

**frankfurter**  
**akademie** für neue  
arbeitskultur  
und führung

## Inspiration Days 2023



**Kulturwandel in der Medizin**  
 Teamplay als Erfolgsfaktor

### New Work im Gesundheitswesen – Plädoyer für eine neue und andere Arbeits- und Führungskultur

Patrick Merke, frankfurter akademie für neue arbeitskultur und neue führung

1

## New Work-Kultur

### Definition

**frankfurter**  
**akademie** für neue  
arbeitskultur  
und führung

*„Diese Selbstbestimmung ist der Grundbaustein, das Molekül,  
aus dem das System der Neue Arbeit Stück für Stück aufgebaut worden ist.“*

(Frithjof Bergmann)

New Work ist eine neue und andere Art und Weise, die individuelle Arbeit wie die soziale Zusammenarbeit auf dem **Grundprinzip der Selbstbestimmung** zu gestalten.

- Dabei handelt es sich zum einen um die **persönliche Selbstbestimmung** auf der Ebene des Individuums und
- zum anderen um die **kollektive Selbstbestimmung** auf der Ebene von Teams und Organisationen (auch Selbstorganisation genannt).

---

[www.frankfurterakademie.de](http://www.frankfurterakademie.de)

2

## New Work-Kultur Selbstbestimmung / Autonomie

frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung

„Mit Selbstbestimmung ist gemeint,  
dass jeder Mensch selbst darüber entscheiden darf,  
wie er leben möchte.  
Diese Freiheit, über sein Leben selbst zu bestimmen,  
ist ein **Menschenrecht**,  
das auch durch unsere Verfassung geschützt wird.“

*Bundeszentrale für politische Bildung*

[www.frankfurterakademie.de](http://www.frankfurterakademie.de)

3

## New Work-Kultur Menschenrecht

frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung

“Menschenrechte sind die  
**angeborenen unveräußerlichen Rechte** eines jeden Menschen,  
die die moralische und rechtliche Basis der Menschheit bilden.  
Sie sind vor- und überstaatlich,  
d.h. höhergestellt als die Rechte des Staates.  
Sie können daher auch nicht von diesem verliehen,  
sondern nur als solche anerkannt werden.“

*Bundeszentrale für politische Bildung*

[www.frankfurterakademie.de](http://www.frankfurterakademie.de)

4

## New Work-Kultur Definition

„Eine Handlung ist selbstbestimmt, **wenn der Handelnde sich mit den Wesenselementen identifiziert**, aus denen sie entspringt; sie ist erzwungen, wenn der Handelnde sich von den Wesenselementen dissoziiert, das die Handlung erzeugt und veranlasst.“ (Frithjof Bergmann)

Je mehr der Mensch **seine Arbeit selbst bestimmen kann** – wie z.B.

- die Arbeitsinhalte,
- den Arbeitsumfang,
- die Arbeitszeit,
- den Arbeitsort,
- die Arbeitsdauer und
- den/die Arbeitspartner\*in

– desto mehr entspricht seine Arbeit der Idee des New Work.

5

## New Work-Kultur Weitere Definitionen



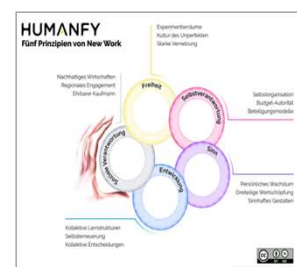
- »Arbeite wo und wann du willst«
- »Jenseits der Organigramme & Silos«
- »Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn«
- »Jenseits der Hierarchie«



Es handelt sich um das Erleben von

- Kompetenz
- Bedeutsamkeit
- Selbstbestimmung und
- Einfluss

am Arbeitsplatz.



Fünf Prinzipien von New Work

- Freiheit
- Selbstverantwortung
- Sinn
- Entwicklung
- Soziale Verantwortung

6

## New Work-Kultur

### 14 Wesenselemente einer New Work-Kultur

frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung

Grundprinzip  
„Individuelle Selbstbestimmung“  
auf der persönlichen Ebene des Individuums

1. Bedürfnisorientierung

2. Sinnstiftung

3. Selbstverantwortung

4. Kompetenzen und Stärken

5. Selbstreflexion (Selbstbild)

6. Positives Menschenbild

7. Mindset (Weltbild)

Grundprinzip  
„Kollektive Selbstbestimmung“ (Selbstorga-  
nisation)  
auf der sozialen Ebene von Teams und  
Organisationen

8. Teamarbeit

9. Vertrauens-Beziehungen

10. Kommunikation

11. Entscheidungsautonomie

12. Transparenz

13. Lernen und Verändern

14. Verantwortungs-Hierarchie

www.frankfurterakademie.de

7

## New Work-Kultur

### 1. Bedürfnisorientierung

frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung

#### HOW TO USE OXYGEN MASK ON PLANE

Mitarbeitende



Kunden

Quelle: <https://de.dreamstime.com/wie-man-sauerstoffmaske-im-flugzeug-notfall-benutzt-flug-anweisung-passagiervertretungsproze%C3%A3%C3%BF-von-atemmaskeverwendung-image141699845>

www.frankfurterakademie.de

8

## New Work-Kultur

### Was New Work nicht ist ...

frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung

#### New Work ist kein Selbstläufer

-> Selbstbestimmung ist 1% Inspiration und 99% Transpiration

#### New Work ist kein Wunschkonzert

-> Selbstbestimmung ist keine individuelle Selbstgesetzgebung

#### New Work ist kein Allheilmittel

-> Weniger Selbstbestimmung ist manchmal mehr Selbstbestimmung

#### New Work ist kein Selbstzweck

-> Ideologisierung ist ein natürlicher Feind der Selbstbestimmung

www.frankfurterakademie.de

9

## New Work-Kultur

### Brise von Selbstorganisation?!

frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung



#### Allgemein:

„Die Corona-Pandemie hatte bei uns im Krankenhaus auch positive Effekte.“  
„Das Bürokratie-Monster wurde abgespeckt.“

#### Kommunikation:

„Wir haben mehr miteinander kommuniziert.“  
„Online-Besprechungen waren strukturierter und disziplinierter.“

#### Wertschätzung:

„Der Umgangston hat sich verbessert.“  
„Es gab eine hohe Kollegialität.“

#### Flexibilität:

„Es war vieles belastend, aber wir waren auch flexibler.“  
„Es wurde grundsätzlich mehr hinterfragt.“

#### Entscheidungen:

„Es waren plötzlich schnellere Entscheidungen möglich durch flachere Hierarchien.“  
„Plötzlich war Geschwindigkeit da.“

#### Veränderung:

„Der Tanker Krankenhaus kann sich verändern.“  
„Es ist manchmal mehr möglich als man denkt.“

www.frankfurterakademie.de

10

## New Work-Kultur

### Eine Brise von Selbstorganisation

frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung



Der „Tanker Krankenhaus“ kann sich verändern. Wenn diese Veränderung in Richtung Selbstorganisation führt, also in mehr Handlungsspielraum für die Beschäftigten, dann wird dies von den Beschäftigten als positiv empfunden. Führt diese Veränderung in Richtung weniger Selbstorganisation, dann wird dies als negativ empfunden.

www.frankfurterakademie.de

11

## New Work-Kultur

### Kontaktdaten

frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung



**Patrick Merke**  
Akademieleiter  
frankfurter akademie für neue arbeitskultur und neue führung  
Sebastian-Kneipp-Straße 41  
60439 Frankfurt am Main

merke@frankfurterakademie.de  
Tel: 069 / 606 602 42  
Mobil: 0151 / 67 32 42 68  
www.frankfurterakademie.de



frankfurter  
akademie für neue  
arbeitskultur  
und führung

12