

# Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2022

Prof. Dr. Carsten Schermuly

Dr. Matthias Meifert



**INWOC**  
INSTITUTE FOR NEW  
WORK AND COACHING

**HR**  
**pepper**

**personal.**  
**magazin**

**srh**

## Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2022

Der Begriff New Work ist populär und hat durch die Coronakrise weiter an Aufmerksamkeit gewonnen. Trotz der hohen Bekanntheit geht damit nicht unbedingt eine einheitliche Verwendung des Begriffs einher. New Work wird immer noch und zunehmend für verschiedenste Veränderungen in Organisationen benutzt. Im Kontext eines Begriffs, der populär ist, aber unterschiedlich ge- und benutzt wird, versucht das New Work-Barometer (NWB) eine Übersicht zum Verständnis, zur Verständnis und Veränderung des Begriffs New Work und den eingesetzten Maßnahmen, die mit New Work assoziiert werden, zu schaffen. Damit sollen die New Work-Szene, die Wirtschaft aber auch die Politik eine Orientierung erhalten, wenn sie sich mit New Work beschäftigen. Das NWB wird vom Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH Berlin University of Applied Sciences zusammen mit dem Personalmagazin als Medienpartner und HRpepper Management Consultants als Praxispartner durchgeführt. Wie im Jahr 2021 hat auch im Jahr 2022 das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Datenerhebung unterstützt. Weiterhin wurden Teilnehmende über den Bundesverband der Personalmanager rekrutiert. In jedem Barometer wird ein Schwerpunktthema analysiert. Nach der Umbenennung von XING in die New Work SE (2020) und der Coronakrise (2021), wurden im NWB 2022 Daten zur Rolle von Agilität für New Work erhoben.

Der vorliegende Ergebnisbericht basiert auf den zwei Artikeln, die bereits bei unserem Medienpartner Personalmagazin veröffentlicht wurden. Diese Artikel wurden als textliche Grundlage genutzt und durch weitere Analysen und Kapitel ergänzt. Die Artikel lauten wie folgt:

- Schermuly, C. C. & Meifert, C. (2022). Auf dem Weg ins postagile Zeitalter?. Personalmagazin, 09/21, 24-30.
- Schermuly, C. C. & Meifert, C. (2022). Ambivalentes Verhältnis: Wie Führungskräfte über New Work denken. Haufe. Verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-fuehrungskraefte-ueber-new-work-denken\\_80\\_572982.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-fuehrungskraefte-ueber-new-work-denken_80_572982.html)

### Methodischer Hintergrund

Beim NWB handelt es sich um eine Befragung von Praktiker\*innen aus verschiedenen Unternehmen, die jedes Jahr im April und Mai durchgeführt wird. Die Befragung wird online und anonym durchgeführt.

Die Liste der New Work-Praktiken, die jährlich abgefragt wird, entspricht nicht dem spezifischen New Work-Verständnis eines einzelnen Partners oder Partnerin des NWB oder einer Theorie von New Work<sup>1</sup>. Die Liste wurde stattdessen empirisch-induktiv durch Interviews mit Expert\*innen erstellt. Praktiken, die nur schwach mit New Work im NWB 2021 assoziiert wurden oder der Stichprobe überwiegend unbekannt waren, wurden aus der Abfrage für das NWB 2022 entfernt. Maßnahmen, die gehäuft im offenen Feld von den Teilnehmenden genannt wurden, sind in die Befragung neu aufgenommen worden.

Die Rekrutierung der Stichprobe wird jedes Jahr neu durchgeführt. Dabei rufen die drei Praxispartner in ihren Netzwerken zu einer Teilnahme am NWB auf und sprechen gezielt Unternehmensvertreter\*innen an. Wie bereits erwähnt, hat im Jahr 2022 das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Rekrutierung unterstützt. Neu ist die Unterstützung des Bundesverbands der Personalmanager, sodass das Barometer einen noch breiteren Stichprobencharakter im Jahr 2022 erhalten hat. Teilnehmende, die uns im Jahr 2021 ihre Emailadresse zur Verfügung gestellt haben, wurden erneut kontaktiert.

Bei der Interpretation der Daten sollte beachtet werden, dass nur ein Teil der Teilnehmenden auch an den Barometern der zurückliegenden Jahre teilgenommen hat. Die Stichproben sind zwischen den Jahren nicht identisch. Da es sich jährlich um eine Neuerhebung der Stichprobe handelt, können Unterschiede zwischen den Jahren nicht nur aufgrund inhaltlicher Veränderungen, sondern auch aufgrund der unterschiedlichen Stichproben bestehen.

---

<sup>1</sup> Siehe z. B. für eine Theorie von New Work: Schermuly, C. C. (2020). Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. *PersonalQuarterly*, 2/20, 10-15.

## Stichprobe

Am diesjährigen Barometer haben 581 Unternehmensvertreter\*innen teilgenommen. Dies sind über 100 Unternehmen mehr als im Jahr 2021 (2021 = 469 Datenpunkte). Die meisten Unternehmen stammen aus der Industrie (14,8 Prozent), dem IT-Bereich (14,6 Prozent) und der Beratungsbranche (13,6 Prozent). Gegenüber dem Jahr 2021 hat sich vor allem der Anteil der Unternehmen aus der Beratungsbranche verringert. Am häufigsten kamen die Teilnehmenden aus größeren KMU (251 bis 1000: 20 Prozent) und Unternehmen mit 1001 bis 10.000 Beschäftigten (24,8 Prozent). 54,9 Prozent der Teilnehmenden waren Führungskräfte (davon waren fast 70 Prozent Führungskräfte im HR-Bereich). 59,7 Prozent waren weiblich (39,4 Prozent männlich, 0,9 Prozent divers).



Es ist als positiv für die Aussagekraft der Ergebnisse des NWB 2022 zu betrachten, dass der Anteil der Beratungsunternehmen zugunsten von größeren Unternehmen gesenkt werden konnte. Denn in Deutschland existieren nur 25.000 Beratungsunternehmen<sup>2</sup> bei 3,29 Millionen steuerpflichtigen Unternehmen<sup>3</sup>.

<sup>2</sup><https://de.statista.com/themen/713/unternehmensberatung/#:~:text=RundProzent2030Prozent20ProzentProzent20desProzent20deutschen,MarktanteilProzent20vonProzent20unterProzent20ac htProzent20Prozent.>

<sup>3</sup><https://de.statista.com/statistik/daten/studie/246358/umfrage/anzahl-der-unternehmen-in-deutschland/#:~:text=DieProzent20StatistikProzent20zeigtProzent20dieProzent20Anzahl,undProzent20LeistungenProzent20ProzentC3ProzentBCberProzent2017.500Prozent20Euro.>

## Ergebnisse des NWB 2022

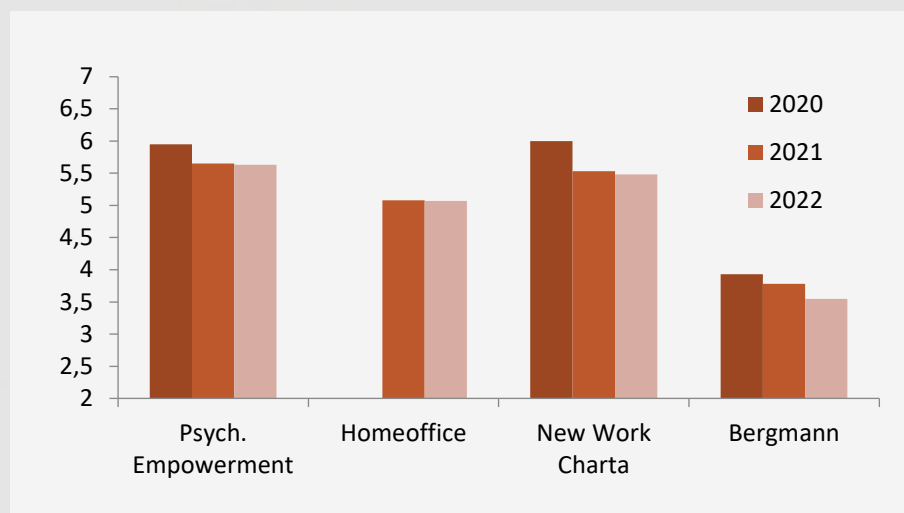
### Zustimmung zu verschiedenen Verständnissen von New Work

In jedem Barometer fragen wir vier verschiedene Verständnisse von New Work ab. Diese reichen von Frithjof Bergmann bis zum Verständnis, dass es bei New Work sich um Homeoffice handelt. Folgende Wortlaute wurden den Teilnehmenden vorgelegt:

- **Bergmann:** „New Work hat das Ziel, das gegenwärtige Lohnsystem zu überwinden. Menschen sollen der Arbeit nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen und mit technologischer Unterstützung Produkte selbst herstellen, die sie zum täglichen Leben brauchen.“
- **New Work Charta:** „Jenseits isolierter Maßnahmen und Einzelmethoden konzentriert sich die Essenz von New Work in fünf Prinzipien, die sich im unternehmerischen Alltag widerspiegeln: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung.“
- **Psychologisches Empowerment:** „New Work sind verschiedene Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern; d. h. das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz.“
- **Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie:** „New Work beinhaltet vor allem Initiativen, die die Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie in Organisationen fördern. Durch New Work wird mobiles Arbeiten und Homeoffice in Organisationen ermöglicht.“

In **Abbildung 1** (siehe S. 6) sind die Ergebnisse dargestellt. Auf der Skala von 1 bis 7 erreicht das ursprüngliche Verständnis von Frithjof Bergmann die niedrigsten Zustimmungswerte und die Werte sind weiter gesunken. Die sozialutopischen und politischen Ideen von Bergmann finden immer weniger Zustimmung in Deutschland. Die übrigen Werte sind zwischen dem Jahr 2021 und 2022 stabil geblieben. Die höchste Zustimmung erreicht das Verständnis, dass sich bei New Work um Maßnahmen handelt, die das psychologische Empowerment steigern. Ein signifikanter Unterschied zur zweitplatzierten New Work-Charta besteht aber nicht. Nicht weit dahinter landet das „Homeoffice“-Verständnis.

In Deutschland scheinen deutlich mehr Unternehmen New Work mit Arbeitsplatz- und Arbeitszeitautonomie zu assoziieren als mit Frithjof Bergmann. Es wäre spannend zu wissen, was der im letzten Jahr verstorbene Bergmann dazu gesagt hätte.

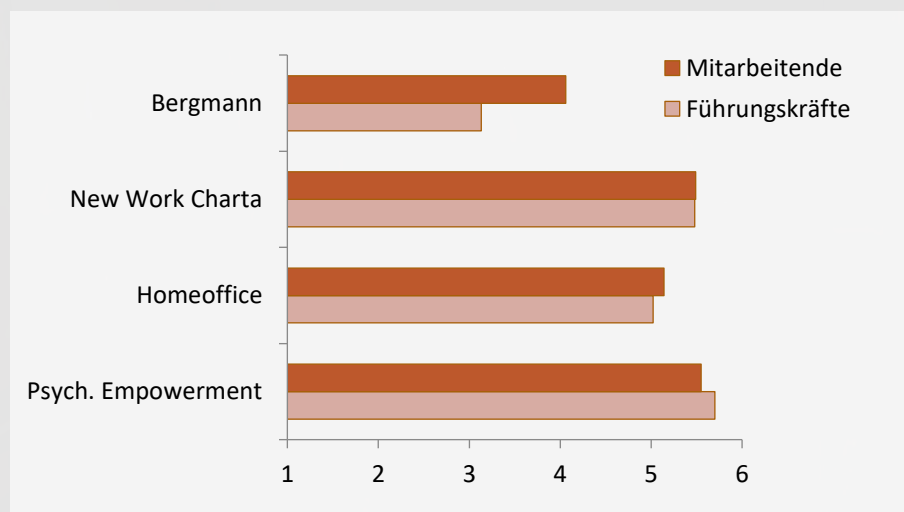


→ *Abbildung 1:*

Die verschiedenen Verständnisse von New Work.

Hinweis:  
Das Homeofficeverständnis wurde 2021 zum ersten Mal abgefragt.

In *Abbildung 2* ist die Zustimmung zu den verschiedenen Verständnissen getrennt für Führungskräfte und Mitarbeitende dargestellt:



→ *Abbildung 2:*

Zustimmung zu verschiedenen New Work-Verständnissen

Bei drei der vier New Work-Verständnissen sind keine statistischen Unterschiede zwischen der Einschätzung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte nachweisbar. Der New Work Charta, dem Homeoffice-Verständnis und dem Empowermentverständnis stimmen beide Gruppen auf relativ hohem Niveau in ähnlicher Weise zu. Dafür besteht ein deutlicher Unterschied beim ursprünglichen Verständnis von New Work, das Frithjof Bergmann formulierte (Führungskräfte 3,14 (SD = 1,6) vs. Mitarbeitende 4,06 (SD = 1,81),  $p < .001$ ,  $d = .55$ ): Führungskräfte lehnen Bergmanns Definition stärker ab als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Es handelt sich um einen mittelstarken Unterschied.

### Zustimmung zu verschiedenen Praktiken

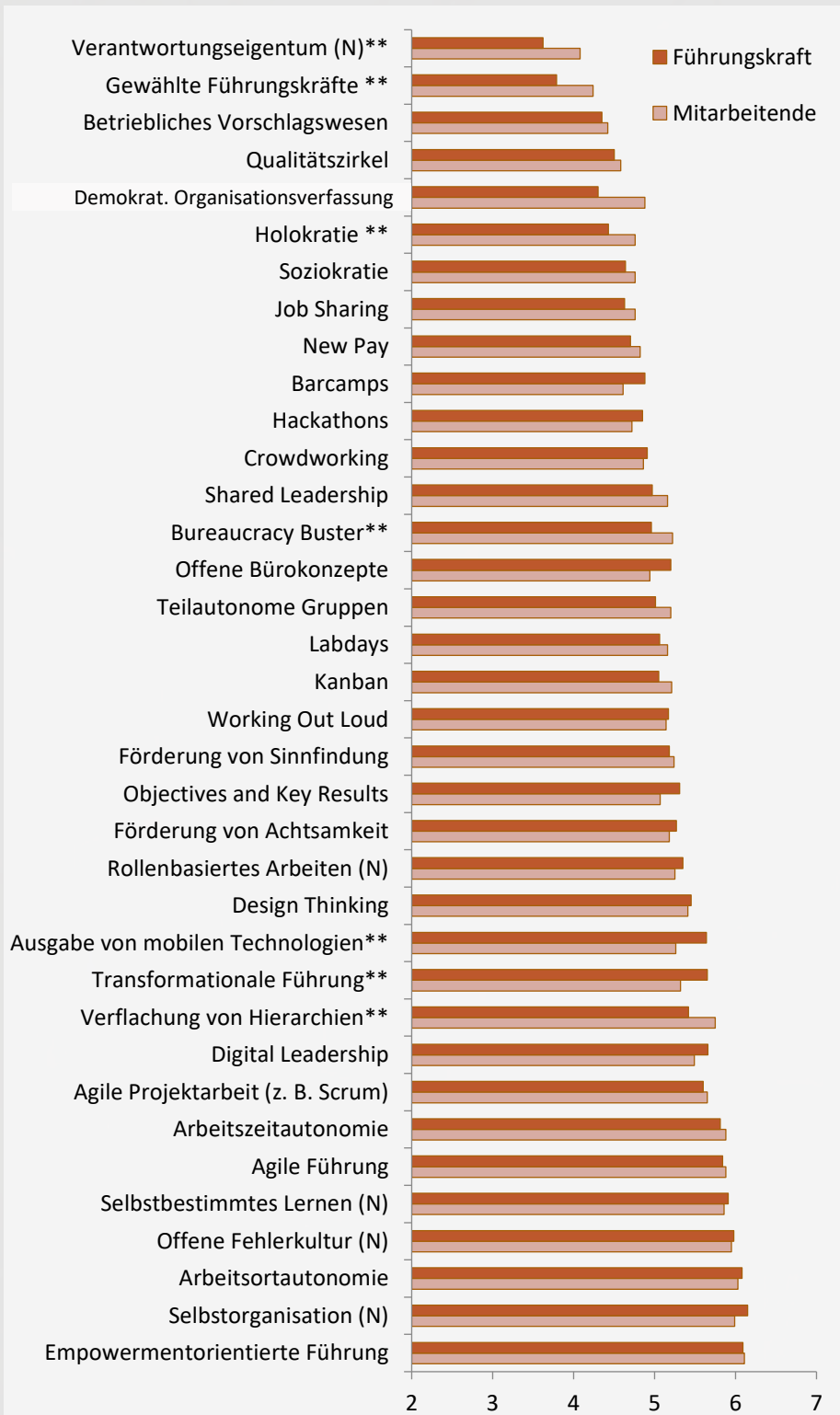
Im NWB bitten wir die Befragten anzugeben, wie stark verschiedene Praktiken in Unternehmen für sie New Work repräsentieren – sei es in Bezug auf Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse. Diese Liste ist aus einer Befragung von Expertinnen und Experten entstanden und wird immer im Vergleich zu den Ergebnissen des Vorgängerjahres aktualisiert. Praktiken, die Befragte häufig als fehlend erwähnen, werden ergänzt. Diese Maßnahmen sind mit einem N = Neu gekennzeichnet.

Wie in [Abbildung 3](#) (S. 8) dargestellt, erhalten die Praktiken empowerment-orientierte Führung, Selbstorganisation, Arbeitsortautonomie (Homeoffice), offene Fehlerkultur und selbstbestimmtes Lernen die höchsten Zustimmungswerte. Eine demokratische Organisationsverfassung, Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen, gewählte Führungskräfte und das Verantwortungseigentum finden die Befragten am wenigsten repräsentativ für New Work. Betrachtet man Führungskräfte (N = 319) und Mitarbeitende (N = 262) getrennt voneinander, besteht bei etwa einem Viertel der Praktiken ein statistischer Unterschied zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Folgende Praktiken sehen Führungskräfte als weniger repräsentativ für New Work an als Mitarbeitende:

- Verflachung von Hierarchien
- Demokratische Organisationsverfassung
- Bureaucracy Buster
- Gewählte Führungskräfte
- Holokratie
- Verantwortungseigentum

→ Abbildung 3:

Zustimmungswerte zu verschiedenen New Work-Praktiken





Dabei handelt es sich vor allem um Praktiken, die den Status quo in Frage stellen. Bureaucracy Buster fordern Regeln und Abläufe heraus, die sich meist Führungskräfte ausgedacht haben. Eine Verflachung von Hierarchien und Holokratie gehen mit weniger Führungspositionen einher. Gewählte Führungskräfte und eine demokratische Organisationsverfassung schmälern die Macht von Führungskräften. Bei den Maßnahmen, die Führungskräfte weniger stark mit New Work assoziieren, wird das Herrschafts- (wer entscheidet?) und Verteilungsproblem (wie wird verteilt?) zugunsten der Mitarbeitenden verändert. Das scheint für einige Führungskräfte nicht die gewünschte Ausrichtung von New Work zu sein.

Lediglich bei zwei Punkten haben die Führungskräfte höhere Zustimmungswerte. Dies sind die Ausgabe von mobilen Technologien und die transformationale Führung. Einem Mitarbeitenden einen Laptop zu überreichen, verändert nichts an den Machtverhältnissen in einer Organisation. Und auch transformationale Führungskräfte müssen keine Macht abgeben. In der wissenschaftlich weitgehend anerkannten Konzeption nach Bass (1999) praktizieren transformationale Führungskräfte inspirierende Motivierung (Visionsarbeit), handeln individuell berücksichtigend, stimulieren ihre Mitarbeitenden intellektuell und treten vorbildhaft auf. Sie übertragen aber keine Verantwortung und Macht an die Beschäftigten. Deswegen konnte der Führungsstil auch immer wieder bei Diktatoren nachgewiesen werden.

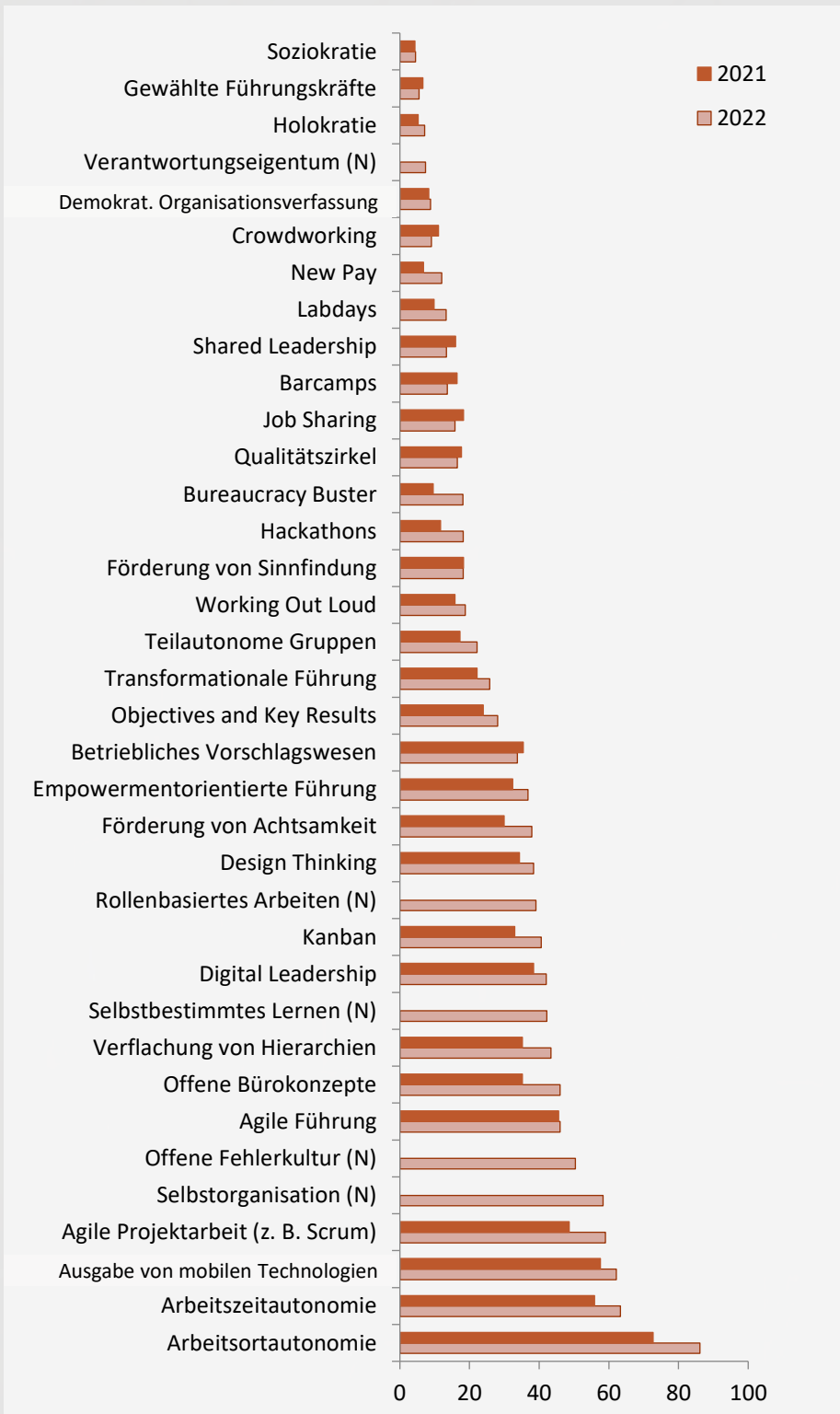
### Einsatzhäufigkeit verschiedener New Work-Praktiken

Weiterhin wird im NWB abgefragt, wie häufig die Praktiken aus Abbildung 3 in den Organisationen, für die Teilnehmende arbeiten, eingesetzt werden. Zwischen den Jahren 2020 und 2021 verringerte sich die Einsatzhäufigkeit für fast alle Maßnahmen. Einziger Gewinner war das Homeoffice, was deutliche Zugewinne zu verzeichnen hatte. Doch andere Praktiken stürzten regelrecht ab. Die agile Projektarbeit fiel deutlich von 69,1 auf 48,6 Prozent Verbreitung. Genauso stark verringerte sich der Einsatz der agilen Führung (63,2 Prozent/2020 vs. 45,6 Prozent/2021) oder Kanban (49,7 Prozent/2020 vs. 33,0 Prozent/2021). Deswegen ist es besonders relevant zu prüfen, wie sich der Einsatz der Praktiken im Jahr 2022 mit weniger pandemischen Restriktionen gestaltet.

Die Ergebnisse für die Jahre 2021 und 2022 sind in **Abbildung 4** (S. 11) dargestellt. Praktiken mit nur einem Balken wurden 2022 erstmals in die Befragung aufgenommen. Zunächst ist eine Erholung der Einsatzhäufigkeiten bei vielen Praktiken zu verzeichnen. Von den 30 Maßnahmen, die sowohl im Jahr 2022 als auch im Jahr 2021 eingesetzt wurden, sind 23 Maßnahmen häufiger im Jahr 2022 eingesetzt worden (76,7 Prozent). Größere, relationale Verluste haben lediglich Job Sharing, Barcamps und Shared Leadership zu verzeichnen. Sie haben etwa 15 Prozent ihrer Einsatzhäufigkeit gegenüber dem Jahr 2021 verloren. Dagegen haben andere Maßnahmen hohe Zuwächse zu verzeichnen. Der Einsatz von New Pay hat sich z. B. fast verdoppelt. Deutlich dazugewonnen haben auch die offenen Bürokonzepte. Mit einer Verbreitung von 46 Prozent, beschäftigen sich mittlerweile fast die Hälfte der Unternehmen mit diesem Thema. Auch drei Newcomer erreichen hohen Platzierungen: Selbstorganisation, offene Fehlerkultur und das rollenbasierte Arbeiten. Sie wurden integriert, weil sie in vorherigen Barometern von den Teilnehmenden häufig als fehlend benannt wurden. Alle drei scheinen tatsächlich eine starke Relevanz in der Praxis zu besitzen. Den Spitzenplatz besetzt aber weiterhin die Arbeitsortautonomie und damit das Thema Homeoffice (siehe **Abbildung 4**). Einsam führt sie die Liste an und konnte sich noch einmal um 13,4 Prozent steigern. Nachdem die Industrialisierung die Trennung von Arbeits- und Wohnstätte im 19. und 20. Jahrhundert in fast allen Berufen durchgesetzt hatte, klopft die Arbeit wieder laut an die heimischen Haus- oder Wohnungstür an und scheint bereitwillig eingelassen zu werden. Die Deutschen scheinen wieder vermehrt so zu arbeiten, wie es ihre Vorfahren im Mittelalter getan haben. Dieser Trend, der durch Corona stark befördert wurde, stabilisiert sich. Die relevanten Zukunftsfragen der VUKA-Welt werden Unternehmen mit dem Thema Homeoffice aber alleine nicht lösen können (siehe dazu das NWB 2021). Auch wird es noch einige Zeit dauern, bis sich das Arbeiten zuhause und vor Ort in allen Unternehmen und Branchen harmonisiert hat.

→ Abbildung 4:

Prozentuale Verbreitung  
verschiedener New Work-  
Maßnahmen  
(N = NEU im NWB 2022)

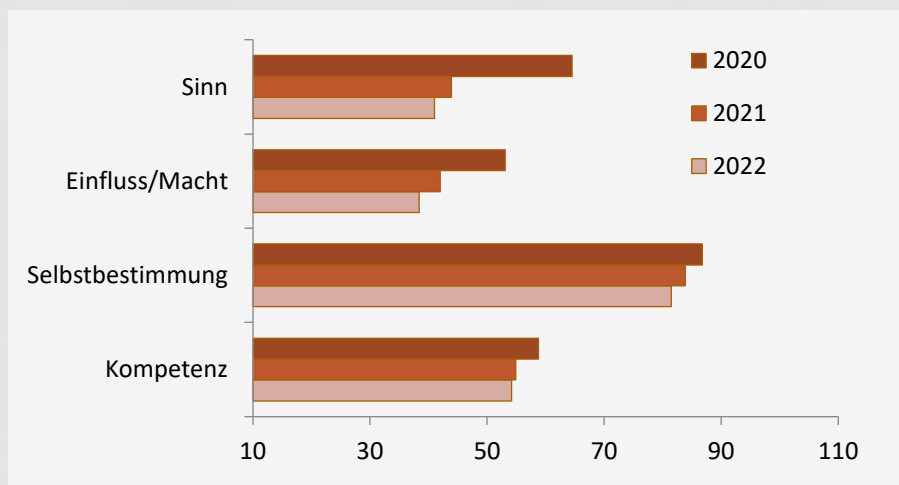


## Zukünftige Bedeutung von New Work

New Work wird häufig als „Containerbegriff“ benutzt. Dies birgt die Gefahr, dass der Begriff und damit auch das Thema an Bedeutung verlieren. Deswegen fragten wir die Teilnehmenden, wie viel Bedeutsamkeit das Thema New Work ihrer Meinung nach in den nächsten drei Jahren im deutschsprachigen Raum erhalten wird. Auf einer Skala von -3 (deutlich weniger Bedeutsamkeit als bisher) bis +3 (deutlich mehr Bedeutsamkeit als bisher) zeigten sich bei Führungskräften und Mitarbeitenden nahezu identische Werte (Ma = 1.74 vs. Fk = 1.70), die klar im positiven Bereich liegen. Auch bewerteten beide Gruppen die Frage ähnlich, wie sich die Corona-Pandemie auf das Thema New Work auswirkt. Beide Gruppen gehen davon aus, dass die Pandemie positive Auswirkungen hat (Ma = 1,68 vs. Fk = 1,66). Auch trauen sie beide dem Thema New Work ein eher hohes Veränderungspotential zu (Ma = 1,55 vs. Fk = 1,42). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Stichprobe das Thema New Work weiterhin als zukünftig wichtig erachtet.

## Zielsetzung von New Work in den Unternehmen

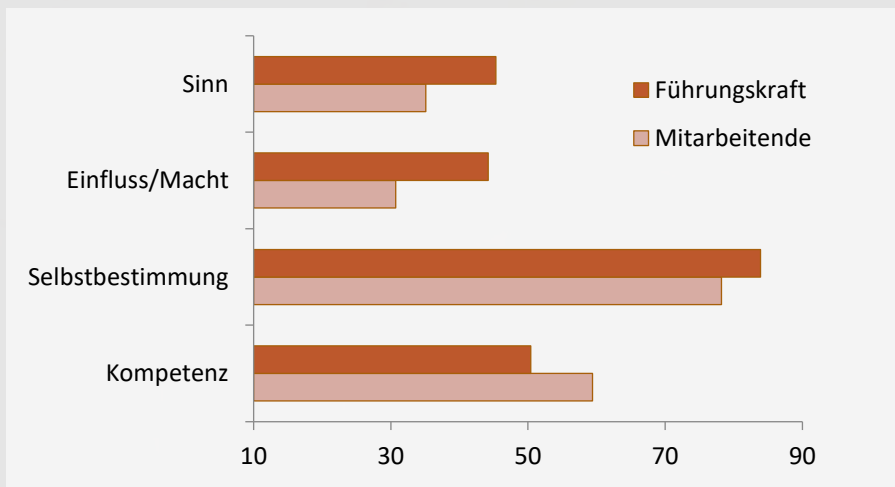
Wir fragen in jedem Barometer, welche der vier Dimensionen des psychologischen Empowermentkonzepts nach Spreitzer (1995) die Unternehmen mit ihren New-Work-Maßnahmen fördern. Zur Auswahl stehen: die Kompetenz der Mitarbeitenden, die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden, der Einfluss der Mitarbeitenden und das Sinnerleben der Mitarbeitenden.



→ Abbildung 5:

Prozentuale Verbreitung verschiedener New Work-Maßnahmen

Es zeigt sich, dass die Zielsetzung von New Work in den Unternehmen im Bereich Selbstbestimmung liegt. Dagegen werden Macht und Sinn deutlich weniger angestrebt. Deutlich fällt der Unterschied über die Zeit im Bereich Sinn aus. Hier zeigt sich ein starker Abfall, der aber auch durch die unterschiedliche Stichprobenzusammensetzung zustande gekommen sein könnte. Weiterhin zeigen sich erneut deutliche Unterschiede zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (siehe [Abbildung 6](#)).



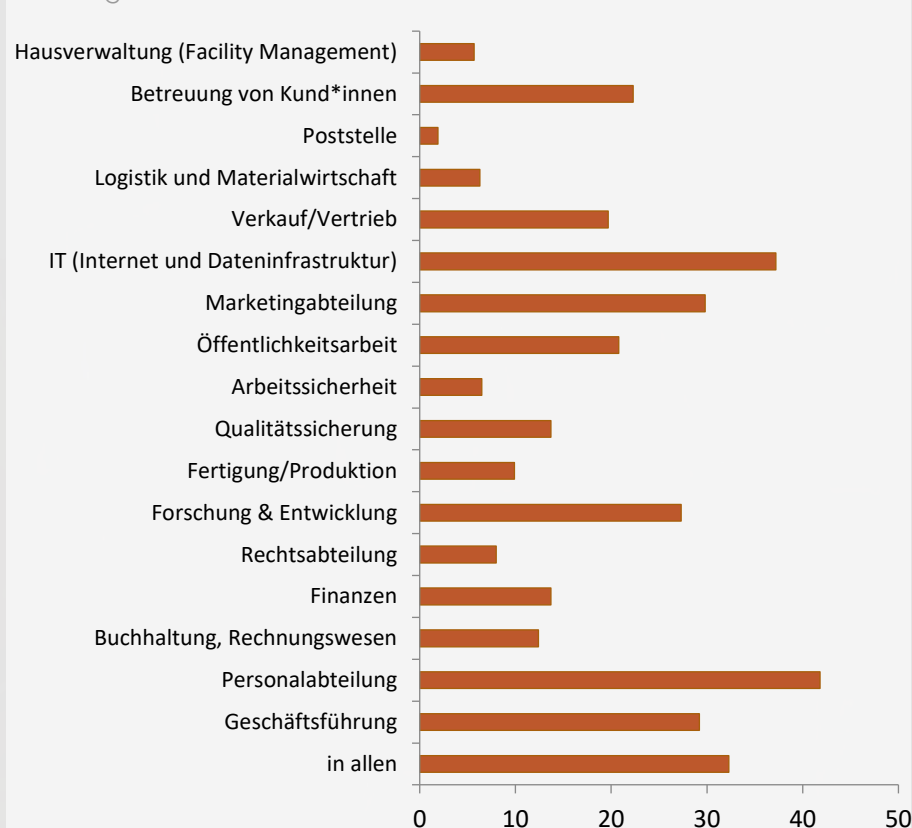
→ *Abbildung 6:*

Prozentuale Verbreitung verschiedener New Work-Maßnahmen

Während sehr viele Führungskräfte und Mitarbeitende wahrnehmen, dass in ihren Unternehmen durch New Work das Selbstbestimmungserleben gefördert werden soll, sehen das nur eine Minderheit beim Einfluss- bzw. Machterleben. Hier zeigen sich auch deutliche Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Während 44,2 Prozent der Führungskräfte glauben, dass das Machterleben der Mitarbeitenden durch New Work im Unternehmen gefördert wird, sind dies bei den Mitarbeitenden gerade einmal 35,1 Prozent. Möglicherweise haben die Führungskräfte einen besseren Überblick, welche Zielsetzung Unternehmen mit New-Work-Praktiken tatsächlich verfolgen. Doch die Machtverschiebung könnte auch ihr blinder Fleck sein.

## Wo wird New Work eingesetzt?

Die Unternehmen, die angeben, dass sie New Work praktizieren, werden befragt, in welchen Unternehmensteilen dies geschieht. **Abbildung 7** fasst die Ergebnisse zusammen. Nur etwa ein Drittel der Stichprobe praktiziert New Work unternehmensweit. Personalabteilungen (41,8 Prozent), IT (37,2 Prozent) und Marketingabteilungen (29,8 Prozent) beschäftigen sich im Vergleich zu anderen Unternehmenseinheiten häufig mit New Work. Es scheint nachvollziehbar, dass die Hausverwaltung und die Poststellen der Unternehmen selten New Work praktizieren. Überraschend ist aber, dass sich gerade einmal 8 Prozent der Rechtsabteilungen mit New Work beschäftigen. Die juristische Arbeit ist hochkomplex und erfordert immer wieder Teamarbeit und Kreativität. Dazu kommt, dass sich das Rechtswesen im Zuge der Digitalisierung (legal tech) und durch den Einsatz von neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz dynamisch verändert. Genau in solche einem „VUKA“-Umfeld würde der Einsatz von New Work-Praktiken Sinn ergeben.



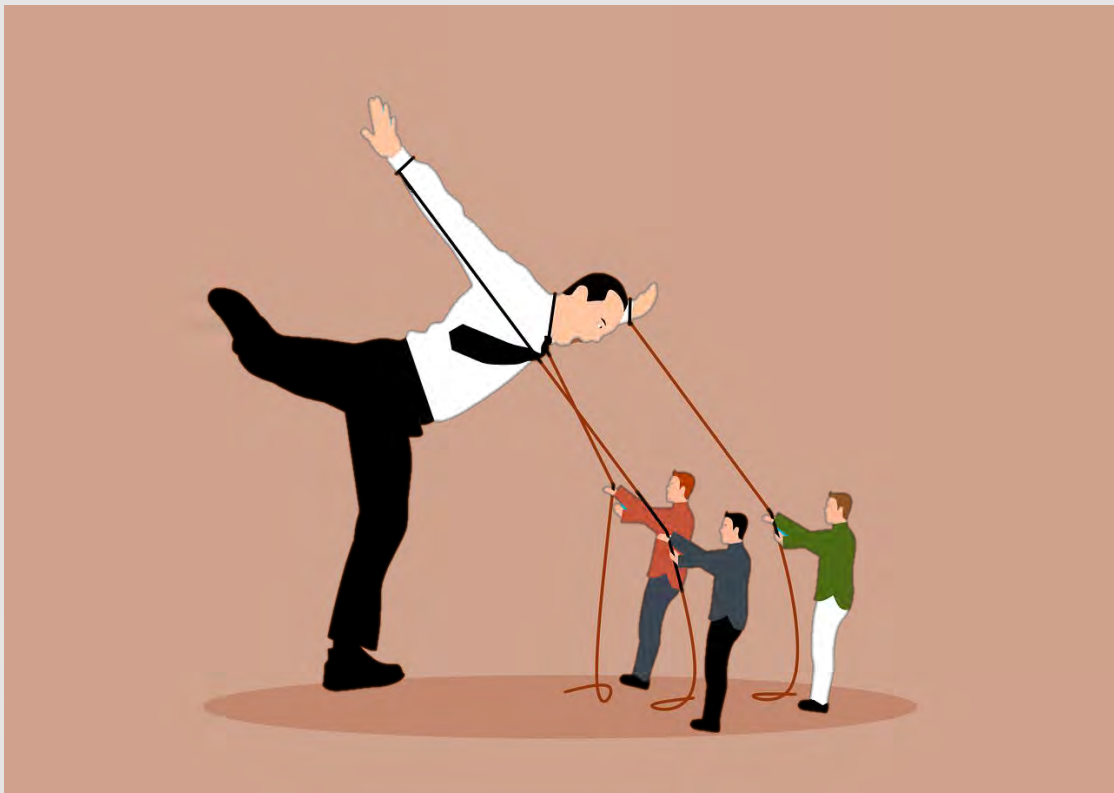
→ *Abbildung 7:*

In welchen Bereichen Ihrer Organisation werden New Work-Maßnahmen praktiziert?  
Angaben in Prozent

## Schwerpunktthema: Der Anfang eines postagilen Zeitalters?

Das diesjährige Schwerpunktthema beschäftigt sich mit dem Spannungsverhältnis zwischen Agilität und New Work. Die Ergebnisse des Vorjahres ließen den Schluss zu, dass Agilität seinen Zenit überschritten haben könnte. Gibt es Indikatoren für eine postagile Zukunft, in der sich der Ansatz grundsätzlich verändert? Auch darum ging es in der diesjährigen Befragung.

Fest steht: Agilität ist ein ähnlich dehnbarer Begriff wie New Work und hat verschiedene Ebenen: Am einen Ende geht es um die agile Organisation, also den Grad der Agilität des Unternehmens und dessen Kultur als Ganzes. Am anderen Ende steht die des Individuums, also die agilen Verhaltensweisen der Mitarbeitenden. Die agile Führung hat auf dieser Ebene ihren Platz. Dazwischen liegt die Teamebene, die mit der agilen Projektarbeit und Methoden wie Scrum besondere Aufmerksamkeit bekommt und am häufigsten erforscht wird.



In Abbildung 4 (S. 11) sieht man zunächst, dass agile Führung, agile Projektarbeit und Kanban sich in ihrer Einsatzhäufigkeit nach dem Absturz in 2021 wieder erholt haben. Während aber die agile Führung nur leichte Zugewinne zu verzeichnen hat (0,4 Prozent), fällt die Steigerung bei der agilen Projektarbeit (10,4 Prozent) und Kanban (7,6 Prozent) deutlich aus. Weiterhin fragten wir alle Teilnehmenden, wie sich der Einsatz von agilen Methoden in ihrem Unternehmen in den nächsten 12 Monaten entwickeln wird. Auf einer siebenstufigen Skala von (-3 = starke Abnahme) bis 3 (starke Zunahme) liegt der Mittelwert bei 0,97. Die Befragten gehen somit von einem leichten Zuwachs aus. Da etwa die agile Projektarbeit bereits weit verbreitet ist, könnte vielen Unternehmen eine weitere Zunahme schwerfallen. Zwischen dem Einsatzabsichten und der Unternehmensgröße besteht keine signifikante Korrelation.

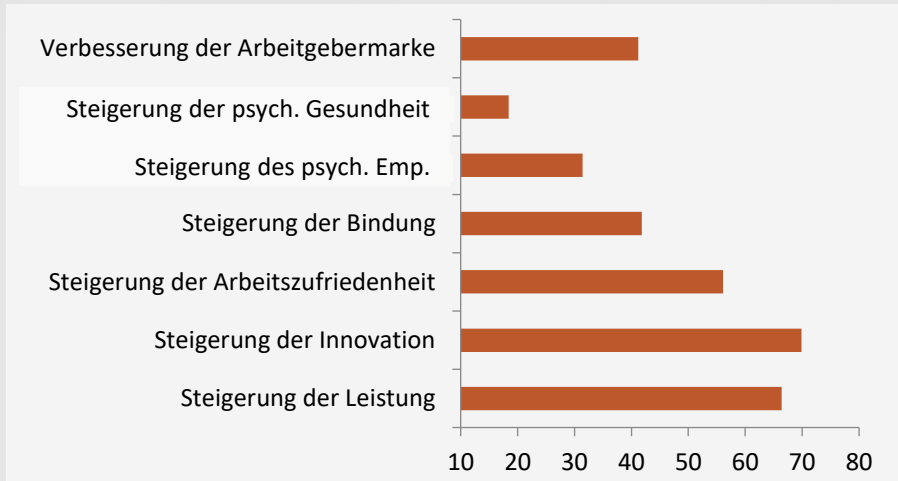
Die Zukunftstauglichkeit von Agilität zeigt auch die breite Ablehnung der Aussage, dass das agile Manifest und Agilität veraltet seien und nicht die Probleme von Organisationen in der Zukunft lösen könnten. Diese Aussage lehnten 89,3 Prozent der Stichprobe ab. Dagegen stimmten 63,7 Prozent der Teilnehmenden der Aussage zu, dass es Unternehmen ohne die Implementierung von agilen Prinzipien und Methoden in der Zukunft schwer haben werden. Nur 37,5 Prozent stimmen der Aussage zu, dass Agilität ganzheitlich eingeführt werden muss und agile Inseln in Organisationen Schwierigkeiten haben.

Somit lassen verschiedenen Indikatoren im New-Work-Barometer nicht die klare Aussage zu, dass das Thema Agilität in deutschen Unternehmen am Ende steht.



Agilität lebt, aber wie lebt es sich, wenn Unternehmen Agilität praktizieren? Um diese Frage zu beantworten, sollten die Teilnehmenden aus bereits agile Methoden einsetzenden Unternehmen angeben, wie zufrieden sie mit dem Einsatz sind. Dafür wurde eine Skala von -3 (= voll und ganz unzufrieden) bis + 3 (= voll und ganz zufrieden) genutzt. Der Mittelwert liegt lediglich bei 0,52. Zudem zeigt sich Varianz in den Daten: Einigen sehr zufriedenen Unternehmen stehen auch einige sehr unzufriedene gegenüber. So haben etwa 7,2 Prozent der Befragten die Stufen -3 und -2 gewählt. Schaut man sich diese Unternehmensvertretenden etwas genauer an, dann unterscheiden sie sich in zwei Punkten von der Gesamtstichprobe: Es sind häufiger Führungskräfte und es finden sich doppelt so viele Unternehmen aus der Finanzbranche in der Gruppe der sehr Unzufriedenen als im gesamten Datenpool. Zumindest eine kleine bis mittlere Korrelation besteht auch bei der Unternehmensgröße ( $p = -0,23$ ,  $p < .01$ ). Das heißt, je größer die Unternehmen sind, desto weniger zufrieden sind sie. Korreliert man die Antworten zum Einsatz in den nächsten 12 Monaten mit der Zufriedenheit, so ergibt sich ein mittelstarker Zusammenhang ( $r = -.33$ ,  $p < .01$ ). Je unzufriedener die Unternehmen sind, desto weniger Einsatz ist in den nächsten 12 Monaten geplant. Weiterhin gaben die Teilnehmenden an, wie viele Prozent der Belegschaft von agilen Maßnahmen betroffen sind. Dies waren durchschnittlich 41,3 Prozent der Belegschaften. Die hohen Werte sind wahrscheinlich damit zu erklären, dass von der agilen Führung sehr viele Menschen betroffen sein können. Auch hier zeigt sich eine signifikante Korrelation mit der Einsatzzufriedenheit. Je zufriedener die Unternehmen mit dem Einsatz von agilen Methoden sind, desto breiter setzen sie diese auch ein ( $r = .48$ ,  $p < .01$ ).

**Abbildung 8** (S. 18) zeigt, mit welcher Zielsetzung Unternehmen aus Sicht der Teilnehmenden agile Methoden einsetzen. Die Kategorien sind an eine aktuelle Metanalyse angelehnt, in der der Erstautor gemeinsam mit Jan Koch alle weltweit durchgeführten Studien zur Wirksamkeit von agiler Projektarbeit statistisch ausgewertet hat.



→ Abbildung 8:

Unterschiedliche Zielsetzungen von agilen Methoden

Wie in Abbildung 8 ersichtlich, werden agile Methoden nur selten mit der Zielsetzung eingesetzt, die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Dagegen stehen ganz klar wirtschaftliche Ziele im Fokus. Agile Methoden sollen die Leistung und die Innovation der Mitarbeitenden und Teams steigern. Dies entspricht auch den Ergebnissen der Metaanalyse, in der dieses Ergebnis auch gezeigt werden konnte. Überraschend sind die verhältnismäßig niedrigeren Werte für das psychologische Empowerment als Zielsetzung der agilen Methoden. Zwar scheint dieses als Ziel von New Work sehr weit verbreitet zu sein (siehe Abbildung 1). Dennoch nehmen nur etwa ein Drittel der Befragten das als Ziel für den Einsatz der agilen Methoden wahr. Unter Umständen könnte die Unzufriedenheit, die in einigen Unternehmen mit agilen Methoden bestehen, auch mit einer partnerschaftlichen Zielsetzung von Effizienz und stärkerer Humanisierung verringert werden. Wie bei der Einführung vieler anderer Methoden und Transformationen macht es Sinn nicht nur das „Optimizing“, sondern auch das „Satisfying“ der Mitarbeitenden im Blick zu haben.

Um die Frage zu beantworten, wie sich das Verhältnis zwischen New Work und Agilität gestaltet, stellten wir den Teilnehmenden verschiedene Aussagen zum Thema Agilität vor. 62,7 Prozent der Befragten stimmten hier der Aussage zu, dass Agilität und New Work nicht klar zu trennen seien und agile Methoden ein Teil der New-Work-Agenda sind. Nur 13,9 Prozent waren der Meinung, dass Agilität nicht zu New Work gehört und die Begriffe klar getrennt werden sollten. 52,8 Prozent finden, dass zu große Schritte in Richtung Agilität, die nicht dem Reifegrad der Organisation entsprechen, auch zu Rückschritten beim Thema New Work insgesamt führen können. Die Ergebnisse sind somit deutlich: Agilität wird in Deutschland als Teil von New Work betrachtet. Die beiden Begriffe verstehen Mitarbeitende als zusammengehörig.





### Fazit

New Work bleibt als Begriff populär und New Work-Praktiken werden wieder häufiger eingesetzt. Dies zeigen die Ergebnisse des NWB 22. Gleichzeitig ist das ursprüngliche Verständnis von Bergmann der große Verlierer. Dagegen verzeichnen das Empowermentverständnis und die New Work-Charta hohe Beliebtheitswerte, nicht weit entfernt davon landet aber das Homeofficeverständnis.

Erkenntnisreich war in diesem NWB die Analyse der Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Nicht nur sehen Führungskräfte das Bergmannverständnis als weniger zugehörig zu New Work an. Auch Praktiken, die ihre Macht gefährden (Verflachung von Hierarchien, Holokratie, gewählte Führungskräfte etc.) werden von ihnen stärker abgelehnt. Dazu kommt, dass sie viel stärker als Mitarbeiter glauben, dass die Praktiken in ihren Unternehmen darauf zielen, Macht an die Mitarbeiter abzugeben. Zusammen genommen könnten diese Befunde eine erste Erklärungsmöglichkeit anbieten, warum es New Work schwer hat, wenn der Status quo im Unternehmen in Frage gestellt wird. Hier nehmen Führungskräfte und ihr New Work-Verständnis eine wichtige Rolle ein.

Das diesjährige Schwerpunktthema hat ebenso verschiedene Erkenntnisse ermöglicht. Agilität wird in der Praxis mehrheitlich als zu New Work zugehörig erlebt. Auch sehen die meisten Unternehmensvertreter\*innen Agilität als Zukunftsthema an. Es kann nicht von einem postagilen Zeitalter gesprochen werden. Dennoch scheinen viele Unternehmen nicht voll und ganz zufrieden mit der Umsetzung von Agilität in ihrem Unternehmen zu sein. Unternehmen scheint mit Blick auf die Zielsetzung geraten, nicht nur Leistungs- und Innovationsziele in den Fokus zu rücken, sondern auch das psychologische Empowermenterleben und die psychische Gesundheit.



SRH Berlin University of Applied Sciences  
Berlin School of Management

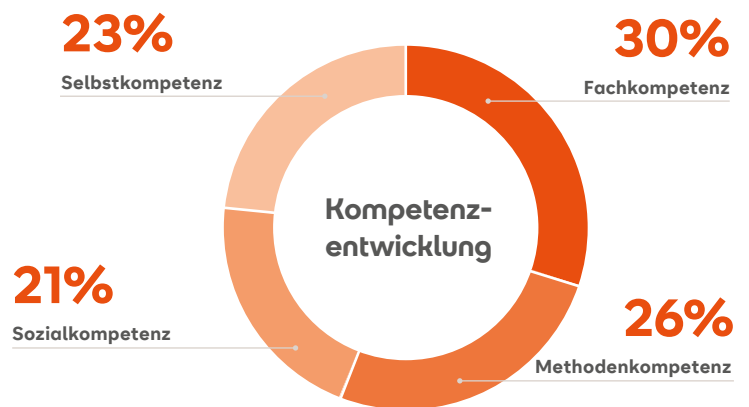
# MBA Business-Coaching und New-Work- Organisationsentwicklung

# So sieht Studieren bei uns aus

Dieses MBA-Programm bereitet dich auf eine Karriere als Coach im Kontext einer sich verändernden Arbeitswelt vor. Als Absolvent dieses Studiengangs bist du in der Lage, Menschen und Organisationen bei New-Work-Transformationen erfolgreich zu begleiten und selbständig Coachingprozesse durchzuführen. Gleichzeitig stärkst du deine Managementkompetenzen, denn Coaching fördert das selbstgesteuerte Lernen und das persönliche Wachstum der Klient:innen. Im Rahmen von Business-Coachings unterstützt du die berufliche Leistung und Zufriedenheit deiner Klient:innen und trägst damit zur Effektivität von Organisationen bei.

## Kompetenzen und Curriculum

- Forschung zur Wirksamkeit von Coaching verstehen lernen
- Maßnahmen aus dem New-Work-Barometer kritisch reflektieren
- Erfolgreich ein Coaching durchführen und evaluieren können
- Potenzielle Nebenwirkungen von Coaching erkennen
- Psychologisches Empowerment fördern lernen
- Coaching in New-Work-Transformationen anwenden können



### Semester 1

- Einführung in die Psychologie des Coaching
- Methoden und Beziehungsgestaltung im Coaching
- Virtuelles Coaching
- Finanzierung und Rechnungswesen für Coaches

### Semester 2

- Organisationsentwicklung I: Führung und Organisationskultur in der VUKA-Welt
- Organisationsentwicklung II: Transformation von Organisationen zu New Work
- Diagnostik, Evaluation und klinische Psychologie für Coaches
- Coaching und Supervision erster Fall: Karrierecoaching

### Semester 3

- Marketing und Vertrieb für Coaches und Organisationsentwickler
- Wissenschaftliches Arbeiten und Master-Thesis
- Coaching und Supervision zweiter Fall: Businesscoaching

## Berufsperspektiven

Coaches benötigen eine betriebswirtschaftliche Handlungskompetenz, um als Berater:innen glaubwürdig auftreten zu können. Dieser MBA bereitet dich auf den Kontakt mit Führungskräften vor und vermittelt dir ein umfassendes Verständnis für ihre Lebensrealität und die Geschäftsprozesse in Unternehmen. Das Studium befähigt dich dazu, erfolgreich eine Selbstständigkeit zu bewältigen oder ein Coachingunternehmen zu gründen. Du kannst auch eine Karriere in der Unternehmensberatung anstreben oder als interner Coach und New-Work-Organisationsentwickler:in arbeiten.

## Dein Weg zum Erfolg

- International anerkannter und renommierter Studiengang (staatl. akkreditiert)
- Praktischer Ansatz durch Fallstudien und Exkursionen
- Lerne anders: ganzheitlich und interaktiv
- Persönliche Beratung durch unseren Career Service
- 114 Partnerhochschulen für Auslandserfahrungen
- Studierende aus 100+ Ländern sorgen für internationales Flair

## Finanzierungsmöglichkeiten

- Finde Unterstützung mithilfe von Studienkrediten wie Daka Berlin: Zahle deinen Kredit erst zurück, wenn du berufstätig bist und ein gewisses Einkommen verdienst.
- Studiere erst, zahle später mit Bildungsfonds: Bei Berufseinstieg und festem Mindesteinkommen zahlst du einen prozentualen Anteil deines Gehalts zurück.
- Außerdem gibt es Bafög und diverse Stipendien. Mehr Infos dazu findest du auf unserer Webseite.

**»In der Zukunft der Arbeitswelt gehören Coaching und New-Work-Organisationsentwicklung zusammen. Deshalb vermitteln wir beides gleichwertig in einem innovativen MBA.«**

# Das Wichtigste auf einen Blick

## Studienstart

April und Oktober

## Studiendauer

3 Semester

## Studienform

Berufsbegleitend

## Credits

60 ECTS

## Abschluss

Master of Business Administration

## Sprache

Deutsch

## Studiengebühren

EU/EWR (inkl. Westbalkan, Schweiz): 590 € / Monat

Non-EU/EWR: 3540 € / Semester

## CORE-Prinzip

Alle Informationen zu unserem CORE-Prinzip findest du unter: [www.srh-berlin.de/core](http://www.srh-berlin.de/core)



**Carsten Schermuly**  
Studiengangsleiter

# Der MBA für erfolgreiche Coaches in einer wandelbaren Arbeitswelt.

## Berlin School of Management

Die Berlin School of Management bietet dir eine große Auswahl an anspruchsvollen betriebswirtschaftlichen Studiengängen, die in der Praxis ein hohes Ansehen genießen. Bei uns studierst du anders: Wir haben eine moderne Art zu lernen entwickelt, bei der du ganz gezielt, interaktiv und praxisnah deine persönlichen Kompetenzen weiterentwickelst. Erlebe eine anregende Lehr- und Lernumgebung in unserer von kultureller Vielfalt geprägten Hochschule im Herzen Berlins und vielleicht bei einer unserer internationalen Partnerhochschulen.

## Studienvoraussetzungen

- Hochschul- oder Fachhochschulabschluss (Bachelor oder Diplom) mit:
- mind. 180 ECTS + mind. 3 Jahre Berufserfahrung im Management, in der Beratung oder im Personalbereich ODER
- mind. 240 ECTS + mind. 2 Jahre Berufserfahrung im Management, in der Beratung oder im Personalbereich
- Motivationsschreiben & Lebenslauf
- Englischkenntnisse
- Ausweiskopie

**Du hast Fragen? Wir sind für dich da. Rufe uns an oder schreibe uns.**  
**+49 30 515650-200**  
**studyinberlin@srh.de**  
**www.srh-berlin.de**

Stand: 26.1.2022. Die aufgeführten Informationen und Konditionen sind ohne Gewähr und können abweichen.



## Bewirb dich jetzt online

Erstelle ein Bewerberkonto und bewirb dich schnell & einfach online.

