



Starke Unternehmen – Fokus „New Work“

Die digitale Arbeitswelt gesund gestalten

Inhalt

Vorwort		
Veränderungen der Arbeitswelt		
New Work – eine Definition		
Veränderungsdimensionen der New-Work-Welt		
Was ist und was kommt:		
Arbeiten heute und morgen		
New Work und die innere Innovation von Teams	12	
New Work und Betriebliches Gesundheitsmanagement	17	
Zwei Ansätze zusammendenken	17	
Instrumente zur Analyse und Gestaltung von Veränderungen	19	
4 Arbeit gesund gestalten: Methoden und Ansatzpunkte der BGF		21
7 Organisation von Arbeit und Gesundheit	7	21
Führung		24
8 Beteiligung und Kommunikation	8	25
Werte und Kultur		26
9 Gesund leben und arbeiten	9	28
Weitere Angebote der AOK		33
Impressum		35

Die Zukunft der Arbeit gestalten – New Work und betriebliche Gesundheit im Fokus

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Das stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen, bietet aber auch Chancen. Die Digitalisierung, die Globalisierung und die damit verbundenen steigenden Anforderungen an Flexibilität und Innovationskraft erfordern ein Umdenken bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und -umgebungen. In diesem Kontext gewinnt das Konzept von New Work an Bedeutung.

New Work steht für eine neue Art des Arbeitens. Es geht darum, starre Strukturen aufzubrechen und den Mitarbeitenden mehr Freiraum und Verantwortung zu geben. Dabei rücken die individuellen Bedürfnisse und Potenziale der Beschäftigten in den Mittelpunkt. New Work ist mehr als nur ein Schlagwort – es ist die Antwort auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt.

Bei New Work steht der Mensch im Mittelpunkt. Damit wächst auch der Stellenwert gesunder Arbeitsumgebungen. Hinzu kommt, dass die steigende Selbstverantwortung von Mitarbeitenden und Teams auch die gesundheitlichen Themen zunehmend in die Eigenverantwortung der Beschäftigten verlagert. Gesundheitsförderung in Unternehmen muss sich an die veränderten Gegebenheiten in der Arbeitswelt anpassen. Das kann sowohl bedeuten, neue Formen der Prävention anzubieten, als auch bestehende Strukturen, Methoden und Inhalte zu überdenken. Indem Unternehmen Konzepte von New Work und Betrieblicher Gesundheitsförderung zusammendenken, können Arbeitsumgebungen entstehen, die nicht nur die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Belegschaft, sondern auch die Produktivität steigern.





Veränderungen der Arbeitswelt

New Work – eine Definition

Das Konzept „New Work“ wurde vom Philosophen und Sozialwissenschaftler Frithjof Bergmann in den 1980er Jahren entwickelt. Bergmanns Ideen entstanden vor dem Hintergrund der zunehmenden Automatisierung und des damit einhergehenden Verlusts traditioneller Arbeitsplätze. Er sah in diesen Veränderungen eine Chance, das Verhältnis der Menschen zur Arbeit grundlegend zu überdenken und neu zu gestalten.

Bergmanns Konzept basiert auf der Überzeugung, dass die klassische Erwerbsarbeit, wie sie in der industriellen Gesellschaft praktiziert wird, viele Beschäftigte nicht erfüllt und den Kern ihrer menschlichen Bedürfnisse verfehlt. Stattdessen plädierte er für eine Arbeit, die sich stärker an den individuellen Fähigkeiten und Leidenschaften der Menschen orientiert. Der zentrale Gedanke hinter „New Work“ ist, dass Arbeit nicht nur

der Existenzsicherung dienen soll, sondern auch zur Selbstverwirklichung und zur gesellschaftlichen Teilhabe beitragen muss.

Das ursprüngliche New-Work-Konzept sah vor, dass die Arbeit dreigeteilt sein sollte, in:

1. klassische Erwerbstätigkeit
2. Beschäftigungen, die eine Person wirklich ausführen möchte
3. Produktion von lebensnotwendigen Dingen (mit Hilfe von Technologien)

Die Bedeutung von Bergmanns Konzept liegt in der fundamentalen Umgestaltung traditioneller Arbeitsmodelle. Es geht darum, Arbeit so zu transformieren, dass sie im Einklang mit den menschlichen Bedürfnissen und den Möglichkeiten der modernen Technologie steht.

Veränderungsdimensionen der New-Work-Welt

Im Laufe der Zeit hat sich die Bedeutung des Konzeptes „New Work“ gewandelt. Es beschreibt heute einen modernen Ansatz, mit dem Unternehmen Tätigkeiten und Arbeitsumgebungen neu gestalten. Der Begriff wird meist mit den Potenzialen der Digitalisierung und dem technologischen Fortschritt in Verbindung gebracht, da diese Entwicklungen es erlauben, Arbeitsaufgaben selbstbestimmter und unabhängig von einem festen Bürostandort zu erledigen.

Das „neue“ New Work setzt stärker auf die Bedeutung der individuellen Bedürfnisse und Talente der **Beschäftigten**. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, die Flexibilität, Autonomie und Vertrauen fördert. Zudem spielt die kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten eine entscheidende Rolle, um den Anforderungen einer sich schnell verändernden Arbeitswelt gerecht zu werden und um persönliche sowie berufliche Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Arbeitsplätze in der New-Work-Welt sind nicht mehr auf feste Büros und starre Strukturen beschränkt. Wichtig sind flexible Arbeitsumgebungen: Co-Working-Spaces, Homeoffice-Optionen und mobile Arbeitsplätze. Das New-Work-Barometer 2023 zeigt, dass offene Bürokonzepte und die freie Wahl des Arbeitsortes für viele Mitarbeitende zentraler Teil von New Work sind. Das gibt ihnen die Flexibilität, in unterschiedlichen Umgebungen und zu selbst gewählten Zeiten produktiv zu sein. Das heißt: Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Arbeitsumgebung entsprechend zu gestalten.

Cloud-Computing, virtuelle Kommunikationsplattformen und Künstliche Intelligenz (KI) verändern die Arbeit zusätzlich. Die **Technologien** ermöglichen es, Informationen schnell und ortsunabhängig auszutauschen. Für Unternehmen bedeutet das eine deutliche Erleichterung der Zusammenarbeit, etwa in globalen Teams. Für Beschäftigte sind damit aber beispielsweise weniger soziale Kontakte verbunden, wenn die Kommunikation überwiegend virtuell über digitale Kanäle stattfindet.

Was ist und was kommt: Arbeiten heute und morgen

Die Merkmale, die unsere Arbeitswelt kennzeichnen, befinden sich in einem kontinuierlichen Wandel, beeinflusst durch Herausforderungen, die unter Akronymen wie VUCA und BANI zusammengefasst werden. Diese Begriffe beschreiben die Herausforderungen, mit denen

Unternehmen und ihre Beschäftigten heute und in Zukunft konfrontiert sind. VUCA gilt dabei als das Arbeiten von heute, das fließend von BANI abgelöst wird.

VUCA:

VUCA steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Diese Begriffe kennzeichnen eine Welt, in der Veränderungen schnell und unvorhersehbar sind, Planungen unsicher werden und Zusammenhänge zunehmend komplexer und weniger eindeutig sind. Unternehmen müssen sich in dieser Umgebung permanent anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

BANI:

BANI beschreibt seit etwa 2020 eine noch komplexere Gegenwart. Das Akronym steht für Brittle (Brüchigkeit), Anxious (Ängstlichkeit), Nonlinear (Nichtlinearität) und Incomprehensible (Unverständlichkeit). BANI betont die Zerbrechlichkeit von Systemen, die durch plötzliche Veränderungen oder Krisen ausgelöst werden kann. Damit verbunden sind oft unvorhersehbare Entwicklungen und eine allgemeine Unsicherheit der Menschen. Die Beschäftigten haben Schwierigkeiten, komplexe Phänomene vollständig zu verstehen.



New Work bietet Ansätze, die darauf abzielen, den Herausforderungen von VUCA und BANI zu begegnen – in der Praxis ist hier u. a. die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) als Teilbereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) gefragt. Durch bedarfs- und ressourcenorientierte Modelle unterstützen die Konzepte Mitarbeitende dabei, in einer sich ständig verändernden Welt erfolgreich zu agieren. Flexible Arbeitsmodelle und Arbeitszeiten fördern Möglichkeiten zur Entfaltung, die Lebensbalance von Beschäftigten sowie ihre Selbstständig-

keit und Eigenverantwortung. Die sich wandelnden Ansprüche und Anforderungen von Beschäftigten an die Arbeitswelt führen dazu, dass Gesundheitsförderung mehr Beachtung in Betrieben erfährt, und sie können dazu beitragen, dass sich eine neue Unternehmenskultur etabliert, die geprägt ist von Wertschätzung und Partizipation, von Transparenz und offener Kommunikation, Sinnhaftigkeit und Handlungsspielräumen. Werte wie diese sprechen nicht nur für New Work, sondern auch für Arbeitsumgebungen, die psychische Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten stärken.



Gesundheitsförderung oder Management: Wie unterscheiden sich BGF und BGM?

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) steuert alle betrieblichen Prozesse im Hinblick auf die Erhaltung und Förderung der Gesundheit, die Motivation und das Wohlbefinden der Beschäftigten. So sollen Strukturen aufgebaut, gesundheitsrelevante Themen verknüpft und nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Neben Arbeitsschutz und Betrieblicher Wiedereingliederung ist ein Teilbereich im BGM die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Die Kernaufgabe der BGF besteht darin, systematisch Maßnahmen zu planen, durch die gesundheitsrelevante Belastungen gesenkt und Ressourcen gestärkt werden. Die Maßnahmen werden basierend auf der Analyse der Ausgangssituation bedarfsgerecht ausgewählt und gestaltet, schrittweise umgesetzt und evaluiert. Die AOK als Gesundheitskasse unterstützt dabei, diesen Prozess im Unternehmen zu etablieren und in Managementstrukturen zu überführen (BGM).

New Work und die innere Innovation von Teams

New Work legt den Fokus also nicht nur auf Flexibilität und Sinnhaftigkeit der Arbeit, sondern auch auf Autonomie. Selbstorganisation,

Verflachung von Hierarchien und agile Projektarbeit werden laut New Work-Barometer 2023 in hohem Maß mit New Work assoziiert.

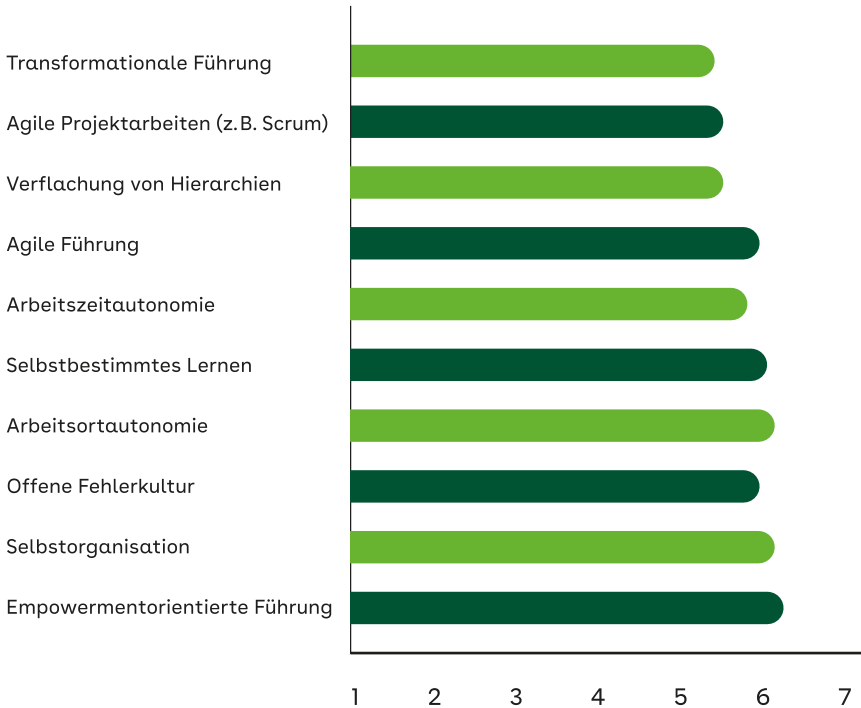


Abb.: Die zehn wichtigsten Praktiken nach New Work-Barometer 2023.
Frage: „Welche der folgenden Praktiken aus den Bereichen Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse repräsentieren für Sie New Work?“ (n = 613)



Was ist empowermentorientierte Führung?

Die empowermentorientierte Führung verfolgt das Ziel, das psychologische Empowerment der Beschäftigten zu stärken. Sie setzt auf Sinnstiftung, Partizipation, Kompetenzaufbau und individuelle Berücksichtigung des Einzelnen sowie auf Vorbildwirkung und Verantwortung. Im Vergleich zu anderen Führungsstilen wirkt sie besonders stark positiv auf das psychologische Empowerment, festigt Studien zufolge das Vertrauen und die Beziehungsqualität zur Führungskraft und fördert Innovation und Leistung in der Belegschaft. Die Transformationale Führung beispielsweise nimmt ebenfalls die Vorbildwirkung in den Fokus und will inspirierend motivieren, individuell unterstützen und intellektuell anregen; im Gegensatz zur empowermentorientierten Führung fehlt aber der partizipative Ansatz.

New Work nimmt einerseits strukturelle Veränderungen in den Fokus. Andererseits bedarf es auch des Kompetenzaufbaus von Beschäftigten, um kreativ, verantwortungsvoll und selbstbestimmt agieren zu können – damit die betrieblichen Veränderungen Früchte tragen und Teams innovativ sein können. Es erfordert also nicht nur Entwicklungen im Unternehmensumfeld, wie Strukturen und Prozesse, Kultur und Kommunikation, sondern auch im Mindset und in den Kompetenzen der Beschäftigten. Um den Verän-

derungsprozess zu gestalten, bedarf es zunächst einer Analyse der Ausgangsbedingungen zur **Standortbestimmung**.

Ein Instrument ist das AQAL-Modell von Ken Wilber. Dieses Modell betrachtet vier gleichwertige und sich gegenseitig beeinflussende Dimensionen des Lebens: die kollektive, die individuelle, die äußere und die innere Dimension. Diese Dimensionen finden sich auch in Unternehmen und Teams wieder.

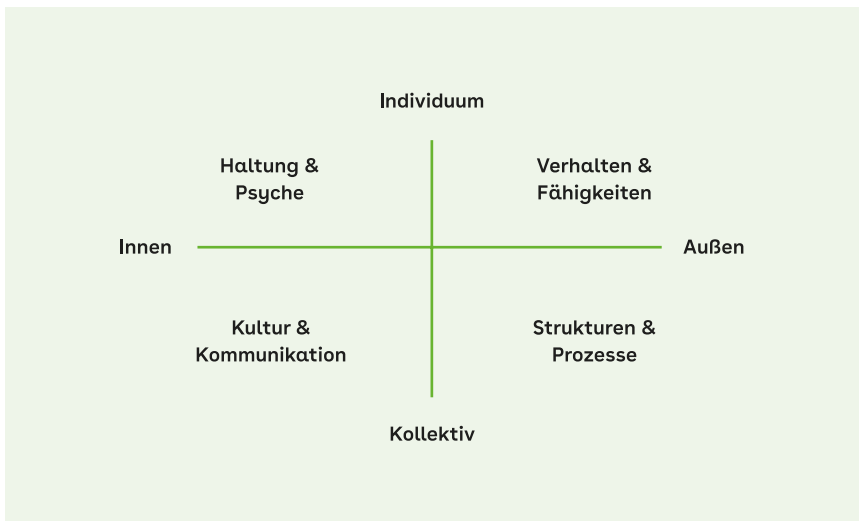


Abb.: Das AQAL-Modell nach Keks Ackermann CC BY-NC, basierend auf Ken Wilber

In Unternehmen gibt es neben den sichtbaren Arbeitsabläufen und dem Verhalten der Mitarbeitenden auch unsichtbare, innere Dimensionen. Auf kollektiver Ebene manifestiert sich die Unternehmenskultur als innere Dimension, auf individueller Ebene sind es die Erwartungen und Wünsche der einzelnen Mitarbeitenden.

Veränderungen können sowohl in der äußeren als auch in der inneren Dimension beginnen. Was ist sinnvoller: zunächst Arbeitsprozesse dezentralisieren und Hierarchien abbauen oder zuerst eine neue Kommunikationskultur einführen und die Selbstorganisation stärken? Die Antwort lautet: Beide Ansätze können erfolgreich sein. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Veränderungen, die im Inneren beginnen, in der Regel nachhaltiger sind.





New Work und Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zwei Ansätze zusammendenken

Neue Formen der Arbeitsorganisation bergen Chancen für Beschäftigte und Teams, aber auch Risiken. So gehen eine stärkere Flexibilität, Selbstorganisation und Handlungsspielräume immer mit dem Erwerb neuer Kompetenzen Hand in Hand. Fehlen diese Kompetenzen, kann es zum Gefühl der Überforderung kommen und zu Konflikten. Dementsprechend wird auch die Betriebliche Gesundheitsförderung vor neue Herausforderungen gestellt. Damit Präventionsarbeit wirksam sein kann, müssen die Konzepte aufeinander abgestimmt werden. Es gilt, die Vorstellungen des Unternehmens zu erschließen, Chancen und Risiken zu identi-

fizieren und Ansatzpunkte für die Gesundheitsförderung im Betrieb zu erarbeiten. Dabei können sich Konzepte des New Work und der BGF gegenseitig beflügeln:

Betriebliche Gesundheitsförderung kann die New-Work-Bewegung und ihre Gestaltung fördern, indem sie sowohl Verhältnisprävention als auch werteorientierte Organisationsentwicklung und kontextgebundene Verhaltensprävention integriert. BGF nimmt die betrieblichen Veränderungsprozesse in den Blick und kann auf individueller Ebene Beschäftigte unterstützen, ihre persönliche Gesundheitskompetenz zu stärken, ihre Selbstorganisationsfähigkeiten zu verbessern und einen bewussten Umgang mit Arbeits- und Privatleben zu

erlernen. Dies passt gut zur New-Work-Philosophie, die auf eine Balance zwischen beruflichen und persönlichen Bedürfnissen abzielt.

New Work wiederum kann dazu beitragen, dass BGF und BGM einen bedeutenderen Status im Unternehmen erreichen, indem das reine Maßnahmenangebot zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie wird. New Work bietet innovative Ansätze wie Remote Work, flexible Arbeitszeiten und eine stärkere Betonung auf Work-Life-Balance, die direkt

zur Gesundheit der Mitarbeitenden beitragen können.

Durch die Kombination von New Work und BGM entsteht also ein ganzheitlicher Ansatz, der sowohl die Arbeitsgestaltung als auch das Wohlbefinden der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt.



Instrumente zur Analyse und Gestaltung von Veränderungen

Die Verschränkung von New Work und Betrieblicher Gesundheitsförderung funktioniert nur, wenn es Analyse- und Gestaltungsinstrumente gibt, um Veränderungen zu verstehen und effektiv umzusetzen. Eine Möglichkeit ist das bereits genannte AQAL-Modell. Ergänzt werden kann es durch Mitarbeiterbefragungen, um Meinungen, Bedürfnisse und Zufriedenheit der Beschäftigten zu erheben. Gesundheitsberichte sind ebenfalls wichtige Analysewerkzeuge.

Dadurch werden der gesundheitliche Zustand der Mitarbeitenden erfasst sowie Risiken und Trends erkannt. Zusätzlich können interne Daten zu Fehlzeiten, Kündigungen, Krankheitstagen und Unfällen herangezogen werden, um die Ist-Situation im Unternehmen zu beurteilen.

Die AOK berät interessierte Betriebe individuell und hält eine Reihe passender Lösungen bereit. Auch für Kleinbetriebe sind Ist-Analysen und Workshops eine gute Möglichkeit, um die betriebliche Gesundheitssituation zu ermitteln und weitere Strategien zu entwickeln. Mehr Informationen auf [aok.de/fk](https://www.aok.de/fk)





Arbeit gesund gestalten: Methoden und Ansatzpunkte der BGF

New Work bietet viele Ansatzpunkte und Methoden, die in den Strukturen eines BGM aufgegriffen werden und in Maßnahmen der BGF übersetzt werden können. Neben verhaltenspräventiven Maßnahmen, die zur Kompetenzentwicklung der einzelnen Beschäftigten beitragen sollen, sollte das Unternehmen auch auf verhältnispräventive Maßnahmen setzen. Bei diesen Maßnahmen geht es darum, Stressoren im Arbeitsumfeld zu vermeiden und gesundheitsfördernde Strukturen zu schaffen. Durch die Kombination von verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen werden gleichermaßen die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden als auch die Verantwortung des Unternehmens angesprochen.

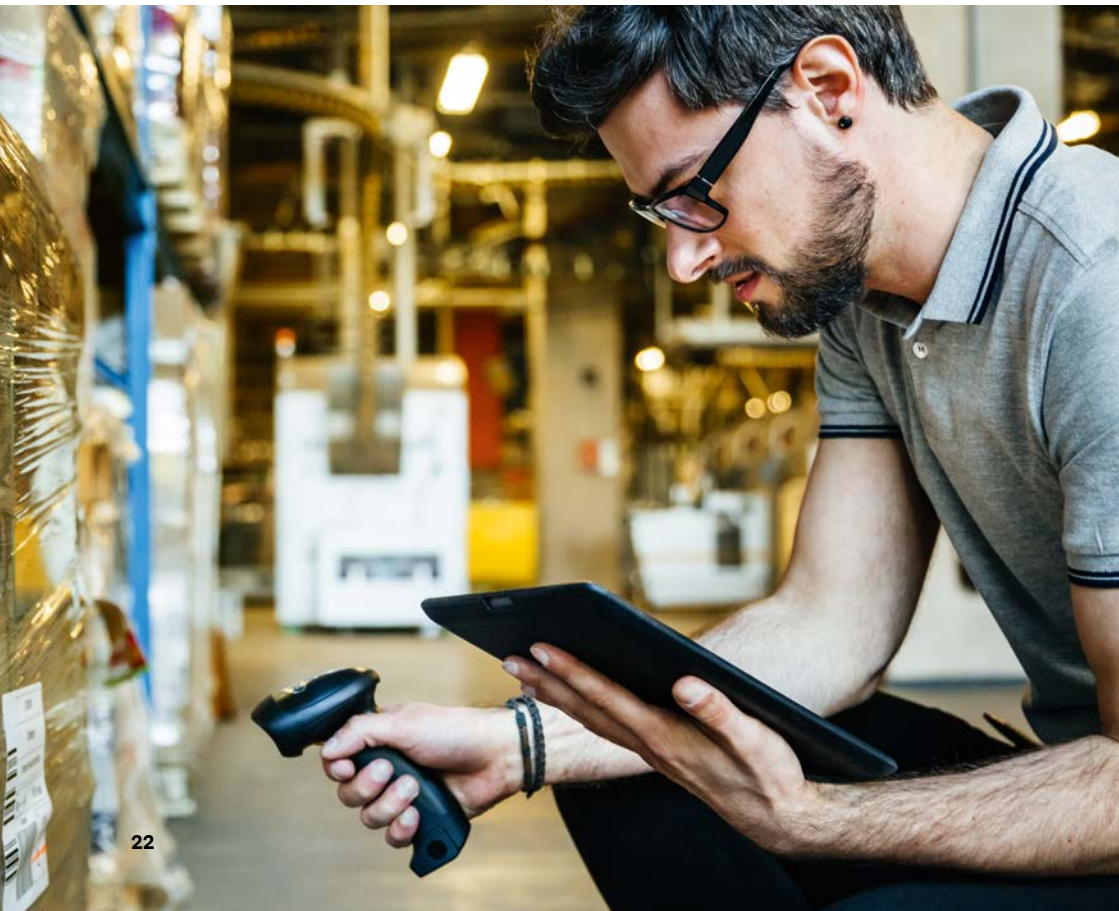
Organisation von Arbeit und Gesundheit

Ein wichtiger Bereich der BGF ist die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. In der neuen Arbeitswelt werden starre Hierarchien und Prozesse zugunsten von mehr Flexibilität und einem produktiven Miteinander abgebaut. Dabei werden viele organisatorische Parameter wie Arbeitszeit, Arbeitsort und Teambuilding überdacht und neu definiert. Eine verbesserte Work-Life-Balance und ein gelungenes Work-Life-Blending sind direkte positive Effekte von New Work.

Das AOK-Programm „Gesund im Homeoffice“

Das Arbeiten im Homeoffice hat viele Gesichter. Immer mehr Beschäftigte haben die Möglichkeit, ihrem Job aus dem Homeoffice nachzugehen. Mit dem AOK-Programm „Gesund im Homeoffice“ unterstützt die AOK dabei, die Arbeit im Homeoffice gesund zu gestalten und langfristig gut aufzustellen. Weitere Informationen unter

www.aok-homeoffice.de



Handlungsempfehlung für eine gesunde Gestaltung mobiler Arbeit

Verhältnisebene

Arbeitsumgebung *

- Ergonomie
- Funktionierende IT
- Räumliche
- Abgrenzung
- Arbeits-/Wohnbereich

Arbeitszeitgestaltung

- Arbeitszeiterfassung
- Erreichbarkeitsregeln

Führung

- Menge und Verteilung der Aufgaben
- Koordination, Kommunikation und Feedback
- Selbst- und Mitarbeitendenfürsorge

Verhaltensebene

Routinen schaffen

- Tagesplanung
- Regelmäßige Pausen
- Erreichbarkeit kommunizieren
- Vermeidung/Minimierung von Ablenkungen

Verhaltensbezogene Präventionsmöglichkeiten schaffen, z. B. zu

- Stressbewältigung und Ressourcenstärkung
- Bewegungsförderung
- Gesundheitsgerechte Ernährung
- Suchtprävention

Sozialebene

Beruflichen Austausch fördern

- Austausch mit Führungskraft
- Kollegialer Austausch
- Fortbildung und Vernetzung

Informelle Kommunikation fördern

- Meetingkultur
- Gruppenevents live oder online

* Die im Rahmen von Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung erforderlichen Anschaffungen stellen keine GKV-Leistungen dar.

Quelle: Modifiziert und ergänzt nach Backfisch, A., A. Ducki & T. Borde (2021). Arbeitsorte der Zukunft – Gesundheitsfördernde Gestaltung von Coworking Spaces und Homeoffice. In: Bandura, B., A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Berlin (Springer). S. 311-326, hier: S. 320

Führung

In der BGF werden Führungskräfte zunehmend als diejenigen Akteure identifiziert, die – sowohl im positiven wie im negativen Sinn – Gesundheit und Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden entscheidend beeinflussen. Laut New-Work-Barometer 2023 ist empowermentorientierte Führung der Punkt, den die meisten Menschen mit New Work in Verbindung bringen. Führung, die auf New-Work-Ansätzen basiert, unterscheidet sich grundlegend von traditionellen Führungsansätzen:

- **Verantwortung abgeben:** New Work bedeutet, dass jede und jeder Einzelne Verantwortung übernimmt. Der erste und vielleicht wichtigste Schritt für eine Führungskraft besteht darin, Verantwortung an das Team zu delegieren.
- **Fokus auf den Menschen:** Führung im Kontext von New Work bedeutet einen Wandel von inhaltlicher Verantwortung hin zum Coaching der Mitarbeitenden. Führungskräfte sollten psychologisch geschult sein, damit sie die individuellen Potenziale ihrer Mitarbeitenden erkennen und fördern können.
- **Sinnhaftigkeit vermitteln:** Die Führungskraft ist die erste Botschafterin bzw. der erste Botschafter des Ziels einer Organisation und lebt deren Werte vor. Darüber hinaus liegt es in ihrer Verantwortung, Ziele aus der Unternehmensvision abzuleiten und diese mit dem Team umzusetzen.
- **Veränderung mitgehen:** Führungskräfte benötigen Veränderungsintelligenz. Es reicht nicht aus, den Wandel zu begleiten oder zu steuern. In New Work ist eine Organisation nie fertig entwickelt, sondern folgt dem Mindset von „sense and respond“ (wahrnehmen und reagieren).
- **Weiterentwicklung:** Die Reflexion des eigenen Führungshandelns und persönliche Weiterentwicklung sind zentrale Qualitäten in New Work. Die Weiterentwicklung gilt nicht nur für die Führungskraft, sondern auch für das Team. Wie kann man sich selbst und die Mitarbeitenden jeden Tag ein Stückchen besser machen?
- **Zusammenarbeit und Kommunikation fördern:** Die Führungskraft ist eine Art Moderator/-in innerhalb des Teams und

zwischen verschiedenen Teams. Sie ist nicht alleinige Entscheiderin bzw. Entscheider, sondern übernimmt die Rollen von Coaches, Mediator/-innen und Wegbereiter/-innen.

Methoden und Handlungshilfen rund um Themen wie Unterstützung, Arbeitsplatzgestaltung und ihre eigene Vorbildwirkung erhalten Führungskräfte im interaktiven AOK-Programm „Gesund führen“. Mehr unter www.aok-gesundfuehren.de

Beteiligung und Kommunikation

Eine werteorientierte Gestaltung beginnt damit, eine offene Unternehmenskultur zu schaffen. Auch New Work muss entsprechend kommuniziert werden:

- **Eine eigene Interpretation festlegen:** Die ursprüngliche Idee von Bergmann wird heute vielfach interpretiert. Jede Firma nutzt New Work anders. Mal ist die Rede von mehr Flexibilität, agilen Arbeitsweisen oder einer demokratischen Führungskultur. Aber was bedeutet das konkret für

Mitarbeitende? Die spezifischen Ideen hinter New Work sollten klar und transparent vermittelt werden.

- **New Work als Veränderungsprozess kommunizieren:** Unabhängig davon, wie Unternehmen den Begriff „New Work“ für sich definieren – die Einführung dieses Konzepts ist ein Veränderungsprozess. Die zur Verfügung stehende Technik muss selbstbestimmtes Arbeiten unterstützen. Damit der Wandel von Führungskräften und Mitarbeitenden getragen wird, bedarf es einer geplanten Veränderungskommunikation, die alle Stakeholder berücksichtigt.
- **Unternehmenskultur verändern:** New Work bedeutet einen Wandel im Mindset. Da Kommunikation eine wichtige Rolle beim Gelingen spielt, muss sie entsprechend aufgestellt sein. Ob als Pilotabteilung für New Work, durch das Erklären des „Warum?“ oder die Veröffentlichung von Best Practices: Je verständlicher kommuniziert wird, was auf die Mitarbeitenden zukommt, desto größer sind die Erfolgsaussichten.

Werte und Kultur

Es gibt verschiedene Werte, die die neue Arbeitswelt mit sich bringt. Diese Werte von New Work gehen Hand in Hand mit denen der BGF. Jedes Unternehmen hat seine ganz eigenen Werte, die der Unternehmenskultur, der Organisation und den Mitarbeitenden entsprechen. Diese Werte müssen definiert, platziert und gelebt werden. Hier einige Beispiele:

- **Nachhaltigkeit:** Nachhaltigkeit umfasst nicht nur den Umweltschutz, sondern vereint ökologische, ökonomische und soziale Aspekte. Nachhaltiges Arbeiten kann einen Wettbewerbsvorteil bringen: Kosteneinsparungen durch Ökoeffizienz, höhere Arbeitszufriedenheit, Innovationsförderung und Schutz der Beschäftigten vor negativen Belastungen sind mögliche Vorteile.
- **Sicherheit:** Sicherheit entsteht durch Vertrauen und respektvolle Kommunikation auf allen Ebenen des Unternehmens. Dafür ist es wichtig, Mitarbeitende in Entscheidungen einzubinden, was Kompetenzen und somit ein Gefühl der Sicherheit fördert.
- **Gleichberechtigung:** Gleichberechtigung bedeutet Chancengleichheit unabhängig von individuellen Merkmalen. Im Arbeitskontext von New Work ist sie gleichbedeutend mit Kommunikation auf Augenhöhe. Dadurch bietet sich die Chance, die bestmögliche Lösung für eine Aufgabe zu finden – unabhängig von Hierarchien.
- **Vertrauen:** Vertrauen ist essenziell, besonders in flexiblen Strukturen und komplexen Arbeitssituationen. Gute Führungskräfte sind wie Eltern: Sie schaffen sichere Rahmenbedingungen, geben Raum zum Ausprobieren, um Fehler zu machen und zu wachsen.
- **Offenheit:** Sie sollte in zwei Richtungen gedacht werden: Ehrlichkeit trifft auf Aufgeschlossenheit. Dies ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und ist wichtig für eine betriebliche Lernkultur. Bevor Offenheit wirken kann, muss sich ein Team finden und seine Regeln und Rollen definieren.
- **Selbstentwicklung:** Selbstentwicklung ist ein stufenweiser Prozess, der den persönlichen

Horizont erweitert. Persönliche Weiterentwicklung ermöglicht es, verschiedene Sichtweisen und Werte zu akzeptieren, was dem Miteinander im Unternehmen zugutekommt.

- **Work-Life-Blending:** In der neuen Arbeitswelt verschmelzen Arbeit und Leben zunehmend, was Flexibilität und Disziplin erfordert. Abschaltzeiten und Ruhebereiche sind in beiden Sphären notwendig. Aber: Eine zündende Idee kann auf dem Arbeitsweg

oder spät am Abend entstehen, und dringende private Angelegenheiten können während der Arbeitszeit auftreten.

- **Individualisierung:** Beschäftigte sind selbstbewusste Individuen mit eigenen Bedürfnissen. Ein „starkes Ich“ sollte jedoch in einem „starken Wir“ stehen. Grundlage für die Individualisierung in New Work sind gemeinsame Werte, Sinnhaftigkeit und eine verbindende Unternehmenskultur.



Gesund leben und arbeiten

Einen gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstil zu etablieren, gehört ebenso zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. Dabei geht es darum, negative Folgen für die körperliche und psychische Gesundheit aufgrund von chronischen beruflichen Belastungen sowie persönlichen Risiken bzw. Risikoverhaltensweisen zu vermeiden oder zu reduzieren.

- **Gesundheitsbotschafter/-innen stärken:** Als Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren können in Unternehmen Gesundheitsbotschafter/-innen etabliert werden, die als Ansprechpersonen für gesundheitliche Fragen und als Vorbilder für einen gesunden Arbeits- und Lebensstil dienen.
- **Gesundheitsbewusstsein entwickeln:** Wer zwar um Angebote und Maßnahmen im Unternehmen weiß, aber keine Beschwerden hat, fühlt sich oft nicht angesprochen. Es ist an den Unternehmen, für Gesundheitsthemen zu sensibilisieren – Beschäftigte und allen voran Führungskräfte.
- **Führungskräfte als Vorbilder:** Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen, wenn es um gesundes Arbeiten geht.
- **Chancen und Risiken vermitteln:** Bedürfnisse im New Work-Konzept bringen Chancen, aber auch Risiken mit sich. Jede bzw. jeder Beschäftigte hat andere Bedürfnisse und Ansprüche an die Arbeitsumgebung, die verschiedene Bedarfe in den individuellen Kompetenzen, im Arbeits- und Lebensstil mit sich bringen.



Jedes Unternehmen ist individuell hinsichtlich der Arbeits- und Organisationskonzepte, die im Rahmen von New Work entstehen und sich weiterentwickeln. Welche Potenziale und Herausforderungen Selbstorganisation und Selbstverantwortung, Mitbestimmung, Sinnorientierung, Flexibilität sowie eine

stärkere Integration der Leistungspotenziale von Beschäftigten mit sich bringen, ist in jedem Betrieb unterschiedlich zu bewerten, so dass sich auch verschiedene Ansatzpunkte für Prävention und BGF ergeben.

Tabelle: Merkmale neuer Arbeitsorganisation im Rahmen von New Work und Ansatzpunkte für Prävention und BGF

Merkmale neuer Arbeitsorganisation im Rahmen von New Work	Methoden und Ansatzpunkte für die BGF (Beispiele)
Individuelle Selbstverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von Rahmenbedingungen für selbstverantwortliches Handeln • Fördern der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Gesundheit (z.B. Achtsamkeit) • Vermittlung und praktische Einübung von Selbstmanagement-Kompetenzen z.B. systematisches Problemlösen, persönliche Arbeitsorganisation • Vermittlung von Wissen und Aufbau von Handlungskompetenzen zur Vorbeugung von bewegungsmangelbedingten und durch Fehlbeanspruchungen induzierten Beschwerden und Erkrankungen • Stärkung der Motivation und Handlungskompetenz der Beschäftigten zu einer eigenverantwortlichen Umstellung auf eine individuell bedarfsgerechte, gesundheitsförderliche und zahngesunde Ernährung
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Implementieren einer Arbeitszeiterfassung • Etablieren von Erreichbarkeitsregeln • Vermittlung von Methoden zur Ressourcenstärkung, z.B. Stärkung von Selbstfürsorge, Resilienz, Balance von Berufs- und Privatleben

Merkmale neuer Arbeitsorganisa- tion im Rahmen von New Work

Methoden und Ansatzpunkte für die BGF (Beispiele)

Selbstorganisation
auf Teamebene

- Stärken der Kommunikationskultur des Teams (v. a. über virtuelle Kanäle)
- Aufbau von Sozial- und Konfliktlösungs-kompetenzen
- Sensibilisierung von Führungskräften und Team für Themen der Gesundheitsförderung

Transparenz und
Kommunikation

- Etablieren von Austauschformaten (mit Führungskraft, im Team, in der Organisation)
- Fördern informeller Kommunikation, z. B. Gruppenevents

Weiterentwicklung

- Fördern des kollegialen Austauschs
- Ermöglichung von Fortbildung und Vernetzung

Mitbestimmung

- Einbindung von Mitarbeitenden durch vertiefende Analysen, z. B. Befragungen, Arbeitssituationsanalysen, Gesundheitszirkel
- Etablieren einer Meetingkultur

Sinnorientierung

- Ermitteln von individuellen Stärken
- Etablieren von Handlungsspielräumen

Persönliche
Gesundheit

- Verhaltensbezogene Präventionsmöglich-keiten schaffen, z. B. zu Stressbewältigung, Bewegungsförderung, gesundheitsgerechter Ernährung, Suchtprävention
- Etablieren einer Pausenregelung
- Etablieren einer gesunden Führung



Weitere Angebote der AOK

Der gesetzliche Auftrag der AOK liegt in der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Darüber hinaus unterstützen wir Unternehmen dabei, BGF im Unternehmen zu etablieren und in Managementstrukturen zu überführen (Betriebliches Gesundheitsmanagement, BGM). Wir holen jedes Unternehmen da ab, wo es steht, und beraten bedarfsgerecht:

- Wir beraten Sie gern zu allen Fragen rund um die Betriebliche Gesundheitsförderung und das Thema „New Work gestalten“.
- Wir begleiten Sie bei der Implementierung eines nachhaltigen BGM.
- Bei Ihren BGF-Projekten unterstützen wir Sie mit speziell auf Ihren Bedarf und Ihr Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen.
- Profitieren Sie zudem von weiterführenden Angeboten wie z. B. verschiedenen Online-Seminaren der AOK zu aktuellen Themen rund um Arbeit und Gesundheit. Die Online-Seminarsuche finden Sie hier: **aok.de/fk/seminarsuche**
- Weitere Informationen zum Thema New Work und zur Betrieblichen Gesundheitsförderung mit der AOK finden Sie auf dem AOK-Arbeitgeberportal **aok.de/fk/bgf**.
- Dort finden Sie auch Ihre BGF-Ansprechperson vor Ort in Ihrer regionalen AOK.
- Mehr zur Betrieblichen Gesundheitsförderung mit der AOK unter: **aok.de/fk/bgf**.



Impressum

Herausgeber

AOK. Die Gesundheitskasse.

Konzeption, Redaktion, Gestaltung

AOK Medien GmbH

Lilienthalstr. 1-3

53424 Remagen

Telefon: 02642 931-0

Telefax: 02642 931-130

Niederlassung Berlin:

Rosenthaler Straße 31

10178 Berlin

Telefon: 030 22011-0

mailto: info@aok-medien.de

Internet: aok-medien.de

Geschäftsführer:

Frank Schmidt, Thomas Reiner

Art.-Nr.

9363725

Stand

Januar 2026

Fotos

Getty Images

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck sowie Verbrei-
tung jeglicher Art, auch
auszugsweise, nur nach
vorheriger schriftlicher
Genehmigung.

Weitere Informationen finden Sie unter: aok.de/fk/bgf