Stuttgart

New Work ist kein Projekt

[26.05.2026] Stuttgart schafft mit goodwork@LHS die Rahmenbedingungen für neue Arbeitswelten in der Verwaltung. Kultur, Führung und Zusammenarbeit werden dabei mit einer verantwortungsvollen Flächen- und Ressourcenstrategie verbunden.

Mit goodwork@LHS setzt Stuttgart eine ganzheitliche New-Work-Personalstrategie in der Verwaltung um. Baden-Württembergs Landeshauptstadt handelt dabei weniger im Sinne eines Projekts als vielmehr aus der Überzeugung heraus, dass eine gute Arbeitsumwelt für die Mitarbeitenden unweigerlich zu einem leistungsfähigen Service für die Stadtgesellschaft führt. Dadurch kann die Kommune eine positive Außenwirkung erzielen.
Um diese Transformation nachhaltig umsetzen zu können, hat die strategische Personalentwicklung mit dem Konzept goodwork@LHS seit dem Jahr 2023 die nötigen Eckpfeiler geschaffen.

Das Grundkonzept goodwork@LHS definiert fünf Handlungsfelder: Kultur, Führung, Organisation, Methoden und Räume. Im ersten Schritt stand die inhaltliche Schärfung und Differenzierung dieser Themen im Mittelpunkt. In einem strukturierten Prozess wurden mehr als 500 mögliche Gestaltungselemente herausgearbeitet und hinsichtlich Umsetzbarkeit und Wirkung bewertet – von innovativen Raumkonzepten über Formen selbstorganisierter Teamarbeit bis hin zu modernen Führungsmodellen.

Neue Flächenkonzepte allein reichen nicht

In der praktischen Anwendung zeigte sich, dass insbesondere neue Raumkonzepte und flexible Arbeitsplatzmodelle auf großes Interesse und eine hohe Nachfrage stießen. Desk-Sharing-Ansätze sowie angepasste Raumprogramme wurden intensiv diskutiert und pilotiert. Es wurde aber auch deutlich, dass neue Möblierungen oder Flächenkonzepte allein nicht ausreichen, um eine gute Zusammenarbeit oder erfolgreich umgesetzte hybride Führungsansätze zu erreichen.

Eine inhaltliche Weiterentwicklung zu goodwork@LHS 2.0 war die logische Konsequenz dieser Erkenntnis. Die neue Version verschiebt den Schwerpunkt nun explizit auf Kultur, Führung und Zusammenarbeit, die mit einer verantwortungsvollen Flächen- und Ressourcenstrategie verbunden werden. Auch wird damit auf veränderte finanzielle Rahmenbedingungen reagiert. goodwork@LHS versteht sich dabei als Haltung, die insbesondere durch Führung vorgelebt wird und sowohl die Effizienz als auch die Innovationsfähigkeit stärken soll.

Mehrstufige Workshops und Multiplikatoren

In Stuttgart haben neue Aufgaben mit neu geschaffenen Stellen und stetig steigende Teilzeitquoten über die Jahre zu einer unzureichenden Anzahl an physischen Arbeitsplätzen geführt. Begrenzte Investitionsspielräume verschärfen die Raumsituation zusätzlich. Um mit den sich wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt, der Digitalisierung und dem dynamischen Umfeld zurechtzukommen, benötigen Teams eine innovative, offene und veränderungsfreudige Haltung. Dafür entwickelt

goodwork@LHS 2.0 gezielte Maßnahmen. Ein konkreter Ansatz ist das ganzheitliche Implementierungskonzept für Desk-Sharing-Modelle. Es beinhaltet neben einem Handlungsleitfaden und konkreten Checklisten auch ein mehrstufiges Workshop-Konzept für die betroffenen Teams und Führungskräfte. Es folgt dabei einem menschenzentrierten Ansatz, der auf die spezifischen Anforderungen einzelner Bereiche eingeht, statt eine einheitliche Gesamtlösung für alle überzustülpen.

Um die Teams strukturiert durch den Desk-Sharing-Veränderungsprozess zu begleiten, wurden in den Fachämtern Multiplikatoren geschult. Sorgen und Bedenken sollen auf diese Weise frühzeitig aufgegriffen, Beteiligung ermöglicht und auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse passgenaue Desk-Sharing-Konzepte entwickelt werden, die langfristig zu hoher Zufriedenheit sowie einer innovativen und produktiven Zusammenarbeit beitragen. In der ersten Tranche wurde das Konzept vor allem bei internen Servicebereichen umgesetzt. Perspektivisch sollen aber auch stark präsenzorientierte und bürgernahe Bereiche einbezogen werden.

Zusammenarbeit rückt in den Fokus

Die Erfahrungen aus der ersten Umsetzungsphase zeigen, dass neue bereichsübergreifende Formen der Zusammenarbeit stärker in den Mittelpunkt rücken. Im Rahmen von goodwork@LHS 2.0 wird dieser Aspekt aktuell mit konkreten Zielen und Maßnahmen hinterlegt sowie partizipativ in der interdisziplinär und co-kreativ aufgesetzten New Work Werkstatt weiterentwickelt. In regelmäßigen Arbeitszyklen werden hier neue Ideen erarbeitet, getestet und verbessert. Dabei entstehen geschützte Experimentierräume, in denen Methoden wie Scrum, Kanban oder Kaizen praktisch erprobt werden können.

Hürden und Lessons Learned

Rückblickend waren die komplexen Settings sowie die unterschiedlichen Vorerfahrungen und Vorstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Hinblick auf Veränderungsprojekte die bislang größten Herausforderungen für goodwork@LHS. Die Definition von Leitplanken, Prioritäten und Gestaltungsspielräumen sowie Zielbildern waren daher zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Realisierung. Heute verhindert eine klare Strukturierung der jeweiligen Vorhaben, dass neue Arbeitswelten als additive Maßnahmen hingenommen werden, ohne deren Mehrwert zu erkennen.

Nicht zu unterschätzen ist außerdem die weiterhin hohe Brisanz des Handlungsfelds Räume. In Stuttgart führte einerseits die emotionale Bindung an den eigenen Arbeitsplatz und die individuelle Arbeitsumgebung, andererseits eine überzogene Erwartung an sichtbare Veränderungen, beispielsweise durch funktional gestaltete Büros, dazu, dass raumbezogene Maßnahmen überproportional viel Aufmerksamkeit erhielten. Die Annahme, neue Räume und Möbel allein erzeugten automatisch Zufriedenheit bei Mitarbeitenden, erwies sich als nicht nachhaltig. Erst die systematische Verbindung von Raum, Kultur und Führungsverständnis eröffnet Chancen und Möglichkeiten für neue Arbeitswelten.

Als hilfreich erwies sich das Netzwerk der Personalentwickler in den Fachämtern. Ihre spezifischen Kenntnisse erhöhen die Umsetzungsgeschwindigkeit und fördern die Passung zu den jeweiligen Fachbereichen. Gleichzeitig erfordert dieser Ansatz klare Qualitätskriterien und eine kontinuierliche Begleitung, um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen. Wichtig ist überdies die Erkenntnis, dass neue Arbeitswelten als langfristiger Veränderungsprozess zu verstehen sind, der kontinuierlich evaluiert werden muss. Veränderungen werden wirksam, wenn Vertrauen, Transparenz, Verantwortungsübernahme und Klarheit über Rollen und Ziele gestärkt werden. Dies setzt hybride Führungsmodelle voraus, die

Orientierung geben und zugleich Autonomie und Flexibilität ermöglichen.

goodwork@LHS fest etabliert

goodwork@LHS hat sich bei der Stadtverwaltung Stuttgart zu einem festen Begriff bei der Schaffung ganzheitlicher Rahmenbedingungen für neue Arbeitswelten etabliert. Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Transformation gelingt dort nachhaltig, wo der Mensch im Mittelpunkt steht – auch und gerade in Zeiten angespannter Haushalte. Nicht Raumkonzepte verändern Organisationen, sondern Haltung, Führung und kooperative Umsetzung.

Diese Erkenntnisse fließen auch in das stadtweite Personalentwicklungsprojekt „Führung 2030 – Leadership Empowerment@LHS“ ein. Im Fokus stehen dabei der Aufbau einer zukunftsfähigen Führungskultur, die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen sowie die Bereitstellung eines praxisnahen und flexiblen Werkzeugkastens für Führungskräfte – unter anderem mit Blick auf die Anforderungen hybrider Zusammenarbeit.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe Mai 2026 von Kommune21 im Schwerpunkt Personalwesen erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Personalwesen, New Work, Stuttgart