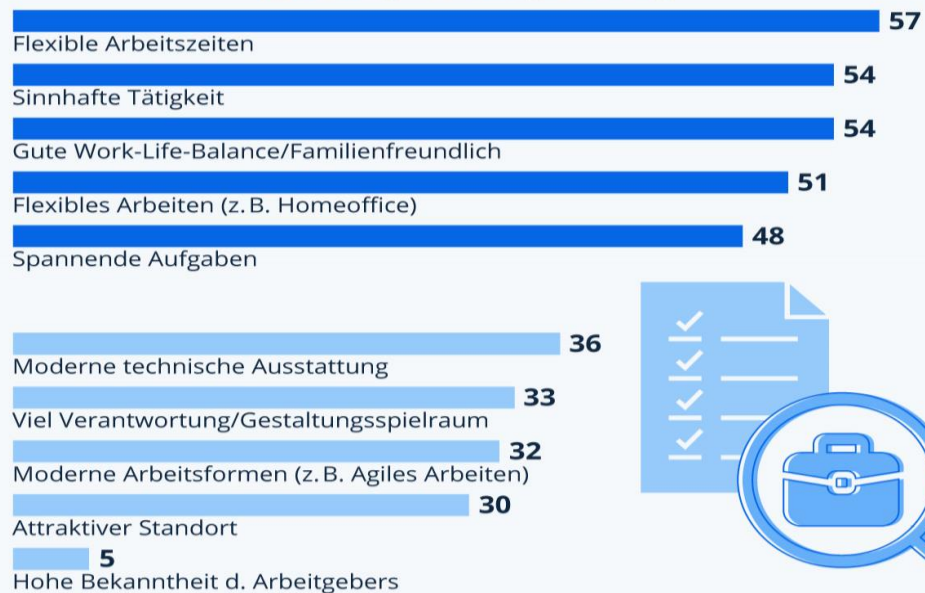
# Mismatch zwischen Wunsch und Wirklichkeit



## Was sich Bewerber:innen wünschen

Anteil der Befragten, die folgende Attraktivitätsfaktoren wichtig/weniger wichtig finden (in %)

■ Wichtig ■ Weniger wichtig



Basis: rund 11.000 Befragte in Deutschland; Dez. 2021 bis Jan. 2022  
Quelle: Stepstone

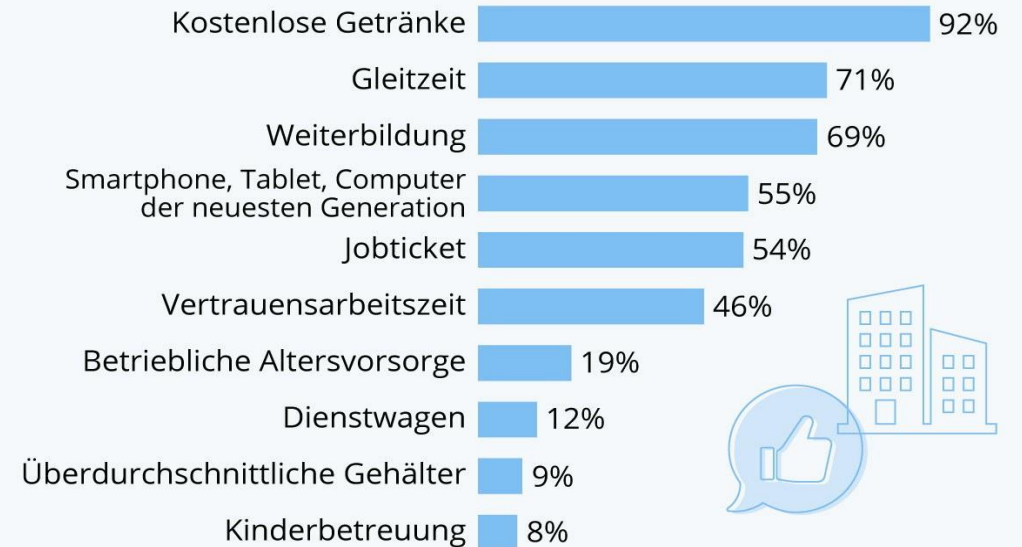


statista



## Was Unternehmen bieten

Maßnahmen, um MitarbeiterInnen zu gewinnen und langfristig zu binden

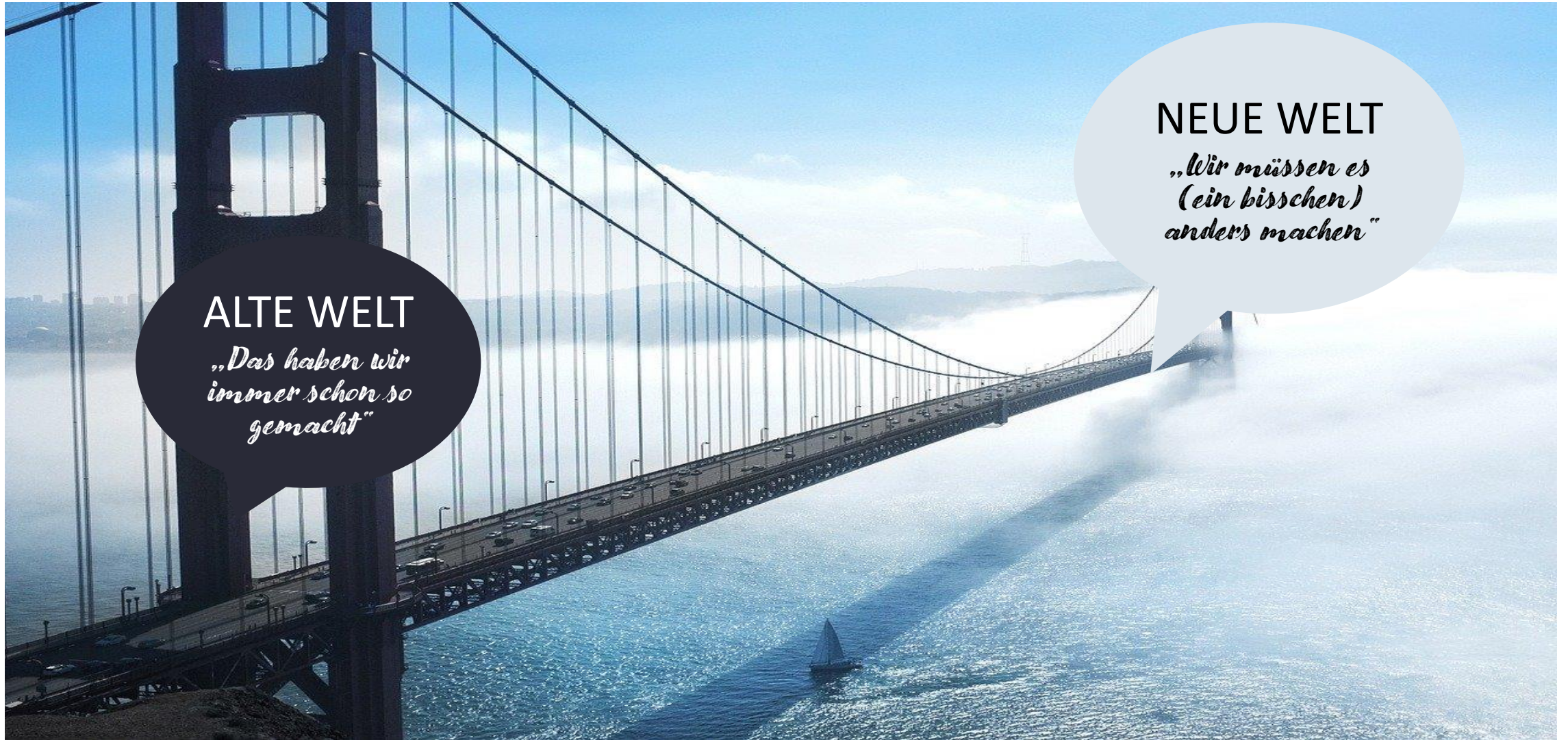


Basis: 856 Personalverantwortliche und GeschäftsführerInnen in deutschen Unternehmen (ab 3 Beschäftigten); 2020  
Quelle: Bitkom



statista

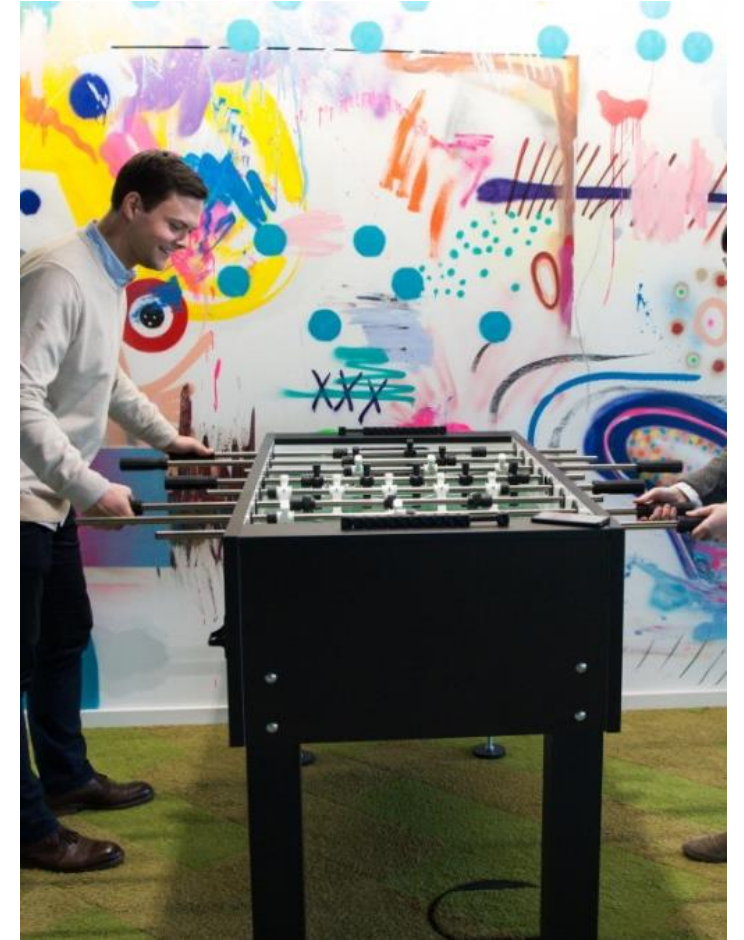
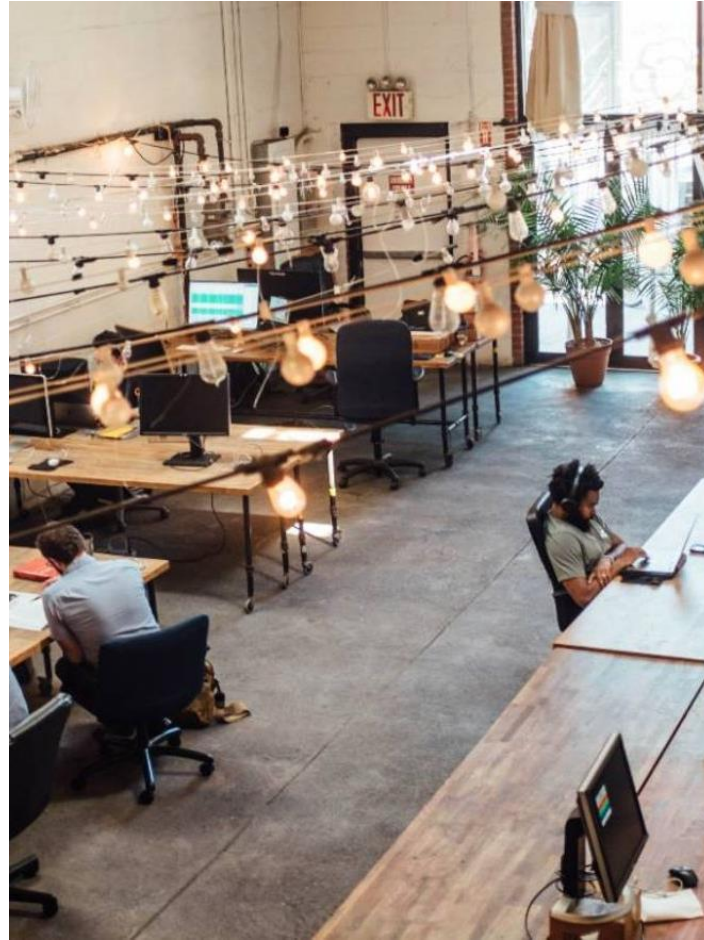
# New Work kann helfen





## New Work in a Nutshell

# New Work ist mehr als Tischkicker und Obstkorb



# New Work – Ein Konzept aus den 80ern

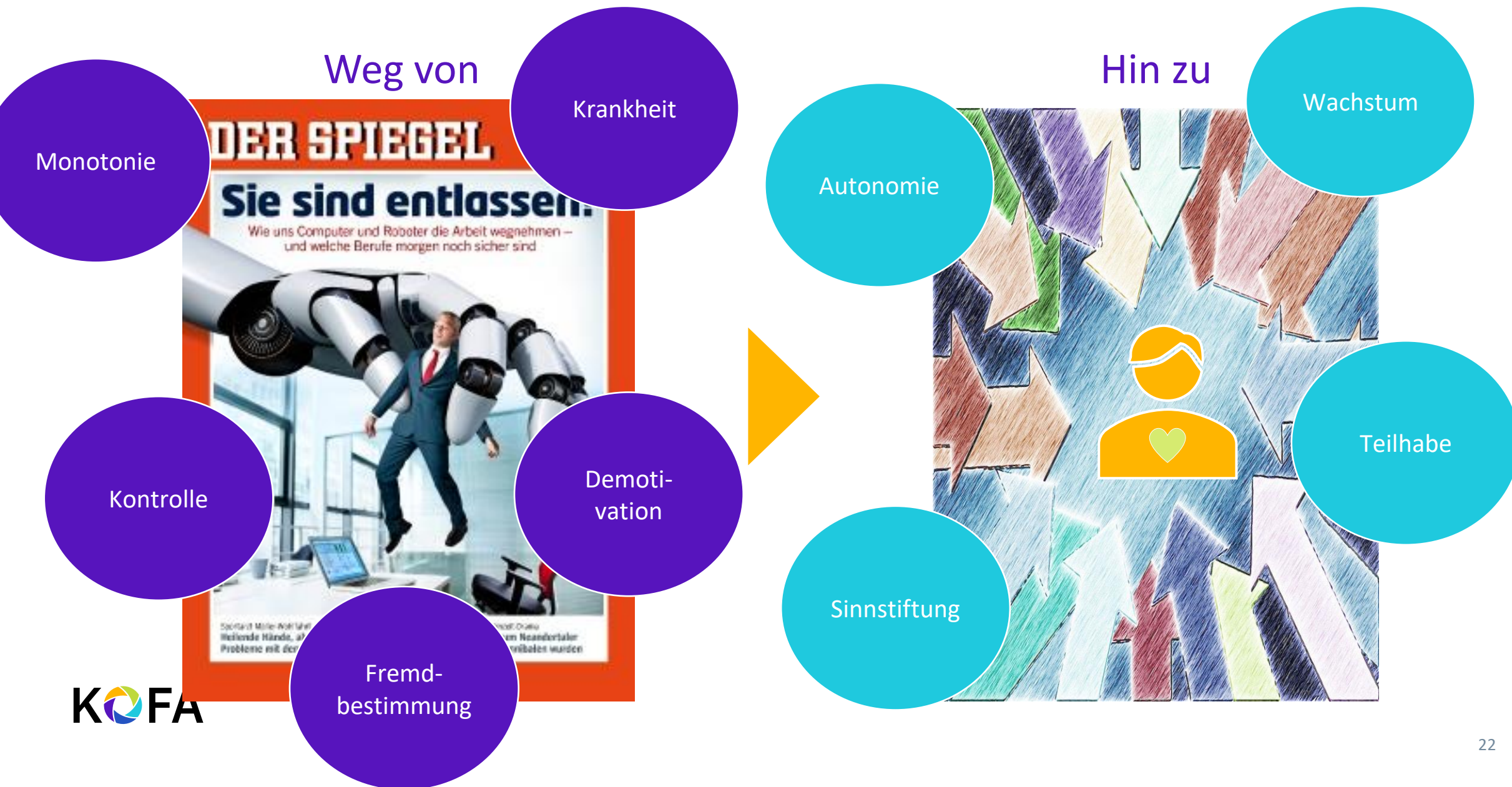


Frithjof Bergmann, amerikanischer Sozialphilosoph

„Das Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie **freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen** hervorbringt“. Dr. Frithjof Bergmann

„Für die meisten Menschen ist die **Arbeit wie eine leichte Erkältung** - bis Freitag hält man es noch aus“. Dr. Frithjof Bergmann

# Kernidee: Mensch und menschliche Bedürfnisse im Mittelpunkt



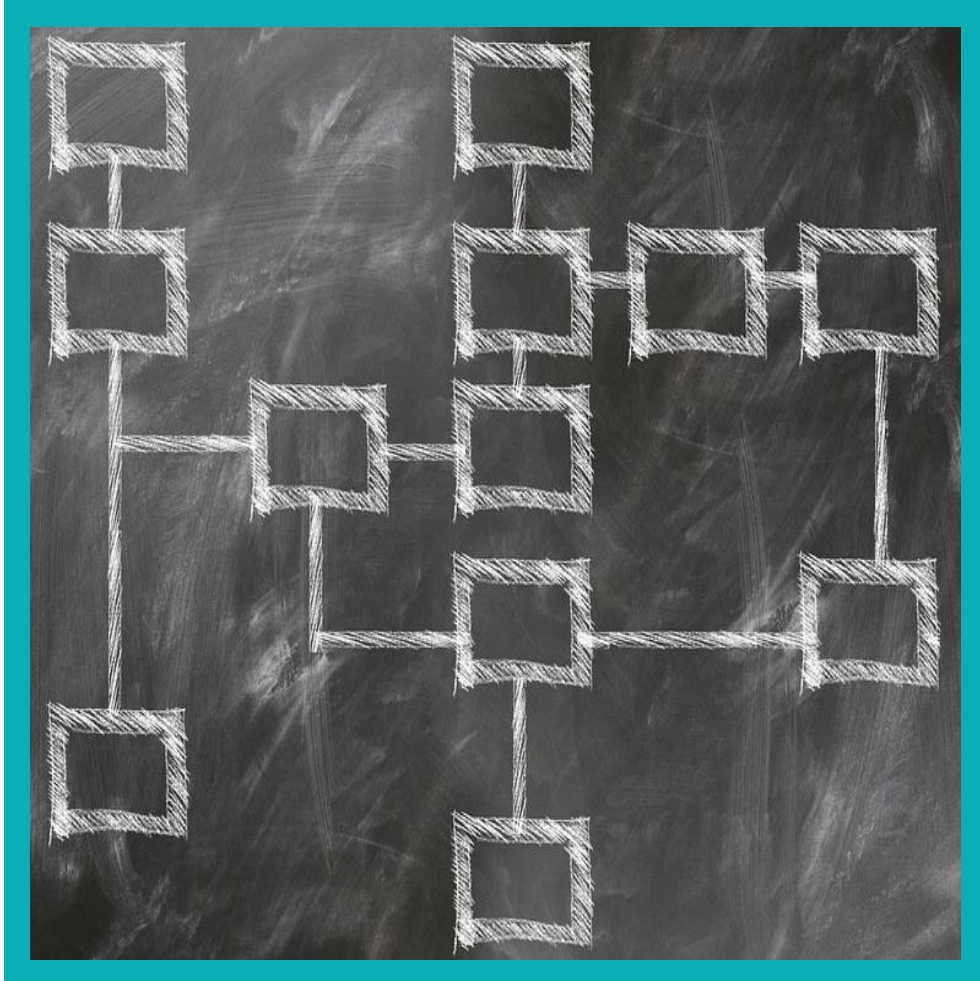
Warum mache ich  
das eigentlich?

Erfüllt mich das  
eigentlich?

Was möchtest du  
eigentlich wirklich  
wirklich, wenn du  
arbeitest?

Die Sinnfrage





A person wearing an orange sweater is shown from the chest up, with their hands behind their head. A brown cardboard box is placed over their head, completely obscuring their face. The box has a white rectangular label on its front side with the text 'Die Sinnfrage' written in orange. The background is a plain, light-colored wall with soft shadows.



## Gestaltungspunkte für New Work

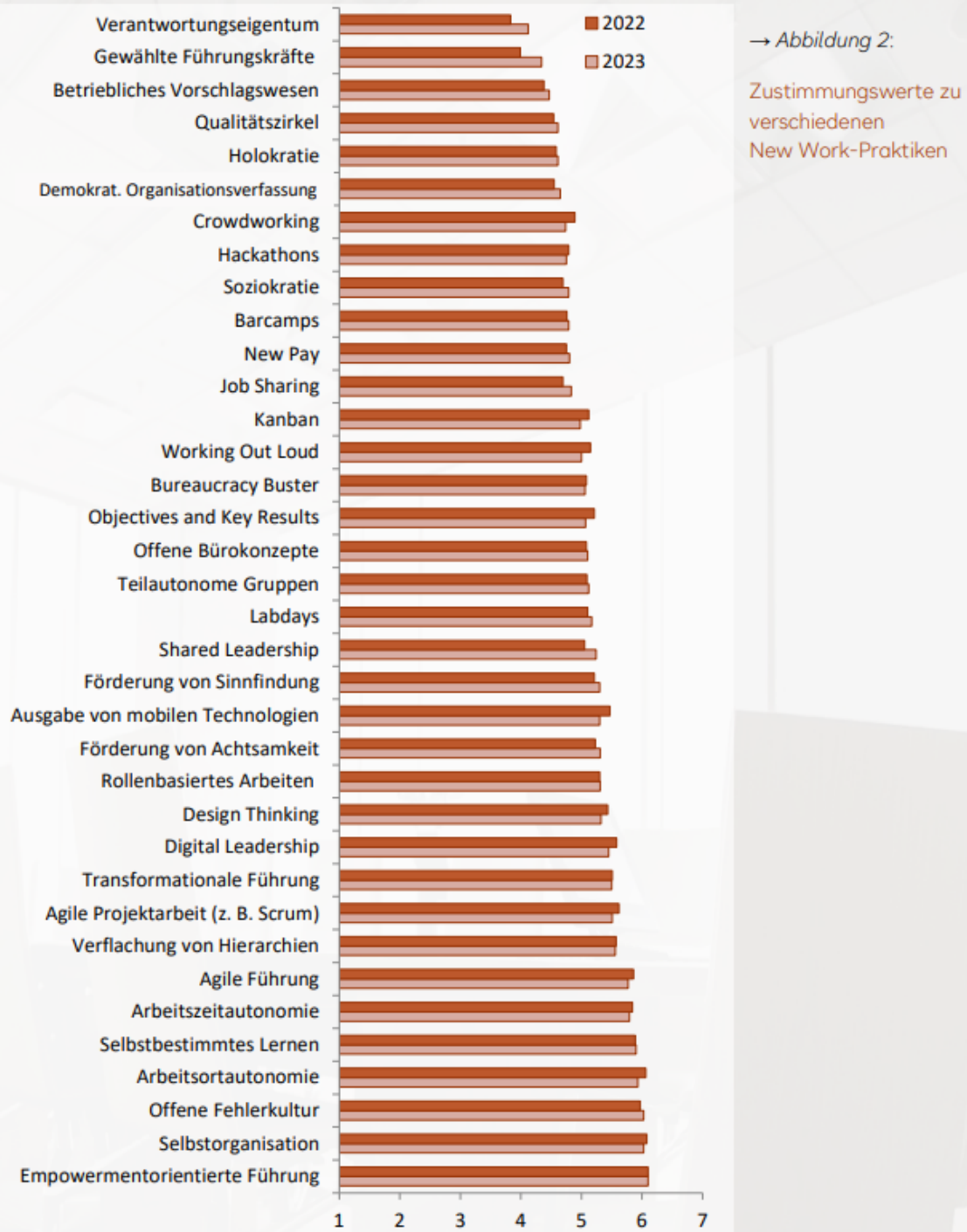


# Gestaltungsbereiche von New Work

<b>Arbeitserbringung</b> 	<b>Organisation</b> 	<b>Führung</b> 	<b>Werte &amp; Sinn</b> 
SYSTEMEBENE		INDIVIDUALEBENE	
<i>Arbeite wo und wann du willst</i>	<i>Bewege dich in flexiblen Strukturen und Prozessen</i>	<i>Sei selbstbestimmt und autonom</i>	<i>Finde deinen persönlichen Sinn</i>
Örtliche Flexibilisierung	Agile Organisationsformen	Veränderte Führungsstrukturen	Sinnstiftung in der Arbeit durch die Arbeit
Zeitliche Flexibilisierung	projektbasiert	Neue Machtverteilung	
Vertrauensarbeitszeit	kollaborativ		
<b>Haltung: Humanistisches Menschenbild / Mensch im Mittelpunkt</b>			

„Welche der folgenden Praktiken aus den Bereichen Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse repräsentieren für Sie New Work?“

N = 613



N = 613





# 4 Tage Woche im Handwerk – für mehr Flexibilität



Leistungen Über uns **Karriere** Blog

4 Tage Woche möglich  
Fahrzeiten werden bezahlt  
Monatlicher Fahrkostenzuschuss  
laufende Fortbildungsangebote  
Betriebliche Altersvorsorge  
Übertarifliche Bezahlung  
moderne Arbeitsmittel  
Arbeitskleidung  
Familiärer Betrieb  
Samstag ist immer frei

„Ich hatte auch Angst vor der Veränderung, klar, aber es blieb mir ja gar nichts anderes übrig.... Traut euch!“



- Innerhalb von 3 Wochen: 50 Bewerbungen
- Innerhalb eines Jahres: Von 4 Gesellen und 2 Azubis auf 13 Gesellen und 4 Azubis

# Projekt „Auszubildende leiten eine Station“ – für mehr Autonomie

*„Das ist eine spannende Sache, die neue Generation der Pflegenden heranzuführen und ihnen im Endeffekt noch im Laufe ihrer Ausbildung Verantwortung mitzugeben: Wie organisiert ihr einen Ablauf auf einer Station, euren Tagesablauf? ...ihr könnt wirklich allein entscheiden“, sagt Michael Koch, Leiter der Station*



**Universitätsklinikum  
Carl Gustav Carus**  
DIE DRESDNER.

- 2 Wochen im Jahr übernehmen Azubis die Leitung der Strahlentherapie- und Geburtsstation
- 69 Azubis im 3. Lehrjahr führen Patientengespräche, organisieren sich selbst, koordinieren Abläufe, verwalten Medikamente oder nehmen Anrufe der Oberärzte an
- 2 intensive Vorbereitungstage

# Neue (Selbst-)Führung



„Ich war früher eine Führungskraft, die sehr klassisch unterwegs war mit Fokus auf Gewinnmaximierung und Anerkennung. Nach einer persönlichen Krise war ich jedoch längere Zeit im Kloster und habe darüber reflektiert, was mich glücklich und zufrieden macht ... Menschen haben die Freiheit im Unternehmen das zu leben, was ihnen auch selbst wichtig ist und wozu sie fähig sind.“



<https://www.youtube.com/watch?v=culjElgNTmw>



UPSTALSBOOM



- Mitarbeiter:innen setzen sich über ein Jahr lang mit Fragen zu sich selbst, ihrer Motivation und ihrer Rolle im Unternehmen auseinander
- Sie erarbeiten ein persönliches Leitbild
- Sie nehmen an Schulungen, Workshops und Coachings teil

# Werte und Sinnstiftung



„Nachhaltig Handeln ist nicht so schwer, wie man vermutet. Viele Möglichkeiten liegen genau vor uns, man muss sie nur ergreifen. Dabei muss man auch bereit sein, voneinander und miteinander zu lernen und zu wachsen. Unser interner Zusammenhalt ist durch das Projekt gestärkt worden.“

*Azubi der REWE Group über ihr Nachhaltigkeitsprojekt*



Gutes für die Umwelt tun + den Zusammenhalt im Team stärken = **Sinnstiftende Nachhaltigkeitsprojekte**

Bunte Blühflächen für Bienen und Insekten



Müll sammeln für die Umwelt

Warentrenner aus Holz



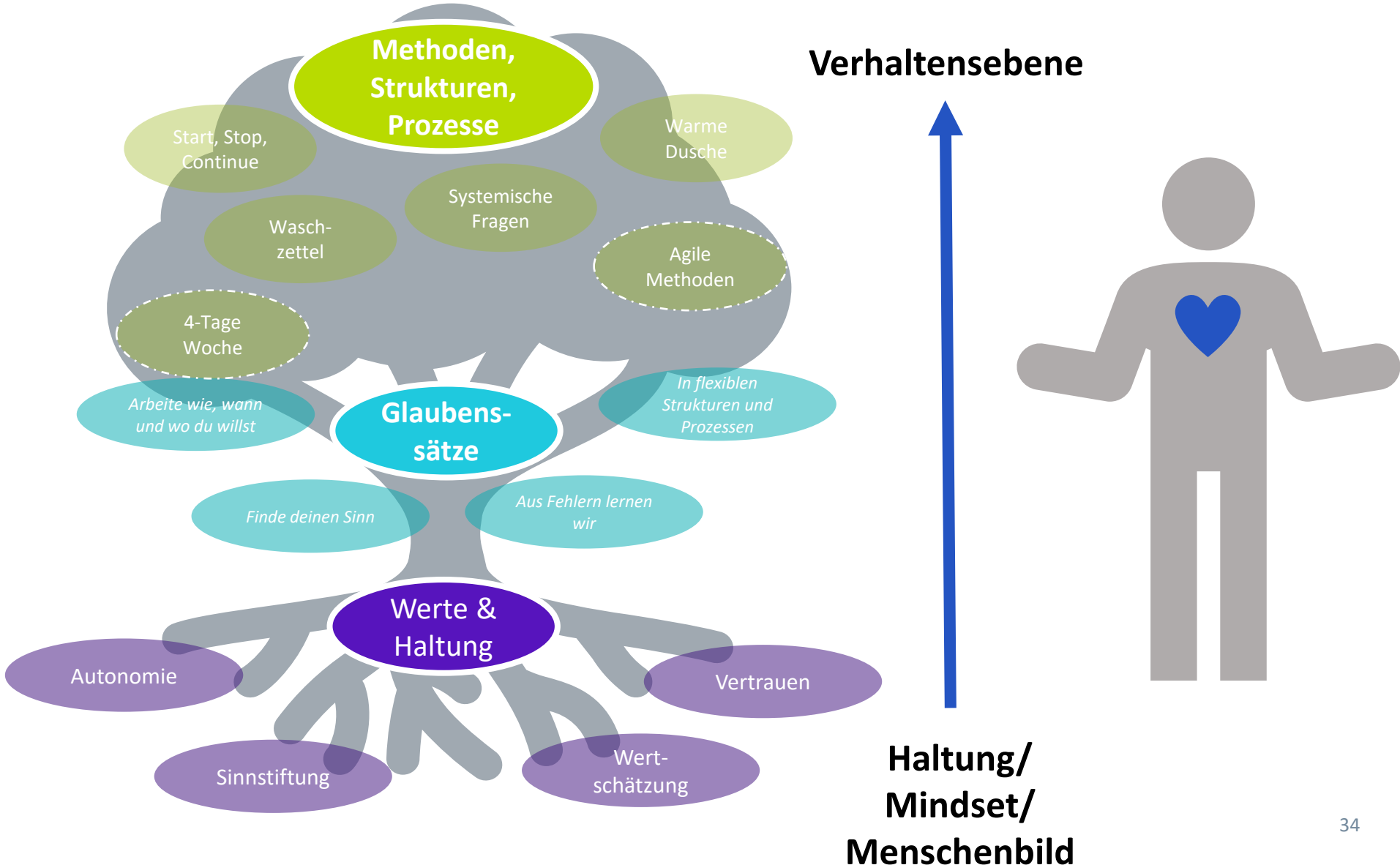
Vogelhäuser für Kindergärten







# Das New Work Ökosystem ist ganzheitlich!





# Das Wurzelwerk – Werte und Haltung

Aller Anfang ist die eigene HALTUNG!



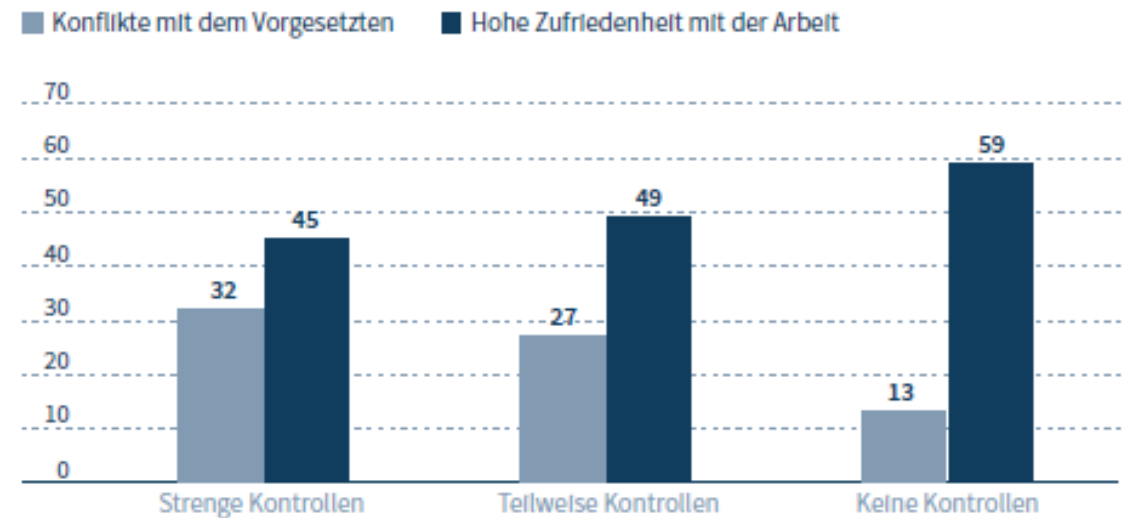
- ❖ Ich bin überzeugt, dass meine Mitarbeitenden gute Arbeit leisten möchten.
- ❖ Ich glaube an das Positive im Menschen.
- ❖ Es kann vielfältige Gründe für Verhalten geben, die mir auf den ersten Blick nicht ersichtlich sind.

# Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter



## Zusammenhang zwischen Kontrolle und Arbeitszufriedenheit

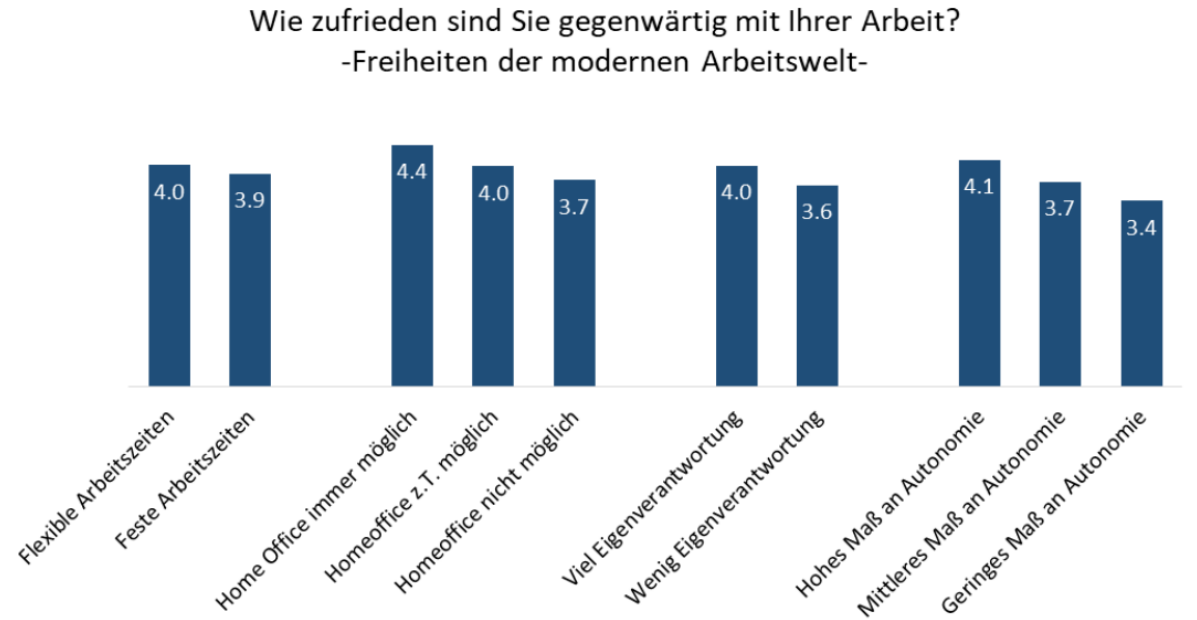
Anteil der Arbeitnehmer in Prozent, verschiedene Jahre



Quellen: SOEP v31, 2014; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 1: <http://dl.lwkoeln.de/Index.php/s/BbTROqcWgKOW0S9>

# Autonomie ist gut für die Zufriedenheit



Quelle: IZA/XING Studie „Arbeiten in Deutschland“ 2018.

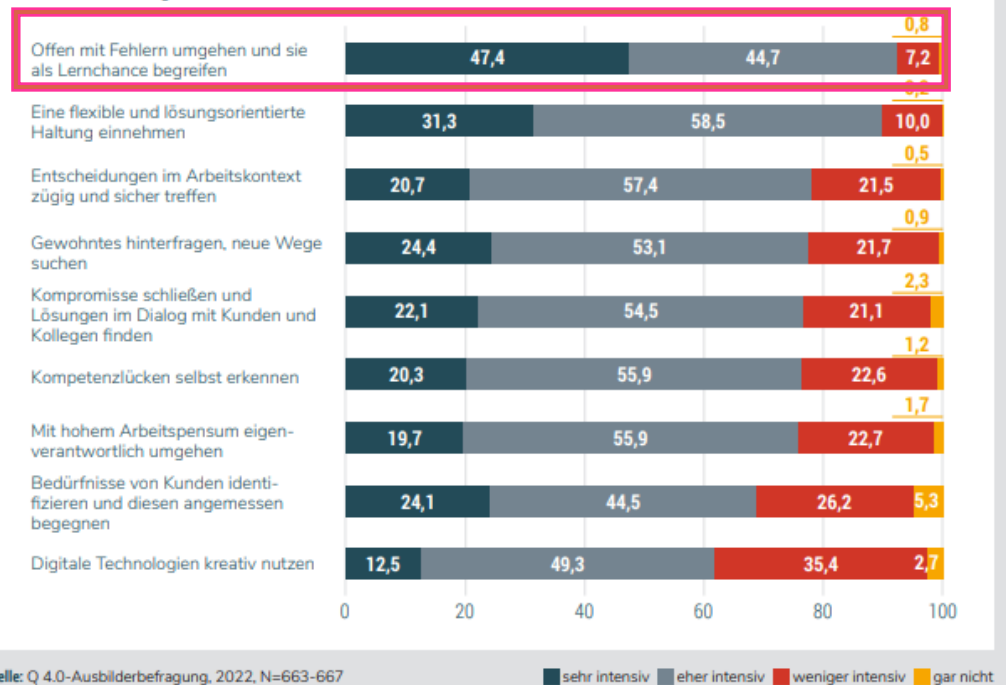
Anmerkungen: Anzahl der Beobachtungen: 2.117. Arbeitszufriedenheit wird auf einer Skala von 1 bis 5 gemessen, wobei höhere Werte eine höhere Zufriedenheit anzeigen.

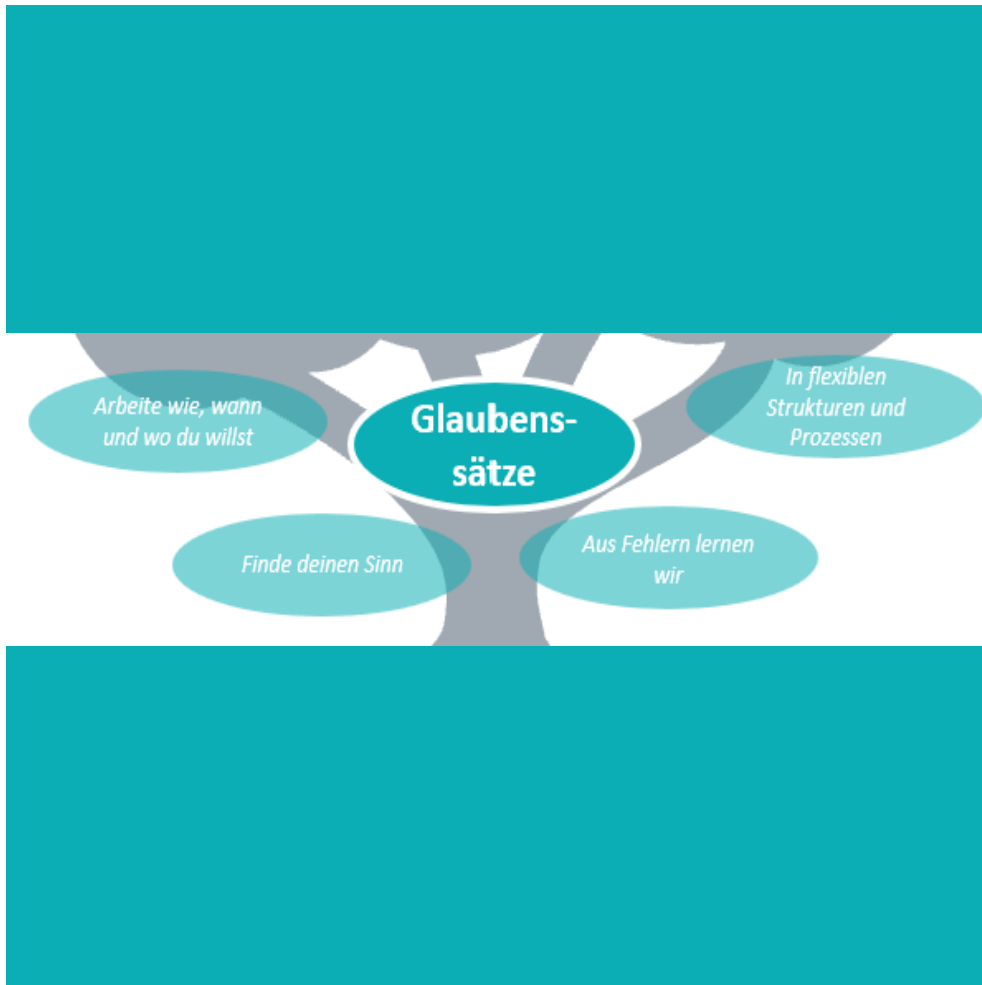
# Wertschätzung ist gut für eine gute Lernkultur



## FEHLER zulassen und LERNEN

**Abbildung 3.5: Vorbereitung der Auszubildenden auf die Erfordernisse der VUKA-Welt**  
Anteil der Befragten, in Prozent





## Der Stamm – Glaubenssätze



Werte in die Organisation tragen

Wurzelwerk stärken = Glaubenssätze =  
Halt (für uns selbst und für andere)



## New Work Glaubenssätze

Kontrolle ist gut,  
Vertrauen ist  
besser!

Einfach mal  
machen!

Fail fast, fail often!

Kleine Schritte,  
große Wirkung!

Arbeite wo, wann  
und wie du willst!

Unsere Arbeit  
stiftet Sinn!

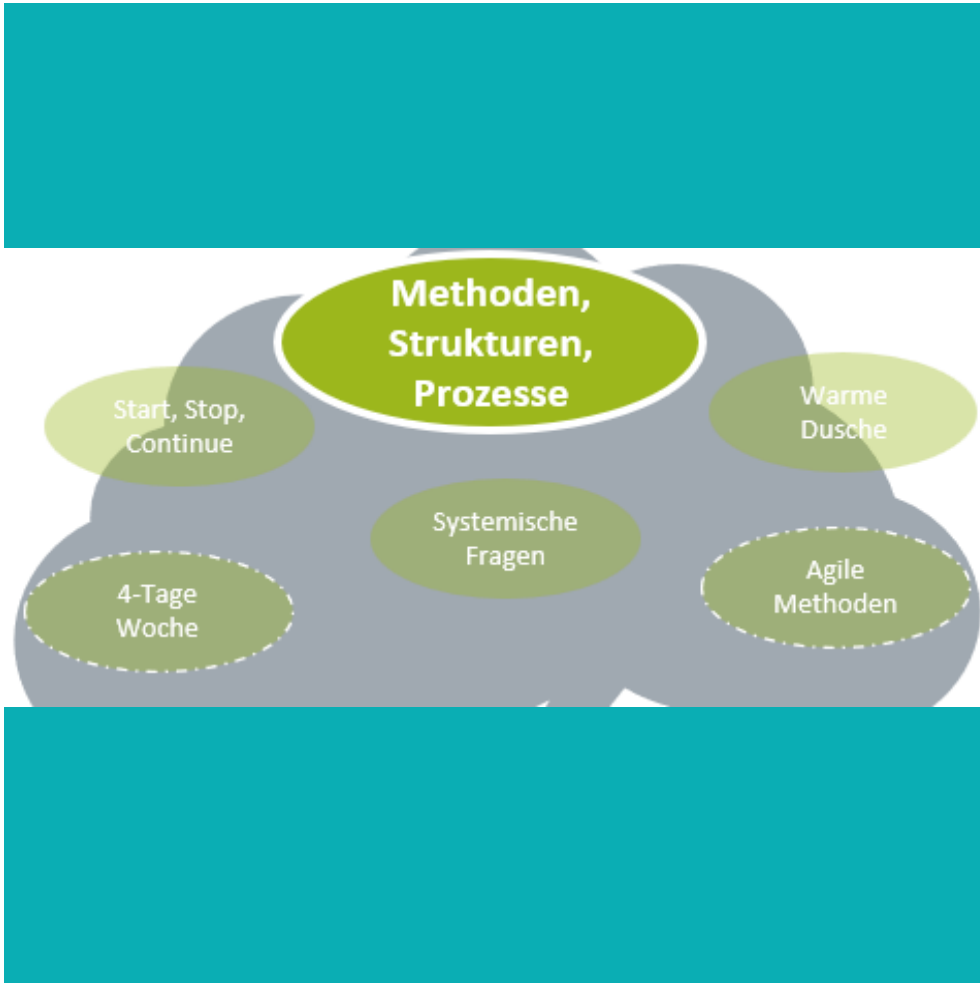
# New Work Glaubenssätze innerhalb der Organisation etablieren

*Arbeite wo, wann und wie  
du willst!*

- 1 Was verstehen wir unter diesem Prinzip, wenn es von uns gelebt wird?  
Liste konkrete Verhaltensweisen auf:
- ...
  - ...
  - ...

- 2 Welches Verhalten würde im Widerspruch dazu stehen?  
Liste konkrete Beispiele auf:
- ...
  - ...
  - ...

- 3 Wie können wir uns an dieses Prinzip immer wieder erinnern und in uns verankern?  
Liste konkrete Ideen auf:
- ...
  - ...
  - ...

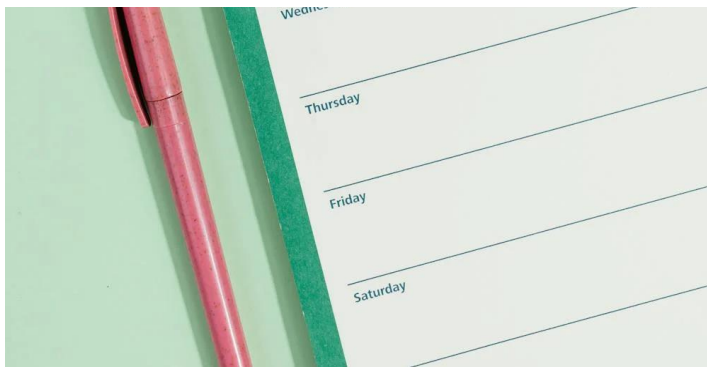


## Die Krone – Methoden, Strukturen, Prozesse

# Strukturen schaffen Verhalten



Raum für Inhalte  
Weekly/ Dayly / Jour Fixe



Raum für Reflexion



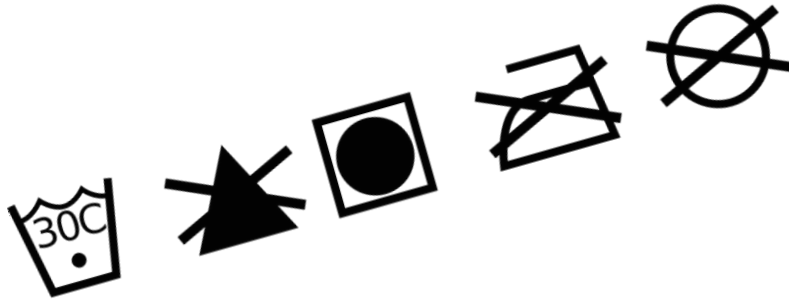
Just try it!

Raum für Wertschätzung



# Vertrauen fördern mit dem Waschzettel

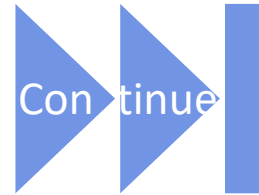
Just try it!



## Mögliche Leitfragen:

- ❖ Was ist mir / dir wichtig in der **Zusammenarbeit**?
- ❖ Was kann ich / kannst du nicht leiden? Was ist für dich ein absolutes No-Go?
- ❖ Welche Besonderheiten habe ich / hast du, die zu Irritationen führen? (z. B. ich runzle immer die Stirn und gucke unfreundlich, wenn ich nachdenke)
- ❖ Was brauchst du von mir sonst noch?

# Reflexion der Zusammenarbeit mit **Start, Stop, Continue**



Damit sollten wir aufhören

Das sollten wir weitermachen

Damit sollten wir beginnen

## Systemische Fragen für **Sinnstiftung**

Just try it!

Was sind deine wichtigsten Werte?

Was gibt dir Energie? Was nimmt dir Energie?

Was kannst du in deiner Ausbildung richtig, richtig gut?

Wer oder was kann dir bei persönlichen Zielen helfen?

Was brauchst du noch für mehr Sinnhaftigkeit in deiner Ausbildung?



## Zum Abschluss: Die **Wertschätzungsdusche** 😊

Just try it!



In vielen Organisationen ist Feedback darauf konzentriert, was alles besser sein könnte. Wie Pflanzen können auch Menschen am besten wachsen, wenn man ihre Ressourcen stärkt und sie richtig pflegt 😊 Bei der *Wertschätzungsdusche* wird betont, was Teammitglieder aneinander schätzen. Reihum steht ein Teammitglied im Mittelpunkt:

- Im physischen Raum: Die Person sitzt z. B. auf einem bestimmten Stuhl
- Im virtuellen Raum: Das Bild der Person wird von allen groß angepinnt

Währenddessen bekommt die Person von zwei oder mehr Teammitgliedern ausschließlich wertschätzende Rückmeldungen. *Wofür sind Sie der Person dankbar, welches Verhalten der Person bereichert sie?* Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

*Zeigen, was Sie als  
Arbeitgeber zu bieten haben!*





Louisa Kürten  
[kuerten@iwkoeln.de](mailto:kuerten@iwkoeln.de)



**KOFA** Kompetenzzentrum  
Fachkräftesicherung