



**Hochschulforum  
Digitalisierung**

University:Future Festival, 22.6.2026

**New Work**

**beyond hype:**

wie Hochschulen zu

Lernorten zukunftsorientierter

Arbeit werden

Anne Prill (HFD/CHE Centrum für  
Hochschulentwicklung gGmbH)

## Transformation für zukunftsorientierte Hochschulen

Ich gestalte Lern- und Arbeitsorte, die Wissen teilen, Menschen verbinden und Zukunft ermöglichen.



**HOCHSCHULEN ALS LEBENDIGE ORTE**  
sozialer Begegnung und kollaborativer Wissenskultur

**Anne Prill**  
anne.prill@che.de

**CHE**  
Centrum für  
Hochschulentwicklung



**CO-KREATION & PARTIZIPATION**  
Gemeinsam Lösungen gestalten,  
Wissen zugänglich machen und  
Veränderung ermöglichen.



### WISSEN TEILEN

Ich teile Konzepte und Beispiele aus der Hochschulpraxis in Keynotes und Arbeitspapieren und diskutiere Herausforderungen mit Wissenschaftler:innen.



### ZUKUNFT GESTALTEN

Ich entwickle mit Hochschulakteur:innen neue Lösungen und fasse bestehende Erkenntnisse einfach und verständlich zusammen.



### MENSCHEN MITNEHMEN

Digitale Transformation bedeutet mehr als Technologie – sie ist vor allem eine soziale und kulturelle Veränderung. Dafür braucht es Mut und Offenheit.



### STRATEGISCHES LERNFELD

Ich sensibilisiere Hochschulakteur:innen, die Zukunft der Arbeit als wichtiges strategisches Lernfeld zu verstehen und weiterzuentwickeln.

**Mein Ansatz:**  
Menschlich. Kollaborativ. Zukunftsorientiert.



MUT & OFFENHEIT



PARTIZIPATION



KOLLABORATION



ZUKUNFTSFOKUS



WISSEN TEILEN

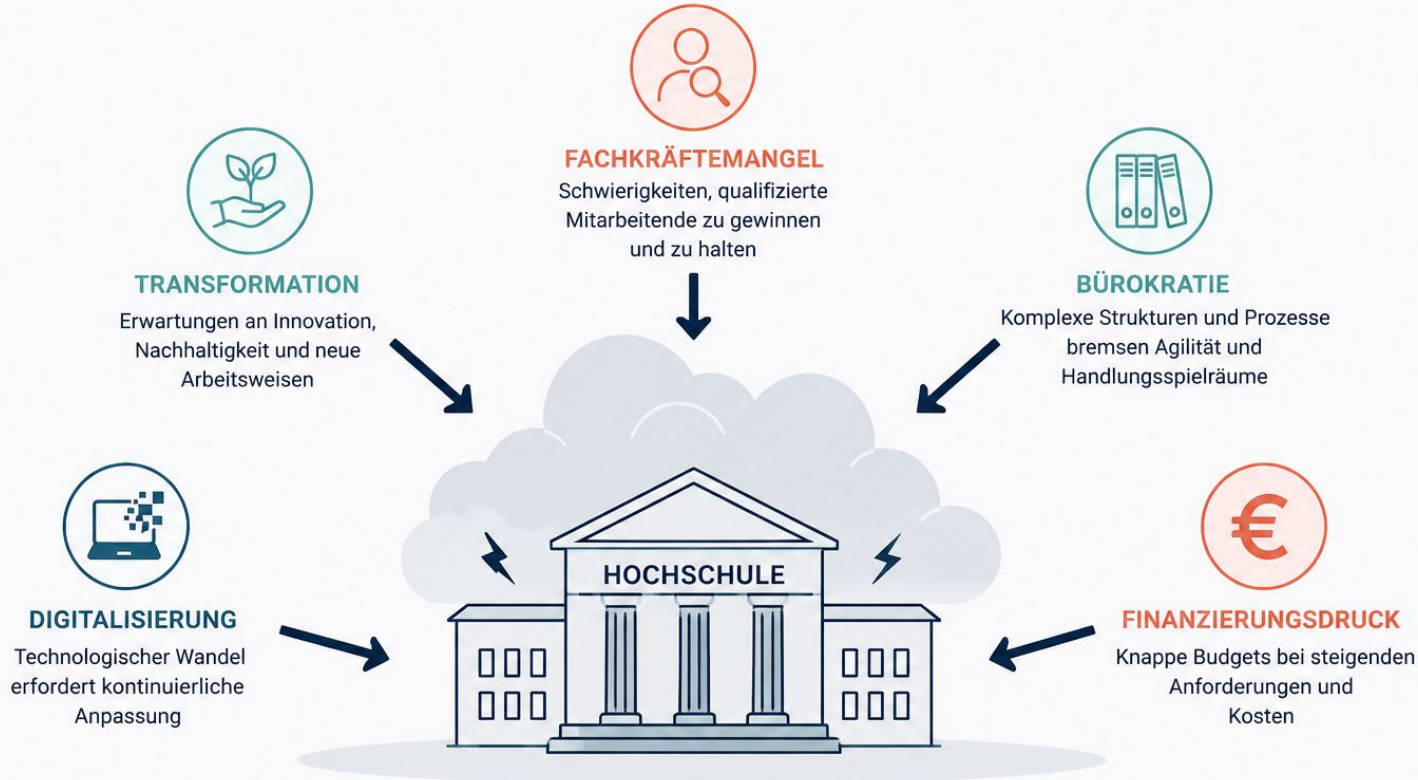
# Was überlebt einen Sturm besser?

Eiche oder Schilf?



# Hochschulen unter Druck

Komplexe Herausforderungen treffen auf begrenzte Ressourcen.



Viele Erwartungen. Begrenzte Ressourcen. Hoher Handlungsdruck.



# Spotlight: Frithjof Bergmann (1930-2021)

der Begründer von New Work in den 1980ern



Ursprünglich ging es bei New Work nicht um "Homeoffice", sondern um die Kernfrage:

Wie können Menschen sinnvoll, selbstbestimmt und gemeinschaftlich arbeiten?

**"Arbeit dient dem Menschen, Arbeit  
beutet ihn nicht aus."**

# Studie „New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle“

des Fraunhofer IAO aus dem Jahr 2019 beschreibt vier Stoßrichtungen mit der sich Neue Arbeit entwickelt:

---

## **„Arbeite, wo und wann du willst“**

Örtliche und zeitliche  
Flexibilisierung von Arbeit

## **„Jenseits der Hierarchie“**

Veränderte  
Führungsstrukturen und  
Machtverteilung durch  
Enthierarchisierung,  
partizipative Entscheidungs-  
mechanismen und Ansätze der  
Selbstorganisation

## **„Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“**

Zunehmenden Bedeutung der  
Wertebasierung und  
Sinnstiftung durch Arbeit

## **„Jenseits der Organigramme und Silos“**

Zunehmende Agilität und  
projektbasierte  
Organisationsformen

---

# New Work-Umsetzungsbereiche

Drei Bereiche von Hochschulen, in die New Work-Ansätze hineinwirken.



## 1. FÜHRUNG

ermöglichen statt steuern



### Vertrauen & Autonomie

Vertrauen als Basis für Selbstorganisation und Eigenverantwortung.



### Beteiligung & Mitgestaltung

Entscheidungen gemeinsam treffen und Perspektiven einbeziehen.



### Sinn & Entwicklung

Sinn stiften, Ziele klären und Kompetenzen sowie Potenziale gezielt fördern.



## 2. ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Räume für Zusammenarbeit und Vielfalt



### Flexible Arbeitsplatzkonzepte

Passenden Ort je nach Tätigkeit wählen (Fokusarbeit, kreative Arbeit, Meetings, informeller Austausch).



### Kollaborative Räume

Modulare Team-, Projekt- und Co-Working-Räume sowie Open Spaces für Austausch.



### Kultur durch Raum

Räume fördern Begegnung, Vertrauen und eine zukunftsfähige Arbeitskultur.



## 3. ORGANISATIONSDESIGN & ARBEITSPRINZIPIEN

Strukturen schaffen, die Bewegung ermöglichen



### Selbstorganisation

Teams übernehmen Verantwortung innerhalb klarer Rahmen und gestalten ihre Arbeit eigenständig.



### Agile Arbeitsweisen

Iterativ arbeiten, schnell lernen und flexibel anpassen – z. B. mit agilen Methoden wie Scrum.



### Sinn, Werte & Kultur

Eine offene Fehlerkultur, Werteorientierung und Nachhaltigkeit leiten Entscheidungen und stärken die Zusammenarbeit.

# Vielleicht stellen wir die falsche Frage.

NICHT:

Wie führen  
wir New Work ein?



VS.

SONDERN:

Was braucht es,  
damit Veränderungen  
an Hochschulen  
wirksam werden?

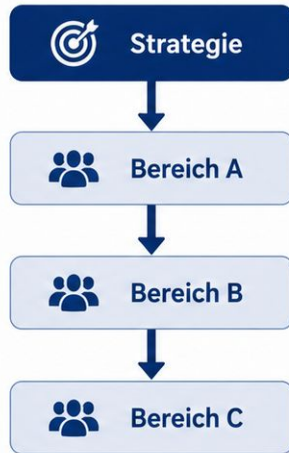


→ Die richtige Frage öffnet den Weg zu wirksamer Veränderung.

# Die besondere Organisation Hochschule

## Unternehmen

Starke Steuerung, hohe Kopplung



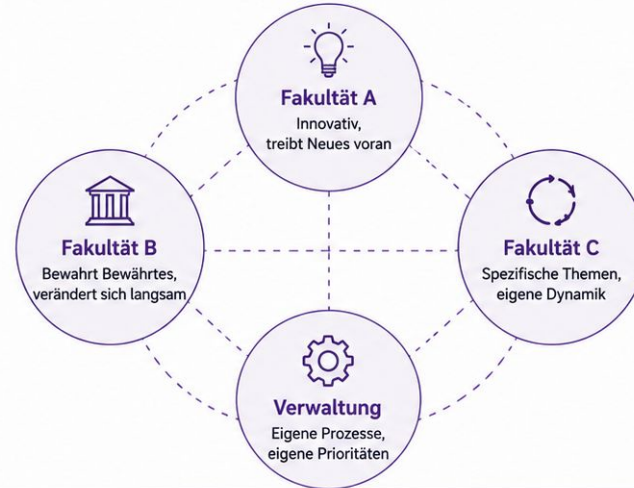
Veränderung läuft direkt durch



Eine Entscheidung oben bewirkt Veränderung im ganzen System.

## Hochschule

Lose gekoppelte, autonome Teilsysteme



VS.

Veränderung entsteht unterschiedlich



**Die Folge:** Innovation kann lokal entstehen, ohne dass sich das Gesamtsystem verändert.

# New Work in Hochschulen



## 1. FÜHRUNG

ermöglichen statt steuern



## 2. ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Räume für Zusammenarbeit und Vielfalt



## 3. ORGANISATIONSDESIGN & ARBEITSPRINZIPIEN

Strukturen schaffen, die Bewegung ermöglichen

**New Work ist nicht primär ein Arbeitsmodell.  
New Work ist ein Umgang mit einer besonderen  
Organisationslogik.**

# Under Pressure: Kontrolle vs. Beteiligung

## KLASSISCHE REAKTION



mehr Kontrolle



mehr Regeln



mehr Steuerung



**kurzfristige  
Stabilität**

(aber begrenzte Wirkung)



DRUCK

VS.

## TRANSFORMATIVE REAKTION



mehr Beteiligung



mehr Verantwortung



mehr Vertrauen



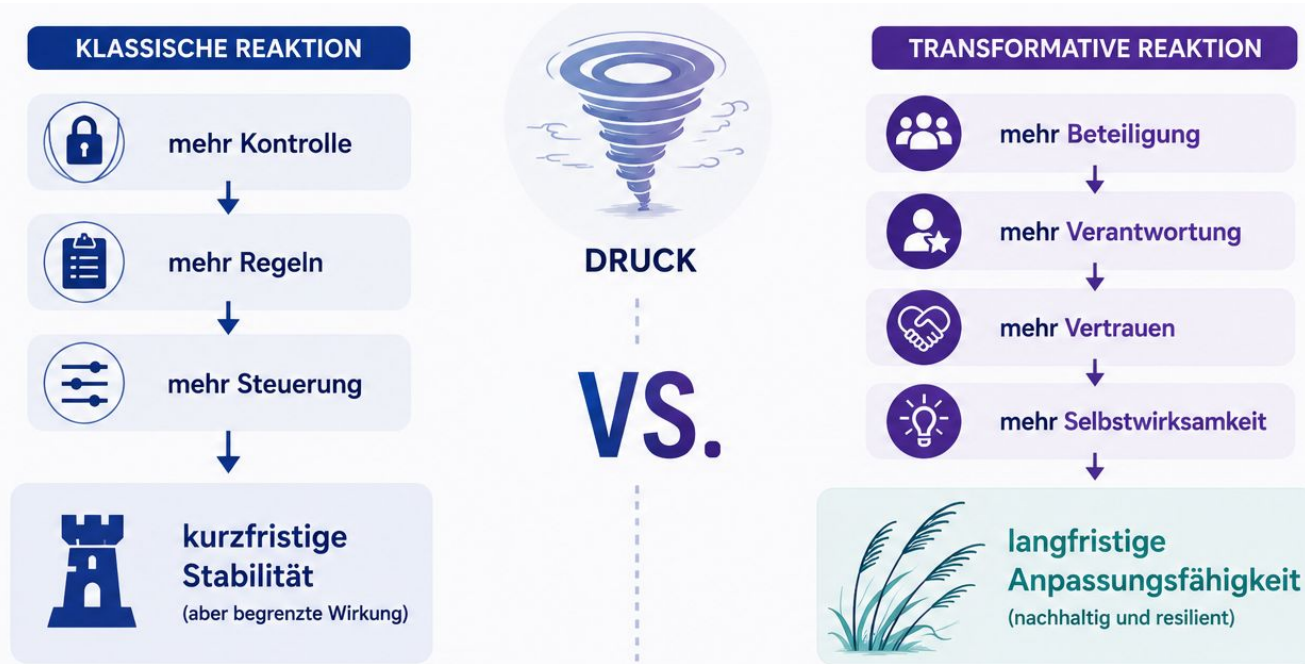
mehr Selbstwirksamkeit



**langfristige  
Anpassungsfähigkeit**

(nachhaltig und resilient)

# Under Pressure: Kontrolle vs. Beteiligung



Die Forschung zeigt:  
Gerade in Hochschulen entsteht nachhaltiger Wandel  
nicht durch Anweisung, sondern durch **Mitgestaltung**.



# Under Pressure: Kontrolle vs. Beteiligung

## KLASSISCHE REAKTION

Darum wird New Work  
unter Druckbedingungen  
relevant!



Stabilität  
(aber begrenzte Wirkung)

## TRANSFORMATIVE REAKTION



mehr Beteiligung



mehr Verantwortung



mehr Vertrauen



mehr Selbstwirksamkeit



langfristige  
Anpassungsfähigkeit  
(nachhaltig und resilient)



Die Forschung zeigt:  
Gerade in Hochschulen entsteht nachhaltiger Wandel  
nicht durch Anweisung, sondern durch **Mitgestaltung**.



# Was ist an Ihrer Hochschule aktuell der größte Engpass für Veränderung?



**Wenn morgen alle Regeln, Prozesse und  
Tools perfekt wären, würde sich die  
Zusammenarbeit an Ihrer Hochschule  
automatisch verbessern?**





# New Work needs Inner Work

Der "unterschätzte" Hebel für Wandel

## Äußere Veränderung (Outer Work)



Strategie



Prozesse



Strukturen



Räume



Tools

## Inner Work



Vertrauen



Sinn



Reflexion



psychologische  
Sicherheit



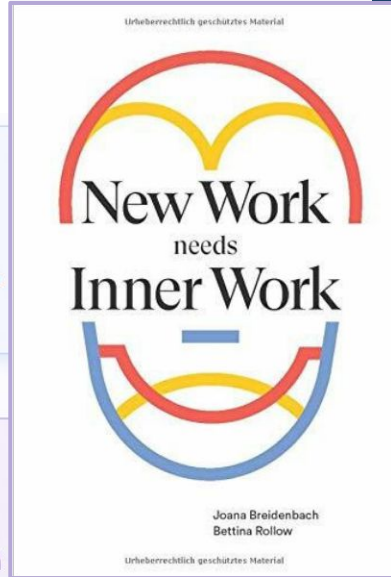
Verantwortungs-  
übernahme



Kollektive Handlungsfähigkeit



Transformation



# Transformation/Hochschule

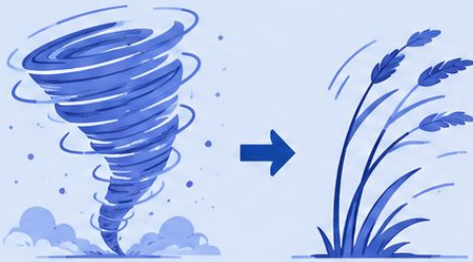
In Hochschulen ist Inner Work kein "Soft Factor", sondern Transformationskompetenz: Sie schafft Vertrauen, Sinn und Veränderungsbereitschaft, damit aus autonomen Teilsystemen kollektives Handeln entstehen kann. Beharrlichkeit und Fortschritt existieren parallel. Inner Work schafft Stabilität dafür, dass das Neue wachsen kann, ohne das Alte zu entwürdigen.



Budde, Jannica & Prill, Anne (2026): **Erneuern trotz struktureller Trägheit. Transformation in der besonderen Organisation Hochschule.** In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 2/2026, S. 9–13.

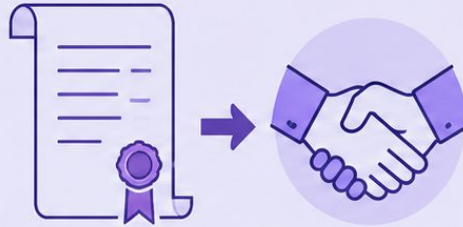
# 3 Erkenntnisse für Hochschulen unter Druck

## 1 Anpassungsfähigkeit schlägt Starrheit



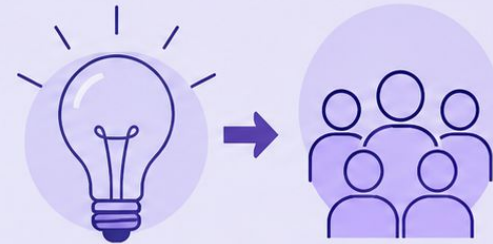
Zukunftsfähigkeit entsteht durch die Fähigkeit, auf neue Herausforderungen zu reagieren.

## 2 Transformation lässt sich nicht verordnen



Nachhaltiger Wandel entsteht durch Beteiligung, Kommunikation und gemeinsame Sinnbildung.

## 3 Inner Work ist Transformationskompetenz



Vertrauen, Sinn und psychologische Sicherheit ermöglichen kollektives Handeln.



New Work ist weniger eine Frage neuer Arbeitsformen als eine Frage **organisationaler Handlungsfähigkeit**.

# Zurück zur Frage vom Anfang



# Zurück zur Frage vom Anfang



**Nicht:**  
Eiche **oder** Schilf



**Sondern:**  
Eiche **UND** Schilf

# Under Pressure

Hochschulen werden nicht zukunftsfähig, weil sie mehr New Work einführen.

Sie werden zukunftsfähig, wenn sie lernen, Wandel gemeinsam zu gestalten.

