

NEW WORK KONZEPT

Sozialwerk Aachener Christen



AGENDA

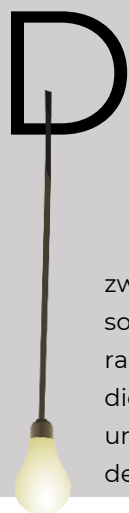
Einleitung	1
Das Sozialwerk Aachener Christen in der Corona-Pandemie – Ein Schub für New Work?	5
1. Gesundheit.....	8
Das Schutz- und Hygienekonzept.....	9
Home-Office und flexible Arbeitsorte.....	10
Flexible Arbeitszeitregelung.....	10
Betriebliches Gesundheitsmanagement und Perspektiven.....	12
2. Ausstattung und Arbeitsformen.....	14
Ausstattung im Home Office.....	14
Der Arbeitsplatz der Zukunft	16
3. Kommunikation.....	18
Interne Kommunikation	18
Das Kommunikationsforum.....	20
4. Digitalisierung	22
Softwarelösungen, die zum Sozialwerk passen.....	23
5. Netzwerk und Kooperation.....	28
6. Nachhaltigkeit	31
Corporate Social Responsibility (CSR)	32
Nachhaltigkeitsbeauftragte*r.....	32
Nachhaltigkeitscluster	32
Fazit	35



EINLEITUNG

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem massiven Veränderungsprozess: Im Spannungsfeld von Globalisierung, Digitalisierung, Technologisierung und Klimawandel bilden sich zunehmend neue Arbeitsformen heraus. Spätestens seit Beginn der Corona-Krise sind diese Veränderungen auch im Arbeitsalltag von Unternehmen angekommen, die bisher nur wenige digitale Elemente einsetzen. Diese neuen Arbeitsformen stellen Unternehmen mitunter vor

große interne und externe Herausforderungen. Unsichere Zeiten und diese aktuellen Veränderungen verstärken seitens der Arbeitnehmer*innen den Wunsch nach einer Arbeit, die einerseits Sinn für sie ergibt und andererseits mit einer persönlichen Entwicklung verbunden ist. Kurz gesagt: Die Menschen streben nach einer Berufung. Und sie fragen sich: „Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?“



Die Frage „Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?“¹ stellte sich auch Frithjof H. Bergmann, Sozialphilosoph und Begründer der Theorie von „New Work“. Bereits in den 1970er Jahren entwarf Frithjof Bergmann ein futuristisches Konzept von Arbeit, welches der klassischen Lohnarbeit diametral gegenüberstand. Der Mensch sollte in Bergmanns Verständnis nicht mehr das Mittel zur Arbeit sein, sondern die Arbeit selbst sollte das Mittel zur Erfüllung und persönlichen Entwicklung des Menschen sein. „New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich, wirklich will“, so definierte Bergmann „New Work“. In seiner ursprünglichen Theorie sollte die Arbeitszeit gedrittelt werden in erstens klassische Erwerbsarbeit, zweitens die Arbeit die man „wirklich, wirklich will“ man kann es auch Berufung nennen, sowie drittens „High-Tech-Eigenproduktion“. Mit „High-Tech-Eigenproduktion“ ist das Voranbringen technologischer Entwicklungen gemeint, damit schlussendlich mehr Zeit für die Berufung der Mitarbeiter*innen bleibt. Diese Definition ist mittlerweile über 40 Jahre alt und gleichsam top aktuell. Die Theorie wird auf die Arbeitswelt 4.0 sowie auf die Herausforderungen der Arbeit der Zukunft zugeschnitten und angewandt.

SCAN ME



¹ Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg im Breisgau.

Die Adaption von New Work auf die heutige Arbeitswelt gelingt nicht immer und wird teilweise missinterpretiert. Einerseits als eine reine Implementierung von möglichst vielen innovativen digitalen Elementen oder andererseits als die Einführung von kleinen, schicken Veränderungen in der Firma, die zu einer größeren Zufriedenheit der Belegschaft beitragen sollen – wie beispielsweise ein Kickertisch oder ein Obstkorb im Mitarbeiter*innenraum. So ist New Work zu einem Sammelbecken für unterschiedlichste Organisations- und Arbeitsmodelle geworden. Dadurch wird es zunehmend schwer, die oberflächlichen von den ganzheitlichen New-Work-Ansätzen und Konzepten zu unterscheiden. Wer kann schon bewerten, wo unter dem Deckmantel von New Work nur das Firmenimage verbessert und wo ganzheitliche Organisationsentwicklung betrieben wird? Je breiter der Begriff New Work in Unternehmen verwendet wird, desto unschärfer erscheinen die Veränderungen.

An einer einheitlichen Definition scheitert man also aufgrund der unterschiedlichen Auslegung von New Work. Insgesamt lässt sich festhalten, dass im besten Fall unter New Work eine Idealform von Arbeit zu verstehen ist, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht und sich als freies Individuum verwirklichen kann. Dies ist der Fall, wenn Arbeit und

(Privat-)Leben in einer gleichwertigen Symbiose zueinanderstehen. Nur so kann der Einzelne den internen und externen Herausforderungen adäquat begegnen. Unternehmen führen idealerweise verschiedene Maßnahmen ein, die der zu verrichtenden Arbeit eine sinnstiftende Funktion zukommen lassen. New Work ist dementsprechend mehr geworden als die Theorie von Frithjof H. Bergmann. Ein weiterer Aspekt von New Work, der in der Praxis umgesetzt wird, ist die Stärkung der einzelnen Mitarbeiter*innen, sodass Menschen für den Wandel von Arbeit und Gesellschaft resilient gemacht werden sollen. Dies setzen mehr und mehr Unternehmen um, die den Veränderungen der Arbeitswelt nicht nur reaktiv, sondern proaktiv begegnen. Im ersten Schritt müssen dazu in den Unternehmen ein Veränderungsbewusstsein und eine moderne Unternehmenskultur entstehen.

Diese ganzheitliche und proaktive Vorgehensweise bündelt in der Regel viele Kräfte eines Unternehmens. Die Etablierung einer Unternehmenskultur erfordert Geduld und Fingerspitzengefühl, um Ernüchterung und Frust bei den Mitarbeitern*innen über eine zu langsame Entwicklung vorzuzubehalten. Veränderungen bringen zudem einen erheblichen organisatorischen Aufwand mit sich. Dadurch fällt eine solche

Implementierung gerade kleineren sozialen Institutionen schwerer als großen Wirtschaftsunternehmen, die meist spezielle Mitarbeiter*innen oder sogar eine eigene Abteilung für Change Management² haben. Kleinere soziale Institutionen – wie das Sozialwerk Aachener Christen e. V. – finanzieren sich zu großen Teilen aus öffentlichen Mitteln, Spenden und Erträgen und haben in der Regel keine spezielle Abteilung für Change Management.

Das Sozialwerk Aachener Christen in der Corona-Pandemie – Ein Schub für New Work?

Krisen fungieren häufig als Beschleuniger für Veränderungsprozesse. So verhält es sich auch mit der Corona-Pandemie und New Work im Sozialwerk Aachener Christen e. V. Durch die Corona-Pandemie wurden Veränderungen im Arbeitsalltag von jetzt auf gleich gelebte Realität. Das Arbeiten im digitalen Raum war für eine soziale Institution, die bis zum Zeitpunkt des ersten Lockdowns fast ausschließlich mit persönlichem Kundenkontakt arbeitete, beinahe unvorstellbar. Zwar fühlten sich die Mitarbeiter*innen digital gut ausgestattet, dennoch darf nicht

vergessen werden, dass bis zum Zeitpunkt des ersten Lockdowns der persönliche Kontakt zu den Klient*innen einen Großteil des Arbeitsalltags bestimmte. Umso erstaunlicher ist die Entwicklung, die das Sozialwerk seitdem auf digitaler, aber auch auf zwischenmenschlicher Ebene durchlaufen hat.

Als Freier Sozialer Träger mit ca. 120 Mitarbeiter*innen ist es das Ziel des Sozialwerks, Menschen, die besondere Hilfe benötigen, dabei zu unterstützen, wieder mehr in die Mitte der Gesellschaft zu rücken.

- **DAS SOZIALWERK IST EINE SOZIALE INSTITUTION. ES ARBEITET MIT UND FÜR MENSCHEN, ES STEHT DER MENSCH IM MITTELPUNKT.**

Dieser Leitwert gilt nicht nur für die Klient*innen, sondern ebenso für die Belegschaft. Aus dieser Haltung heraus ergab sich zu Beginn der Corona Pandemie der Wunsch, den sich ändernden Rahmenbedingungen und den Anforderungen durch die Umwelt an die Arbeitswelt frühzeitig proaktiv zu begegnen.

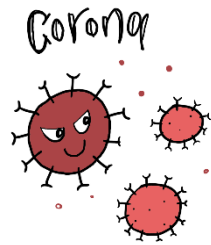
Aus diesem Wunsch erwuchs die Teilnahme des Sozialwerks am Projekt CORESIL, welches zum Ziel hat, die Widerstandsfähigkeit von Gruppen zu un-



² Change Management ist das planvolle Vorgehen und Implementieren eines Veränderungsprozesses in Unternehmen oder Institutionen. Dieser Veränderungsprozess erfolgt immer von einem Ausgangspunkt hin zu einem Zielzustand.

terstützen, die stark von der Gesundheitskrise betroffen sind, wie beispielsweise Menschen mit Beeinträchtigungen, Senioren, ihre Familien und Fachleute. Kurz gesagt: Die Zielgruppe von CORESIL und vom Sozialwerk bilden eine Schnittmenge. Doch es ist nichtziel führend, ausschließlich auf die vulnerablen Gruppen zu schauen, sondern auch auf diejenigen, die sich ihrer annehmen. Daher ist die Resilienzstärkung all derer, die in sozialen Institutionen für und mit vulnerablen Menschen arbeiten ebenso unerlässlich. Das Sozialwerk – als Teil des Partnerverbunds³ von CORESIL – bekam dadurch den Zuschlag für ein Projekt in dem zum ersten Mal nicht nur die Klient*innen Teilnehmer*innen waren, sondern sie selbst zu Teilnehmer*innen wurden. Die große Aufgabe innerhalb des Projekts war es, ein New Work Konzept für das Sozialwerk zu erstellen und in den Anfängen zu implementieren sowie einen Resilienzguide zu entwickeln, wodurch die kontinuierliche Unterstützung von gefährdeten Gruppen weiterhin gewährleistet werden konnte.

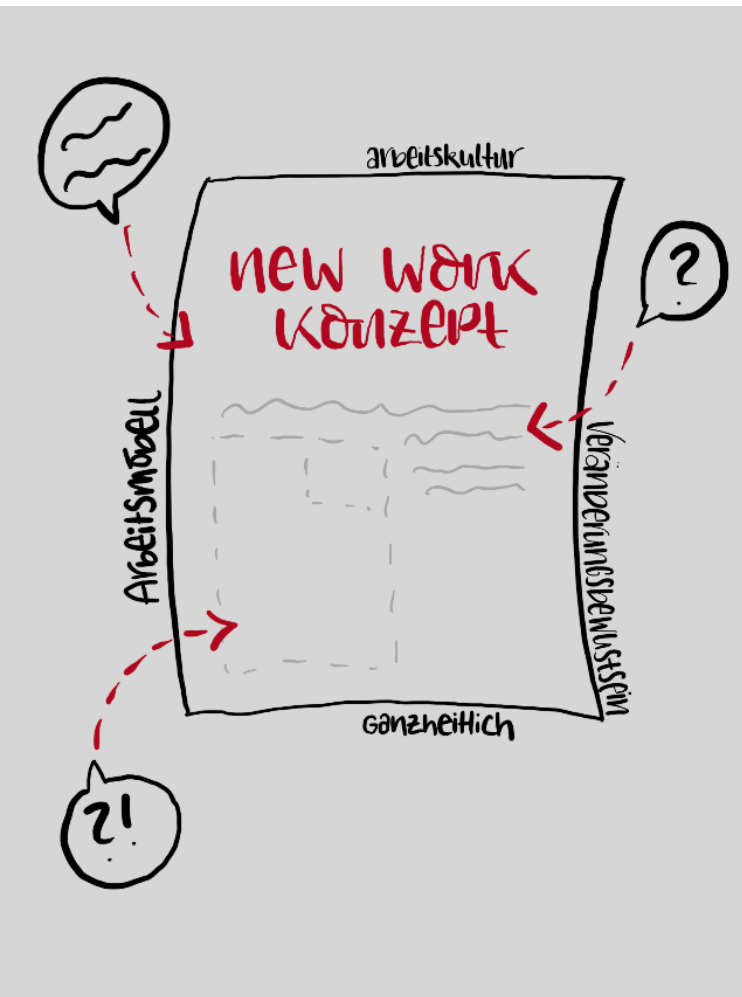
Da ein Konzept „auf Sicht“ und ausschließlich für die Zeit der Corona Pandemie nicht im Sinne von New Work ist,



sondern vielmehr die Vorbeugung für künftige Krisen, waren gleich drei Ziele zu erfüllen: Erstens die Integration aller Maßnahmen, die für die Bewältigung der Corona Pandemie ergriffen wurden, Zweitens eine Mitarbeiter*innenbefragung inklusive Bestandsaufnahme und Perspektivwünschen sowie eine enge Abstimmung mit dem Vorstand zur Implementierung von Änderungsprozessen sowie drittens die Arbeit am Mindset der Mitarbeiter*innen. Änderungen müssen von innen aus der Mitarbeiter*innenschaft kommen, nicht von oben oder von außen. Daher war es ein Wunschdenken, Änderungsprozesse in einem innovativen Schnelldurchlauf anzustreben und musste schnell ad acta gelegt werden. Gerade während der Corona Pandemie ändern sich Arbeitsabläufe und Prozesse so schnell, dass jede weitere Änderung im Arbeitsalltag gut überlegt sein wollte. Die Arbeit am New Work Konzept ist Vertrauensarbeit und kein Selbstläufer. Sie ist geprägt von jedem*r einzelnen*r Mitarbeiter*in und die erfolgreiche Umsetzung steht und fällt mit dem Individuum. Denn letztendlich kommt es bei New Work „Auf

³ Der Partnerverbund besteht aus folgenden Organisationen: Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ), BE; Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben, BE; Diakonie Michaelshoven & nestwärme e. V.

die Arbeit, die man wirklich wirklich will“
an.

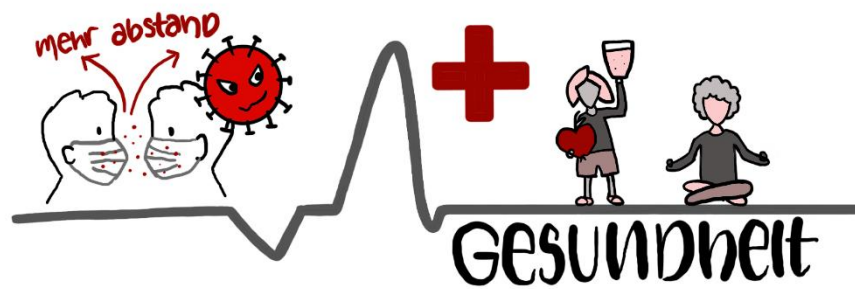


Jede Modifikation im Arbeitsalltag und jeder initiierte Änderungsprozess, der dem*der einzelnen Mitarbeiter*in hin zu ihrer*m sinnstiftenden Arbeitsform verhilft ist eine Errungenschaft. Gleichzeitig muss bei Einführung eines Konzeptes die nötige Flexibilität gewährleistet werden um im Zweifel Änderungen und Anpassungen vornehmen zu können. Am Ende der Projektlaufzeit steht ein New Work Konzept, das aufgrund des ständigen Wandels der Arbeitswelt,

in all seiner Unvollständigkeit gut auf die Mitarbeiter*innen des Sozialwerks abgestimmt ist. Für seine Weiterentwicklung bedarf es den Mut, jeden Prozess weiterhin zu hinterfragen, neu zu denken und sicher auch einmal wieder zu verwerfen. Das Konzept kann nie fertig sein, sondern ändert sich mit der und durch die Belegschaft.

Konkret werden im folgenden Konzept die wichtigsten Regelungen und Umsetzungen von Arbeitsprozessen im Sozialwerk im Spannungsfeld von Corona und New Work vorgestellt und erläutert. Dazu wurden diese in sechs Kategorien unterteilt: *Gesundheit, Ausstattung, Digitalisierung, Kommunikation, Kooperationen und Nachhaltigkeit*. Am Ende jeder Kategorie findet sich zudem ein Abschnitt, der die perspektivischen Möglichkeiten erläutert. Dadurch wird ein roter Faden geschaffen, an dem sich das Sozialwerk auch in Zukunft orientieren möchte.

Das New Work Konzept dient als Leitfaden, wie soziale Institutionen künftigen Krisen proaktiv begegnen können. Hierbei dienen die Implementierungsschritte und Erfahrungen des Sozialwerks als Grundlage. So wird es möglich, dass andere sozialen Institutionen das Konzept als Unterstützung und Beispiel nutzen - im Sinne eines good practice zur Umsetzung von New Work Elementen in der eigenen Einrichtung.



1. GESUNDHEIT

*Ziel einer guten Gesundheitsstrategie ist, gesunde Mitarbeiter*innen nicht krank werden zu lassen. Deshalb setzen immer mehr Unternehmen darauf, ihre Unternehmenskultur zu verändern und ihre Mitarbeiter nicht nur zu fordern, sondern auch zu fördern und weiterzuentwickeln. Dazu gehören wichtige Themen wie die interne Kommunikation, Motivation und Inspiration der Mitarbeiter*innen, gefestigte Strukturen, ein gemeinsames Leitbild, das Erzeugen von Nachhaltigkeit, die Investition in Bildung sowie die Stärken und Schwächen von Teams.⁴*

Diese großzügige Definition hebt nicht nur die Bedeutung von Gesundheit in der Arbeitswelt hervor, sondern verdeutlicht auch den roten Faden, dem das Sozialwerk in Zukunft folgen möchte. Die Pandemie zeigte: Um die

Zukunftsfähigkeit der Institution zu erhalten, musste auch an der Bereitschaft gearbeitet werden, die anstehenden Veränderungen gesund zu gestalten. Aus dieser Bereitschaft auf Dauer eine Gesamtstrategie mit dem Ziel der Herausbildung einer Gesundheitskultur zu schaffen, ist ein ambitioniertes Ziel des Vorstands geworden, welches sicher einige Jahre in Anspruch nehmen wird.

An dem Eingangszitat dieses Kapitels ist zu erkennen, dass eine Gesundheitskultur nicht nur ein Bestandteil von New Work ist, sondern sie und alle weiteren Aspekte sich in der Gesamtstrategie eines New Work Konzepts für ein Unternehmen gegenseitig bedingen. So ist beispielsweise die interne Kommunikation als Teil einer Gesundheitskultur und demnach eines New Work Konzepts ebenso bedeutend, sie wird

⁴ Berger, Rainer: Gesundheitskultur – Die Ressource der Zukunft, in: Brommer, D., Hockling, S., Leopold, A. (Hrsg.) Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, Wiesbaden 2019, S. 133.

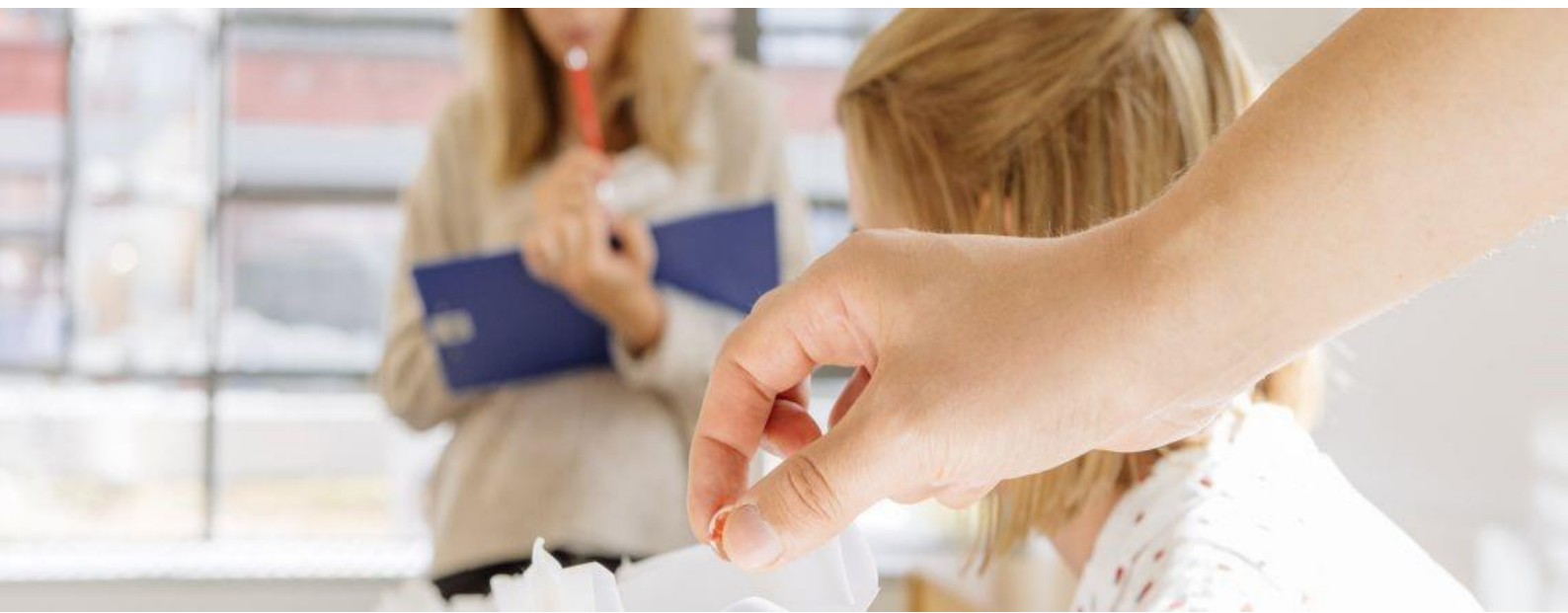
vordergründig in Kapitel 4 (Kommunikation) behandelt. Gleiches gilt für die Motivation der Mitarbeiter*innen. Diese ziehen die Mitarbeiter*innen sozialer Institutionen meist aus dem Sinn der Arbeit für die Gesellschaft. Daher werden in diesem Kapitel ausschließlich die Maßnahmen zur direkten Gesundheitsprävention und Resilienzbildung erläutert.

Im März 2020 war die Corona Pandemie vordergründig zunächst einmal eins: Eine Gesundheitskrise. (Im Kapitel 4 Kommunikation wird ebenfalls erläutert, welche weiteren Krisen, neben der Gesundheitskrise, die Corona Pandemie ausgelöst hat.) Um die Verbreitung des Corona-Virus zu verlangsamen, war eine schnelle Reaktion notwendig und zahlreiche Maßnahmen wurden getroffen. Dabei hatte die Gesundheit der Mitarbeiter*innen und der Teilnehmer*innen im Sozialwerk oberste Priorität. Wie alle Bildungseinrichtungen in der StädteRegion Aachen musste das Sozialwerk im Frühjahr und Frühsommer 2020 für den regulären Publikumsverkehr schließen. Darüber hinaus stellte

sich die Frage, was der Vorstand tun kann, um die Gesundheit der Mitarbeiter*innen zu fördern und gleichzeitig ihre Leistungsfähigkeit während der Corona Pandemie auf einem gleichsam hohen Level zu halten. Der aktive Teilnehmer*innenkontakt konnte in der Form wie vor der Pandemie nicht aufrechterhalten bleiben. Die Lösung zur Wahrung der Gesundheit der Mitarbeiter*innen und ihrer Leistungsfähigkeit waren flexible Arbeitszeitmodelle sowie eine verstärkte Gesundheitsorientierung.

Das Schutz- und Hygienekonzept

Diese Lösungen manifestierten sich in dem allgemeinen Schutz- und Hygienekonzept, in dem schnelle Umsetzungen mit Orientierung an die vom Arbeitsministerium veröffentlichten Arbeitsschutzstandards gefunden wurden. Da der Arbeitgeber laut seines Direktions- und Weisungsrechts bestimmt, wo die Arbeitnehmer*innen arbeiten (dürfen), galt es, adäquate Rahmenbedingungen



für die jeweilige persönliche Situation zu schaffen. Weiter galt es zu beachten, keine zu kleinteiligen Lösungen mit zu großem Aufwand zu finden. Der Arbeitsort nimmt im Kontext Arbeit – und ebenso New Work – einen bedeutenden Stellenwert ein. Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsort erhöht die Zufriedenheit am Arbeitsplatz enorm. Dadurch war schnell klar, dass die Anforderungen von privater Seite (Kinderbetreuung etc.) ebenfalls eine Rolle spielen mussten. Daher wurde sich bei der Lösungsfindung an folgenden Fragen orientiert:

- WIE GELINGT ES, ARBEIT UND PRIVATLEBEN IN EINKLANG BRINGEN?
- WIE GELINGT FÜR DIE MITARBEITER*INNEN EINE GESUNDE WORK-LIFE-BALANCE?

Die Mitarbeiter*innenschaft wurde durch ihre gewählte Vertretung in Form des Betriebsrats zu möglichen gesundheitlichen Auswirkungen eingebunden. Das Schutz- und Hygienekonzept pasierte den Betriebsrat, bevor es erstmalig in Kraft trat. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen über den Umgang und die Reaktion auf die Corona-Pandemie spiegelt sich auch in der Mitarbeiter*innenumfrage von November 2020 wieder.

Home-Office und flexible Arbeitsorte

Die kurzfristige Einführung von Home-Office an jeder möglichen Stelle war die prominenteste Maßnahme des Schutz- und Hygienekonzeptes. Diese Umsetzung hatte im Sozialwerk bereits lange bevor die Home-Office-Regelung auf bundesweiter Ebene eingeführt wurden Einzug gehalten. Die Kehrseite von zwingendem Home-Office zum Gesundheitsschutz war jedoch auch ein untersagter persönlicher Kontakt zu den Teilnehmer*innen. Dies bedeutet für eine soziale Institution erst einmal eine besondere Herausforderung hinsichtlich des Kontakts zu den Teilnehmer*innen. Für diese Herausforderung konnten jedoch sehr schnell Lösungen gefunden werden. (s. Ausstattung, s. Digitalisierung).

Flexible Arbeitszeitregelung

Die Projektarbeit ermöglicht es im gewissen Rahmen den Arbeitsort ebenso wie auch die Arbeitszeit flexibel zu handhaben. Natürlich variiert dies von Projekt zu Projekt durch spezifische Bedarfe in der Anwesenheit, dennoch kann festgehalten werden, dass immer individuelle und flexible Lösungen für die Mitarbeiter*innenanwesenheit gefunden werden. Natürlich soll es in der direkten Arbeit mit den Klient*innen

keine Qualitätsabstriche geben, weshalb man gerade im Rahmen des Homeoffice den Fokus auf die qualitativen Arbeitsergebnisse . Bereits vor der Pandemie galt im Sozialwerk die Vereinbarung einer weitest gehenden Vertrauensarbeitszeit – welche durch die Corona-Pandemie und die vermehrte Home-Office-Arbeit nochmals eine andere Gewichtung erhielt. Dies bedeutet im Einzelnen:

- DIE PROJEKTE GEBEN SICH AUFGRUND IHRER STRUKTUR ARBEITSKERNZEITEN, DIE INNERHALB DER PROJEKTE EINZUHALTEN SIND
- ES FINDET WEITERHIN EINE KONKRETE ZEITERFASSUNG STATT, INSBESONDERE UM INNERHALB DER RECHTLICHEN GRENZEN DES ARBEITSZEITGESETZES UND DER AKTUELLEN RECHTSPRECHUNG ZUR ZEITERFASSUNG ZU BLEIBEN (EUGH & § 3 ARBZG)
- DIE ZEITERFASSUNG ERFOLGT DURCH DIE MITARBEITER*INNEN SELBST
- DIE ZEITERFASSUNG WIRD DURCH DIE VERWALTUNG VERARBEITET UND AUSGEWERTET, ABER DIE KONTROLLE DURCH DEN ARBEITGEBER IST NICHT DIREKT VORGESEHEN
- DADURCH ERFÜLLEN DIE MITARBEITER*INNEN IHRE VERTRAGLICHE ARBEITSZEIT SELBSTÄNDIG UND EIGENVERANTWORTLICH

Eine Folge dieser Arbeitsort- und Arbeitszeitregelungen ist, dass sich den Mitarbeiter*innen ganz neue Möglich-

keiten eröffnen. So sind nicht nur Kinderbetreuungen flexibler zu handhaben, auch in anderen Bereichen der beruflichen Vereinbarkeit mit dem Privatleben haben sich positive Entwicklungen ergeben. Den Mitarbeiter*innen konnten Freiräume für Tätigkeiten geschaffen werden, die sie sonst nicht so unkompliziert während der Arbeitszeit erledigen konnten. Dazu gehörten u. a. die Möglichkeiten, sich während der Arbeitszeit schnellsten zu lassen sowie die Möglichkeit sich währen der Arbeitszeit impfen zu lassen. Diese Regelungen sollen auch langfristig stärker im Sozialwerk verankert bleiben, dadurch erhofft man sich nicht nur eine bessere physische Gesundheit der Mitarbeiter*innen, sondern ebenso eine Zuträglichkeit zur psychischen Gesundheit durch die Senkung des Stresslevels. Auf Rückmeldungen der Mitarbeiterschaft bezüglich einer Zunahme von Beschwerden des Bewegungsapparats wurde sehr schnell mit einer Ausstattung von Büromöbeln reagiert. Insbesondere mit ergonomischen Bürostühlen konnte schnell und unkompliziert ausgeholfen werden (s. Kapitel 2: Ausstattung). Dabei ist zu beachten, dass der Wunsch nach Home-Office in der Belegschaft durchaus nicht durchgängig vertreten und auch nicht bei allen Mitarbeiter*innen umsetzbar ist. Dies lässt sich dadurch erklären, dass das Sozialwerk besonders auch Projekte

im Handwerk und in aufsuchender Arbeit realisiert, wo der Arbeitsort zu Hause nicht praktikabel ist.

Daher ist für die Zukunft eine Regelung, bei der es den Mitarbeiter*innen unter Beachtung der Projektvorgaben selbst überlassen wird, wo sie ihre Arbeit erledigen wollen, die beste Variante. Die Führungsebene hat sich auch für die Zukunft in dieser Hinsicht das Ziel gesetzt, den individuellen Wünschen der Mitarbeiter*innen – sofern möglich – entgegenzukommen. Dies wird auf eine gesunde und individuelle Mischung aus Home-Office, mobilem Arbeiten und Arbeit am Arbeitsplatz hinauslaufen. Dadurch soll auch zukünftig die Motivation der Mitarbeiter*innen aufrecht erhalten bleiben, wodurch der Krankenstand niedrig gehalten werden kann und die Mitarbeiter*innen erhalten wieder gefestigtere Strukturen nach einer sehr unsicheren Zeit während der Corona-Pandemie. Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit zur Kostensenkung durch weniger Raumbedarf beziehungsweise optimalere Raumausnutzung.

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Perspektiven

Bisher wenig verankert im Sozialwerk ist der große Bereich des betrieblichen

Gesundheitsmanagements. Dies beinhaltet Themenkomplexe von physischer und psychischer Gesundheit über Fitness bis hin zu Ernährung. Unmittelbar vor Eintritt der Pandemie war die Durchführung eines Gesundheitstages in Kooperation mit dem externen Arbeitsmediziner und einer örtlichen Krankenkasse in den letzten Zügen der Planung. Diese finale Planung soll kurzfristig unter Berücksichtigung der aktuellen Inzidenzen wieder aufgegriffen und umgesetzt werden. Langfristig soll ein Gesundheitstag als fester und regelmäßiger Aktionstag mit unterschiedlichen Schwerpunkten implementiert werden. Weitere Bestandteile zum Erhalt bzw. der Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter*innen können das Angebot eines gesunden Mittagessens oder gesunder Snacks oder auch ein firmeninternes Bewegungsangebot sein. Darüber hinaus konnten schon einige Maßnahmen umgesetzt werden. Beispielsweise wurden Arbeitsmedizinische Schutzuntersuchungen angeboten, die über die rein gesetzlichen Vorgaben hinaus zum Schutz der Mitarbeiter*innen ganz individuell in Anspruch genommen werden können. Eine AG-finanzierte Krankentagegeldversicherung wird den Mitarbeiter*innen gestellt, ebenso wurde ein Mitarbeiter*innenraum stellvertretend an den Betriebsrat an die Mitarbeiter*innen vom Vorstand übergeben. Diesen Raum

können die Mitarbeiter*innen zur Entspannung, zum Austausch nutzen und ihn nach ihren Vorstellungen gestalten. Langfristig soll ein ganzheitliches Konzept erstellt werden, welches die verschiedenen Kriterien berücksichtigt: Konkret geplant sind folgende Aspekte:

- WORKSHOPS ZU ALTERSGERECHTEM ARBEITEN
- ANGEBOT EINES GESUNDEN MITTAGSTISCHS
- GESUNDHEITSTAG
- ARBEITSMEDIZINISCHE SCHUTZUNTERSUCHUNGEN
- PSYCHISCHE NOTFALLHILFE FÜR AKUTFÄLLE DURCH EXTERNE BETRIEBSARZTPRAXIS
- DIGITALE WIE AUCH PERSÖNLICHE MÖGLICHKEIT ZUM AUSTAUSCH DER MITARBEITER*INNEN ÜBER FESTE, TERMINIERTE FORMATE

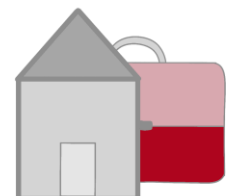


2. AUSSTATTUNG UND ARBEITSFORMEN

Die Corona Pandemie hat auch vor den üblichen Arbeitsformen und Ausstattungen in Organisationen keinen Halt gemacht. Neben dem tiefgreifenden technologischen Wandel und immer schneller voranschreitenden Digitalisierungsprozessen machten die Kontaktbeschränkungen veränderte Arbeitsformen nötig. Die Einführung von neuen und flexiblen Arbeitsformen muss zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen passen und sollten mit diesen abgestimmt sein. Gelebte Autonomie der Arbeitnehmer*innen führt zu mehr Motivation, Engagement und einer größeren Verbundenheit Einzelner mit der Institution. Dies ist wiederum eng an das Warum, die sinnstiftende Arbeit von In-

dividuen im Sinne eines New Work Konzepts geknüpft. Im Idealfall wechseln sich Home-Office und Dienststelle als Arbeitsort ab. Teamarbeit gelingt besser in Präsenz, da eine face-to-face Kommunikation Kreativität, Inspiration und Innovationsideen der Mitarbeiter*innen fördert. Ideal um gemeinsam arbeiten zu können sind sogenannte Coworking Spaces.

Ausstattung im Home Office



Im Zusammenhang mit der Corona Pandemie waren viele Unternehmen gezwungen, ihre Belegschaft soweit möglich ins Home Office zu schicken.

Vorteile in der Krise waren vor allem ein erhöhtes Sicherheitsgefühl und die Möglichkeit des konzentrierten Arbeitens. Gleichzeitig kann es auch als Beschleunigung der Digitalisierung in der eigenen Einrichtung dienen, da notwendige Software nun zwingend zum gelingenden Arbeitsalltag dazu gehört und nicht mehr umgangen werden kann. Die Räumlichkeiten an den Arbeitsorten des Sozialwerks wurden weniger genutzt und wenn dann unter Einhaltung von Abstands-, Dokumentations- und Hygieneregeln.

Die multiplen Anforderungen an eine Arbeitsform im Sinne von New Work sind hoch und stellen viele Institutionen wie auch das Sozialwerk vor Herausforderungen. Diese Herausforderungen potenzieren sich angesichts einer Corona Krise mit Kontaktbeschränkungen zusätzlich. Einerseits ist die Möglichkeit zur Kollaboration, den schnellen persönlichen Austausch und hohe Flexibilität gefordert und andererseits die Möglichkeit zur individuellen Konzentrationsarbeit. Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass es genügend Kontakte zu anderen Mitarbeiter*innen gibt, um sich als Mitarbeiter*in und zugehörig zum Projekt und Team zu fühlen. Das kann besonders unter den Hygiene- und Kontaktbeschränkungen schwierig sein. Im Umgang mit der Krise und Implementierung neuer Stra-

tegien steht immer der individuelle Mitarbeitende und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt.



Die Mitarbeiter*innenumfrage wurde im November 2020 unter allen Mitarbeiter*innen des Sozialwerks durchgeführt. Die Mitarbeiter*innenumfrage diente dem Zweck, die bis zu diesem Zeitpunkt getroffenen Corona-Maßnahmen von den Mitarbeiter*innen bewerten zu lassen, um diese gegebenenfalls zu verfeinern oder anzupassen. Gleichzeitig wurden die Vorstellungen der Mitarbeiter*innen zum Thema „Arbeitsplatz der Zukunft“ eingeholt. Dementsprechend wurden Vorschläge eingeholt, wie man in Zukunft als Unternehmen gemeinsam Krisen meistern kann, sowie welche Sorgen und Ängste angesichts der aktuellen Entwicklungen bestehen. An der Umfrage nahmen insgesamt 46 von 74 angeschriebenen Mitarbeiter*innen teil.

Bei der Mitarbeiter*innenumfrage des Sozialwerks wurde auch die Zufriedenheit über die Ausstattung erfragt, um frühzeitig auf Bedarfe eingehen zu können. Sie sollte Aufschluss darüber geben, wo Mitarbeiter*innen noch Bedarfe

haben, um die Corona Pandemie erstens gut zu meistern und zweitens ihrem Arbeitsplatz der Zukunft im Sinne von New Work und der Vorbeugung zukünftiger Krisen näher zu kommen.

Die Ergebnisse der internen Mitarbeiter*innenumfrage im Sozialwerk in der Zeit von Anwesenheit im Büro und dem Übergang ins komplette Home Office hat eine gute bis sehr gute Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen mit den technischen Mitteln, den Informationen und Weiterbildungen ergeben. Die Meisten gaben an, dass ihnen kein Equipment gefehlt hat. Das bedeutet, die meisten Mitarbeiter*innen besaßen bereits vor dem ersten Lock Down eine gute Ausstattung und konnten auch kurzfristig mit dem nötigen Equipment mit dieser Situation umgehen. Die Zufriedenheit bei der Ausstattung mit dem Diensthandy wurde von Mitarbeiter*innen mittel bis schlecht bewertet. Es war zu vermuten, dass besonders Mitarbeiter*innen im Außendienst und der nun überwiegenden digitalen Kommunikation ein verlässliches Handy mit schnellem Internet benötigten um weiterhin ihre Arbeit reibungslos machen zu können. Diesem Bedarf ist zügig nachgekommen worden, sodass alle Mitarbeiter*innen im Außendienst im Laufe des Jahres 2021 mit einem neuen Diensthandy ausgestattet werden konnten.

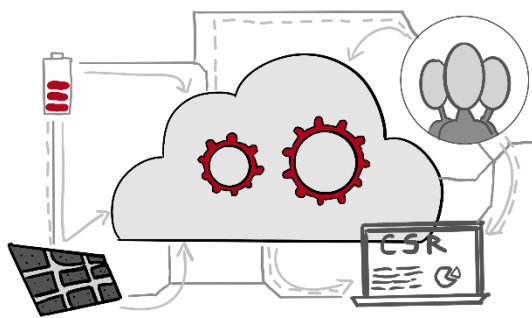
Der Umstieg ins Home-Office wurde den meisten Mitarbeiter*innen (72%)

des Sozialwerks erleichtert, da sie bereits einen festen Arbeitsplatz mit technischem Equipment eingerichtet hatten. Hier gaben jedoch die Mitarbeiter*innen überwiegend an, dass dieser Arbeitsplatz zu Hause eher nicht oder gar nicht ergonomisch eingerichtet ist. Dieser Umstand erklärt den Wunsch der Mitarbeiter*innen (64%) nach geeigneten Bürostühlen. Auch auf diesen Ausstattungsbedarf ging der Vorstand ein. Die Mitarbeiter*innen konnten ihre Wünsche mitteilen und bekamen entsprechendes Mobiliar.

Der Arbeitsplatz der Zukunft

Auf die Frage, wie es perspektivisch weitergehen soll antworten die Mitarbeiter*innen so, dass sie die Herausforderungen dieser Zeit klar benennen, jedoch auch Chancen in diesen sehen. Demnach bewerteten die Meisten die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes als sehr positiv. Gleichzeitig gibt es einen großen Teil in der Belegschaft, der das eigene Büro und den eigenen Schreibtisch weiterhin als Arbeitsplatz favorisiert. Diese Wahrnehmung widerspricht jedoch nicht der Bereitschaft der Belegschaft des Sozialwerks, Bürotätigkeiten auch künftig digital zu erledigen. Für ganze zwei Drittel der Mitarbeiter*innen ist der Arbeitsplatz bereits weitgehend so oder genauso wie sie sich ihn in der Zukunft vorstellen. Hervorzuheben bei

einer sozialen Einrichtung und ihrer Arbeit ist sicherlich, dass eine zu große Flexibilität des Arbeitsplatzes von der Mehrheit der Mitarbeiter*innen nicht gewünscht ist, um den Bedarfen ihres Klientel bestmöglich nachzukommen. Hierbei ist der persönliche Kontakt zum Klientel von den Mitarbeiter*innen und eine Arbeitsform vor Ort favorisiert.



DER ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT

Dies zeigt sich, trotz aller digitalen Ausstattung und Möglichkeiten auch im kollegialen Austausch: Auch hier wird die Arbeitsform des persönlichen Meetings favorisiert.

Insgesamt sind die Mitarbeiter*innen vor der Krise bereits gut ausgestattet gewesen. Einzelnes Nachjustieren wie die Ausstattung mit Diensthandys und Bürostühlen konnte den Bedarfen gerecht werden. Die vom Arbeitgeber*innen ermöglichte Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitsform im Home-Office und im Büro ermöglicht jedem*r Mitarbeiter*in im Sinne der individuellen idealen Arbeitsweise arbeiten zu können. Auch wenn während der

akuten Pandemie das Gebot der vornehmlichen Home-Office Nutzung bestand, ermöglicht das Sozialwerk die flexible Nutzung des Wunscharbeitsortes perspektivisch. Die Voraussetzungen flexibel, digital oder auch vor Ort in Gemeinschaftsräumen zu arbeiten sind gegeben und wurden von den meisten Sozialwerker*innen angenommen. Dennoch ist in Anbetracht einer sozialen Einrichtung und der besonderen Herausforderungen der Beziehungsarbeit zum Klientel der Wunsch nach persönlichem Kontakt in Form eines Arbeitsplatzes vor Ort bei den meisten Mitarbeiter*innen gegeben. Perspektivisch soll hier angesetzt werden, sodass es offene Mischformen des Arbeitsplatzes und der Arbeitsform gibt. Hierbei wechseln sich hybride mit Dauerarbeitsplätzen und Home-Office ab, sodass sich die Belegschaft in allen Formen und in Abhängigkeit ihres jeweiligen Projektes mit der Arbeitsform identifiziert. Ein wesentlicher Schritt in die Einrichtung agiler Arbeitsplätze wurde durch Renovierung und digitale Ausstattung am Hauptstandort und einigen Nebenstandorten des Sozialwerks bereits getan. Hierdurch wird nicht zuletzt Möglichkeit geschaffen, auch bei längerfristigen Home-Office-Tätigkeiten nach der Pandemie einen Arbeitsplatz im Sinne von Coworking-Spaces zu haben.



3. KOMMUNIKATION

Gelingende Kommunikation auf allen Institutionsebenen ist für das Bestehen in einer sich schnell verändernden Welt bedeutender denn je. Lange Zeit wurde interne Kommunikation in Unternehmen lediglich als Softskill verstanden. Heute ist jedoch klar, dass die Kommunikation in Institutionen ein besonderes Augenmerk erfahren muss, damit die Mitarbeiter*innen ihr fachliches Wissen, ihre Erfahrungsressourcen und ihre Kompetenzen optimal einbringen können. Außerdem bietet gelingende Kommunikation den Institutionen die Möglichkeit, dass Mitarbeiter*innen ihre Visionen und Ideen wirklich unterbreiten können und sich bei zwingenden Ver-

änderungen gemeinsam mit der Institution anpassen und sich abgeholt fühlen. Informationen auf verschiedensten Kanälen und Wertschätzung gegenüber dem Einzelnen sind dabei Schlüsselemente, die im Sinne von Frithjof Bergmann den Einzelnen nicht die Arbeit wie eine Krankheit „ertragen“⁵, sondern motiviert und mit Sinnerfüllung die Arbeit verrichten lassen.

Interne Kommunikation

Die Corona Pandemie und die daraus erfolgten Kontaktbeschränkungen sind nicht nur eine Gesundheits-, sondern auch eine Kommunikationskrise und

⁵ Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.

damit auch eine Arbeitskrise in Institutionen. Gerade heute erfolgt die Wissensarbeit, der Wissensaustausch und die Generierung von Ideen in kommunizierenden Teams. Dementsprechend ist eine Kontaktbeschränkung in dem Ausmaß auch eine Arbeitskrise. Kurzfristige Änderungen, neue Hygienebestimmungen und eine neue Art des Arbeitens im Home-Office mussten über Nacht umgesetzt, kommuniziert und so gelebt werden, dass die täglichen Arbeitsanforderungen problemlos weiterlaufen können. Dies stellte und stellt Institutionen zwangsläufig vor enorme Herausforderungen. In der Zeit genau dieser Maßnahmeneinführung und während der massiven Veränderungen fühlten sich die Mitarbeiter*innen des Sozialwerks von ihrem/n Arbeitgeber*innen gut informiert und gaben positive Rückmeldungen zur Verantwortungsübernahme ihrer Vorgesetzten. Wünsche der Mitarbeiter*innen waren unter anderem, stärker in relevante Entscheidungsprozesse mit eingebunden zu werden und eine häufigere, klarere und transparentere Kommunikation. Gleichzeitig zeigten die Ergebnisse des Fragebogens, dass viele Mitarbeiter*innen keine Angaben oder keine Verbesserungsvorschläge gemacht hatten. Im Sinne des Kommunikationspsychologen Paul Watzlawick „man kann nicht nicht kommunizieren“⁶, wurden diese

„nicht-Angaben“ ebenfalls als ein Bedarf an Kommunikation gedeutet und so interpretiert, dass der Fragebogen für diese Mitarbeiter*innen das falsche Medium ist. Mitarbeiter*innen, die Feedback gegeben haben, hatten häufig genaue Vorstellungen. Die Kommunikation unter den Mitarbeiter*innen wurde positiv bewertet, jedoch bestand ein großer Wunsch der Mitarbeiter*innen nach Gruppenaktivitäten und Kontakt in Präsenz, wenn die Pandemie dies wieder zu lässt.



Die Corona Krise forderte neben der Umsetzung von Hygiene- und Schutzkonzepten und den Veränderungen der Arbeitsformen ein erhöhtes Maß an Kommunikation, da die üblichen Kanäle (Teambesprechungen, persönliche Gespräche usw.) wegfielen. Zur Gewährleistung der Kommunikation auf dem Post- und Briefweg wurden Fächer für die einzelnen Mitarbeiter*innen und ihre Projekte im Sekretariat eingerichtet. Die Ansprechzeiten des Sekretariats

⁶ Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1969). Menschliche Kommunikation. Bern Stuttgart Wien: Huber Verlag.

wurden angepasst und per Mail kommuniziert, sodass der Postverkehr trotz Kontaktbeschränkungen gesichert war und es auch künftig Möglichkeiten für Nachfragen gibt. E-Mails und Newsletter hatten fortlaufend Bestand und sind weiterhin ein verlässliches Kommunikationsinstrument im Sozialwerk.

Das Kommunikationsforum

Als ein Zugang zu den konkreten Wünschen der Mitarbeiter*innen diente die Mitarbeiter*innenumfrage. Dem Wunsch der Vorgesetzten und der Mitarbeiter*innen nach gelingender Kommunikation auf allen Ebenen in und nach Krisenzeiten nachkommend, wurde ein Kommunikationsforum formiert. Damit sollte eine barrierefreie Möglichkeit zur Kommunikation geschaffen werden, um allen Mitarbeiter*innen die Möglichkeit zur Partizipation und Meinungsäußerung in einem

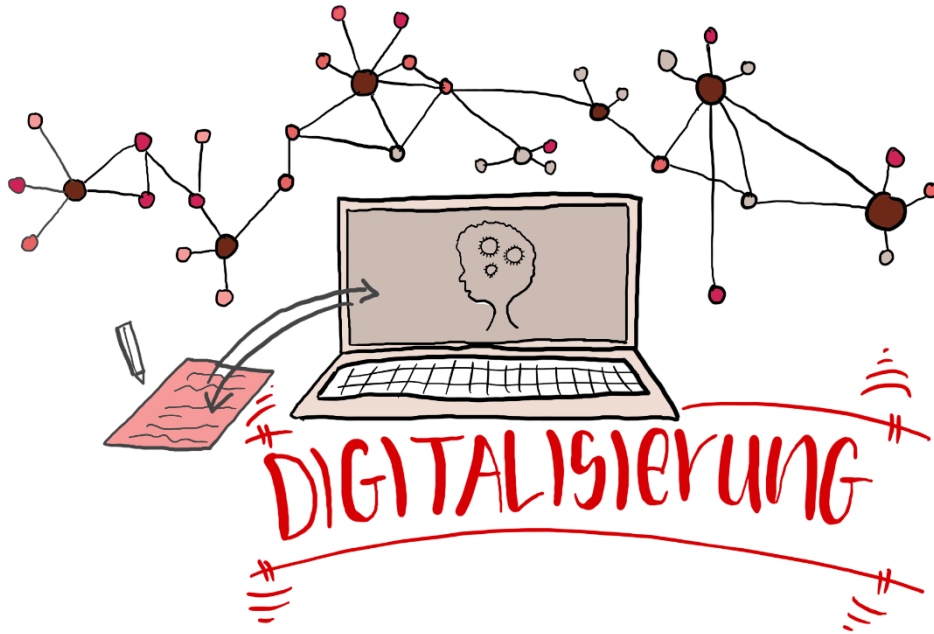
öffentlichen Forum zu bieten. Bei dem Auftakttreffen kamen etwas mehr als ein Drittel der Mitarbeiter*innen und stellvertretend ein Vorstandsmitglied zusammen, um sich über die Erfahrungen zu interner Kommunikation im Sozialwerk auszutauschen und zielorientiert über Verbesserungsmöglichkeiten zu reden. Bereits im ersten Treffen konnten konkrete Wünsche herausgearbeitet werden und es konnten sich themenspezifische Gruppen zusammenfinden. Gruppe 1 beschäftigt sich mit den Themen „Kennenlernen, Informationen und Synergieeffekte“ und die Gruppe 2 mit „Bindung und Transparenz“ innerhalb des Sozialwerks. Gruppe 1 konnte zur Stärkung der internen Kommunikation im Sozialwerk virtuelle Pausentreffs ins Leben rufen. Weiter konnte der Bedarf und die Form eines Stammtisches geklärt werden und aktuell wird an einem Forum für einen pädagogisch-fachlichen Austausch unter Kolleg*innen gearbeitet. Die Gruppe 2



fokussiert sich auf die transparente Kommunikation zwischen Vorstand und Mitarbeiter*innen, regelmäßig im Wechsel nehmen alle Vorstände an den Treffen teil und kommen so direkt mit den Mitarbeiter*innen und ihren Belangen in Kontakt. Das verkürzt Kontaktwege und nimmt den Mitarbeiter*innen Hürden, den Vorstand anzusprechen. Ziel ist es, Vertrauen und eine Basis zu schaffen, um sich als ganzes Sozialwerk zu verstehen und sich im Sinne von New Work mit der Institution zu identifizieren umso gestärkt und vereint Krisen, wie die Corona Pandemie auch in Zukunft zu meistern. Im großen Kommunikationsforum wird sich ebenfalls weiter in größeren Abständen getroffen, um immer wieder allen Mitarbeiter*innen die Möglichkeit der Partizipation zu bieten und die gegebenen Möglichkeiten als Mitarbeiter*in im Sozialwerk zu partizipieren zu präsentieren. Den Wünschen der Mitarbeiter*innen nach Einbeziehung in Entscheidungsprozesse und nach Informationen zur aktuellen Situation im Sozialwerk wurde durch stärker frequentierte, informative Mitarbeiter*innenversammlungen von Seiten des Vorstands begegnet. In diesen wurde unter anderem auf die finanzielle Situation, aktuelle Projektverläufe und die zukünftige Planung des Sozialwerks eingegangen. Darüber hinaus konnten die Mitarbeiter*innen direkt Fragen stellen, die im Plenum oder im Chat geklärt

wurden. Abschließend wurden die Rollen und die Wege der Kontaktaufnahme mit dem Vorstand geklärt, sodass wesentliche Schritte in Richtung einer Feedbackkultur gegangen werden konnten.

Für die gelingende Kommunikation im Sozialwerk dienen die etablierten Gruppen als wichtige Säulen, die es immer wieder zu stärken gilt. Es muss regelmäßig über diese Möglichkeiten und die Arten der Kommunikationswege auch zum Vorstand informiert werden. Hierbei muss vor allem beachtet werden, welche Kanäle welche Mitarbeiter*innen am besten erreichen und bei welchen diese sich am meisten abgeholt fühlen. Es wird immer wieder die Aufgabe sein, die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter*innen in verschiedenen Formen aktiv zu erfragen und ihnen daraufhin zu begegnen. Weiter wird es eine Aufgabe sein, Brücken zwischen den einzelnen Projekten zu schlagen und das Sozialwerk als Einheit von allen begreifen zu lassen und die Mitarbeiter*innen sich als Gemeinschaft fühlen zu lassen. Nur so können im Sinne von New Work die Werte und Visionen des Sozialwerks, die auch für die Zukunft Halt geben bei den Mitarbeiter*innen im besten Fall nicht nur ankommen, sondern als gelebte Wertekultur zu Motivation beitragen.



4. DIGITALISIERUNG

Die Arbeitswelt verändert sich rasant im Zeitalter der Digitalisierung. In diesem Zusammenhang wird auch vielfach von Industrie 4.0 gesprochen und New Work wird in diesem Kontext ebenfalls häufig genannt. Daher ist es wichtig, Digitalisierung abgrenzend zu definieren. Digitalisierung auf der einen Seite wird als veränderte Speicherform verstanden. Demnach werden etwa Dokumente nicht mehr physisch in Ordnern abgelegt, sondern finden sich als digitale Formate auf dem PC wieder. Digitalisierung meint aber darüber hinaus eine bedeutende Veränderung von Prozessen, Dienstleistungen und kompletter Geschäftsmodelle. Hierbei werden überwiegend bis ausschließlich aktuelle

Technologien und digitale Speicherformate genutzt, immer mit dem Ziel, Verfahren zu beschleunigen, zu vereinfachen und das Wissen zu sichern.

Auch wenn es bei New Work um eine Grundhaltung und eine veränderte Arbeitsweise geht, in der die Digitalisierung nicht das Hauptaugenmerk ist bzw. sein sollte, spielt sie jedoch eine bedeutende Rolle. Nur wenn sich die einzelnen Mitarbeitender*innen von der Digitalisierung nicht abhängig fühlen, sondern sie als Bereicherung, Vereinfachung und als nachhaltige Alternative begreifen, setzen sie die verschiedenen Formate in ihrem Berufsalltag ein. Im Sinne von New Work kann dies nicht erzwungen werden. Im Idealfall erkennt

Ein kurzer Rückblick

*Die Mitarbeiter*innen des Sozialwerks fühlten sich der Digitalisierung ihres Arbeitsplatzes schon gewachsen (74 %) – mit Hilfe von Schulungen und Weiterbildungen kann dieser Anteil laut Befragung sogar auf 98 % anwachsen. Dieses Ergebnis, der Umfrage zeigt, dass das Sozialwerk bereits vor dem Lockdown, den damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen und der maximalen Abhängigkeit der Mitarbeiter*innen von digitalen Technologien gut vorbereitet war bzw. nach eigener Auffassung der Mitarbeiter*innen digital bereits gefestigt. Diese Umstellung auf digitale Alternativen wurde während des Lockdowns weiter ausgebaut, teils auch mit Prototypen und Versuchsobjekten, besteht bis jetzt und soll auch in Zukunft zur Flexibilisierung des Arbeitsplatzes und zur Förderung der digitalen Kompetenz der Mitarbeiter*innen weiter beitragen.*

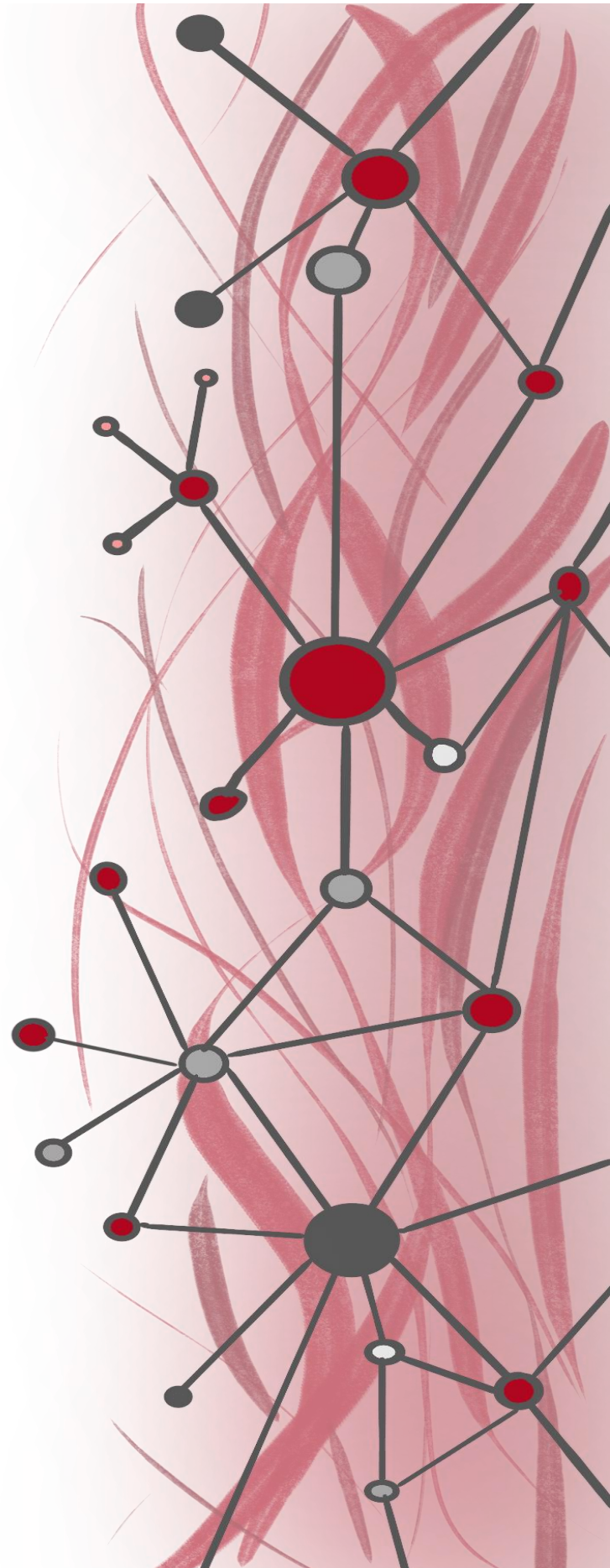
jede*r Einzelne den Mehrwert, ist bereit neue Software, neue Formate und Umgangsweisen kennenzulernen und auszuprobieren, um im Anschluss überprüfen zu können, was für das Sozialwerk und den*die Einzelne*n im Arbeitsalltag in der Anwendung wirklich Sinn ergibt. Hierbei gilt es, Prozesse zu vereinfachen, zu beschleunigen und anwendungsorientiert umzusetzen. Nebenbei bedeutet dies auch als Institution, nicht abgehängt zu werden und mit der Zeit Schritt halten zu können. Nur so kann auch die Dienstleistung des Sozialwerks gegenüber Ihrem vielfältigen und diversen Klientel zukunftsorientiert gesichert sein und dem Klientel auch eine Unterstützung in digitalen Belangen bieten.

Softwarelösungen, die zum Sozialwerk passen

MS Teams

Im Sozialwerk wurden verschiedenen Softwarelösungen für unterschiedliche Schulungs- und Beratungsbedarfe der Mitarbeiter*innen untereinander und für ihr Klientel gefunden. Microsoft Teams wurde bereits kurz vor dem ersten Lockdown in der Mitarbeiterschaft eingeführt. Dieses Kommunikations-, Planungs- und Datenaustauschtool wird überwiegend intern von den Mitarbeiter*innen des Sozialwerks genutzt, um den persönlichen Kontakt unter Kolleg*innen aufrecht zu erhalten sowie Besprechungen zu planen und durchzuführen. In bestimmten Projekten und Situationen wird es ebenfalls mit externen Partnern für Besprechungen oder

zur Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten genutzt. Zusätzlich wird es auch zur privaten Kommunikation und dem gegenseitigen Kennenlernen während der Corona Pandemie genutzt, beispielsweise durch die Einführung von virtuellen Mittagspausen. Um die Mitarbeiter*innen zusätzlich in der Nutzung spezieller Funktionen von Microsoft Teams zu stärken, gibt es regelmäßige MS Teams Workshops, in denen einzelne Funktionen und deren Nutzung von der IT Abteilung erklärt werden. Die Mitarbeiter*innen haben vorab die Möglichkeit Fragen einzureichen, die ebenfalls in der Veranstaltung besprochen werden können. Zukunftsweisend gilt hier, die einzelnen Mitarbeiter*innen im Sinne von New Work so zu stärken, das sie im Hinblick auf digitalisierte Prozesse autonom in ihrem eigenen Projekt entscheiden können, was sie bereichert und was sie digital wirklich wirklich wollen. Perspektivisch könnte ein Patenmodell ein hilfreiches und zielführendes Mittel im Bereich der Digitalisierung des Sozialwerks sein. Ein Zusammenbringen zwischen digital affinen Mitarbeiter*innen und digital ferneren Mitarbeiter*innen und umgekehrt vielleicht mit langer Berufserfahrung und Jobstarter, um Jede*n in seinen*ihren Stärken und Schwächen mitzunehmen bzw. abzuholen und Win Win Situationen auf einfache und unkomplizierte Weise zu schaffen.



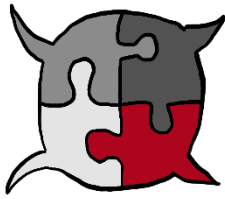
Big Blue Button

In bestimmten Projekten, deren Mitarbeiter*innen ihrem Klientel Unterricht anbieten nutzen diese hierfür das Videosoftware Programm BigBlueButton. Diese Software wird seit 2020 im Sozialwerk genutzt. Es ist ähnlich in der Nutzung wie Microsoft Teams, es verfügt über erweiterte Whiteboard-Funktionen und unterstützt die Präsentation von PDF-Dokumenten oder MS Office Dokumenten. Mit dieser Software arbeiten nur einige Projekte des Sozialwerks, die vorwiegend eine jüngere Klientel zu speziellen Themen schulen.

ELVI

Eine weitere Software, die in der Erprobungsphase von einigen Mitarbeitern*innen im Sozialwerk genutzt wird ist die EU-datenschutzkonforme Beratungssoftware ELVI. Sie bietet den Mitarbeiter*innen und ihre Klientel die Möglichkeit sicher Dokumente und Videogespräche auszutauschen. Diese Softwarelösung wird seit Dezember 2020 zur Verfügung gestellt. Insgesamt arbeiten 10 Mitarbeiter*innen seit Beginn 2021 und im Verlauf des Jahres mit ELVI. Das Feedback ist sehr positiv, da sich die Mitarbeiter*innen bei der Nutzung sicher fühlen und es leicht in der Anwendung ist. Zu Beginn der Nutzung wurden Videoschulungen, How-to-Handreichungen sowie Einzelberatungstermine zur Nutzung der Software

zur Verfügung gestellt. Dies nützt vor allem älteren Mitarbeiter*innen, die schon vertraut mit den hausinternen Schulungen sind. So lernen sie den Umgang mit neuen Anwendungssoftwares mit einer im Sozialwerk bewährten Methode. Bei Problemen können sich die Mitarbeiter*innen an zwei bestimmte Mitarbeiterinnen wenden, die an der Einführung von ELVI beteiligt sind. Es werden noch weitere Mitarbeiter*innen in der Nutzung von ELVI geschult, so dass diese die Videosoftware ebenfalls mit ihrer Klientel ausprobieren können. Perspektivisch gilt es herauszufinden, wie sich welche Software für welche Mitarbeiter*innen am besten eignet und sich schließlich auf die Nutzung einer Videoberatungssoftware zu limitieren und die Mitarbeiter*innen in dieser Nutzung zu bestärken. Es gilt immer die Balance zwischen Aufwand, Nutzen und auch Kosten abzuwägen. Im Sinne von Frithjof Bergmann ist genau hier zu schauen, wie viel Technologie bzw. Digitalität hilfreich ist, um die eigentliche Berufung bestmöglich durchführen zu können. Es ist zukünftig genau zu prüfen, wie viele verschiedene Softwarelösungen sinnvoll sind, um einer Überdigitalisierung vorzubeugen und die Beratung der Klientel im Hauptfokus zu haben. Die Nutzung einer einheitlichen Beratungssoftware kann in der Außenwirkung mit externen Partnern und gegenüber der Klientel auch als ein Identitätsmerkmal des Sozialwerks dienen.



IK-up!

Ein weiteres 2021 eingeführtes digitales Kommunikationstool ist IK-up!, das speziell den internen Informationsfluss und die Kommunikation zwischen der Mitarbeiterschaft und dem Vorstand fördert. IK-up! bietet die Möglichkeit, aktuelle Themen über eine Plattform zu teilen, Mitarbeiter*innenprofile anzulegen und Kurznachrichten und Kommentare in Form von Snips zu teilen. Dies ermöglicht den Mitarbeiter*innen von überall aus immer auf dem neusten Stand über die tagesaktuellen Geschehnisse und Anliegen des Sozialwerks zu bleiben. Dies begründet sich vor allem in der Möglichkeit IK-up! von überall auf dem Smartphone zu nutzen. Zudem bietet es die Möglichkeit niedrigschwellig die Mitarbeiter*innen zunächst über ihr Profil kennenzulernen.

Interne Serverstruktur

Zusätzlich wurde 2021 eine neue Serverstruktur im Sozialwerk geschaffen und eingeführt. Die Mitarbeiter*innen wurden frühzeitig informiert und die einzelnen Projekte wurden gemeinsam auf die neue Struktur umgestellt. Sie dient

der Übersichtlichkeit und der Vereinfachung, um im Arbeitsalltag schneller und intuitiver an alle benötigten Informationen, Formblätter und Inhalte zu gelangen. Um perspektivisch auch weiterhin die Mitarbeiter*innen in digitalen und unternehmerischen Veränderungen im Sinne von New Work unterstützen zu können, wird eine Mitarbeiterin zur Change- und Leanmanagerin ausgebildet. Durch eine interne Ansprechpartnerin für Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte soll auch zukünftig gewährleistet werden, dass das Sozialwerk sicher, vorbereitet, vorbeugend und kontinuierlich mit digitalen Veränderungsprozessen und aktuellen Softwarelösungen zukunftsfähig umgeht.

Ausblick: Tendenz zu Virtual / Augmented Reality

Darüber hinaus starten derzeit ebenfalls innovative digitale Projekte im Sozialwerk, die mithilfe von Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) alle haptischen, visuellen sowie auditiven Sinne der Klientel ansprechen und so hohe Lernerfolge erzielen sollen. Hierbei lernt nicht nur das Klientel mit neuesten digitalen Lernmedien, sondern auch die Mitarbeiter*innen lernen, mit diesen umzugehen und ihr Klientel entsprechend zu schulen. Perspektivisch wird sich im Sozialwerk verstärkt auf moderne und innovative Lern- und Kommunikationsmedien innerhalb von

Projekten, jedoch auch insgesamt fokussiert. Einerseits bietet man somit dem Klientel Zukunftstechnologien in ihrem Lern- und Ausbildungsprozess und andererseits bleibt die Belegschaft

auf dem neuesten Stand. Neue digitale Ansätze sind hierbei häufig ressourcenschonend (vgl. hierzu Abschnitt Nachhaltigkeit und Netzwerk und Kooperation).





5. NETZWERK UND KOOPERATION

Um die Arbeit zu verrichten, die man wirklich wirklich will, setzen sich Unternehmen mehr und mehr damit auseinander, was sie tun und in welchem Zusammenhang dies zum Wohle der Gesellschaft beiträgt. In diesem Aspekt hat das Sozialwerk einen natürlichen Heimvorteil. Viele Arbeitnehmer*innen arbeiten in sozialen Institutionen, gerade weil sie sich davon erhoffen, einen Teil zum Wohle der Gesellschaft beizutragen.

Doch auch in sozialen Institutionen stellt sich die Frage nach dem „besten Weg“ – im eigenen Selbstverständnis –

diesen Beitrag zu leisten. Dies bedeutet auch sich seine eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu machen, umso dem individuellen Bedarf der Klient*innen und der Fördergeber aber auch der Mitarbeiter*innen gerecht zu werden. Während man sich früher eher als Konkurrent verstanden hat, geht die Tendenz auch in der sozialen Trägerlandschaft heute eher zu Zusammenschlüssen. Einerseits um durch die verschiedenen Schwerpunkte der Träger und deren individueller Netzwerke heute die zukunftsstärkenden Synergieeffekte für

die optimale Begleitung der Klient*innen zu gewähren, andererseits um dem Wettbewerb im sozialen Trägermarkt insbesondere auf regionaler Ebene begegnen zu können sind Zusammenschlüsse in der Projektumsetzung unabdingbar. Beispielsweise ermöglicht ein solcher Trägerzusammenschluss aber auch, die Zielgruppe eines Projektes in einem größeren Einzugsgebiet anzusprechen und somit das Hilfeangebot auszuweiten. Indem man bestehende Ressourcen der einzelnen Träger nutzt ist beispielsweise ein Angebot nicht nur zentral für Klient*innen in der Stadt Aachen bei einem Träger sondern gleichzeitig auch in der Städtereion Aachen bei einem Kooperationspartner möglich. Die Netzwerkarbeit bietet ein breites Spektrum von Informationen und gegenseitiger Unterstützung aber auch neue oder veränderte Bedarfe der verschiedenen Zielgruppen werden oftmals im Netzwerkaustausch zu Tage gefördert und bilden die Grundlage für neue Projektkonzepte. Neben diesem Aspekt ist aber für uns als Verein auch die Netzwerkarbeit in die regionale Wirtschaft, die Aachener Bürgerschaft als auch die kommunale Verwaltung ein wichtiger Baustein. Aus der Aachener Bürgerschaft erwachsen, ist das Einwerben von Spenden der Bürger*innen eine wichtige Finanzierungssäule. Um die Inhalte unserer Projekte in die Bürgerschaft zu tragen ist regelmäßige Information, bspw. über die Homepage

aber auch in Form einer Sozialwerk Zeitschrift (MitMensch) als auch die Möglichkeit zum direkten Dialog, wie z.B. Spenderfeste, Mitgliederversammlung etc. wichtig. Darüber hinaus pflegen wir über die Teilnahme an Arbeitsausschüssen, Stadtteilkonferenzen und ähnlichen Veranstaltungen einen guten Kontakt mit den regionalen aber auch teils überregionalen Akteuren im sozialen Bildungsbereich.



Als anerkannter Träger der Jugendhilfe ist das Sozialwerk Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger (BAG-ÖRT), der Landesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger (LAG-ÖRT) und der LAG KJS (Landesarbeitsgemeinschaft der katholischen Jugendsozialarbeit). In der Region arbeitet das Sozialwerk u.a. im Vorstand von Pro Arbeit und im Netzwerk Integration aktiv mit, um die Situation arbeitssuchender Menschen vor Ort zu verbessern. Die vielfältigen Netzwerke nutzen Vorstand, Geschäftsleitung und Mitarbeiter des Sozialwerks Aachener Christen, um die Akteure des regionalen Ausbildungs-

und Arbeitsmarktes für die Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung zu sensibilisieren und benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen vor dem Hintergrund von demographischen Wandel und Fachkräftemangel eine berufliche Perspektive zu eröffnen.

Diese Netzwerke und Kooperationen sollen in den kommenden Jahren ausgebaut und gefestigt werden. Verstärkt ausgebaut werden soll die Präsenz des Sozialwerks auf diversen Social Media Kanälen. Bisher ist ein Account auf Facebook verfügbar, der von der Verwaltung des Sozialwerks gepflegt wird.



6. NACHHALTIGKEIT

*Alle Menschen haben
ein Recht auf ein zu-
friedenenes Leben.*

Dieser Satz ist der Anfang des Leitbildes des Sozialwerks. Er gilt nicht nur für vergangene und jetzige Generationen, sondern insbesondere auch für zukünftige. Gerade im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie wurden die Auswirkungen des Handelns des Sozialwerks auf Umwelt und Gesellschaft einmal mehr hinterfragt. Aus diesem Antrieb heraus ergab sich der Wunsch, den Satz des zugrundeliegenden Leitbildes stärker in unseren Beitrag zu einer nachhaltigen Arbeitswelt der Zukunft einzubeziehen und ihn künftig ganzheitlich auszulegen.

Zu diesem Zweck wurde in einem ersten Schritt Hilfe zum Thema „Nachhaltigkeit“ aus den Reihen der Mitarbeiter*innen gesucht, um auf das Kollektivwissen der Belegschaft zurückzugreifen. Aus diesem Aufruf bildete sich in kurzer Zeit eine Gruppe von sieben Mitarbeiter*innen und dem Vorstand, um gemeinsam zu beraten, in welchen Themenkomplexen von Nachhaltigkeit sich das Sozialwerk künftig grundsätzlich positionieren möchte und welche Maßnahmen konkret getroffen werden sollten.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Innerhalb der Gruppe entstand ein Konsens, Nachhaltigkeit nicht nur als losen Begriff und eine damit halbherzig verbundene Absicht zu kleinem ökologischem Engagement zu verstehen, sondern diesen ganzheitlich auszulegen. Dadurch gelangte man schnell zu der Praxis von CSR, also der Verantwortung des Sozialwerks für seine Auswirkungen auf die Gesellschaft. Dies umfasst soziale, ökologische und ökonomische Aspekte. Einerseits eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik, sowie faire Geschäftspraktiken und andererseits den sparsamen Einsatz von natürlichen Ressourcen, Schutz von Umwelt und Klima sowie ein ernst gemeintes Engagement vor Ort in der Region Aachen.



Nachhaltigkeitsbeauftragte*r

Um die Ernsthaftigkeit zu unterstreichen, durchläuft zusätzlich eine Mitarbeiterin eine Weiterbildung zur Nachhaltigkeitsmanagerin, die sie in einem ersten Schritt auch dazu befähigen wird, ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem auf Basis der ISO 26000 aufzubauen, sodass die Integration von Nachhaltigkeit in den Leitlinien des Sozialwerks einen verbindlicheren Charakter

bekommen. Mit Hilfe des Nachhaltigkeitsteams werden stetig die Veränderungsmöglichkeiten im Sozialwerk herausgearbeitet und in enger Absprache mit dem Vorstand und dem Betriebsrat angegangen und umgesetzt.

Nachhaltigkeitscluster

Die Veränderungsmöglichkeiten im Sozialwerk sind mittlerweile in einem Raster angeordnet, welches in 9 Cluster untergliedert ist. Diese Cluster sind horizontal in kurz-, mittel- und langfristig umsetzbar sowie vertikal in die drei Kategorien von CSR sozial, ökologisch und

ökonomisch (siehe Tabelle S. 33). Den Veränderungsmöglichkeiten ist allumfassend die Erstellung eines Nachhaltigkeitsleitfadens für das Sozialwerk vorangestellt. Mit diesem soll die Aufnahme des Themas in die Unternehmensziele sowie in das Organigramm gewährleistet werden. Zusätzlich wird neben allen weiteren Veränderungsmöglichkeiten an der Sensibilisierung und Einbindung von allen Berufsgruppen im Sozialwerk für das Thema Nachhaltigkeit gearbeitet. Diese beiden Punkte gehören zu der Gesamtstrategie und sind daher auch in dem Cluster aufgeführt. Die spezifischen Änderungsmöglichkeiten können dem folgenden Schaubild entnommen werden:

SCHAUBILD VERÄNDERUNGSMÖGLICHKEITEN NACHHALTIGKEIT

	Sozial	Ökologisch	Ökonomisch
Vorange- stellt und zeitgleich	Nachhaltigkeitsleitfaden (Aufnahme von Nachhaltigkeit in die Unternehmensziele / in das Organigramm)		
	Sensibilisierung und Einbindung von allen Berufsgruppen im SAC für das Thema Nachhaltigkeit		
Kurzfristig	Mitarbeiter*innenrückführung nach Corona (Bindung der Mitarbeiter*innen an das Sozialwerk)	Verstärkter Fokus auf Mülltrennung	
	Einrichtung einer Rubrik „Nachhaltigkeit“ auf IK-up! zur besseren internen Kommunikation über das Thema	E-Bikes für Arbeitnehmer*innen	
	Erstellung eines Leitfadens zum Onboarding von neuen Mitarbeiter*innen	Solarzellen auf Werkhallendach (für E-Bikes)	
Mittelfristig	Projektumsetzung zum Thema „Nachhaltiges Handwerk“	Dafür: Fördergebende akquirieren Digitale Postbearbeitung (vor allem Verwaltung und Sozialpädagog*innen)	Restliche Papierverarbeitung soll auf Öko-Druckerpapier umgestellt werden
	Nutzungs- und Bedarfsanalyse zum Thema „Mobilität“ durch Abfrage der Mitarbeiter*innen		
Langfristig	Ausbau einer Mobilitätsstrategie (neben der Nutzungsmöglichkeit von „E-Bikes“) als Folge der Nutzungs- und Bedarfsanalyse		

			<p>Verwurzelung langfristiger Projekte in der Region mit längerer Laufzeit und guter Marktplatzierung, wodurch Mitarbeiter*innen langfristiger gebunden werden können</p>
--	--	--	---

All diese Veränderungsmöglichkeiten geschehen im Sozialwerk immer in enger Abstimmung mit der Mitarbeiter*innen – meist in Form des Betriebsrats – sowie mit den restlichen Stakeholdern in Form von Auftraggebern und Klient*innen. Dabei kommt es nicht darauf an, Veränderungen „von oben“ durchzudrücken, sondern diese im Austausch zu implementieren. Daher wird die Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ auch in Zukunft vordergründig an der Entschärfung von Vorurteilen gegenüber

den Veränderungsmöglichkeiten arbeiten. Dies geht insbesondere dann, wenn alle unterschiedlichen Fachbereiche des Sozialwerks eingebunden werden (Vorstand, Verwaltung, Projektmanagement, Projektleiter*innen, Pädagogisches Personal, Anleiter*innen). So erhofft man sich eine höhere Akzeptanz im Sozialwerk und eine langfristige Institutionalisierung des wichtigen Themas.

FAZIT

Mit der Entwicklung des New Work Konzepts für das Sozialwerk Aachener Christen sollten die Mitarbeiter*innen und Strukturen des Sozialwerks insgesamt gestärkt und befähigt werden, um so zu einer neuen Arbeitskultur zu gelangen. Dies begründete sich in dem Bedarf, sich als Institution an Krisen, wie die Corona-Pandemie anzupassen und weiterhin seine sozialen Dienstleistungen bestmöglich für Menschen zu erfüllen.

Mithilfe einer Mitarbeiter*innenumfrage wurden die Bedarfe der Belegschaft des Sozialwerks in den Jahren 2020/2021 erhoben, die Ergebnisse analysiert und interpretiert, sodass mit pas-

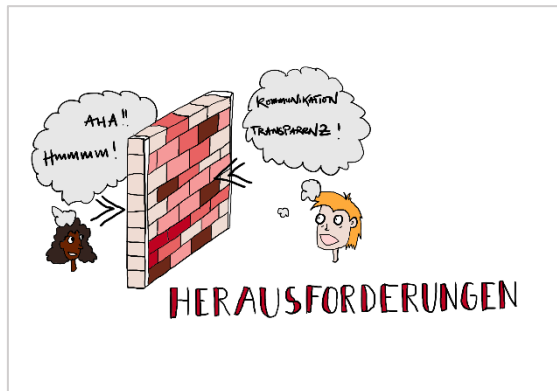
senden Angeboten auf diese bereits im selben Jahr eingegangen werden konnte. Während des ganzen Prozesses wurde stets darauf geachtet, dass jede Implementierung eine nachhaltige Zukunftsperspektive bietet und nicht in einem Schnelldurchlauf implementiert wird. Besonderes Ziel war und ist es, eine solide Vertrauens- und Wertekultur für eine neue Arbeitsweise im Sozial-

werk zu schaffen, in der die Mitarbeiter*innen ihrer Berufung nachgehen können und sich mit dem Sozialwerk identifizieren. Es gelang, diesen Veränderungsprozess in Grundzügen zu starten und auf eine solide Basis zu setzen.

Bei der Implementierung wurde sich auf die zentralen und aktuell anstehenden Themen der Mitarbeiter*innen im Zusammenhang mit der Corona Krise und den aktuellen Herausforderungen unserer Zeit konzentriert. So konnten die Themen *Gesundheit, Ausstattung*

und Arbeitsformen, Kommunikation, Digitalisierung, Netzwerk und Kooperation sowie *Nachhaltigkeit* als Hauptkategorien für die methodische Umsetzung

herauszuarbeiten und schon einige Ziele aus diesen Kategorien umsetzbar zu machen. Dadurch sind in einem Jahr viele Veränderungen mittlerweile gelebte Realität geworden. Einige Beispiele sind das Kommunikationsforum, die interne Kommunikationsplattform IK-up!, eine flexiblere Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung, virtuelle Pausentreffs und ELVI, Nachhaltigkeitsbeauftragte und vieles mehr.



Die Gestaltung einer Arbeit im Sinne von Frithjof Bergmann hin zu einer Berufung des*der jeden*r Einzelnen in der Belegschaft des Sozialwerks ist eine tägliche Aufgabe, der sich das Sozialwerk angenommen hat und weiter stellen wird. Diese Aufgabe ist mit einigen Herausforderungen verbunden. Dennoch: Mit diesem New Work Konzept und dem gemeinschaftlichen Austausch mit den Projektpartnern von Interreg schafft das Sozialwerk derzeit eine solide Grundlage, um den aktuellen aber auch zukünftigen Herausforderungen mit Fokus auf das Individuum flexibel gerecht zu werden. Dies ist einerseits in der Benennung und Analyse der Bedarfe begründet und andererseits in der maximal flexiblen methodischen Umsetzung. Durch den besonderen Fokus des Konzepts auf die interne Kommunikation wurde zu jedem Zeitpunkt in einem ständigen Dialog versucht sicherzustellen, dass die Erstellung des New Work Konzeptes auch „wirklich, wirklich“ vom Sozialwerk als Ganzes gewollt ist. Diese ständige Sicherstellung der Bedarfe der Mitarbeiter*innen und der gelingenden Kommunikation ist ein Alleinstellungsmerkmal des Sozialwerks, das sich methodisch vor allem in der Gruppe „Bindung und Transparenz“ begründet. In dieser entsteht in regelmäßigen Abständen ein Dialog zwischen Mitarbeiter*innen und dem Vorstand auf Augenhöhe, da es die regelmäßige Möglichkeit für alle

Beteiligten bietet, sich gegenseitig in ihrer Rolle und als einzelne Menschen zu begegnen und gemeinsam Visionen für das Sozialwerk zu erschaffen und umzusetzen.

Zur Überprüfung der Passung der Implementierungen und Veränderungen wird eine erneute Mitarbeiter*innenumfrage Aufschluss über mögliche Nachjustierungen und die allgemeine Zufriedenheit über die aktuellen Veränderungsprozesse geben. Mitarbeiter*innen, die für einzelne Themenumsetzungen in Gruppen als Beauftragte oder organisational zuständig benannt wurden, werden im Sozialwerk sicherstellen, dass Implementierungen vertieft werden und so nachhaltig Bestand haben. Zukunftsvisionen sind außerdem, die Bindung zwischen Vorstand und Mitarbeiter*innen mit weiteren niedrigschwelligen Begegnungsschnittstellen zu stärken. Den fachlichen Austausch zwischen den Mitarbeiter*innen zu stärken und verstärkt digitale Kompetenzen der Mitarbeiter*innen in den Bereichen AR und VR zu fördern. Es kann gesagt werden, dass das Sozialwerk insgesamt gestärkt aus dem Corona Jahr herausgegangen ist und auch zukünftig in einem Dialog, mithilfe der Digitalisierung an einzelnen Stellen und immer mit Blick auf den Menschen weiteren Herausforderungen begegnen wird. Dies geschieht nun zusätzlich auf Grundlage des New Work Konzepts.

