



**Hochschulforum
Digitalisierung**

BLICKPUNKT

New Work

beyond hype:

wie Hochschulen zu

Lernorten zukunftsorientierter

Arbeit werden

[Anne Prill, M.A. (HFD/CHE)]

Anne Prill (HFD/CHE)

29.04.2025

Inhaltsverzeichnis

New Work beyond hype - Hintergrund und Relevanz	S. 4
Spotlight: Fritjof Bergmann - Begründer der New Work	S. 6
New Work-Begriffsannäherung	S. 8
New Work-Wirkungsbereiche an Hochschulen	S. 11
Herausforderungen und Grenzen	S. 33
Takeaways und Erfolgsfaktoren	S. 35

Hochschulen als Lernorte zukunftsorientierter Arbeit

„Hochschulen dürfen nicht nur die Zukunft **denken** – sie müssen sie **leben!** Als Arbeitgeberin und Lernorte haben sie die Chance, die Zukunft der Arbeit nicht nur zu erforschen, sondern in die eigene Organisation zu integrieren. **Hybride Arbeitsformen, agile Teams und partizipative Führung** – all das kann an Hochschulen erprobt und etabliert werden, und auch als **Vorbild für andere** dienen. Mit dem Profilvermerkmal **New Work** können sich Hochschulen als attraktive Arbeitgeberinnen **positionieren.**“

Anne Prill, Projektmanagerin Hochschulforum Digitalisierung, CHE



New Work „beyond hype“

zu Hintergrund und Relevanz von New Work

New Work auf den Punkt gebracht? Das geht eigentlich nicht. In der Literatur ist man sich einig, dass man sich nicht einig ist. Wohl aber steht New Work als Sinnbild für zukunftsorientierte Veränderungen innerhalb der Erwerbsarbeit, die eng mit der digitalen Transformation als Ermöglicher und Beschleuniger verbunden sind. Diese Veränderungen beinhalten konkret Themen wie Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, örtliche und zeitliche Flexibilisierung, Agilität in der Arbeitsorganisation, Wertebasierung und Sinnstiftung von Arbeit.

Bisher vor allem in Bezug auf Unternehmen und Betriebe diskutiert, schließen diese Veränderungen alle Organisationen ein, auch Hochschulen als Arbeits-, Lern- und Forschungsorte. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene schiebt die New Work-Bewegung Diskussionen an, wie die Zukunft der Arbeit zur individuellen Lebensgestaltung beiträgt und Arbeit als Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe zu verstehen ist. ¹

New Work „beyond hype“

zu Hintergrund und Relevanz von New Work

Als „Containerbegriff“² werden unter New Work inzwischen vielfältige Themenstellungen rund um sogenannte weiche sozio-kulturelle sowie harte arbeitsrechtliche und technische Aspekte eingeordnet. Der Diskurs um den New Work-Begriff bleibt weiterhin dynamisch. Deshalb ist es wichtig, dass jede Hochschule für sich klärt, was New Work für sie bedeutet und welche Relevanz die verschiedenen Aspekte haben oder auch nicht.³

Dieser Blickpunkt klärt über den New Work-Begriff und seiner Herkunft auf und zeigt, um welche Veränderungen es in der Organisation Hochschule im Sinne der neuen Arbeit geht. Der Blickpunkt bietet hierzu Einblicke in die Hochschulpraxis an, benennt zentrale Takeaways und verweist auf weiterführende Quellen zum Thema.

**Direkt zu
den New Work
Wirkungsbereichen
in Hochschulen**

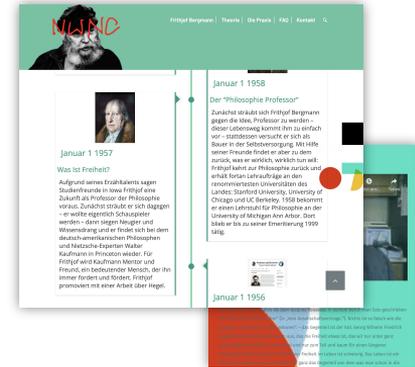
[Seite 11](#) →

Spotlight: Frithjof Bergmann

der Begründer von New Work



Der **Philosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann (1930–2021)** ist als **Begründer der New Work-Bewegung** international **bekannt**. Er prägte diesen Begriff als Gegenmodell zum bzw. Neuausrichtung des Kapitalismus seit **Anfang der 1980er Jahre** und kritisierte dabei vor allem die Lohnarbeit. In seinem ursprünglichen Konzept spielten die Werte **Freiheit, Teilhabe an der Gemeinschaft und Selbstständigkeit** eine zentrale Rolle. Seiner Überzeugung nach diene Arbeit nicht dazu, den Menschen auszubeuten, sondern Arbeit solle dem Menschen dienen.



**Mehr erfahren über
Frithjof Bergmann**



Spotlight: Frithjof Bergmann

der Begründer von New Work

Er formulierte dafür vier Hauptziele:

- 1. die Verringerung von Armut weltweit**
- 2. die Reduzierung der Erschöpfung durch Arbeit durch Einbeziehung einer bewussten und „wirklich wirklich gewollten“ Arbeit“**
- 3. die Überwindung der Kluft zwischen Arm und Reich**
- 4. die Erschaffung einer neuen Kultur, die auf neuen Formen menschlicher Beziehungen basiert ^{6,7}**

Bergmanns Begriffsverständnis von New Work ist sehr komplex und geht über die Neuorganisation von Arbeit weit hinaus. Er sah darin eine noch viel größere Wirkung und Wirksamkeit.

In den neueren Interpretationen von New Work ging die kapitalismuskritische Komponente weitestgehend verloren, wobei auch hier eine große Dynamik vorhanden ist. Dennoch verlagerte sich der Fokus von der Schaffung einer neuen Kultur hin zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden innerhalb bestehender Systeme.⁸



New Work – Annäherung an den Begriff

Die Autor:innen **Hofmann, Piele A. und Piele C.** der Studie „**New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle**“ des Fraunhofer IA0 aus dem Jahr 2019¹ liefern eine kompakte Arbeitsdefinition von New Work. Im Kontext erwerbsorientierter Arbeit, bringen sie viele Ansätze und Interpretationen gut zusammen.



Eine kompakte Arbeitsdefinition von New Work

Die Autor:innen des Fraunhofer IAO benennen vier Stoßrichtungen der sich verändernden Arbeitswelt, mit der sich Neue Arbeit entwickelt:

„Arbeite, wo und wann du willst“

Umsetzungsformen in Richtung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit

„Jenseits der Hierarchie“

Umsetzungsformen in Richtung veränderter Führungsstrukturen und Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Ansätze der Selbstorganisation

„Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“

Umsetzungsformen in Richtung einer zunehmenden Bedeutung der Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit

„Jenseits der Organigramme und Silos“

Umsetzungsformen in Richtung zunehmender Agilität und projektbasierter Organisationsformen

Eine kompakte Arbeitsdefinition von New Work

Darauf aufbauend haben sie eine Arbeitsdefinition von New Work zusammengefasst:

„Unter New Work verstehen wir **erwerbsorientierte** Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, **Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten** gekennzeichnet sind.

Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend **agile, selbstorganisierte iterative** und hochgradig **kundenorientierte Arbeitsprinzipien**. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden ändern sich.

Das Konzept der New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf **Beteiligung, Autonomie** und **Sinnstiftung** durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme **weg von der Hierarchie** hin zu einem **coachenden, lateralen und unterstützenden** Führungsverständnis.“

Zum Abschlussbericht
des Fraunhofer IAO



New Work-Wirkungsbereiche

So vielseitig die Ideen von New Work sind, so vielfältig sind auch die Bereiche von Hochschulen, in die New Work-Ansätze hineinwirken können.

**Flexibilisierung von
Arbeitszeit und -ort**

[Seite 13](#) →

**Neues Führungs-
verständnis für neue
Arbeit**

[Seite 16](#) →

**Arbeitsplatz und Lern
Platzgestaltung**

[Seite 20](#) →

**Organisationsdesign
& Arbeitsprinzipien**

[Seite 25](#) →

New Work in der Lehre

[Seite 29](#) →

New Work-Wirkungsbereiche

von der Meta- auf die Mesoebene: um welche Veränderungen geht es?

Die vielfältigen Konzepte, Ansätze und Denkweisen von New Work lassen sich natürlich nicht von heute auf morgen im Ganzen auf das System Hochschule übertragen. Solche tiefgreifenden Transformationsprozesse werden behutsam und anschlussfähig angestoßen. Die Nachhaltigkeit von Transformationsprozessen geht immer mit einem Kulturwandel einher. Eine Organisationskultur lässt sich aber nicht so einfach verändern.

Oder anders gesagt: Kultur kann man nicht entscheiden. Sehr wohl lässt sich Kultur aber beeinflussen und dadurch auch verändern, zum Beispiel durch andere Werte und Prinzipien, Entscheidungsprozesse und Organisationsstrukturen.

Doch um welche Veränderungen geht es in der Organisation Hochschule?

Auf den folgenden Seiten schauen wir uns mögliche Wirkungsbereiche und deren Potenziale genauer an, immer unter der Prämisse "was soll sich verändern und mit welchem Ziel"?

New Work-Wirkungsbereiche

Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Mit Beginn und Verlauf der Corona-Pandemie gewann die Ausgestaltung **mobilen Arbeitens**, zunächst gezwungenermaßen, hochschulweit an Bedeutung. Hochschulweit deshalb, weil zum ersten Mal die flexible Arbeitsform auch für das nichtwissenschaftliche Personal aus Verwaltung und Technik relevanter wurde.⁹

Laut Grünbuch des BMAS¹⁰ (2015, S. 48) wird das **Mobile Arbeiten** als Oberbegriff für die Zusammenfassung aller Arbeitsformen verwendet, die außerhalb der Räumlichkeiten der Organisation stattfinden.

Das kann Telearbeit, Vertrieb, Arbeit von unterwegs sein. Im weitesten Sinne ist **mobiles Arbeiten** eine Form der Arbeitsorganisation an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten auf Basis moderner Informations- und Kommunikationstechnik. Die Arbeit umfasst alle vertraglich vereinbarten Tätigkeiten, die zeitweise oder regelmäßig außerhalb der Betriebsstätte erbracht werden.¹¹

**Arbeitsrechtliche
Definitionen in
der Arbeitsstätten-
verordnung**



Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Ob nun von zu Hause, einem anderen Ort oder sogar unterwegs, Kern der **Flexibilisierung des Arbeitsortes** ist, dass Arbeitnehmer:innen selbst entscheiden können, an welchem Ort sie ihren Arbeitsauftrag erfüllen. Vor allem mit dem Ziel, die persönliche Lebensgestaltung und die Berufstätigkeit besser miteinander zu vereinbaren.¹³ Das kann unterschiedliche Motivationen haben. Allem voran die Balance von verschiedenster Fürsorgearbeit in der Familie und der beruflichen Tätigkeit. Aber beispielsweise auch Menschen, die aufgrund von Neurodivergenzen wie ADHS, Autismus oder erhöhter Empfindlichkeit gegenüber Umweltreizen andere oder wechselnde Arbeitsumgebungen benötigen.

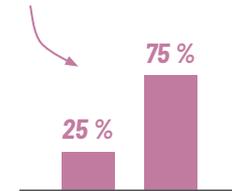
Ziel der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort im Sinne von New Work ist mehr **Selbstbestimmung der Mitarbeitenden**. Eine wichtige Voraussetzung für diese Arbeitsorganisation ist auf Ergebnisorientierung hinzuarbeiten statt auf Präsenzzeit am Arbeitsort. Das hat viel mit **Vertrauensarbeitszeit** zu tun, bei der Arbeitgebende auf die Festlegung der täglichen Arbeitszeit verzichten und auf die Erfüllung der Arbeitspflicht vertrauen.¹⁴ Auch bei Vertrauensarbeitszeit gelten die gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich des Arbeitszeitgesetzes. Aufzeichnungen der Arbeitszeit bspw. kann durch die elektronische Selbstaufzeichnung der Arbeitnehmenden realisiert werden. Mitarbeitende können somit ihren Arbeitsalltag **eigenverantwortlicher und selbstorganisierter gestalten**.

Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Inzwischen hat sich auch der Begriff der **hybriden Arbeit etabliert**, zumindest im Bereich der Wissens- und Büroarbeit. Mitarbeitende wechseln flexibel zwischen dem Präsenzarbeitsort Hochschule und dem Homeoffice oder anderen mobilen Arbeitsplätzen.¹⁵

Arbeitszeitliche und -örtliche **Selbstbestimmung ist im Wissenschaftsbereich** aufgrund der Tätigkeit und strukturellen Einbettung weitgehend **etabliert**. Auch der **Hochschulverwaltung** sollte nun im Sinne der „Neuen Arbeit“ diese Selbstbestimmung und Flexibilisierung zukommen.

Laut der Kanzler:innenbefragung des HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V aus 2023 wurde lediglich 25 % des nicht-wissenschaftlichen Personals vor der Covid-19-Pandemie die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten geboten. Nach den Covid-Pandemie-Maßnahmen können weiterhin 77 % des Verwaltungspersonals mobil arbeiten.¹⁶



Möglichkeit vor und nach den Covid-Pandemie-Maßnahmen zum Mobilarbeiten

New Work-Wirkungsbereiche

Neues Führungsverständnis für neue Arbeit

Eine Veränderungen in der Organisation von Arbeit setzt auch eine Veränderung im Führungssystem voraus. In Hochschulen ist das ein ganz besonderer Umstand, denn sie können als **besondere, unvollständige Organisationen**¹⁷ betrachtet werden. Weick (1976)¹⁸ spricht von lose gekoppelten Systemen, deren Bereiche zwar miteinander verbunden sind, aber weitgehend autark voneinander agieren. Vor diesem Hintergrund ist ein bereits **differenziertes Führungsverständnis zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereichen** anzunehmen.

New Work-Prinzipien wie Autonomie, Beteiligung und Sinnstiftung sind für Wissenschaftler:innen wichtige Arbeitsgrundlagen und keineswegs neu. Vieles ist schon vorhanden. Aber auch über den Wissenschaftsbereich hinaus geht es um ein neues Führungsverständnis jenseits von Hierarchien, das durch **partizipative Entscheidungsmechanismen, Ansätze der Selbstorganisation und von einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungssystem** charakterisiert ist.

New Work-Führungsverständnis im Überblick

Im Unterschied zum klassisch, hierarchischen Führungsverständnis kann die Formulierung neuer Führungsprinzipien Einfluss auf die Arbeitskultur nehmen. Diese New Work-Führungsaspekte können eine Orientierung sein (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

Psychologisches Empowerment und Autonomie

Rahmenbedingungen und Strukturen etablieren, die die Kreativität sowie Innovationskraft der Mitarbeitenden fördern und sie befähigen, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen.

Partizipation und Co-Kreation

Aktiver Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse für den Abbau von Hierarchien zugunsten partizipative Ansätze, wie demokratischen Abstimmungsverfahren oder agilen Methoden.

Agiles Mindset in der Führung

Mit dieser Haltung setzen Führungskräfte auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Das äußert sich in iterativen Prozessen und der Bereitschaft, auf Veränderungen schnell zu reagieren.

Werte- und Sinnorientierung

Als „Wertebotschafter:innen“ vermitteln Führungskräfte eine klare Vision und den Sinn hinter der Arbeit, um Mitarbeitenden Orientierung zu geben und sie zu inspirieren.

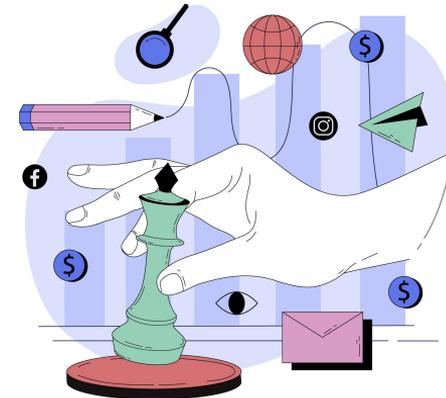
Förderung von Diversität und Inklusion

Führungskräfte gehen auf die Vielfalt in Teams ein und erkennen individuelle Stärken an. Die Zusammenarbeit wird inklusiver, um die Perspektiven aller Beteiligten einzubinden.

Digital Leadership für das digitale Zeitalter

Führung auf Distanz oder Digital Leadership entwickeln sich zu neuen Führungskonzepten für das digitale Zeitalter und integrieren viele New Work-Prinzipien. Sie beziehen vor allem digitale Infrastrukturen als wichtige Rahmenbedingung für gute Führung ein. Angesichts einer zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten erfordert Digital Leadership Technologiekompetenzen von Führungskräften für eine effektive Zusammenarbeit trotz Distanz sowie Kommunikation, synchron wie asynchron.

Weiterhin zeichnet digitale Führung bzw. Führung auf Distanz Ergebnisorientierung statt Anwesenheit aus, stellt Kontrollmechanismen in den Hintergrund und fördert lieber das Vertrauen in die Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Dafür sorgen transparente Prozesse und Tools für die gemeinsame Dokumentation von Aufgaben und Entscheidungen.



Digital Leadership vs. klassische Führung

Wesentliche Unterschiede von klassischen Führungsaspekten gegenüber Führung auf Distanz

Aspekt	Klassische Führung	Führung auf Distanz/Digital Leadership
Kommunikation	Persönlich, face-to-face	Virtuell, über digitale Kanäle
Kontrolle	Direkte Beobachtung	Vertrauen und Ergebnisorientierung
Beziehungsaufbau	Persönliche Gespräche, informeller Austausch	Gezielte geplante Maßnahmen, oft virtuell
Arbeitsweise	Zentraler Arbeitsplatz	Dezentrales Arbeiten, Home Office
Fokus	Prozess- und Detailorientierung	Ergebnis- und Zielorientierung
Technologieeinsatz	Unterstützung, aber nicht zentral	Kern der Zusammenarbeit und Führung
Zeitmanagement	Starke Kontrolle der Arbeitszeiten	Flexibilität in Zeiten und Arbeitsmodellen
Führungskompetenzen	Klassische Führungsstile, meist autoritär	Kollaborativ, empathisch, technologisch versiert

New Work-Wirkungsbereiche

New Work: Arbeits- und Lernplatzgestaltung



Mit flexibleren Arbeitsorten und -zeiten **verändert** sich auch die **Rolle des Büros als zentraler Arbeitsplatz**. Eine gute Informationstechnik ermöglicht hybride bzw. virtuelle Zusammenarbeit. Aber das ist nur die technische Komponente. Im Sinne der New Work geht es vielmehr um die Gestaltung einer **zukunftsfähigen Arbeitskultur durch die entsprechenden Arbeitsumgebungen.** ¹⁹

New Work: Arbeits- und Lernplatzgestaltung

Arbeits- und Lernplatzkonzepte, in denen sich agile und kreative Arbeitsformen widerspiegeln, können zur Entwicklung dieser Arbeitskultur wesentlich beitragen.

Flexible Arbeitsplatzkonzepte

Arbeitsplätze werden nach **Art der anstehenden Tätigkeit** (activity based working, bspw. für Fokusarbeit, kreative Meetings, informellen Austausch) gewählt. Arbeitsflächen werden dafür in **Zonen** unterteilt, die Konzentrationsarbeit, Kollaboration oder Kreativität unterstützen. Mit Shared-Desk-Modellen teilen sich Mitarbeitende Arbeitsplätze und nutzen sie abwechselnd, oft in Verbindung mit Homeoffice.

Kollaborative Arbeitsplatzkonzepte

Modular gestaltete, spezifisch **konzipierte Projekt- oder Teamräume** fördern gemeinsame intensive Arbeit und kreativen Austausch. **Co-Working- und Open-Space**-Flächen kreieren **Networking**-Möglichkeiten, interdisziplinären Austausch und Kommunikation.

Weitere Konzepte zur Arbeitsplatzgestaltung

New Work-Arbeitsplätze können auch mit dem Fokus auf andere Schwerpunkte wie Hybridität, Kreativität- oder Gesundheitsförderung konzipiert werden.

Hybride und digitale Konzepte

Hybridmodelle, bei denen Arbeitsflächen für Kollaboration sowie soziale Interaktion und Home Office für Fokussarbeit genutzt werden. Aber auch technologiezentrierte Arbeitsflächen, die mit Videokonferenzsystemen, interaktiven Displays oder Virtual-Reality-Tools ausgestattet sind.

Kreativitätsfördernde Konzepte

Speziell designte Räume für Kreativarbeit wie Brainstormings oder Design Thinking Sprints, ausgestattet mit Mobiliar und Technik, die Kreativität und Ideenfindung unterstützen.

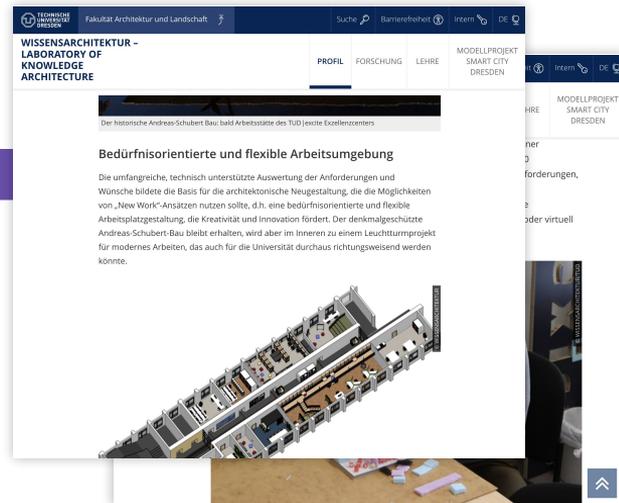
Gesundheitsfördernde, nachhaltige Konzepte

Bewegungsfreundliche Ausstattung (z. B. höhenverstellbare Schreibtische) und Integration von natürlichen Elementen wie Pflanzen, Tageslicht und organischen Materialien. Umweltfreundliche Gestaltung von Arbeitsflächen mit nachhaltigen Materialien, Energieeffizienz, Recyclingprogrammen und Smart-Office-Ansätzen.

Praxis-Spotlight:

Leuchtturmprojekt TUD|excite

Im „TUD Exzellenzcenter für Innovation, Transfer und Entrepreneurship – TUD|excite“ werden sechs Organisationseinheiten der Technischen Universität Dresden in ein gemeinsames Gebäude integriert. Eine Chance für New Work-Innovationen. Das WISSENSARCHITEKTUR – Laboratory of Knowledge Architecture (TU Dresden) entwickelte das neue Raumkonzept gemeinsam mit den Mitarbeitenden in einem intensiven Beteiligungsprozess. Ziel ist eine bedürfnisorientierte und flexible Arbeitsplatzgestaltung, die Kreativität und Innovation fördert. Das Raumkonzept umfasst Meeting-Bereiche, Arbeitsplätze, einen Co-Working-Space und Flächen zur Entspannung.



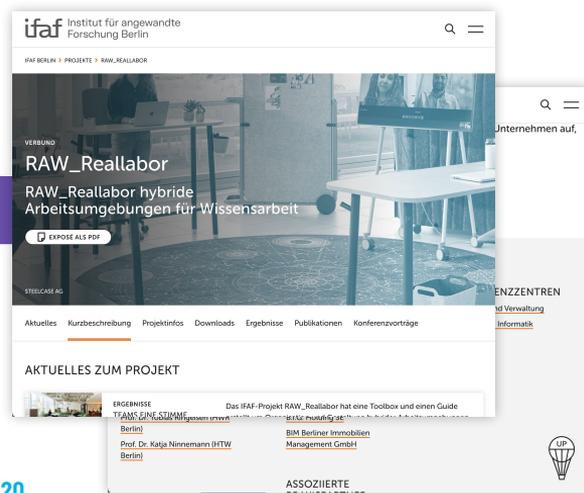
**Weitere Informationen
zum Projekt**



Praxis-Spotlight Forschung: RAW_Reallabor

Für die Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen zur Zusammenarbeit in Teams erarbeiteten die Expert:innen des **RAW_Reallabor hybride Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit** eine Toolbox.²⁰

Mit der Toolbox und dem zugehörigen Guide können Teams selbstständig Bedarfe bei der Zusammenarbeit analysieren sowie passende Arbeitsumgebungen für hybride Tätigkeiten ermitteln. TOOLBOX und GUIDE stehen auf der Projektseite zum Download zur Verfügung.



**Weitere Informationen
zum Projekt**



New Work-Wirkungsbereiche

New Work: Organisationsdesign & Arbeitsprinzipien

Wir haben die Vielfältigkeit von New Work-Wirkungsbereichen in den vorangegangenen Kapiteln bereits erfahren. Eine Möglichkeit sie ganzheitlicher zu erfassen bietet das Dreiklang-Framework um **People, Places und Tools**.^{21,22}

Aus den Wechselbeziehungen dieser Dimensionen heraus, entwickeln sich veränderte Arbeitsprinzipien und neue Organisationsdesigns, die eine neue Kultur der Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit beeinflussen können.



People

Das Framework bezieht sich auf die Entwicklung und Führung von Mitarbeitenden



Places

die räumliche Gestaltung und Ausstattung von Arbeitsorten



Tools

die Unterstützung der Arbeit durch digitale Technologien

New Work-Barometer

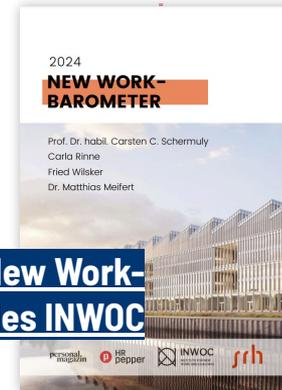
Der Möglichkeitsraum für die Gestaltung von New Work ist sehr groß und vielseitig, je nach Dimension und Ziel.

Das New Work Barometer²³ Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH Berlin University of Applied Sciences befragt jährlich Organisationsvertreter:innen zu Praktiken, die mit New Work assoziiert werden und ordnet diese ein.

New Work-Praktiken (Auswahl):

- *Empowermentorientierte Führung*
- *Selbstorganisation*
- *offene Fehlerkultur*
- *Arbeitsort- und Zeitautonomie*
- *Agile Projektarbeit (z. B. Scrum)*
- *Transformationle Führung*
- *Rollenbasiertes Arbeiten*
- *Förderung von Achtsamkeit und Sinnfindung*
- *Objectives and Key Results*
- *Teilautonome Gruppen*
- *Working Out Loud*
- *Offene Bürokonzepte*
- *Crowdworking*
- *Job Sharing*
- *Barcamps und Hackathons*

Zum New Work-
Barometer des INWOC



Selbstorganisation

Konzept für mehr Eigenverantwortung

Mit dem Konzept der Selbstorganisation treffen Individuen und Teams einer Organisation eigenverantwortlich Entscheidungen und steuern ihre Arbeitsprozesse, ohne auf hierarchische Abläufe oder detaillierte Vorgaben angewiesen zu sein. Entscheidungen werden nicht von einer Führungskraft allein getroffen, sondern innerhalb der Teams oder durch Einzelpersonen, die am besten informiert sind. Das führt zur Reduzierung traditioneller Hierarchien zugunsten klarer Rollen und Verantwortlichkeiten, die sich auf Augenhöhe abstimmen.

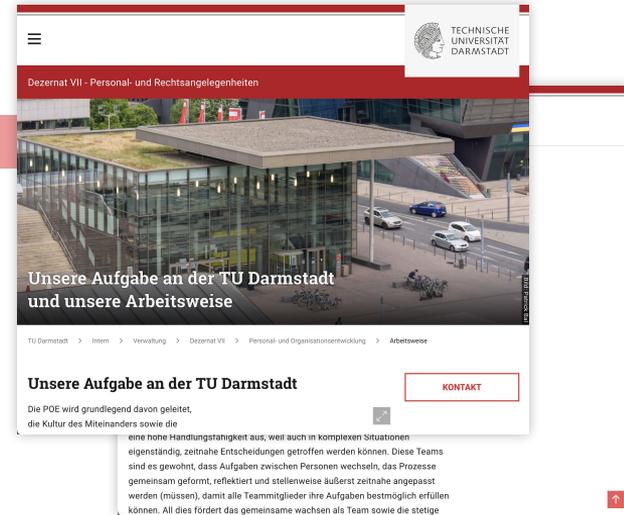
Dabei ist ein strukturelles Ziel, Abhängigkeiten zu reduzieren und auf Veränderungen in der Arbeitsumgebung schneller zu reagieren.

So können Teams ihre Arbeitsweise dynamisch an neue Herausforderungen anpassen. Trotz Eigenverantwortung bleibt ein gemeinsames Verständnis für übergeordnete Ziele sowie ein offener Kommunikationsfluss und klare Prozesse entscheidend. Selbstorganisation erfordert eine klare Kultur des Vertrauens und der Unterstützung.

Praxis-Spotlight: Selbstorganisation an der TU Darmstadt

Die Mitarbeitenden des Referats der Personal- und Organisationsentwicklung der TU Darmstadt arbeiten seit 2021 als selbstorganisiertes und kollegial geführtes Team, um einen entscheidenden Schritt in Richtung New Work zu gehen. Entscheidungen werden gemeinsam im Team getroffen. Verschiedene Funktionsrollen wie bspw. ein/e Repräsentant:in oder ein/e Moderator:in werden für bestimmte Zeiträume gewählt und rotierend wieder neu besetzt.

In einem Selbstbericht teilt das POE-Team Erfahrungen von der Umstellung der Arbeitsweise hin zu mehr Selbstorganisation, den Herausforderungen und den Vorteilen dieses stetigen Prozesses.



Weitere Informationen
vom POE-Team

New Work-Wirkungsbereiche

New Work in der Lehre

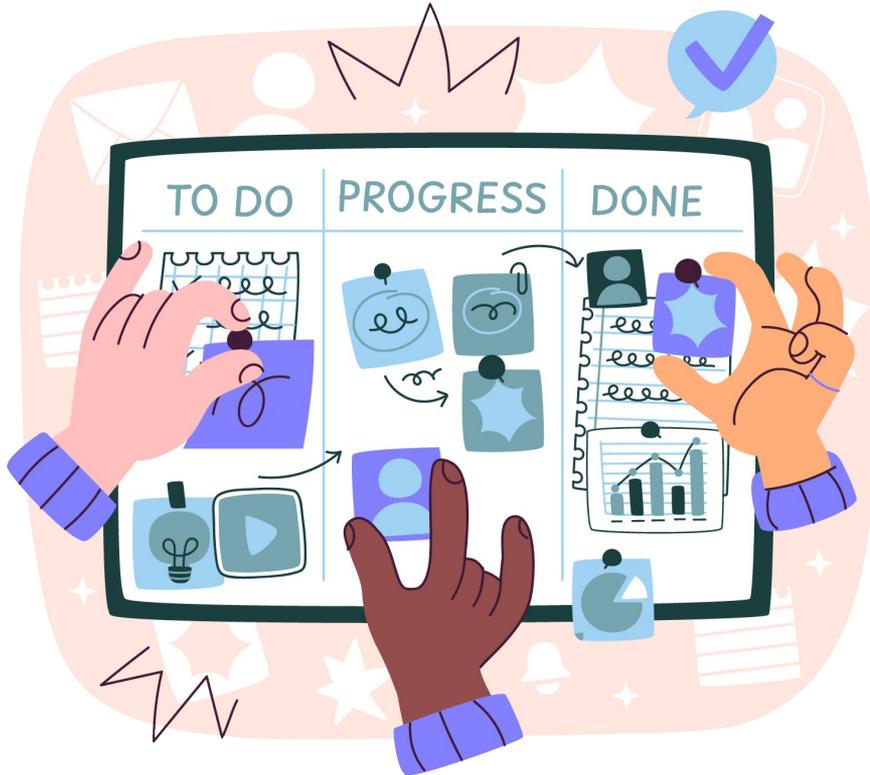
Arbeitsprinzipien von New Work wie Flexibilität, Selbstorganisation, Sinnstiftung und Digitalität lassen sich auch auf die Hochschullehre anwenden:

Agilität beschreibt eine Methode, die eine schnelle, flexible und iterative Arbeitsweise ermöglicht. Als Werkzeug hilft es Teams, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Auch in der Hochschullehre können agile Lehr-/Lernsettings kollaboratives und selbstorganisiertes Lernen der Studierenden in Teams fördern.

Projektbasiertes Lernen steht hier im Vordergrund. Agile Rahmenwerke und Methoden strukturieren den Arbeitsprozess wie Leitplanken vor, die sie eigenverantwortlich aufteilen und flexibel bearbeiten.

Lehrende begleiten den Lernprozess der Studierenden als Moderator:innen.

New Work in der Lehre



Agile Methoden umfassen beispielsweise **Scrum, Kanban oder Design Thinking**.

Scrum für Projekte:

Studierende arbeiten in selbstorganisierten Teams an realen Herausforderungen und setzen iterative Lernprozesse um.

Kanban für Aufgabenmanagement:

Klare Aufgabenverteilung und transparente Fortschrittsverfolgung.

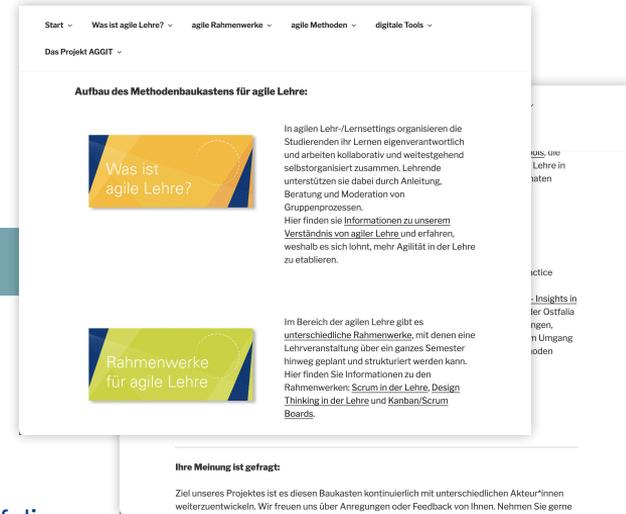
Design Thinking für kreative Problemlösung:

Interaktive, praxisnahe Ansätze fördern Innovation und Teamarbeit.

Praxis-Spotlight Forschung:

Das Projekt AGGIT

Das Projekt Agile Methoden in digitalen Lehrveranstaltungen (AGGIT) der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften hat einen Methodenbaukasten zu den agilen Rahmenwerken Scrum, Design Thinking und Kanban und den zugehörigen agilen Methoden sowie erprobte Praxisbeispiele für agile (Hochschul-) Lehre erarbeitet.



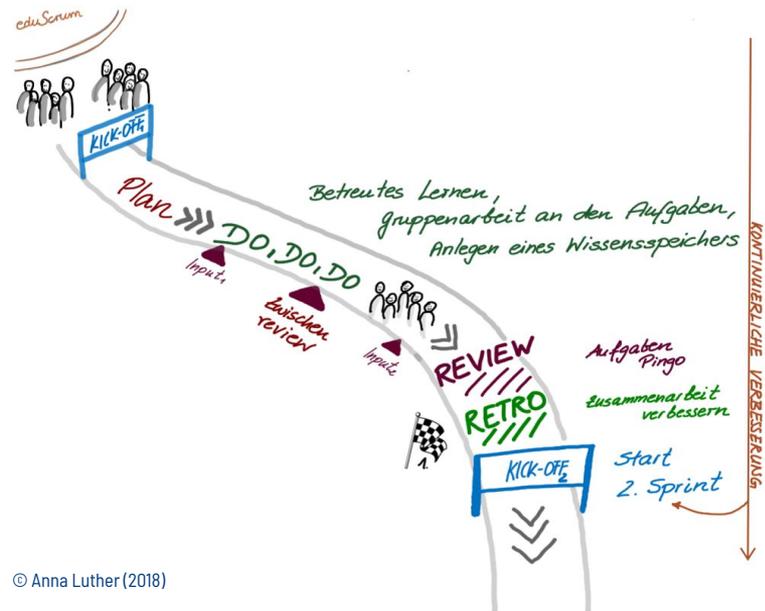
**Weitere Informationen
zum Projekt**



EduScrum community

agile in education²⁴

Der niederländischen Chemielehrer und ehemalige IT-Projektmanager Willy Wijnands entwickelte in den 2010er Jahren das Rahmenwerk eduScrum, eine für Bildungsszenarien abgewandelte Form der agilen Methode Scrum. Seit seiner Einführung hat eduScrum international an Bedeutung gewonnen. Inzwischen gibt es eine etablierte eduScrum Community.



eduScrum basiert auf den agilen Werten:

- **Transparenz:** Alle Lernenden kennen den Fortschritt und wissen, was noch zu tun ist
- **Selbstorganisation:** Studierende planen ihre Arbeit selbstständig
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Studierenden-Teams reflektieren regelmäßig ihre Arbeitsweise
- **Feedback-Kultur:** Lehrende und Teams geben sich gegenseitig konstruktives Feedback

Herausforderungen und Grenzen

Trotz vieler positiver Aspekte, die Zukunft der Arbeit hin zu mehr Flexibilität, Sinnhaftigkeit und Selbstbestimmung mitzugestalten, gehen auch Herausforderungen und potenzielle Nachteile mit New Work-Arbeitsprinzipien und Organisationsdesigns einher. Die Umsetzung von New Work-Ansätzen kann schließlich eine erhebliche Veränderung der Arbeitskultur bedeuten, die sich in langwierigen und herausfordernden Prozessen äußert.

Herausforderungen und Grenzen

„neu“ bedeutet nicht gleich „gut“

Unklare Definitionen und Erwartungen

Der Begriff „New Work“ ist nicht einheitlich definiert. Das führt zu Missverständnissen und unterschiedlichen Interpretationen, was die Implementierung erschwert.²⁵

Ständige Erreichbarkeit und Technostress

Das Prinzip der Flexibilität und Selbstbestimmung kann Arbeitnehmer:innen das Gefühl geben, ständig erreichbar sein zu müssen.²⁶ „Technostress“ beschreibt die Überlastung durch den intensiven Einsatz digitaler Technologien.²⁷

Verlust von Struktur und Überforderung in der Selbstorganisation

Schwierigkeiten, ohne die traditionelle Bürostruktur produktiv zu arbeiten. Die erhöhte Eigenverantwortung und der Bedarf an Selbstorganisation können zu Mehrbelastung und Überforderung führen.

Kommunikationsprobleme und soziale Isolation

Verstärkte Nutzung von hybriden Arbeitskonzepten können soziale Interaktionen und das Gemeinschaftsgefühl am Arbeitsplatz reduzieren.²⁸ In Teams mit flexiblen Arbeitszeiten können Kommunikationsbarrieren entstehen.

Gefahr des „New Work Washing“

Die Reduktion von New Work auf Einzelmaßnahmen wie Home Office trotz gleichzeitig bestehender hierarchischer Strukturen verhindern einen echten Kulturwandel und vermitteln ein „New Work Washing“.²⁹



Zentrale Takeaways und Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von New Work

Wie bei vielen Veränderungen, sollte auch die New Work-Transformation keinen Selbstzweck erfüllen. Die Intention dahinter ist entscheidend, warum und wie neue Organisationsmodelle oder Arbeitsmethoden umgesetzt werden. Veränderungen sollten anschlussfähig, partizipativ und angelehnt an die organisationseigenen Kulturpraktiken und -logiken entstehen.

New Work-Transformation begleiten

Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der neuen Arbeit

Strategie und Intention

Um Unsicherheiten und Irritationen vorzubeugen, ist eine initiale Klärung der Ziele und Absichten wichtig, warum und wie neue Arbeitskonzepte integriert werden sollen. Das schließt eine transparente Kommunikation dieser Ziele ein. Es fördert das Verständnis und die Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Studierenden.

Partizipative Entwicklung und Mitbestimmung

Gemeinsame Überlegungen und Entscheidungen zu Zielen und Zweck des neuen Arbeitens sind essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung. Werden Entscheidungen primär in den Führungsebenen getroffen, sind sie nicht anschlussfähig an die Arbeitsrealitäten und -praktiken.

Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung

Die Auseinandersetzung mit New Work geht mit vielen neuen Konzepten, Begriffen und Denkweisen einher. Nur neue Methoden (z.B. agile Methoden) zu erlernen reicht nicht aus. Eine innere „New Work-Landkarte“ hilft Mitarbeitenden, Konzepte zu verstehen und einzuordnen. Dadurch entsteht Wissen und Erfahrung über Praxisbeispiele sowie das Erleben von Mitbestimmung.³⁰

New Work-Transformation begleiten

Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der neuen Arbeit

Anpassung von Führungsstrukturen & psychologische Sicherheit

Ein Führungsverständnis nach New Work-Prinzipien benötigt partizipative Entscheidungsmechanismen, die durch coachende und unterstützende Führungspersonen charakterisiert sind. Ein psychologisch sicheres Klima der Offenheit und des Vertrauens stärkt die Eigenverantwortung und die Innovationskraft.³¹

Iterative Umsetzung und Geduld³⁰

Zu viele Veränderungen auf einmal überfordern und werden unübersichtlich. Der Nutzen von Maßnahmen soll gut bewertet werden können. Routinen und Arbeitskulturen zu verändern benötigt Zeit.

Die „innere Arbeit“

New Work als eine Frage der Haltung

Die „Wertschöpfung“ von New Work entsteht durch wertorientierte Teamarbeit, Führungsverhalten, Innovation, mobile Arbeitsorganisation und Organisationskultur.^{4, 5}

Deswegen reicht eine reine Veränderung von Strukturen und Prozessen nicht aus, um eine erfolgreiche New Work-Transformation zu erreichen. Gleichzeitig ist eine innere Entwicklung der beteiligten Menschen erforderlich, um eine nachhaltige Veränderung zu ermöglichen.

**„Jede äußere Veränderung von
Strukturen und Prozessen muss
notwendigerweise von einer
inneren Transformation begleitet
werden.“**

*(Joana Breidenbach und Bettina Rollow, Autorinnen von
New Work needs inner Work)*

Die „innere Arbeit“

New Work als eine Frage der Haltung

Veränderungsprozesse in Organisationen manifestieren sich oft im Außen. So werden New Work-Arbeitsprinzipien durch flexible Arbeitszeitmodelle, agile Methoden oder die Neugestaltung von Büroflächen sichtbar. Diese Veränderungen sind notwendig, um neue Arbeitsweisen zu ermöglichen. Ihre Wirkung bleibt aber begrenzt, wenn sie nur oberflächlich (im Außen) implementiert werden.

Ohne die parallele innere Veränderung der Menschen können solche Neuerungen sogar zu Unsicherheit und Konflikten führen. Mitarbeitende wie auch Führungspersonen müssen individuell Kompetenzen und Haltungen entwickeln, um den Zweck der neuen Arbeit zu erkennen und mit den neuen Arbeitsweisen umzugehen.³²



Kompetenzen für die „innere Arbeit“

Haltungen, die zu einer inneren Entwicklung beitragen, können sein:

Selbstreflexion

reflektieren, Kontrolle abzugeben,
ohne dass Chaos entsteht

Selbstverantwortung

lernen, eigene Entscheidungen
bewusst zu treffen

Emotionale Intelligenz

hohe zwischenmenschliche
Kompetenz für Selbstorganisation

Kommunikationsfähigkeit

lernen, aktiv Feedback zu geben und
zu empfangen

Sinnstiftung

Reflexion über Werte und Motivation,
um sich mit Veränderungen zu
identifizieren

Psychologische Sicherheit

schaffen von Arbeitsbeziehungen des
Vertrauens und des Respekts

Nachhaltige Transformation durch Balance

das Gleichgewicht von „Innen“ und „Außen“

Ohne innere Arbeit bleibt die Implementierung von New Work-Konzepten oberflächlich. Werden nur Prozesse und Strukturen geändert, aber keine Persönlichkeitsentwicklung integriert, mündet dies vermutlich eher in Widerstand und Überforderung.

Andersherum bleibt die innere Arbeit wirkungslos ohne die entsprechenden äußeren Veränderungen. Mitarbeitende können noch so reflektiert und kompetent sein. Wenn die Strukturen keine neue Arbeit zulassen, bleibt es beim Wunschdenken.



Hochschulen müssen deswegen beide Ebenen gleichzeitig verändern und entwickeln: die äußeren Organisationsstrukturen und die innere Haltung der Mitarbeitenden. Trainings, Coachings und Reflexionsräume können helfen, die mentale und emotionale Anpassung an New Work-Veränderungen zu begleiten.

Wie alle Modelle sind Arbeitsprinzipien und Organisationsdesigns keine „One-size-fits-all“-Lösungen. Sie erfordern eine individuelle Entwicklung und kontinuierliche Anpassung. Wichtig ist, dass Veränderungen anschlussfähig, partizipativ und angelehnt an die hochschuleigenen Kulturpraktiken entstehen.

Quellenverzeichnis

- (1) Hofmann, J., Piele, A., Piele C. (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Stuttgart. Online unter: <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-299651> (zuletzt aufgerufen am 02.09.2024).
- (2) Symanski, Ute (2020): „Einfach mal zu Hause bleiben“. In: DUZ Wissenschaft & Management, 03.04.2020 (03/2020). Online verfügbar unter <https://www.duz.de/beitrag/!/id/765/einfach-mal-zu-hause-bleiben>, zuletzt geprüft am 7.10.2024.
- (3) Grabmeier, Stephan (2017): „New Work ist keine Sozialromantik“. Im Interview. In: Winfried Felser (Hg.): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen. Köln (Competence Book, 18), 140-146.
- (4) Väth, Markus (2016): Arbeit - die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Offenbach: Gabal Verlag GmbH (Dein Business).
- (5) Schnell, Nils; Schnell, Anna (2019): New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- (6) Bergmann, Frithjof (2020): Neue Arbeit, Neue Kultur. 7. Auflage, 2. broschiierte Ausgabe 2020. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.
- (7) Schermuly, Carsten C. (2021): New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Freiburg: Haufe-Group.
- (8) ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.) (2023b): New Work. Was ist New Work ... und was nicht? ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. Düsseldorf (Zahlen | Daten | Fakten). Online verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/zahlendatenfakten/kwh-zdf-new-work>, zuletzt geprüft am 22.10.2024.
- (9) Lübcke, M., Würmseer, G., Seyfeli- Özhizalan, F. (2023): New Work: Wie „neu“ ist dieses Neu? Ergebnisse einer Kurzumfrage zu New Work in der Hochschulverwaltung. HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. Hannover. Online unter: https://medien.his-he.de/fileadmin/user_upload/Medium_New_Work_Kanzler_innenbefragung_01_2023.pdf (zuletzt aufgerufen am 28.10.2024)
- (10) Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Grünbuch - Arbeiten 4.0. Arbeit Weiter Denken. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/A872-gruenbuch-arbeiten-vier-null.html>, zuletzt geprüft am 28.10.2024.
- (11) Altun, Ufuk; Hartmann, Veit; Hille, Sven; Sandrock, Stephan; Stowasser, Sascha (2019): Gutachten zur Mobilen Arbeit. Erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion der Freien Demokratischen Partei (FDP). ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. Düsseldorf.
- (12) Arbeitsstättenverordnung: https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/_2.html
- (13) Döring, Lars; Esper, Isabelle; Kretschmer, Susanne; Ney, Michael E. W.; Mrech, Heike; Richter, Katja E. et al. (2022): Hybride Arbeitsmodelle - Perspektive "New Work" für Sachsen-Anhalt. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der Arbeit des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH -f-bb-. Magdeburg. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-81670-2>, zuletzt geprüft am 31.10.2024.
- (14) BAG 23.9.15-5 AZR 767/13, NZA 2016, 295, 298

Quellenverzeichnis

- (15) Braun, Martin (2022): Arbeiten im hybriden Büro – Herausforderungen und Gestaltungskonzepte. Ringvorlesung TA »Transformation@Work«. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. IAT Universität Stuttgart. Stuttgart, 28.06.2022. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/361588685_Arbeiten_im_hybriden_Buro_-_Herausforderungen_und_Gestaltungskonzepte/citation/download, zuletzt geprüft am 19.11.2024.
- (16) Lübcke, M.; Würmseer, G.; Seyfeli- Özhizalan, F. (2023): New Work: Wie „neu“ ist dieses Neu? Ergebnisse einer Kurzumfrage zu New Work in der Hochschulverwaltung. HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. Hannover. Online verfügbar unter: https://medien.his-he.de/fileadmin/user_upload/Medium_New_Work_Kanzler_innenbefragung_01_2023.pdf, zuletzt geprüft am 22.11.2023
- (17) Kehm, B.M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In: Wilkesmann, U., Schmid, C.J. (eds) Hochschule als Organisation. Organisationssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18770-9_1
- (18) Weick, Karl E. "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." Administrative Science Quarterly, vol. 21, no. 1, 1976, pp. 1–19. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/2391875>. Zuletzt geprüft am 28 Nov. 2024.
- (19) Iffländer, V. (2022): Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitskultur mit passenden Arbeitsumgebungen. In: Alexandra Cloots (Hg.): Hybride Arbeitsgestaltung. Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, Wiesbaden (Springer EBook Collection. Web.), S. 21–38
- (20) Ninnemann, K., Schneidt, J., Dehmel, C., & Ringeisen, T. (2024). TOOLBOX und GUIDE: Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams. Forschungsprojekt „RAW_Reallabor hybride Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams“, Institut für angewandte Forschung (IFAF) Berlin. https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/
- (21) Kraft, Corin; Peter, Marc K. (2019): New Work: People, Place and Technology – die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter. In: Marc K. Peter (Hg.): Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. Unter Mitarbeit und mit Beiträgen von Heike Bauer, Markus Frei, Christiane Herre, Corin Kraft, Marco Looser, Helene Müller, Alain Neher, Marc K. Peter, Alessia Ruf, Dorit Schmidt-Purrmann, Michael Schmidt-Purrmann, Mike Tonazzi, Johann Weichbrodt, Jonas Wüthrich und Carmen Zahn. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, Schweiz, S. 9–29
- (22) Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler.
- (23) Carsten C. Schermuly, C.; Rinne, C.; Wilsker, F.; Meifert, M. (2024): New Work Barometer.
- (24) <https://eduscrum.org/>
- (25) Väh, M (2016): Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Offenbach: Gabal Verlag GmbH. S. 105
- (26) Hasselmann, O. (2021): New Work & Führung – Kurzbericht: Ressourcen und Belastungen. iga Initiative Arbeit und Gesundheit.

Quellenverzeichnis

- (27) Weinert, C., Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T.: Technostress mitigation: an experimental study of social support during a computer freeze. Journal of Business Economics, 90, 1199–1249 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00986-y> Zuletzt geprüft am 20.2.2025
- (28) Brooks, A. (2021): The Hidden Toll of Remote Work. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/family/archive/2021/04/zoom-remote-work-loneliness-happiness/618473/>, zuletzt geprüft am 20.2.2025.
- (29) Spelsberg-Papazoglou, K. (2025): Interview auf dem Blog des Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/transformation-ist-kein-sprint-sondern-ein-marathon-interview-mit-dr-karoline-spelsberg-papazoglou/#_ftn1 geprüft am 20.2.2025
- (30) Hardering, F. (2024): New Work: Chancen und Herausforderungen für die Zukunft der Arbeitswelt. Blog des Hochschulforum Digitalisierung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/new-work-chancen-und-herausforderungen-fuer-die-zukunft-der-arbeitswelt/> zuletzt geprüft am 20.2.2025
- (31) Schermuly, C. (2022) : New Work heißt Empowerment. Interview Haufe New Management. <https://newmanagement.haufe.de/organisation/interview-mit-carsten-c-schermuly-empowerment> zuletzt geprüft am 20.2.2025
- (32) Breidenbach, J.; Rollow, B. (2019): New Work needs inner work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. Berlin. S. 31-34

Bildverzeichnis

Frithjof Bergmann, Philosophy Dept.: BL005618." In the digital collection Bentley Historical Library: Bentley Image Bank. <https://quod.lib.umich.edu/b/bhl/x-bl005618/bl005618>. University of Michigan Library Digital Collections. Accessed March 25, 2025 – S. 6

Freepik.com: itim2101 – S. 25 | pause08 – S. 25 | pch.vector – S. 39 | pikisuperstar – S. 3, S. 8, S. 18, S. 20, S. 25, S. 34 | storyset – S. 30

Dezernat VII – TU Darmstadt. Aufgabe und Arbeitsweise.

https://www.intern.tu-darmstadt.de/verwaltung/dez_vii/personal_und_organisationsentwicklung/arbeitsweise/standardseite_126.de.jsp. – S. 28

Lighthouse Project New Work: WISSENSARCHITEKTUR presents architectural concept for TUD|excite.

<https://tu-dresden.de/bu/architektur-landschaft/wa/profil/news/leuchtturmprojekt-new-work-wissensarchitektur-praesentiert-raumkonzept-fuer-tudexcite>. – S. 23

Methodenbaukasten für Agile Lehre. <https://blogs.sonia.de/aggit/methodenbaukasten-fuer-agile-lehre/>. – S. 10

»New Work« – Zukunftsmodelle der Arbeit – Fraunhofer IAO. <https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/new-work-zukunftsmodelle-der-arbeit.html>. – S. 10

New-Work-Barometer. <https://www.srh-university.de/de/studium-new-work/new-work-barometer/>. – S. 26

RAW_RealLabor – IFAF Berlin (2025). https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/. – S. 24

Thoma, G. (2023) Frithjof Bergmann – Frithjof Bergmann – New work new culture. <https://network-newculture.dev/frithjofbergmann/>. – S. 6



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie falls gekennzeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen.

Zitierhinweis:

Prill, Anne (2025). New Work beyond hype: Wie Hochschulen zu Lernorten zukunftsorientierter Arbeit werden. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Layout: Carolin Then Bergh (HFD | CHE) | **Lektorat:** Katja Engelhaus-Schimke (HFD | CHE)