Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 433, November 2026

New Work in den Waldkliniken Eisenberg

Evidenzbasierte Begleitung einer tariflich ermöglichten Organisationsentwicklung

Vera Starker und Katharina Roos

Auf einen Blick
Wie lassen sich Arbeitsbedingungen im Krankenhaus verbessern? Die Waldkliniken Eisenberg verbinden einen innovativen Haustarifvertrag mit einem umfassenden Organisationsentwicklungsprozess. Im Mittelpunkt: Selbstorganisation, multiprofessionelle Zusammenarbeit und das Konzept des Focused Hospital, das konzentriertes Arbeiten als zentrale Voraussetzung guter Arbeit versteht. Die wissenschaftliche Begleitung zeigt: Besonders die Bedingungen für fokussiertes Arbeiten, Handlungsspielräume und Entlastungsfaktoren haben sich positiv entwickelt. Gleichzeitig benötigen Veränderungen von Zusammenarbeit und Organisationskultur mehr Zeit. Das Working Paper zeigt Ergebnisse eines besonderen Veränderungsprozesses und wie tarifliche Gestaltungsspielräume und Organisationsentwicklung zusammenwirken können.

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„New Work in den Waldkliniken Eisenberg“ von Vera Starker und Katharina Roos ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung 5

1. Ausgangspunkt und Fragestellung 8

   1.1 „Gute Arbeit“ im Krankenhaus unter Veränderungsdruck 8

   1.2 Projektansatz: Tariflicher Rahmen und Organisationsentwicklung („New Work“) 9

   1.3 Fragestellung und Zielbild 10

2. Vorgehen und Datengrundlage 11

   2.1 Organisationsweite Vollerhebungen 11

   2.2 Ergänzende Interviews 11

   2.3 Der Haustarifvertrag als Ermöglichungsrahmen 12

   2.4 Einordnung der Ergebnisse 12

3. Ausgangslage: Ressourcen und Belastungsfelder 14

   3.1 Starke Ressourcen als Ausgangspunkt 14

   3.2 Belastungen im Arbeitsalltag 15

4. Entwicklungen im Projektverlauf 17

   4.1 Fokussiertes Arbeiten als zentrales Entwicklungsfeld 17

   4.2 Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Entwicklung zentraler Belastungs- und Ressourcenindikatoren 18

   4.3 Selbstorganisation und Handlungsspielräume 20

   4.4 Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen 21

   4.5 Digitalisierung und Transparenz 22

   4.6 Arbeitgeberattraktivität und Bindung 23

   4.7 Unterschiede zwischen Bereichen und qualitative Einordnung 23

5. Diskussion und Lessons learned 25

6. Fazit 28

Literatur 29

Autorinnen 30

Abbildungen

Abbildung 1: Startpunkt der Organisationsentwicklung: Ergebnisse der ersten Mitarbeiter*innen-Befragung 2024 16

Abbildung 2: Größte Verbesserungen zwischen den Befragungszeitpunkten 2024 und 2025 18

Abbildung 3: Vergleich 2024–2025: Bereiche mit weiterem Entwicklungsbedarf 22

Zusammenfassung

Hintergrund
Krankenhäuser stehen vor der Herausforderung, eine hochwertige Versorgung unter Bedingungen von Fachkräftemangel, wirtschaftlichem Druck und steigenden Anforderungen an Dokumentation, Koordination und Qualität sicherzustellen. Gleichzeitig gewinnen gute Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für Gesundheit, Motivation und langfristige Bindung von Beschäftigten zunehmend an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Arbeitsbedingungen im Krankenhaus so gestaltet werden können, dass Belastungen reduziert und die Qualität der Arbeit verbessert werden.

Die Waldkliniken Eisenberg verfolgen hierzu einen besonderen Ansatz. Mit dem Abschluss eines bundesweit beachteten Haustarifvertrags und dem Organisationsentwicklungsprojekt „New Work in den Waldkliniken“ wurden tarifliche Gestaltungsspielräume gezielt mit Veränderungen der Arbeitsorganisation verbunden. Im Mittelpunkt standen die Stärkung von Selbstorganisation, die Weiterentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit und das Konzept des Focused Hospital, das konzentriertes Arbeiten als zentrale Voraussetzung guter Arbeit versteht. (Starker / van Amern / Riegel 2022)

Die wissenschaftliche Begleitung untersuchte, wie sich die Arbeitsbedingungen im Verlauf dieses Veränderungsprozesses entwickeln und welche Wirkungen aus Sicht der Beschäftigten sichtbar werden.

Inhalt
Grundlage der Untersuchung bilden zwei organisationsweite Vollerhebungen der Beschäftigten in den Jahren 2024 und 2025 sowie ergänzende qualitative Interviews mit Führungskräften unterschiedlicher Berufsgruppen. Die Ergebnisse zeigen insgesamt ein positives Bild der Entwicklung.

Die deutlichsten Veränderungen zeigen sich bei den Bedingungen für fokussiertes Arbeiten. Der Anteil der Beschäftigten, die angeben, sich auf ihre Aufgaben konzentrieren zu können, steigt von 60 auf 82 Prozent. Auch weitere Indikatoren entwickeln sich positiv. Verbesserungen zeigen sich u. a bei Gesundheitsangeboten, der Bewältigung von Zeitdruck und Arbeitsbelastung, den Bedingungen für störungsfreies Arbeiten, funktionierenden Pausenregelungen und beim wahrgenommenen Handlungsspielraum.

Die Auswertung der GBU-Psych-Indikatoren bestätigt dieses Muster. Besonders deutlich verbessern sich belastungsnahe und strukturelle Faktoren. Gleichzeitig bleiben psychologische Sicherheit und Fehlerkultur auf

einem bereits hohen Niveau stabil. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass insbesondere organisatorische Entlastungshebel erfolgreich bearbeitet wurden.

Weniger dynamisch entwickeln sich kooperationsbezogene Themen. Die Bewertungen der multiprofessionellen Zusammenarbeit, des respektvollen Umgangs zwischen Berufsgruppen und der gemeinsamen Bearbeitung schwieriger Themen gehen leicht zurück. Die Werte verbleiben zwar insgesamt auf einem hohen Niveau, weisen aber darauf hin, dass Zusammenarbeit und Schnittstellen weiterhin wichtige Entwicklungsfelder darstellen.

Auch die bereichsspezifischen Analysen zeigen, dass sich Belastungen und Entwicklungspotenziale innerhalb der Organisation unterschiedlich verteilen. Besonders im Funktionsdienst fallen mehrere zentrale Indikatoren deutlich niedriger aus als im Organisationsdurchschnitt. Die Ergebnisse unterstreichen damit die Bedeutung einer differenzierten Organisationsentwicklung, die unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Bedarfe berücksichtigt.

Insgesamt zeigen die Befunde eine asymmetrische Transformationsdynamik: Strukturelle Veränderungen, etwa bei Arbeitsorganisation, Fokusbedingungen oder Gesundheitsressourcen, werden vergleichsweise schnell sichtbar. Veränderungen in der Zusammenarbeit und in professionsübergreifenden Kooperationsbeziehungen entwickeln sich dagegen langsamer.

Für die weitere Organisationsentwicklung ergeben sich vier zentrale Handlungsfelder:

- die weitere Verankerung von Focused-Hospital-Prinzipien
- die gezielte Stärkung multiprofessioneller Zusammenarbeit
- der Ausbau von Unterstützungs- und Transparenzstrukturen an Schnittstellen
- die Weiterentwicklung von Gesundheit und Regeneration als strukturelle Themen der Arbeitsgestaltung

Abgrenzung und Beitrag der Studie

Die vorliegende Untersuchung unterscheidet sich in mehrfacher Hinsicht von klassischen Studien zu Arbeitsbedingungen im Krankenhaus. Erstens verbindet sie die Perspektive der Organisationsentwicklung mit einer tarifpolitischen Innovation. Der Haustarifvertrag wird dabei nicht als isolierter Wirkungsfaktor betrachtet, sondern als Ermöglichungsrahmen für organisatorische Veränderungen.

Zweitens richtet die Studie den Fokus nicht primär auf individuelle Belastungsbewältigung, sondern auf die Frage, wie organisatorische Rahmenbedingungen Entlastung ermöglichen können. Die Ergebnisse zei-

gen, dass Verbesserungen insbesondere dort sichtbar werden, wo Arbeitsabläufe, Kommunikationsstrukturen und Bedingungen für konzentriertes Arbeiten gezielt gestaltet werden.

Drittens macht die Untersuchung deutlich, dass unterschiedliche Bereiche organisationaler Veränderung unterschiedlichen Entwicklungslogiken folgen. Während strukturelle Verbesserungen vergleichsweise schnell Wirkung entfalten können, benötigen Zusammenarbeit und professionsübergreifende Kooperation längere Entwicklungszeiträume. Die Ergebnisse liefern damit empirische Hinweise darauf, wie Organisationen Veränderungsprozesse realistischer planen und steuern können.

Die Studie zeigt insgesamt, dass tarifliche Gestaltungsspielräume und Organisationsentwicklung gemeinsam einen wirksamen Beitrag zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen leisten können. Sie macht zugleich deutlich, dass nachhaltige Veränderungen nicht allein durch einzelne Maßnahmen entstehen, sondern durch das Zusammenspiel von strukturellen Rahmenbedingungen, organisationaler Entwicklung und kontinuierlicher Umsetzung im Arbeitsalltag.

1. Ausgangspunkt und Fragestellung

1.1„Gute Arbeit“ im Krankenhaus unter Veränderungsdruck

Krankenhäuser stehen heute vor der Herausforderung, hochwertige medizinische Versorgung unter zunehmend schwierigen Rahmenbedingungen sicherzustellen. Der Fachkräftemangel betrifft nahezu alle Berufsgruppen, gleichzeitig steigen die Anforderungen an Qualität, Dokumentation, Wirtschaftlichkeit und Service. Hinzu kommen umfassende Veränderungen im Gesundheitswesen, die viele Einrichtungen vor erhebliche organisatorische und finanzielle Herausforderungen stellen.

Für Beschäftigte bedeutet dies häufig einen Arbeitsalltag, der von hoher Komplexität geprägt ist. Neben der unmittelbaren Patient*innen-Versorgung nehmen Abstimmungs- und Koordinationsaufgaben einen immer größeren Raum ein. Unterschiedliche Berufsgruppen müssen eng zusammenarbeiten, Informationen müssen schnell verfügbar sein und Entscheidungen häufig unter hohem Zeitdruck getroffen werden. Gleichzeitig wird die Arbeit durch Unterbrechungen, parallele Anforderungen und kurzfristige Prioritätswechsel geprägt.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach guten Arbeitsbedingungen zunehmend an Bedeutung. Gute Arbeit ist nicht nur eine Voraussetzung für Gesundheit, Motivation und langfristige Beschäftigtenbindung. Sie beeinflusst auch die Qualität der Versorgung und die Attraktivität eines Krankenhauses als Arbeitgeberin. Die Gestaltung von Arbeitsbedingungen wird damit zu einer zentralen Zukunftsaufgabe für Krankenhäuser.

Die Diskussion über Arbeitsbedingungen hat sich dabei in den vergangenen Jahren verändert. Während Belastungen lange Zeit vor allem als individuelles Problem betrachtet wurden, richtet sich der Blick heute stärker auf organisatorische Rahmenbedingungen. Arbeitsorganisation, Kommunikationsstrukturen, Führungsverhalten und Formen der Zusammenarbeit beeinflussen maßgeblich, wie Beschäftigte ihren Arbeitsalltag erleben. Gute Arbeit entsteht deshalb nicht allein durch engagierte Mitarbeitende, sondern auch durch Strukturen, die konzentriertes, gesundes und wirksames Arbeiten ermöglichen.

1.2 Projektansatz: Tariflicher Rahmen und Organisationsentwicklung („New Work“)

Die Waldkliniken Eisenberg gehören zu den modernsten Krankenhäusern Deutschlands und verbinden Spitzenmedizin mit dem Servicestandard eines Sternehotels – und das für alle Patient*innen, egal ob gesetzlich oder privat versichert.

2024 wurde ein komplett neuer Klinikkomplex mit großzügigen Patientenzimmern im Hotel-Design eröffnet. Neben den etablierten Fachabteilungen – etwa Orthopädie, Innere Medizin, Viszeral-/Koloproktologie und Anästhesie – bieten die Waldkliniken Eisenberg ihren Patient*innen innovative Pflegekonzepte, eine auf sie zentrierte Betreuung und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Ein zentrales Element der Unternehmensphilosophie ist das Projekt „New Work in den Waldkliniken“, das Selbstorganisation, Multiprofessionalität und Fokussierung in den Mittelpunkt stellt. Flache Hierarchien, multiprofessionelle Teams und agile Arbeitsmethoden sollen die Effizienz und die Versorgungsqualität steigern und gleichzeitig die Gesundheit der Mitarbeitenden fördern. Ziel ist es, die Mitarbeitenden stärker zu binden, das Haus als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren und die Patient*innen-Versorgung durch selbstorganisierte, fokussierte Teams zu optimieren – ein Ansatz, der im Kontext des reformdruckbelasteten Gesundheitswesens besonders relevant ist (Starker/Frommelt/Thies 2023).

Im Jahr 2023 haben die Waldkliniken Eisenberg gemeinsam mit der Gewerkschaft ver.di einen bundesweit einmaligen Haustarifvertrag abgeschlossen, der als „Eisenberger Tarif“ bekannt ist. Er ermöglicht eine flexible Arbeitsgestaltung und stärkt die Selbstverantwortung der Beschäftigten. Zu den wichtigsten Regelungen gehören die schrittweise Reduktion auf eine 35-Stunden-Woche bis 2028, eine jährliche Sonderzahlung von 3 000 Euro für Vollzeitbeschäftigte, erhöhte Nachtarbeitszuschläge ab 20 Uhr, bis zu 35 Stunden arbeitgeberinnenfinanzierte Weiterbildung pro Mitarbeiter*in und Jahr sowie weitere Maßnahmen, die die Arbeitsbedingungen deutlich modernisieren.

Durch diese Kombination aus hochmodernem baulichem Umfeld, innovativen Pflege- und Arbeitsmodellen und einem wegweisenden Tarifvertrag setzen die Waldkliniken Eisenberg einen neuen Goldstandard im Krankenhausbereich. Über das Projekt wird in einem eigenen Presseportal regelmäßig kommuniziert, sodass aktuelle Entwicklungen, Investitionen und Forschungsergebnisse transparent nachvollziehbar sind. Diese ganzheitliche Ausrichtung macht die Waldkliniken Eisenberg zu einem exemplarischen Modell, das nicht nur die Zufriedenheit und Bindung der

Mitarbeitenden steigert, sondern auch die Qualität und Effizienz der Patientenversorgung nachhaltig verbessert.

Damit die tariflich eröffneten Gestaltungsspielräume im betrieblichen Alltag wirksam werden, wurde ein Organisationsentwicklungsprozess („New Work in den Waldkliniken“) umgesetzt. Im Fokus standen insbesondere:

- Selbstorganisation/Selbstverantwortung in den Teams
- multiprofessionelle Zusammenarbeit
- fokussiertes Arbeiten als Entlastungs- und Qualitätshebel (Reduktion von Unterbrechungen, bessere Konzentrationsbedingungen, wirksame Pausenorganisation)

Konzeptionell ist das Vorhaben anschlussfähig an New-Work-Ansätze im Gesundheitswesen, die eine Verschiebung von hierarchischer Steuerung hin zu professioneller Verantwortung, Beteiligung und lernförderlicher Zusammenarbeit betonen (Starker/Frommelt/Thies 2023).

1.3 Fragestellung und Zielbild

Die zentrale Frage des Vorhabens: Führen der tarifliche Rahmen und der Organisationsentwicklungsprozess zu einem veränderten Arbeitsverhalten und zu messbaren Veränderungen in arbeitsbezogenen Belastungs-/Ressourcendimensionen? Und zwar insbesondere bezogen auf:

- Reduktion von Belastung und Stress
- Stärkung von Selbstorganisation/Selbstverantwortung
- Verbesserung fokussierten Arbeitens
- Stabilisierung von Zusammenarbeit und Bindung

Darüber hinaus soll evidenzbasiert herausgearbeitet werden, welche Elemente übertragbar sind und welche Bedingungen für einen Transfer in andere Einrichtungen des Gesundheitswesens erforderlich sind.

2. Vorgehen und Datengrundlage

Die wissenschaftliche Begleitung des Projekts verfolgte das Ziel, Veränderungen der Arbeitsbedingungen möglichst umfassend abzubilden. Hierfür wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der quantitative und qualitative Verfahren miteinander verbindet.

2.1 Organisationsweite Vollerhebungen

Kern der Untersuchung bilden zwei organisationsweite Vollerhebungen aller Beschäftigten der Waldkliniken Eisenberg.

Die erste Befragung wurde im Zeitraum August bis September 2024 durchgeführt. Sie diente der Erfassung der Ausgangssituation und bildete die Grundlage für die weitere Organisationsentwicklung. Die zweite Befragung fand im November 2025 statt und ermöglichte die Betrachtung von Entwicklungen über einen Zeitraum von rund einem Jahr.

An beiden Befragungen beteiligte sich jeweils etwa die Hälfte aller Beschäftigten. Für Organisationsbefragungen dieser Größenordnung stellt dies eine relativ hohe Beteiligung dar und ermöglicht belastbare Aussagen über Entwicklungen innerhalb der Organisation.

Inhaltlich umfassten die Befragungen 54 Fragen in unterschiedlichen Themenbereichen:

- Rahmenbedingungen der Arbeit
- Zusammenarbeit
- Führung (direkte Führung und Bereichs- und Geschäftsführung)
- persönliche Gestaltungsräume
- Wohlbefinden
- Nachhaltigkeit und Attraktivität

Dadurch konnte ein umfassendes Bild der Arbeitsbedingungen und ihrer Entwicklung gewonnen werden. Die Auswertung erfolgte anonymisiert mit Berichterstattung nur für Auswerteeinheiten ab fünf Personen.

2.2 Ergänzende Interviews

Neben den Befragungen wurden vertiefende Interviews mit Führungskräften unterschiedlicher Berufsgruppen durchgeführt.

Die Interviews dienten dazu, die Ergebnisse der Befragungen besser einordnen zu können und Hintergründe für beobachtete Entwicklungen zu

verstehen. Insbesondere sollten Einschätzungen zu Umsetzungsprozessen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren erhoben werden.

Die Interviews ergänzen die Befragungsergebnisse um qualitative Perspektiven und ermöglichen eine differenziertere Interpretation der Ergebnisse.

2.3 Der Haustarifvertrag als Ermöglichungsrahmen

Die Forschungsfrage zielt darauf ab, zu untersuchen, ob und wie ein tariflich eröffneter Gestaltungsspielraum durch einen beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprozess im Krankenhausalltag zu messbaren Verbesserungen führt – und welche Elemente davon übertragbar sind.

Die Frage, ob der Haustarifvertrag isoliert zu Verbesserungen führt, kann aus statistischer Sicht nicht beantwortet werden. Die Vergleichsgruppe „ohne Haustarifvertrag“ ist weder ausreichend groß noch repräsentativ für die Gesamtorganisation. Eine empirisch belastbare Aussage über kausale Haustarifvertragseffekte würde eine deutlich größere und strukturell vergleichbare Datenbasis erfordern.

Hinzu kommt, dass parallel zur Haustarifvertragseinführung weitere organisationsrelevante Veränderungen stattfanden (u. a. bauliche Erweiterungen, Integration zusätzlicher Organisationseinheiten, New-Work-Maßnahmen). Diese Kontextfaktoren lassen sich analytisch nicht vollständig kontrollieren. Eine eindeutige Zuschreibung von Effekten ausschließlich auf tarifliche Komponenten wäre daher methodisch nicht vertretbar.

Der Haustarifvertrag wird im vorliegenden Working Paper daher nicht als isolierter Wirkungsfaktor betrachtet. Stattdessen wird er als Ermöglichungsrahmen verstanden, der neue Gestaltungsspielräume eröffnet und organisatorische Veränderungen unterstützt. Im Mittelpunkt steht damit die Entwicklung des Gesamtprojekts und nicht die Wirkung einzelner tariflicher Regelungen.

2.4 Einordnung der Ergebnisse

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass sich die Wirkung einzelner Maßnahmen nicht eindeutig voneinander trennen lässt. Parallel zum Organisationsentwicklungsprozess fanden weitere Veränderungen statt, darunter organisatorische Anpassungen, neue Arbeitsweisen und die schrittweise Umsetzung tariflicher Regelungen.

Die Ergebnisse beschreiben deshalb die Entwicklung der Organisation als Ganzes. Sie zeigen, welche Veränderungen von Beschäftigten wahrgenommen werden und wie sich Arbeitsbedingungen im Verlauf des Projekts entwickelt haben.

Gerade diese Gesamtsicht entspricht jedoch dem Anspruch des Projekts. Ziel war nicht die Bewertung einzelner Maßnahmen, sondern die Untersuchung eines umfassenden Veränderungsprozesses, in dem tarifliche Gestaltungsspielräume und Organisationsentwicklung bewusst miteinander verbunden wurden.

3. Ausgangslage: Ressourcen und Belastungsfelder

Die erste Befragung im Jahr 2024 diente dazu, ein möglichst genaues Bild der Arbeitsbedingungen zu Beginn des Projekts zu erhalten. Im Mittelpunkt stand die Frage, welche Ressourcen bereits vorhanden sind und in welchen Bereichen Entwicklungspotenzial besteht. Die Ergebnisse zeigen eine Organisation mit einer Vielzahl positiver Voraussetzungen, gleichzeitig aber auch mit Herausforderungen, die typisch für den Krankenhausalltag sind.

3.1 Starke Ressourcen als Ausgangspunkt

Die Befragung macht deutlich, dass die Waldkliniken Eisenberg bereits zu Projektbeginn über wichtige organisatorische und kulturelle Ressourcen verfügten. Besonders positiv wird die Sinnhaftigkeit der Arbeit bewertet. Die große Mehrheit der Beschäftigten erlebt ihre Tätigkeit als gesellschaftlich relevant und persönlich bedeutsam. Diese hohe Identifikation mit der eigenen Arbeit bildet eine wichtige Grundlage für Motivation und Engagement. Dazu gibt es große Klarheit über den eigenen Entscheidungsrahmen.

Auch die Zusammenarbeit innerhalb der Teams wird überwiegend positiv eingeschätzt. Viele Beschäftigte berichten von gegenseitiger Unterstützung und einem kollegialen Miteinander. Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen wird als selbstverständlich erlebt und trägt dazu bei, Belastungen im Arbeitsalltag aufzufangen.

Positiv fällt außerdem die Bewertung der Führung aus. Beschäftigte erleben ihre direkten Führungskräfte überwiegend als ansprechbar und unterstützend. Entscheidungen werden nachvollziehbar kommuniziert und Rückmeldungen ernst genommen. Dies schafft Vertrauen und erleichtert die Umsetzung von Veränderungen.

Ein weiterer wichtiger Befund betrifft die psychologische Sicherheit. Viele Beschäftigte berichten, dass sie Probleme, Fehler oder kritische Themen offen ansprechen können. Diese Offenheit ist eine wichtige Voraussetzung für Lernen, Weiterentwicklung und die erfolgreiche Umsetzung organisatorischer Veränderungen.

Insgesamt zeigt die Ausgangsbefragung damit ein Bild, das sich deutlich von einer reinen Defizitperspektive unterscheidet. Die Organisation verfügt bereits über zahlreiche Stärken, auf denen der weitere Entwicklungsprozess aufbauen kann.

3.2 Belastungen im Arbeitsalltag

Neben den vorhandenen Ressourcen wurden jedoch auch mehrere Belastungsfelder sichtbar.

Besonders deutlich zeigt sich dies bei den Bedingungen für konzentriertes Arbeiten. Viele Beschäftigte berichten, dass sie ihre Aufgaben nur eingeschränkt ohne Unterbrechungen bearbeiten können. Telefonate, Rückfragen, Abstimmungen oder kurzfristige Anforderungen führen dazu, dass Aufmerksamkeit regelmäßig zwischen unterschiedlichen Aufgaben wechseln muss.

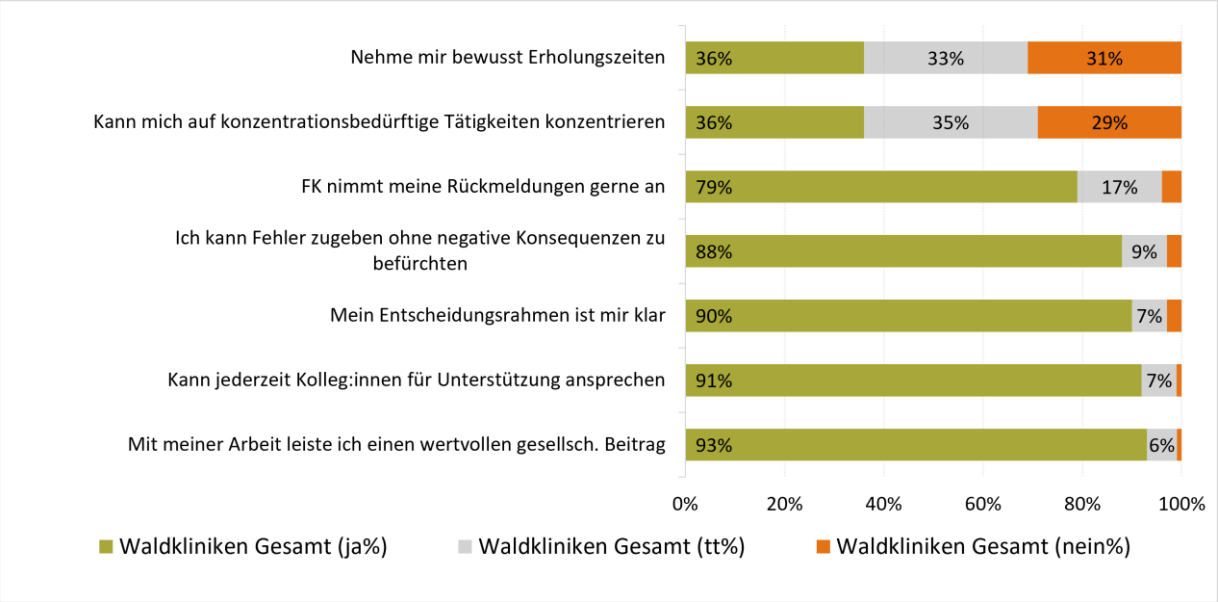
Gerade in einem Krankenhaus ist dies von besonderer Bedeutung. Zahlreiche Tätigkeiten erfordern ein hohes Maß an Konzentration und Genauigkeit. Unterbrechungen erhöhen nicht nur die subjektive Belastung, sondern können auch die Qualität von Arbeitsprozessen beeinflussen.

Ein zweites Belastungsfeld betrifft die räumlichen Rahmenbedingungen. Nicht alle Arbeitsbereiche bieten ausreichend Möglichkeiten für konzentriertes Arbeiten oder kurze Rückzugsphasen.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse Einschränkungen bei Regeneration und Erholung. Viele Beschäftigte geben an, dass sie sich nach intensiven Arbeitsphasen nur eingeschränkt erholen können. Dies betrifft beispielsweise die Möglichkeit zu Pausen während der Arbeit.

Diese Ergebnisse verdeutlichen ein typisches Spannungsfeld im Krankenhausalltag: Obwohl Zusammenarbeit, Sinnorientierung und Führung positiv bewertet werden, erschweren häufige Unterbrechungen, Zeitdruck und begrenzte Rückzugsmöglichkeiten konzentriertes Arbeiten. Vor diesem Hintergrund wurde die Verbesserung von Fokus- und Konzentrationsbedingungen als ein zentraler Ansatzpunkt für die weitere Organisationsentwicklung gewählt.

*Abbildung 1: Startpunkt der Organisationsentwicklung: Ergebnisse der ersten Mitarbeiter*innen-Befragung 2024*



Anmerkungen: n = 403; FK: Führungskraft, tt: teils, teils
Quelle: eigene Darstellung

4. Entwicklungen im Projektverlauf

4.1 Fokussiertes Arbeiten als zentrales Entwicklungsfeld

Die deutlichsten Veränderungen im Projektverlauf zeigen sich bei den Bedingungen für fokussiertes Arbeiten. Dieses Ergebnis ist insofern bemerkenswert, als das Konzept des Focused Hospital einen zentralen Bezugspunkt des gesamten Projekts bildet.

Bereits die Ausgangsbefragung hatte gezeigt, dass konzentriertes Arbeiten für viele Beschäftigte eine Herausforderung darstellt. Die zweite Befragung weist nun auf deutliche Verbesserungen hin. Besonders sichtbar wird dies bei der Frage, ob Beschäftigte sich auf ihre eigenen Aufgaben konzentrieren können. Der Anteil positiver Bewertungen steigt von rund 60 Prozent auf 82 Prozent und gehört damit zu den stärksten Veränderungen im gesamten Projekt.

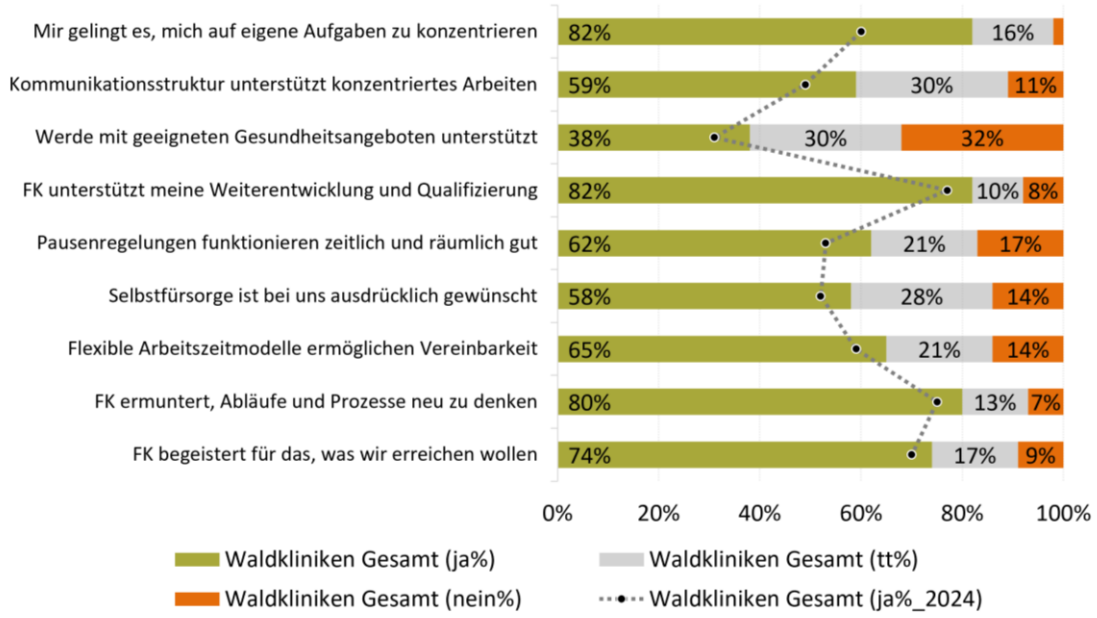
Auch weitere Indikatoren entwickeln sich positiv. Kommunikationsstrukturen werden häufiger als unterstützend wahrgenommen, und Beschäftigte berichten seltener von Störungen bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben.

Die qualitativen Rückmeldungen liefern Hinweise darauf, wie diese Veränderungen zustande gekommen sind. In einzelnen Ambulanzen wurden beispielsweise Sprechzeiten angepasst, um Zeitfenster für konzentrierte Arbeit zu schaffen. Ziel war es, Phasen zu ermöglichen, in denen komplexe Aufgaben ohne permanente Unterbrechungen bearbeitet werden können.

Ein weiteres Beispiel betrifft die Gestaltung von Pausen. In einigen Bereichen wurden Vereinbarungen getroffen, während der Pause keine Telefone mitzuführen. Dadurch konnten Pausen stärker als tatsächliche Erholungszeiten genutzt werden.

Diese Beispiele verdeutlichen eine zentrale Erkenntnis des Projekts: Konzentration wird nicht allein durch individuelles Verhalten beeinflusst. Sie ist in hohem Maße eine Frage der Arbeitsorganisation.

Abbildung 2: Größte Verbesserungen zwischen den Befragungszeitpunkten 2024 und 2025



Anmerkung: Erhebungszeitraum Jahr 2024, n = 403; Erhebungszeitrum Jahr 2025, n = 387; FK: Führungskraft, tt: teils, teils
Quelle: eigene Darstellung

4.2 Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Entwicklung zentraler Belastungs- und Ressourcenindikatoren

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Evaluation war die Analyse ausgewählter Indikatoren der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Die Auswertung erfolgt auf Basis der Anteile negativer Bewertungen. Sinkende Werte sind dabei als Verbesserung zu interpretieren, da sie anzeigen, dass Belastungen seltener erlebt beziehungsweise Ressourcen häufiger wahrgenommen werden.

Deutliche Verbesserungen bei strukturellen Belastungsfaktoren
Mehrere belastungsnahe Indikatoren zeigen im Projektverlauf deutliche Verbesserungen. Besonders stark fällt die Entwicklung bei der wahrgenommenen Unterstützung durch Gesundheitsangebote aus. Während 2024 noch 44 Prozent der Befragten angaben, hier keine ausreichende Unterstützung zu erleben, lag dieser Anteil 2025 nur noch bei 29 Prozent.

Auch die Bedingungen für konzentriertes Arbeiten entwickelten sich positiv. Der Anteil der Beschäftigten, die ungestörtes Arbeiten bei Konzentrationstätigkeiten als unzureichend erlebten, sank von 29 auf 20 Prozent. Damit bestätigt die GBU-Psych-Analyse die Befunde aus den übrigen Analysen zum fokussierten Arbeiten.

Verbesserungen zeigen sich außerdem bei der Bewältigung von Zeitdruck und Arbeitsbelastung. Der Anteil negativer Bewertungen verringerte sich von 8 auf 3 Prozent. Ähnliche Entwicklungen lassen sich bei den Pausenregelungen beobachten. Während 2024 noch 23 Prozent angaben, dass Pausen zeitlich oder räumlich nicht gut funktionieren, lag dieser Wert 2025 bei 16 Prozent.

Positiv entwickelten sich zudem die räumlichen Voraussetzungen für störungsfreies Arbeiten. Hier verringerte sich der Anteil negativer Bewertungen von 34 auf 26 Prozent. Besonders deutlich fällt schließlich die Entwicklung beim wahrgenommenen Handlungsspielraum aus. Der Anteil der Beschäftigten, die ihren Handlungsspielraum als unzureichend bewerteten, sank von 11 auf 3 Prozent.

Insgesamt sprechen diese Ergebnisse dafür, dass insbesondere strukturelle Entlastungshebel wirksam bearbeitet wurden. Verbesserungen zeigen sich vor allem dort, wo Arbeitsorganisation, Fokussierung, Gesundheitsangebote und Belastungssteuerung im Mittelpunkt standen. Die Befunde stehen damit in engem Zusammenhang zu den positiven Entwicklungen beim fokussierten Arbeiten im gesamten Haus.

Stabile soziale Sicherheitsindikatoren

Die Indikatoren zur psychologischen Sicherheit und Fehlerkultur bleiben über den Beobachtungszeitraum hinweg stabil auf einem bereits hohen Niveau.

So bleibt der Anteil der Beschäftigten, die angeben, Fehler nicht ohne negative Konsequenzen zugeben zu können, unverändert bei 3 Prozent. Auch die Wahrnehmung der eigenen Arbeit als gesellschaftlich wertvoll verändert sich nicht und verbleibt auf einem außerordentlich positiven Niveau.

Diese Stabilität ist als wichtige Ressource zu interpretieren. Gerade in Veränderungsprozessen stellen Vertrauen, Offenheit und psychologische Sicherheit zentrale Voraussetzungen für Lernen und Weiterentwicklung dar.

Entwicklungsbedarf bei Kooperation und Führung

Neben den positiven Entwicklungen zeigen sich bei einzelnen kooperations- und führungsbezogenen Aspekten leichte Verschlechterungen.

So steigt der Anteil negativer Bewertungen bei der Unterstützung der Weiterentwicklung durch die direkte Führungskraft von 2 auf 7 Prozent. Auch die Einschätzung, ob Teams schwierige Themen aktiv ansprechen, entwickelt sich leicht rückläufig. Ähnliche Veränderungen zeigen sich beim respektvollen Umgang zwischen Berufsgruppen.

Die Veränderungen bewegen sich insgesamt auf einem weiterhin guten Niveau. Sie weisen jedoch darauf hin, dass kooperationsbezogene Themen sensibler auf Belastungen und Veränderungsdynamiken reagieren als strukturelle Organisationsfaktoren.

Gesamteinordnung

Die Ergebnisse der GBU-Psych-Auswertung zeigen ein insgesamt konsistentes Muster. Strukturelle Belastungsfaktoren gehen deutlich zurück, Handlungsspielräume nehmen zu und die Bedingungen für fokussiertes Arbeiten verbessern sich spürbar. Gleichzeitig bleiben Zusammenarbeit, Führung und professionsübergreifende Kooperation wichtige Entwicklungsfelder.

Die Befunde stützen damit die zentrale Logik des Projekts: Entlastung kann durch die Gestaltung organisatorischer Rahmenbedingungen wirksam erreicht werden. Veränderungen in sozialen und professionsübergreifenden Kooperationsbeziehungen benötigen dagegen längere Entwicklungszeiträume und kontinuierliche Aufmerksamkeit.

4.3 Selbstorganisation und Handlungsspielräume

Ein weiteres Ziel des Projekts bestand darin, Selbstorganisation und Eigenverantwortung zu stärken.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Beschäftigten bereits zu Projektbeginn über vergleichsweise große Handlungsspielräume verfügten. Im Verlauf des Projekts konnten diese positiven Bewertungen stabilisiert und teilweise weiter verbessert werden.

Beschäftigte erleben ihre Verantwortungsbereiche überwiegend als klar definiert. Gleichzeitig berichten sie von ausreichenden Möglichkeiten, eigenständig Entscheidungen zu treffen und ihre Arbeit aktiv mitzugestalten.

Diese Kombination aus klaren Entscheidungsräumen und hoher Eigenverantwortung stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor des Projekts dar. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass Selbstorganisation besonders dann wirksam ist, wenn Verantwortlichkeiten transparent und nachvollziehbar gestaltet sind. Sie passen zu New-Work-Konzepten im Gesundheitswe-

sen, die Autonomie, Kompetenznutzung und Beteiligung als zentrale Ressourcen für Motivation und Resilienz beschreiben (Starker/Frommelt/Thies 2023).

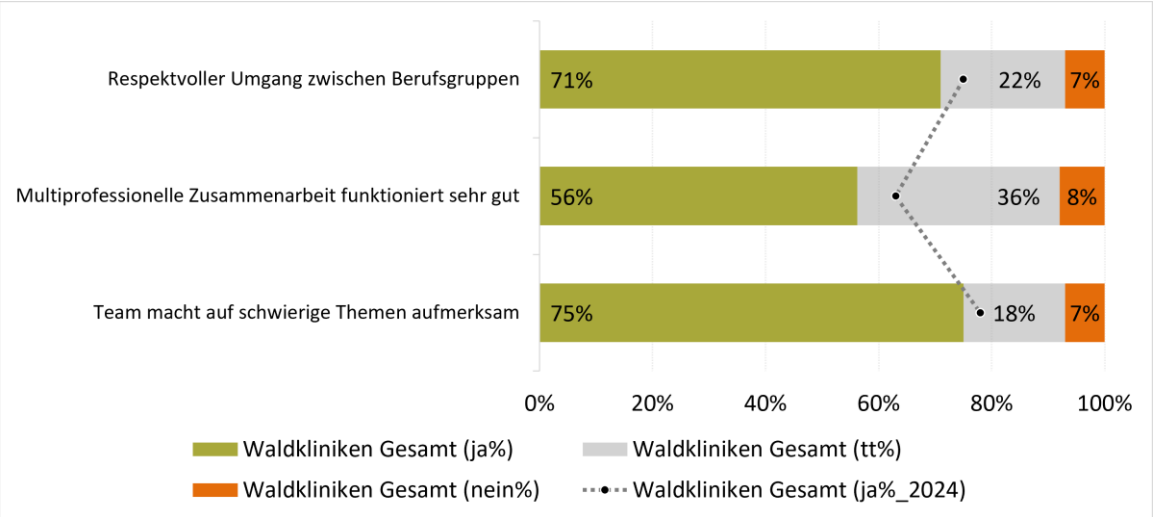
4.4 Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen

Weniger eindeutig fällt die Entwicklung bei der Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen aus. Die multiprofessionelle Zusammenarbeit wird weiterhin mehrheitlich positiv bewertet, entwickelt sich im Vergleich zur Ausgangsbefragung jedoch rückläufig.

Besonders deutlich zeigt sich dies bei der Aussage „Multiprofessionelle Zusammenarbeit funktioniert sehr gut“. Die Zustimmung sinkt von 63 auf 56 Prozent. Auch der respektvolle Umgang zwischen Berufsgruppen wird etwas weniger positiv bewertet und geht von 75 auf 71 Prozent zurück. Die Aussage „Team macht auf schwierige Themen aufmerksam“ sinkt ebenfalls leicht, von 78 auf 75 Prozent.

Die Ergebnisse sind vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen im Krankenhaus gut nachvollziehbar. Zeitdruck, Personalknappheit und hohe Arbeitsbelastungen werden häufig zuerst dort sichtbar, wo unterschiedliche Berufsgruppen eng zusammenarbeiten. Gerade an diesen Schnittstellen entstehen zusätzliche Abstimmungsbedarfe und Konfliktpotenziale. Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass multiprofessionelle Zusammenarbeit ein wichtiger Faktor für Arbeitsqualität und psychische Belastung ist (Ruttmann et al. 2024). Die beobachteten Rückgänge machen deutlich, dass Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Berufsgruppen auch künftig wichtige Themen der Organisationsentwicklung bleiben.

Abbildung 3: Vergleich 2024–2025: Bereiche mit weiterem Entwicklungsbedarf



Anmerkung: Erhebungszeitraum Jahr 2024, n = 403; Erhebungszeitraum Jahr 2025, n = 387; tt: teils, teils
Quelle: eigene Darstellung

4.5 Digitalisierung und Transparenz

Die Ergebnisse zeigen insgesamt stabile Bewertungen, weisen jedoch auf Entwicklungspotenziale bei Transparenz und Digitalisierung hin.

Der Anteil der Beschäftigten, die angeben, einen tagesaktuellen Überblick über relevante Leistungsergebnisse zu haben, sinkt von 65 auf 61 Prozent. Auch die Zustimmung zur Aussage, dass die Digitalisierung die Versorgung der Gäste verbessert, geht leicht von 47 auf 45 Prozent zurück.

Diese Entwicklungen machen einen typischen Aspekt von Transformationsprozessen sichtbar. Selbstverantwortung und dezentrale Entscheidungen setzen voraus, dass Beschäftigte über aktuelle Informationen verfügen und Entwicklungen im eigenen Arbeitsbereich nachvollziehen können. Transparenz über Leistungsergebnisse, Arbeitsstände und Prioritäten wird damit zu einer wichtigen Voraussetzung für wirksame Selbstorganisation.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass insbesondere digitale Unterstützungsangebote und transparente Informationsstrukturen weiterhin Entwicklungspotenzial bieten. Fehlende oder unzureichende Übersichten können den Abstimmungsaufwand erhöhen und die eigenständige Steuerung von Arbeitsprozessen erschweren. Vor diesem Hintergrund er-

scheinen Transparenz und Digitalisierung als wichtige Themen für die weitere Organisationsentwicklung.

4.6 Arbeitgeberattraktivität und Bindung

Die Weiterempfehlungsbereitschaft in Bezug auf die Arbeitgeberin bleibt hoch, geht aber im Projektverlauf leicht zurück. Der Anteil positiver Bewertungen sinkt von 81 auf 77 Prozent.

Dieser Rückgang ist als moderat einzuordnen. Er steht vor dem Hintergrund breiter Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, die durch sinkende emotionale Bindung und eine hohe Wechselbereitschaft vieler Beschäftigter geprägt sind (Gallup 2024).

Für den Projektkontext ist vor allem wichtig, dass das Niveau mit 77 Prozent weiterhin hoch bleibt. Die Waldkliniken Eisenberg werden also auch nach dem leichten Rückgang mehrheitlich positiv als Arbeitgeberin bewertet. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass die Attraktivität der Arbeitgeberin eng mit den Erfahrungen im Arbeitsalltag verbunden ist. Besonders die Themen Zusammenarbeit, Unterstützung und Belastung sollten deshalb weiter aktiv bearbeitet werden, um Bindung langfristig zu stabilisieren.

4.7 Unterschiede zwischen Bereichen und qualitative Einordnung

Die organisationsweiten Ergebnisse zeigen insgesamt positive Entwicklungen. Gleichzeitig verdeutlichen die bereichsspezifischen Auswertungen, dass sich die Ausgangsbedingungen und Entwicklungsmuster zwischen den Berufsgruppen und Bereichen deutlich unterscheiden.

Besonders auffällig ist der Funktionsdienst. Hier fallen mehrere zentrale Indikatoren deutlich niedriger aus als im Organisationsdurchschnitt. So stimmen lediglich 39 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass die Arbeitsbedingungen gute Leistungen ermöglichen (gesamt: 54 Prozent). Bei den räumlichen Voraussetzungen für störungsfreies Arbeiten liegt der Wert bei 14 Prozent gegenüber 37 Prozent im Gesamthaus. Auch die Wahrnehmung von Wertschätzung (36 Prozent gegenüber 47 Prozent) und die Weiterempfehlungsbereitschaft (60 Prozent gegenüber 77 Prozent) fallen deutlich geringer aus.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass sich Belastungen und Entwicklungsbedarfe innerhalb der Organisation unterschiedlich verteilen. Sie stützen damit den Projektansatz, Veränderungen nicht nach dem Gieß-

kannenprinzip umzusetzen, sondern bereichsspezifische Bedarfe und Maßnahmen in den Mittelpunkt zu stellen.

Die qualitativen Interviews bestätigen dieses Bild. Führungskräfte verschiedener Berufsgruppen berichten von unterschiedlichen Erfahrungen und Herausforderungen. Besonders im ärztlichen Dienst wird die hohe wirtschaftliche Verantwortung als belastend beschrieben. Gleichzeitig wird deutlich, dass dieser Druck auch auf andere Bereiche wirkt und insbesondere im Pflege- und Funktionsdienst spürbar wird.

Für den Funktionsdienst deuten die Interviews ebenfalls auf eine kritischere Stimmungslage hin, die mit den quantitativen Ergebnissen übereinstimmt. Im medizinisch-technischen Dienst berichten die Befragten dagegen von positiven Erfahrungen mit einer stärkeren Übertragung von Verantwortung und einer konstruktiven Zusammenarbeit mit Führungskräften. Im Verwaltungsdienst werden insbesondere die Maßnahmen zum fokussierten Arbeiten als erfolgreich beschrieben.

Die Interviews verdeutlichen damit, dass sich die organisationsweiten Entwicklungen in den einzelnen Bereichen unterschiedlich darstellen können. Sie unterstreichen die Bedeutung einer differenzierten Organisationsentwicklung, die spezifische Rahmenbedingungen und Bedarfe einzelner Bereiche berücksichtigt.

5. Diskussion und Lessons learned

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zeigen insgesamt ein positives Bild der Entwicklung in den Waldkliniken Eisenberg. Gleichzeitig verdeutlichen sie, dass Veränderungsprozesse in Organisationen selten gleichmäßig verlaufen. Einige Themen entwickeln sich schnell, während andere deutlich längere Zeiträume benötigen. Die Erfahrungen des Projekts liefern daher nicht nur Hinweise auf konkrete Veränderungen der Arbeitsbedingungen, sondern auch auf die Dynamik organisatorischer Entwicklungsprozesse.

Asymmetrische Transformationsdynamik: Nicht alle Bereiche entwickeln sich gleich schnell

Ein zentrales Ergebnis der Evaluation ist, dass sich unterschiedliche Bereiche der Organisation mit unterschiedlicher Geschwindigkeit entwickeln. Die Ergebnisse zeigen eine asymmetrische Transformationsdynamik: Während sich einige Themenfelder schnell verbessern, benötigen andere deutlich längere Entwicklungszeiträume.

Besonders sichtbar wird dies bei den strukturellen Veränderungen. Die Bedingungen für fokussiertes Arbeiten, verschiedene Belastungsindikatoren der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und einzelne Aspekte der Arbeitsorganisation entwickeln sich innerhalb kurzer Zeit deutlich positiv. Dagegen zeigen sich bei der multiprofessionellen Zusammenarbeit, bei Schnittstellenthemen und einzelnen Aspekten der Kooperation geringere Fortschritte beziehungsweise leichte Rückgänge.

Die Ergebnisse verdeutlichen damit, dass organisatorische Veränderungen nicht gleichmäßig verlaufen. Strukturelle Anpassungen von Arbeitsabläufen, Kommunikationswegen oder Unterstützungsangeboten können vergleichsweise schnell Wirkung entfalten. Veränderungen von Zusammenarbeit, Routinen und professionsübergreifender Kooperation benötigen dagegen häufig längere Zeiträume.

Für die Einordnung der Ergebnisse ist dies bedeutsam. Die unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten sprechen nicht gegen den Erfolg des Projekts. Vielmehr zeigen sie, dass verschiedene Dimensionen organisationaler Veränderung unterschiedlichen Logiken folgen und entsprechend unterschiedliche Zeiträume für ihre Entwicklung benötigen.

Fokussierung als zentrales Entwicklungsfeld

Die stärksten positiven Veränderungen zeigen sich bei den Bedingungen für fokussiertes Arbeiten. Die Ergebnisse sprechen dafür, die Prinzipien des fokussierten Arbeitens im Krankenhaus weiter zu verankern und auf weitere Bereiche zu übertragen.

Dazu gehören insbesondere die Weiterentwicklung von Kommunikationsstrukturen, die Reduzierung unnötiger Unterbrechungen und die schrittweise Verbesserung räumlicher Voraussetzungen für konzentriertes Arbeiten. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass bereits vergleichsweise kleine organisatorische Anpassungen spürbare Wirkungen entfalten können.

Zusammenarbeit bleibt ein eigenständiges Entwicklungsfeld

Im Gegensatz zu den strukturellen Verbesserungen entwickeln sich kooperationsbezogene Themen weniger dynamisch. Die Ergebnisse zur multiprofessionellen Zusammenarbeit, zum respektvollen Umgang zwischen Berufsgruppen und zur gemeinsamen Bearbeitung schwieriger Themen weisen darauf hin, dass Zusammenarbeit weiterhin besondere Aufmerksamkeit benötigt.

Vor dem Hintergrund hoher Belastungen im Krankenhaus ist diese Entwicklung nachvollziehbar. Gleichzeitig zeigen Forschung und Projektergebnisse, dass multiprofessionelle Kooperation ein wichtiger Faktor für Arbeitsqualität und psychische Belastung ist. Schnittstellenformate, gemeinsame Fall- und Prozessreflexionen sowie klare Rollen- und Übergaberegelungen erscheinen daher als wichtige Ansatzpunkte für die weitere Organisationsentwicklung.

Unterstützungsstrukturen und Transparenz weiterentwickeln

Die Ergebnisse zeigen, dass Selbstorganisation und Eigenverantwortung verlässliche Unterstützungsstrukturen benötigen. Dies gilt insbesondere an Schnittstellen zwischen Bereichen und Berufsgruppen, wo Abstimmungsaufwände und Koordinationsanforderungen besonders hoch sind. Transparenz über aktuelle Leistungsergebnisse, Arbeitsaufkommen und Prioritäten können dazu beitragen, Entscheidungen zu erleichtern und Arbeitsprozesse besser zu steuern. Gleichzeitig deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Digitalisierung und digitale Informationssysteme weiterhin Entwicklungspotenzial als Steuerungs- und Entlastungsinstrumente bieten.

Gesundheit und Regeneration als strukturelles Thema

Die Ergebnisse zeigen zwar deutliche Verbesserungen bei den Bedingungen für fokussiertes Arbeiten, bei Pausenregelungen und bei verschiedenen Belastungsindikatoren. Gleichzeitig bleibt der Anteil der Beschäftigten, die angeben, sich nach intensiver Arbeit bewusst Zeit zur Erholung zu nehmen, weiterhin niedrig. Dies macht deutlich, dass Gesundheit und Regeneration nicht allein als individuelles Thema verstanden werden sollten. Vielmehr bleiben Pausenkultur sowie die zeitliche und räumliche Er-

möglichung von Erholung wichtige Aufgaben der weiteren Arbeitsgestaltung.

Haustarifvertrag und Organisationsentwicklung

Ein wichtiger Befund der Evaluation betrifft die Rolle des Haustarifvertrags. Die vorliegenden Daten erlauben keine belastbaren Aussagen über die Wirkung einzelner tariflicher Regelungen. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Haustarifvertrag einen wichtigen Ermöglichungsrahmen für organisatorische Veränderungen geschaffen hat.

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass die beobachteten Entwicklungen nicht auf einzelne Maßnahmen zurückzuführen sind. Vielmehr scheint das Zusammenspiel von tariflichen Gestaltungsspielräumen und einer konsequenten Organisationsentwicklung entscheidend zu sein. Der Haustarifvertrag schafft Möglichkeiten zur Veränderung; ihre Wirkung entfalten sie vor allem dort, wo sie in konkrete Veränderungen der Arbeitsorganisation übersetzt werden.

6. Fazit

Mit dem Projekt „New Work in den Waldkliniken“ verfolgen die Waldkliniken Eisenberg das Ziel, Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit und Selbstorganisation systematisch weiterzuentwickeln. Die wissenschaftliche Begleitung zeigt, dass in mehreren zentralen Bereichen positive Entwicklungen sichtbar werden.

Besonders deutlich verbessern sich die Bedingungen für fokussiertes Arbeiten. Beschäftigte berichten häufiger von Konzentrationsmöglichkeiten, unterstützenden Kommunikationsstrukturen und günstigeren Rahmenbedingungen für ihre tägliche Arbeit. Auch Gesundheitsangebote, Handlungsspielräume und weitere Entlastungsfaktoren entwickeln sich überwiegend positiv.

Die Ergebnisse machen zugleich deutlich, dass Veränderungsprozesse nicht in allen Bereichen gleich verlaufen. Während strukturelle Anpassungen schnell Wirkung zeigen können, benötigen Zusammenarbeit, Schnittstellen und kulturelle Veränderungen längere Entwicklungszeiträume. Die Entwicklung dieser Bereiche bleibt deshalb eine wichtige Aufgabe für die Zukunft.

Eine zentrale Erkenntnis des Projekts besteht darin, dass gute Arbeitsbedingungen nicht allein von individuellen Ressourcen abhängen. Sie werden maßgeblich durch organisatorische Rahmenbedingungen geprägt. Arbeitsabläufe, Kommunikationsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Möglichkeiten zur Konzentration beeinflussen, wie Beschäftigte ihren Arbeitsalltag erleben.

Die Erfahrungen der Waldkliniken Eisenberg sprechen dafür, dass tarifliche Gestaltungsspielräume einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung von Arbeit leisten können. Ihre Wirkung entfalten sie jedoch vor allem dann, wenn sie mit konkreten Veränderungen der Arbeitsorganisation verbunden werden.

Insgesamt zeigt das Projekt, dass Verbesserungen von Arbeitsbedingungen im Krankenhaus möglich sind. Die Ergebnisse liefern damit wichtige Erkenntnisse für die weitere Entwicklung der Organisation und verdeutlichen, dass gute Arbeit und gute Versorgung eng miteinander verbunden sind.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Internetadressen wurden zuletzt am 4.11.2026 abgerufen.

Gallup (2025): Gallup Engagement Index Deutschland 2024. Berlin. www.integra-akademie.de/pdf/gen_z_gallup_studie_engagement_index_2024.pdf

Ruttmann, Kirstin / Albaladejo-Fuertes, Sheila / Lindenberg, Nicole / Kunst, Claudia / Mehrl, Alexander / Kindl, Vera / Gülow, Karsten / Schlosser-Hupf, Sophie / Schmid, Stephan / Müller, Martina (2024): Relationship between interprofessional collaboration and psychological distress experienced by healthcare professionals during Covid-19. A monocentric cross-sectional study. In: Frontiers in Medicine 11:1292608. https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1292608

Starker, Vera / Frommelt, Mona / Thies, David-Ruben (2023): New Work in der Medizin. Wie uns die Utopie gelingen kann. 2. Auflage, Berlin: Rossberg.

Starker, Vera / van Amern, Elsa / Riegel, Maike (2022) The Focused Hospital. Wie konzentriertes und fokussiertes Arbeiten in Kliniken gelingt. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschschaft.

Autorinnen

Dr. Katharina Roos ist Expertin für Organisationsdiagnostik und strategiegeleitete Befragungsprozesse. Als Geschäftsführerin von „Netzwert Partner“ begleitet sie Unternehmen im Wandel mit Fokus auf datenbasierter Organisationsentwicklung und kollaborativen Mitarbeitendenbefragungen. Einer ihrer Schwerpunkte sind Organisationen im Gesundheitswesen, deren Potenziale, interdisziplinäre Perspektiven und psychologische wie strukturelle Dynamiken sie aufdeckt und für die Transformation nutzbar macht. Auf diese Weise unterstützt sie renommierte Kliniken ebenso wie regionale Träger bei der Zukunftsgestaltung von Arbeitskultur, Führung und Zusammenarbeit.
E-Mail: katharina.roos@netzwertpartner.de
Orcid-ID: https://orcid.org/0009-0005-1663-5355

Vera Starker ist Wirtschaftspsychologin, Transformationsexpertin und Gründerin des Berliner Think-Tanks „Next Work Innovation“, der zur Neuen Arbeit forscht und berät. Sie entwickelte u. a. das Modell „The Focused Hospital“ zur Einführung von konzentriertem Arbeiten in Krankenhäusern und führte mit einem Forschungsteam die erste Tagebuchstudie zu Konzentration und Produktivität in der Wissensarbeit deutscher Unternehmen durch. Vera Starker hält Vorträge zur Transformation der Arbeitswelt, ist Buchautorin und hat u. a. Beiträge in brand eins, dem Harvard Business Manager und dem Manager Magazin veröffentlicht.
E-Mail: kontakt@nextworkinnovation.com
Orcid-ID: https://orcid.org/0009-0004-7967-7854

ISSN 2509-2359