

# Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023

Prof. Dr. Carsten Schermuly

Dr. Matthias Meifert

## Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023

New Work ist weiter populär und gehört in vielen Unternehmen zum Standardrepertoire. Sucht man eine Stelle zum Thema New Work, so zeigt beispielsweise Stepstone im Juli 2023 fast 20.000 Treffer an. Gesucht werden unter anderem ein Senior Expert New Work Transformation in Salzgitter, eine Teamassistentin New Work/Innenarchitektur in Nürnberg, ein Verkäufer im Außendienst im Bereich New Work und Office Design in Karlsruhe sowie ein Senior New Work Consultant in Köln. Wie das Beispiel Stepstone zeigt, geht mit der hohen Bekanntheit nicht unbedingt eine einheitliche Verwendung des Begriffs einher. New Work wird 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 und zu 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 sowie dem Bundesverband der Personalmanager als Praxispartner durchgeführt. In jedem Barometer wird ein Schwerpunktthema in der Arbeitsgruppe ausgewählt und analysiert. Nach der Umbenennung von XING in die New Work SE (2020), der Coronakrise (2021), Agilität (2022) wurden im NWB 2023 Daten zur Rolle von Future Skills für New Work erhoben.

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

- Schermuly, C. C. & Meifert, C. (2023). Kein Erfolg ohne Empowerment. *Personalmagazin*, 09/23, 24-29.
- Schermuly, C. C. (2023). Vorbereitet aufs Spielfeld. *Neues Lernen*, 04/23, 25-30.

## 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. Den Teilnehmenden werden verschiedene Verständnisse aber auch New Work-Praktiken vorgestellt.

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> Es handelt sich somit um keine deduktive Ableitung. Die Liste wurde stattdessen empirisch-induktiv durch Interviews mit Expert\*innen erstellt. Praktiken, die nur schwach mit New Work in vorherigen Barometern assoziiert wurden oder der Stichprobe überwiegend unbekannt waren, werden regelmäßig aus der Abfrage entfernt. Maßnahmen, die gehäuft im offenen Feld von den Teilnehmenden genannt werden, werden in die Befragung neu aufgenommen.

Die Rekrutierung der Stichprobe wird jedes Jahr neu durchgeführt. Dabei rufen die SRH und die drei Praxispartner in ihren Netzwerken zu einer Teilnahme am NWB auf und sprechen gezielt Unternehmensvertreter\*innen an. Angesprochen werden vor allem solche Kolleg\*innen von denen ausgegangen werden kann, dass sie zum Thema New Work in ihrem Unternehmen auskunftsfähig sind (z. B. Personalleiter\*innen und andere Führungskräfte). Teilnehmende, die uns im Jahr 2022 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 New Work-Barometer haben 613 (2022 = 581; 2021 = 469 Datenpunkte) Unternehmensvertretende teilgenommen. Der kontinuierliche Zuwachs an Teilnehmenden ist sehr erfreulich. Die Befragten des NWB 2023 arbeiten mehrheitlich in der Industrie (12,4 Prozent), dem IT-Bereich (12,6 Prozent) und der Beratungsbranche (15,5 Prozent). Am häufigsten stammen die Unternehmensvertretenden aus größeren KMU (251 bis 1000: 21,2 Prozent) und Unternehmen mit 1.001 bis 10.000 Beschäftigten (24 Prozent). Lediglich 1,6 Prozent der Stichprobe waren Selbständige oder Einzelunternehmungen. 40,9 Prozent der Befragten waren Führungskräfte - davon 44,2 Prozent im HR-Bereich. 61,0 Prozent bezeichneten sich als weiblich, 37,8 Prozent männlich und 1,1 Prozent divers.



## Ergebnisse des NWB 2023

### 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.“

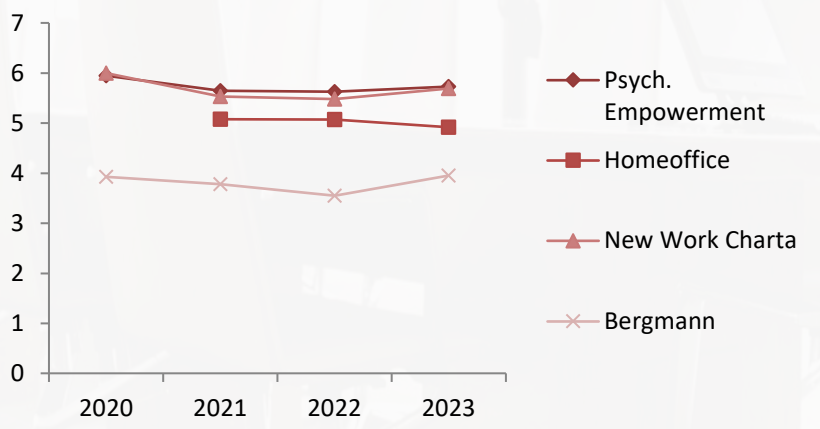
Die Teilnehmenden schätzen auf einer siebenstufigen Skala ein, wie stark die jeweilige Definition ihrem persönlichen Verständnis von New Work entspricht. Wie **Abbildung 1** zeigt, besteht hier eine deutliche Konstanz. Den ersten Platz teilt sich das Empowerment-Verständnis mit der New Work Charta.

## 6

Für viele handelt es sich bei New Work um Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment, also das Erleben von Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz, zu fördern. Das psychologische Empowerment-Konzept führte Gretchen Spreitzer in den 90er Jahren in die Literatur ein. Das Konzept ähnelt den Prinzipien der New Work Charta, denn diese propagiert Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung als wichtige Elemente von New Work. Zwischen beiden Verständnissen besteht auch eine starke Korrelation von  $r = .51$  ( $p < .01$ ). Je stärker die Teilnehmenden dem Empowerment-Verständnis zustimmen, desto stärker stimmen sie auch der Charta zu.

Abgeschlagen landet das ursprüngliche Verständnis von Bergmann auf dem letzten Platz. Eine Utopie, die das gegenwärtige Lohnsystem überwinden will und in der Menschen der Arbeit nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen sowie mit technologischer Unterstützung Produkte für den täglichen Bedarf selbst herstellen, findet wenig Akzeptanz in Deutschland.

Deutlich davor landet das Homeoffice-Verständnis. 61,3 Prozent der Stichprobe wählten Werte höher als 4 aus und stimmen damit dem Verständnis zu, dass New Work vor allem ermöglicht, von zu Hause zu arbeiten. Nicht überraschend bestehen keine relevanten Zusammenhänge mit den beiden erstplatzierten Verständnissen. Unternehmensvertreterinnen und -vertreter mit einer hohen Akzeptanz des Homeofficeverständnisses stimmen nicht gleichzeitig auch der Charta oder dem Empowerment-Verständnis stark zu.



→ Abbildung 1:

Die verschiedenen Verständnisse von New Work.

Hinweis:

Das Homeofficeverständnis wurde 2021 zum ersten Mal abgefragt.

## Zustimmung zu verschiedenen Praktiken

Weiterhin werden die Teilnehmenden gebeten einzuschätzen, welche Praktiken für sie zu New Work gehören:

„Welche der folgenden Praktiken aus den Bereichen Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse repräsentieren für Sie New Work? Bitte bewerten Sie, ob die jeweilige Praktik für Sie zum Thema New Work gehört. Falls Sie die Praktik nicht kennen, dann klicken Sie bitte „kenne ich nicht“ an.“

Für diese Einschätzung steht den Teilnehmenden eine Likertskala von 1 (= stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (= voll und ganz) zur Verfügung. Die Ergebnisse sind in **Abbildung 2** dargestellt.

Auf den ersten fünf Plätzen landen die empowermentorientierte Führung, Selbstorganisation, offene Fehlerkultur, Arbeitsortautonomie sowie das selbstbestimmte Lernen.

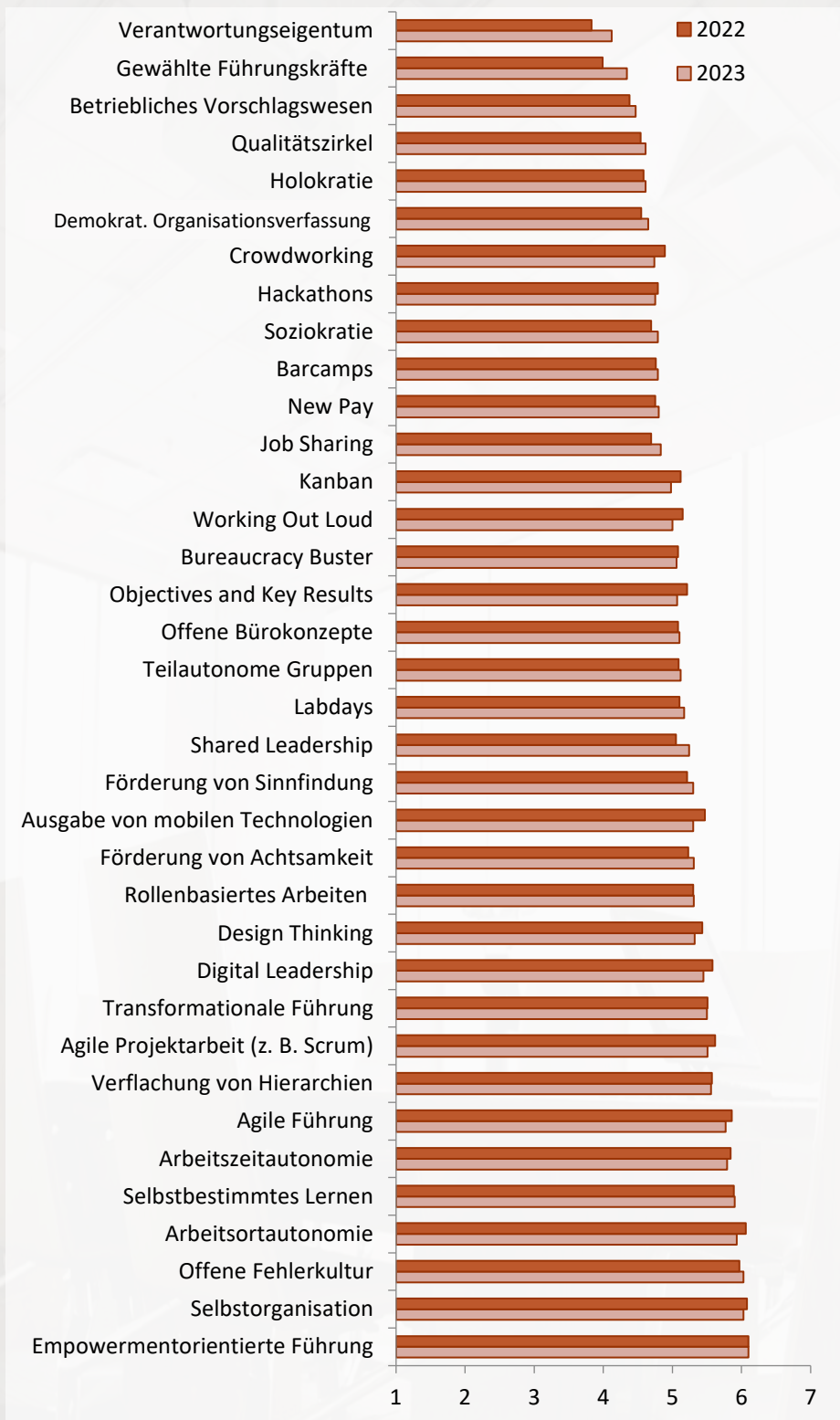
Da den Leser\*innen des Ergebnisberichts wahrscheinlich Begriffe wie Selbstorganisation oder offene Fehlerkultur bekannt sind, aber unter Umständen nicht das Konzept der empowermentorientierten Führung, soll diese hier kurz erläutert werden. Die empowermentorientierte Führung hat die Zielsetzung das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern. Sie besteht aus sechs Dimensionen, die in **Tabelle 1** dargestellt sind. Die empowermentorientierte Führung hat sich in einer Metaanalyse im Vergleich zu anderen Führungsstilen als besonders stark positiv wirksam auf das psychologische Empowerment erwiesen.<sup>2</sup> Doch stimuliert sie laut einer anderen Metaanalyse auch das Vertrauen und die Beziehungsqualität zur Führungskraft sowie das Commitment, das Innovationsverhalten und die Leistung der Mitarbeitenden.<sup>3</sup> Es ist methodisch nicht auszuschließen, dass sowohl bei der Prominenz der empowermentorientierten Führung als auch des Empowermentverständnisses ein Selektionseffekt vorliegt, da einer der vier Projektpartner sich stark mit dem Thema empowermentorientierte Führung beschäftigt.

<sup>2</sup> Schemuly, C. C., Creon, L. E., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95. <http://doi.org/10.1177/15480518211067751>

<sup>3</sup> Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/154805181775053>

→ Abbildung 2:

Zustimmungswerte zu verschiedenen New Work-Praktiken





Auffallend ist, dass vor allem stark unternehmensdemokratisch ausgerichtete Praktiken die letzten Plätze besetzen. Praktiken wie eine demokratische Organisationsverfassung, Holokratie, gewählte Führungskräfte oder Verantwortungseigentum werden weniger mit New Work assoziiert wie z. B. agile Praktiken (z. B. agile Projektarbeit oder Kanban), Arbeitsortautonome (mobile Arbeit) oder Führungsstile. Dies scheint konstant zu sein. Zwischen den Erhebungsjahren zeigen sich in den Zustimmungswerten keine wesentlichen Unterschiede.

Dimension	Rolle	Beschreibung
Sinnstiftung	Sinnstifter *in	Erklärt den Sinn der gegenwärtigen Arbeitsaufgaben und entwirft eine attraktive Zukunftsvision.
Individualisierte Berücksichtigung	Coach	Tritt als Agent der Kompetenzen und Bedürfnisse des Mitarbeitenden auf und behandelt Mitarbeitende als Individuen sowie ist an ihren Meinungen interessiert.
Partizipation	Beteiligter *in	Lässt Mitarbeitende an wichtigen Entscheidungen teilhaben und informiert sie rechtzeitig über alle relevanten Punkte.
Verantwortung	Ermächtiger *in	Baut bürokratische Hürden ab und reduziert Kontrollmechanismen. Führungskraft weist den Mitarbeitenden verantwortungsvolle Aufgabe zu.
Kompetenzentwicklung	Personalentwickler *in	Entwickelt die Kompetenzen der Mitarbeitenden und macht Vorschläge, wie man das Arbeitsverhalten verbessern kann. Führungskraft gibt regelmäßiges Feedback.
Idealisierter Einfluss	Vorbild	Führungskraft agiert glaubwürdig und setzt hohe Standards an das eigene Verhalten. Sie lebt das vor, was sie einfordert.

→ Tabelle 1:

Die sechs Dimensionen der empowerment-orientierten Führung (Schermary, 2016; 2021)

## Einsatz- und Beratungshäufigkeit verschiedener New Work-Maßnahmen

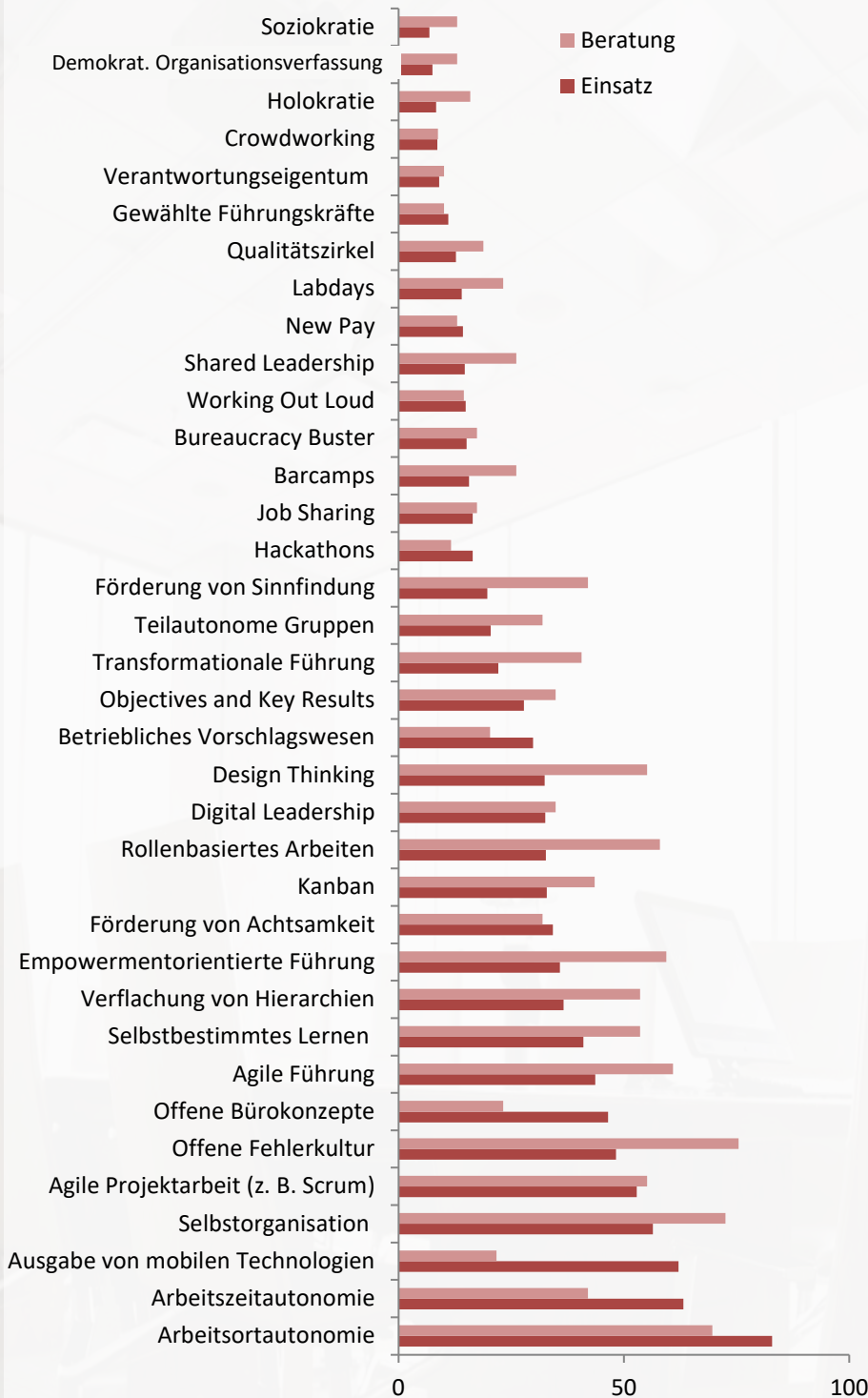
Wenn es um den Einsatz von konkreten Maßnahmen für New Work geht, hat die Beratungsbranche einen hohen Einfluss. Im New Work-Barometer haben wir deshalb analysiert, wie sich die Einsatzhäufigkeit bestimmter Maßnahmen in den Organisationen und die Häufigkeit der Beratung zu ebendiesen unterscheiden. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive müsste man ähnliche Zahlen erwarten. Denn nur wenn die Organisationen die Methoden einsetzen, macht dies Beratungsmandate möglich. Wie **Abbildung 3** zeigt, ist das für einige Methoden der Fall. Bei Maßnahmen wie New Pay, Working Out Loud, Crowdfunding, Job Sharing, Agile Projektarbeit (z. B. Scrum) oder Bureaucracy Buster bestehen hohe Übereinstimmungen zwischen dem Einsatz und der Beratungshäufigkeit.

Doch existieren auch vier Maßnahmen, in denen Organisationen scheinbar deutlich seltener Unterstützung von Beratungen einkaufen. Unterschiede von mehr als 10 Prozent bestehen bei der Ausgabe von mobilen Technologien, offenen Bürokonzepten, Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie. Bei den großen Herausforderungen der hybriden Arbeitswelt, die sich auf Arbeitsort, Zeit und Technologie beziehen, scheinen einige Unternehmen diese Wege alleine gehen zu wollen.

Überraschend ist die hohe Anzahl an Maßnahmen, bei denen deutlich mehr Beratungsmandate als Anwendungsfälle existieren. 14 Maßnahmen weisen hier Unterschiede von mehr als 10 Prozent zugunsten der Beratungsmandate auf. Zwei Maßnahmengruppen stechen besonders deutlich heraus: Dies sind zum einen Führungsstile wie empowermentororientierte Führung, agile Führung oder transformationale Führung. Viele Beratungen scheinen im New Work-Kontext weiterhin ihr Geld mit Führungskräfteentwicklungen – zum Beispiel mit Coaching und Training – zu verdienen. Zum anderen gibt es auch viel Beratung zu Selbstorganisation: Bei der Verflachung von Hierarchien besteht ein Unterschied von 17 Prozent und bei der Selbstorganisation von 16,1 Prozent zwischen Beratungsangebot und Anwendung in Unternehmen. Beim selbstbestimmten Lernen sind es 12,6 Prozent, bei den teilautonomen Gruppen 11,5 Prozent und bei der geteilten Führung 11,4 Prozent. Zwei Gründe könnten dafür verantwortlich sein. Erstens könnte ein erhöhter Beratungsbedarf beim Thema Selbstbestimmung vorliegen. Zweitens könnte eine erhöhte Beratungskapazität der Grund sein. Möglicherweise haben sich viele Beratungen in den letzten Jahren auf das Thema Selbstbestimmung spezialisiert und bieten dies Kunden an, ohne dass diese solche Leistungen in Anspruch nehmen.

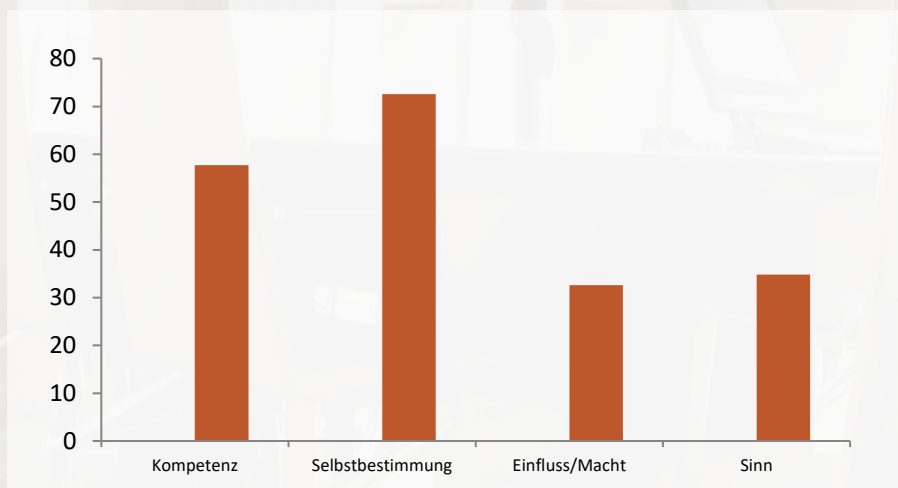
→ Abbildung 3:

Einsatz und Beratung zu verschiedenen New Work-Maßnahmen



## Verschiedene Schwerpunktsetzungen beim Thema New Work

Die Teilnehmenden der Unternehmen, die New Work praktizieren, wurden gefragt, was durch ihre New Work-Maßnahmen besonders gefördert wird. Zur Auswahl standen die vier Dimensionen des psychologischen Empowerments: Sinn, Selbstbestimmung, Kompetenz und Macht, also das Verständnis, was in Deutschland stark verbreitet ist (siehe Abbildung 1). Wenn Unternehmen viele New Work-Maßnahmen zur Selbstbestimmung implementieren, aber sie die Kompetenz, den Sinn oder die Macht der Mitarbeitenden nicht stärken, werden Mitarbeitende quasi in die Selbstorganisation gedrängt, ohne alle nötigen Empowerment-Ressourcen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Das zeigen auch die Daten des diesjährigen New Work-Barometers (Abbildung 4). 72,6 Prozent der Unternehmen glauben, dass sie mit ihren New Work-Bemühungen die Selbstbestimmung fördern. Doch nur 32,6 Prozent der Stichprobe fokussiert die Einflussdimension. Im Jahr 2022 (38,4 Prozent) und 2021 (42 Prozent) setzten noch etwas mehr Unternehmen diesen Schwerpunkt. Es scheint somit ein verbreitetes New Work-Phänomen in Deutschland zu sein, dass Mitarbeitende ohne die entsprechende Macht auf die Reise hin zu mehr Selbstbestimmung geschickt werden. So entstehen Arbeitssituationen, in denen Mitarbeitende zwar mehr Autonomie besitzen, die Macht aber weiter im organisationalen System an anderer Stelle konzentriert bleibt. Deutlich sind auch die Diskrepanzen zum Thema Sinn. Nur 34,8 Prozent der Unternehmen, die New Work praktizieren, beabsichtigen damit das Sinnerleben der Mitarbeitenden zu fördern (2022 = 41 Prozent; 2021 = 43,9 Prozent).



→ Abbildung 4:

Welche Dimension von Empowerment wird durch New Work im Unternehmen gefördert?

Durch eine einseitige Selbstbestimmung ohne Macht und Sinn können Unternehmen nicht das positive Potential heben, die das psychologische Empowerment birgt – zum Beispiel in Bezug auf die Leistungsfähigkeit, die Arbeitszufriedenheit oder die psychische Gesundheit.<sup>4</sup> Es sind sogar negative Konsequenzen wahrscheinlich: etwa mehr Konflikte, längere Prozesse und letztlich schlechtere Unternehmensergebnisse.

Erste Hinweise auf Probleme, die mit einer einseitigen Fokussierung der Selbstbestimmung einhergehen könnten, zeigt auch eine vertiefte Analyse der Daten aus dem New Work-Barometer. Wir unterteilten den Datensatz in Unternehmen, die alle Dimensionen bei ihren New Work-Bemühungen fokussieren und solche, die nur eine Auswahl als Zielsetzung haben (weniger als drei Dimensionen aber mindestens 1). Es gab keine Organisation, die gar keine Empowerment-Dimension als Zielsetzung für ihre New Work-Maßnahmen angab. Wir analysierten die Unterschiede bezüglich dreier Variablen: Erfolg von New Work, Fluktuation in den letzten sechs Monaten und die Bindung an das Unternehmen. In der Psychologie unterscheidet man im Drei-Komponenten-Modell zwischen drei verschiedenen Bindungsarten: Kalkulatorisches, normatives und affektives Commitment. Wir haben uns entschlossen, die affektive Bindung zu messen und legten den Teilnehmenden Items wie „Die meisten Mitarbeitenden empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu unserem Unternehmen“ vor. Diese stammen aus dem wissenschaftlich fundierten Verfahren COMMIT von Jörg Felfe und Franziska Franke von der Helmut Schmidt-Universität Hamburg.<sup>5</sup>

Die Ergebnisse sind in **Tabelle 2** aufgeführt. Kontinuierlich zeigt sich ein Vorteil für die Unternehmen, die alle Dimensionen von psychologischem Empowerment fördern. Sie nehmen einen signifikant stärkeren Erfolg von New Work in ihrer Organisation wahr. Darüber hinaus hatten diese Unternehmen in den letzten sechs Monaten signifikant weniger Fluktuation und sie schätzen die affektive Bindung der Mitarbeitenden stärker ein. Alle Unterschiede sind statistisch signifikant und die Effektgrößen sind mittelgroß.

<sup>4</sup> siehe für eine Übersicht der Datenlage: Carsten C. Schermuly: New Work - Gute Arbeit gestalten, 3. Auflage, Haufe 2021

<sup>5</sup> Felfe, J., & Franke, F. (2012). Commit. Verfahren zur Erfassung von Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf und der Beschäftigungsform. Verlag Hans Huber.

Eine mittelgroße Effektgröße kann man sich wie folgt vergegenwärtigen: Stellen Sie sich zwei Jugendliche vor, die 14 und 18 Jahre alt sind, die sich also etwa 15 cm unterscheiden. Dies ist ein mittelstarker Unterschied und ein solcher ist nicht zu übersehen. Die Größe des Unterschiedes darf aber nicht kausal interpretiert werden. Es ist möglich, dass die Fokussierung aller Dimensionen zu mehr Erfolg führt, doch kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Erfolg oder die Bindung der Mitarbeitenden dazu führt, dass das Unternehmen häufiger diese Schwerpunktsetzung vornimmt.

Weniger entscheidend scheint das persönliche Verständnis der Unternehmensvertreter\*innen von New Work zu sein. Es bestehen nur kleine oder keine Zusammenhänge zwischen der Zustimmung zu den vier Verständnissen und dem Erfolg von New Work und der Fluktuation. Nur bei der Bindung zeigt sich ein relevanter Unterschied zwischen den Verständnissen. Charta, Bergmann und Homeoffice weisen keine Zusammenhänge auf. Doch je stärker die Unternehmensvertreter\*innen persönlich dem Empowermentverständnis zustimmen, desto stärker nehmen sie auch die affektive Bindung im Unternehmen wahr ( $r = .19$ ,  $p < .01$ ). Dies ist konsistent mit den Ergebnissen von Metaanalysen, die zeigen können, dass das Erleben von Empowerment und die affektive Bindung miteinander assoziiert sind.<sup>6</sup>

	Skala	alle Dimensionen von Empowerment	nur Auswahl	Testwerte
<b>Erfolg von New Work</b>	7-stufig,	M = 5,43	M = 4,59	4,38
	1 = gar nicht erfolgreich bis 7 = voll und ganz erfolgreich	(SD = 1,2)	(SD = 1,2)	( $p < .01$ ) d = .71
<b>Fluktuation</b>	10-stufig,	M = 2,45	M = 3,03	-2,72
	1 = niemand bis 10 = über 51 Prozent	(SD = 1,0)	(SD = 1,34)	( $p < .01$ ) d = 0.44
<b>Affektive Bindung</b>	5-stufig,	M = 4,26	M = 3,8	3,5
	1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft zu	(SD = 0,7)	(SD = 0,8)	( $p < .01$ ) d = .56

→ Tabelle 2:

Vergleich von Unternehmen, die alle Dimensionen von Empowerment fördern im Vergleich zu solchen, die das nicht tun

<sup>6</sup>Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>

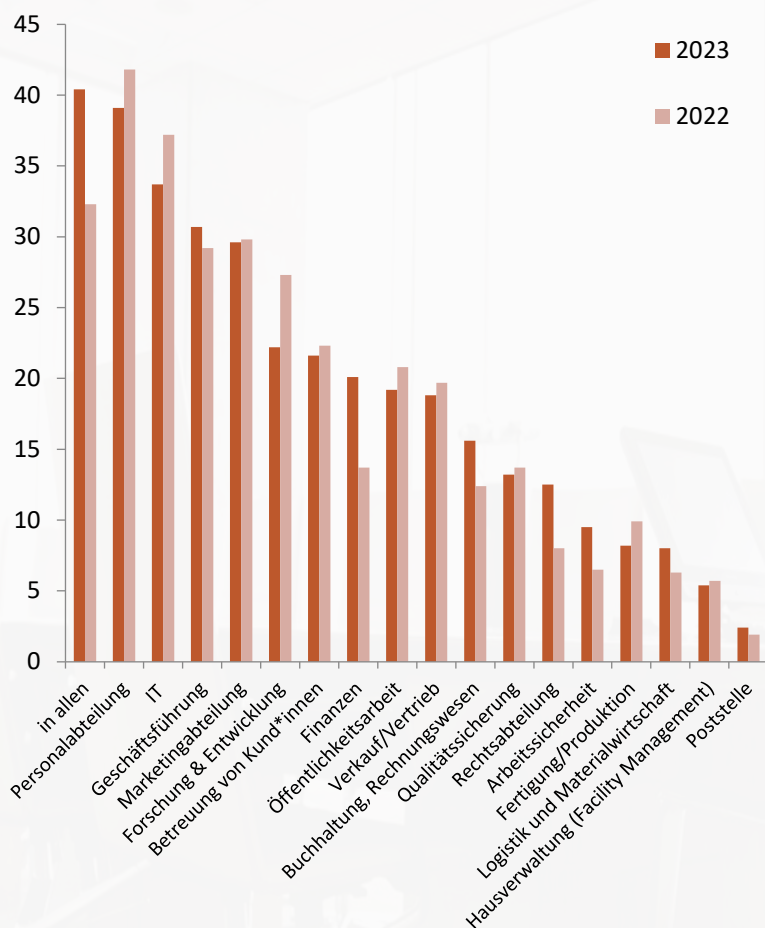
## Zukünftige Bedeutung von New Work

New Work wird häufig als „Containerbegriff“ benutzt. Dies birgt die Gefahr, dass der Begriff und damit auch das Thema sich abnutzen und 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) zeigte sich ein Wert, der klar im positiven Bereich liegt und nahezu identisch zum Jahr davor ausfällt ( $M = 1,72$ ;  $SD = 1,23$ ). Weiterhin wird dem Thema New Work ein eher hohes Veränderungspotential zugetraut ( $M = 1,52$ ;  $SD = 1,25$ ). Weiterhin stimmten 73,6 Prozent der Stichprobe der Aussage zu, dass in Zeiten von Fachkräftemangel New Work-Maßnahmen notwendig sind, um Talente für das eigene Unternehmen zu begeistern. 80,3 Prozent der Stichprobe lehnen die Aussage ab, dass heute New Work als Standard gilt und man damit kein Alleinstellungsmerkmal und keine besondere Aufmerksamkeit auf dem Fachkräftemarkt mehr erzeugen kann. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Stichprobe das Thema New Work weiterhin als wichtig erachtet.

## Wo wird New Work eingesetzt?

Die Unternehmen, die angaben, dass sie New Work praktizieren, wurden zusätzlich befragt, in welchen Unternehmensteilen dies geschieht. **Abbildung 5** fasst die Ergebnisse zusammen. Im NWB 2022 praktizierte etwa ein Drittel der Stichprobe New Work unternehmensweit. Dieser Wert hat sich auf 40,4 Prozent gesteigert. In einigen Fachabteilungen hat sich dafür der Einsatz verringert, was logisch ist, wenn in allen Bereichen verstärkt New Work eingesetzt wird und die entsprechende Option gewählt wurde. Personalabteilungen (39,1 Prozent), IT (33,7 Prozent) und die Geschäftsführung (30,7 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 nur 22,6 Prozent der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mit New Work beschäftigen. Gerade hier würde man erwarten, dass aufgrund der Wissensintensität New Work-Praktiken besonders günstig wirken könnten. Deutliche Zuwächse haben Finanz- und Rechtsabteilung zu verzeichnen. Möglicherweise haben sich hier die Arbeitsanforderungen durch den Einsatz digitaler Tools (z. B. legal tech) verändert, so dass es zu einer zusätzlichen Anpassung der Zusammenarbeit im Rahmen von New Work kommt. Wie bereits erwähnt, können aber auch Stichprobeneffekte für die zeitlichen Unterschiede verantwortlich sein.



→ Abbildung 5:

Bereiche, in denen New Work praktiziert wird



### Schwerpunktthema: Future Skills für New Work

Die berufliche Handlungskompetenz setzt sich aus vier Kompetenzgruppen zusammen (siehe z. B. Kauffeld, 2006). Um erfolgreich und gesund beruflich handeln zu können, benötigen Menschen passende fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen. Da die fachlichen Kompetenzen sehr spezifisch für einen Beruf ausfallen können, wurde sich im Barometer auf die drei überfachlichen Kompetenzen konzentriert: Soziale Kompetenzen sind Fähigkeiten, die Menschen befähigen, sich erfolgreich und angemessen in sozialen Situationen zu verhalten. Methodische Kompetenzen beziehen sich auf die Auswahl und Praktizierung adäquater Vorgehensweisen, Techniken und Methoden, um die eigenen und gruppenbezogenen Aktivitäten zu strukturieren. Bei den persönlichen Kompetenzen geht es um den erfolgreichen Umgang mit sich selbst während der Arbeit (Kauffeld, 2006).

Den Unternehmensvertreter\*innen wurden jeweils acht Kompetenzen aus den drei Kompetenzgruppen vorgestellt. Die Kompetenzen stammen aus einer Studie, die 2019 durchgeführt wurde, um Kompetenzen für agile und traditionelle Projektarbeit zu identifizieren (Schermuly, Geissler & Arlt, 2019). Bewusst wurden nicht nur vermeintlich „neue“ Kompetenzen vorgestellt, denn es ist durchaus möglich, dass auch traditionelle Kompetenzen in einem New Work-Umfeld als wichtig erachtet werden könnten. Dennoch scheint New Work besonders stark transformative Kompetenzen zu erfordern, denn schon das Adjektiv „New“ stellt bestehende Arbeitsweisen in Frage. Deswegen wurden die fünf transformativen Kompetenzen, die der Stifterverband 2021 gemeinsam mit der Unternehmensberatung McKinsey im Rahmen einer Studie identifiziert hat, integriert. Es handelt sich um die Kompetenzen Veränderungsfähigkeit, Urteilsfähigkeit, Innovationskompetenz, Missionsorientierung sowie Dialog- und Konfliktfähigkeit.

Da Menschen häufig unter demselben Namen unterschiedliche Kompetenzen verstehen, wurde in unserer Studie jede einzelne Kompetenz definiert, so dass bei der Beurteilung eine höhere Klarheit bei den Studienteilnehmenden darüber herrscht, was bewertet wird. Die Unternehmensvertreter\*innen wurden wie folgt eingewiesen: „Bitte wählen Sie maximal zehn Kompetenzen aus, die Sie bei Mitarbeitenden für ein erfolgreiches Arbeiten in einem New Work-Umfeld als besonders wichtig erachten.“ Damit sollte die Studienteilnehmenden in eine Auswahl-situation gebracht werden und sich somit für oder gegen Kompetenzen entscheiden. Neben den Kompetenzen für New Work wurde als Fokus die Mitarbeitenden und nicht Führungskräfte gewählt. Die Teilnehmenden sollten sich somit in die Lage der Mitarbeitenden und deren Kompetenzen versetzen.

### Welche Kompetenzen werden für ein New Work-Umfeld als wichtig erachtet?

Zunächst lohnt ein Blick, welche der drei übergeordneten Kompetenzklassen am häufigsten gewählt wurden. Sollten Personaler\*innen eher personale, soziale oder methodische Kompetenzen schulen? Die Antwort fällt eindeutig aus:

Es zeigt sich eine klare Dominanz der personalen Kompetenzen. Durchschnittlich werden diese zu 45,4 Prozent gewählt. Ohne die nur äußerst selten gewählte Missionsorientierung würde der Wert sogar bei über 50 Prozent liegen. Die methodischen Kompetenzen folgen auf dem zweiten Platz mit 35,4 Prozent, dicht gefolgt von den sozialen Kompetenzen (33,4 Prozent). Unternehmensvertretenden empfinden somit vor allem Kompetenzen aus dem personalen Bereich für New Work als wichtig.

Diese Dominanz zeigt sich auch in [Abbildung 6](#). Unter den ersten fünf Kompetenzen finden sich vier personale Kompetenzen: Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, Veränderungsfähigkeit und Selbstreflexion. Bei der Eigenverantwortung handelt es sich um die Fähigkeit, den Handlungsspielraum, der einem persönlich zur Verfügung steht, zu nutzen und das damit verbundene Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln. Durch viele New Work-Maßnahmen erhalten Menschen mehr Selbstbestimmung. Die Daten des New Work-Barometers zeigen jedes Jahr, dass eine Mehrheit der Unternehmen vor allem die Selbstbestimmung als Zielsetzung der New Work-Bemühungen hat (siehe [Abbildung](#)).

Der daraus resultierende Handlungsspielraum kann und sollte von Mitarbeitenden genutzt werden, sonst bleibt der Raum, den New Work schafft, leer und das Potential von New Work unter seinen Möglichkeiten zurück. Eigenverantwortung scheint somit eine Schlüsselkompetenz, wenn in einem New Work-Umfeld gearbeitet wird.

→ Abbildung 6:

Welche Kompetenzen sind für ein erfolgreiches Arbeiten in einem New Work Umfeld wichtig?

p = personale Kompetenzen,  
s = soziale Kompetenzen,  
m = methodische Kompetenzen



Durch New Work wird Arbeit neu gestaltet, doch wird das Adjektiv „neu“ im Begriff New Work häufig vernachlässigt. Gerade das „Neue“ verschreckt sogar manche Mitarbeitende, denn damit wird auch der Status Quo in Frage gestellt. Wenn sich der Arbeitsplatz und die Anforderungen verändern, muss gelernt werden. So verwundert es nicht, dass 64,3 Prozent der Stichprobe die Lernbereitschaft als wichtige Kompetenz für die erfolgreiche Arbeit in einem New Work-Umfeld ausgewählt haben. Für New Work scheint der Wille, die berufliche Handlungskompetenz kontinuierlich weiterzuentwickeln, wesentlich zu sein. Dasselbe gilt für die Veränderungsfähigkeit, die stärker gemeinschaftliche Dynamiken und Änderungen fokussiert. Fast genauso häufig wie die Veränderungsfähigkeit wurde aber auch die Selbstreflexion von den Teilnehmenden gewählt. Die Unternehmensvertreter\*innen bewerten es als wichtig, dass Menschen in einem New Work-Umfeld adäquat über sich und ihr Umfeld nachdenken können. Zu einer angemessenen Selbstreflexion gehört aber auch Feedback anzunehmen und sich selbst zu hinterfragen sowie dadurch auch neue Verhaltensweisen auszubilden. Psychologische Studien zeigen seit vielen Jahren, dass die Interdependenz von Arbeitsaufgaben kontinuierlich zunimmt.<sup>7</sup> Immer mehr Menschen müssen in einer komplexen Arbeitswelt ihr Wissen zusammenlegen und miteinander kooperieren, um erfolgreich Aufgaben zu bewältigen. Dies stärkt die Teamebene und so ist es nicht verwunderlich, dass die Teamfähigkeit als die wichtigste nicht personal orientierte Kompetenz für New Work wahrgenommen wird. Auch findet eine große Anzahl der Maßnahmen, die in Deutschland unter dem Label New Work eingesetzt werden, im Team statt bzw. stärkt Teamstrukturen. Dazu gehören z. B. die agile Projektarbeit, teilautonomen Gruppen aber auch die Holokratie mit der verstärkten Arbeit und Abstimmung in Kreisen.

---

<sup>7</sup>Wegman, L. A., Hoffman, B. J., Carter, N. T., Twenge, J. M., & Guenole, N. (2018). Placing job characteristics in context: Cross-temporal meta-analysis of changes in job characteristics since 1975. *Journal of Management*, 44(1), 352-386. <https://doi.org/10.1177/01492063166545>

## Welche Kompetenzen werden für ein New Work-Umfeld als unwichtig erachtet?

Spannend ist die Evaluation der transformativen Kompetenzen, die der Stifterrat und McKinsey als besonders wichtig für die Zukunft von Unternehmen postuliert haben. Kompetenzen, die für die Zukunft allgemein als wichtig postuliert werden, sollten auch für das Thema New Work besondere Relevanz besitzen. Doch dies kann nicht durch die Daten gedeckt werden. Dialog- und Konfliktfähigkeit (54,2%) und Innovationskompetenz (29,2%) landen im mittleren Bereich in Abbildung 6, während Urteilsfähigkeit (14,5 %) und Missionsorientierung (6,2%) am Ende der Liste zu finden sind. Besonders drastisch fallen die Unterschiede für die letzten beiden Kompetenzen aus. Laut der Studie des Stifterverbands empfinden 95 Prozent ihrer Studienteilnehmenden die Urteilsfähigkeit im Jahr 2026 als wichtig und die Missionsorientierung immerhin 82 Prozent. Welche Gründe bieten sich für diese gravierenden Unterschiede an?

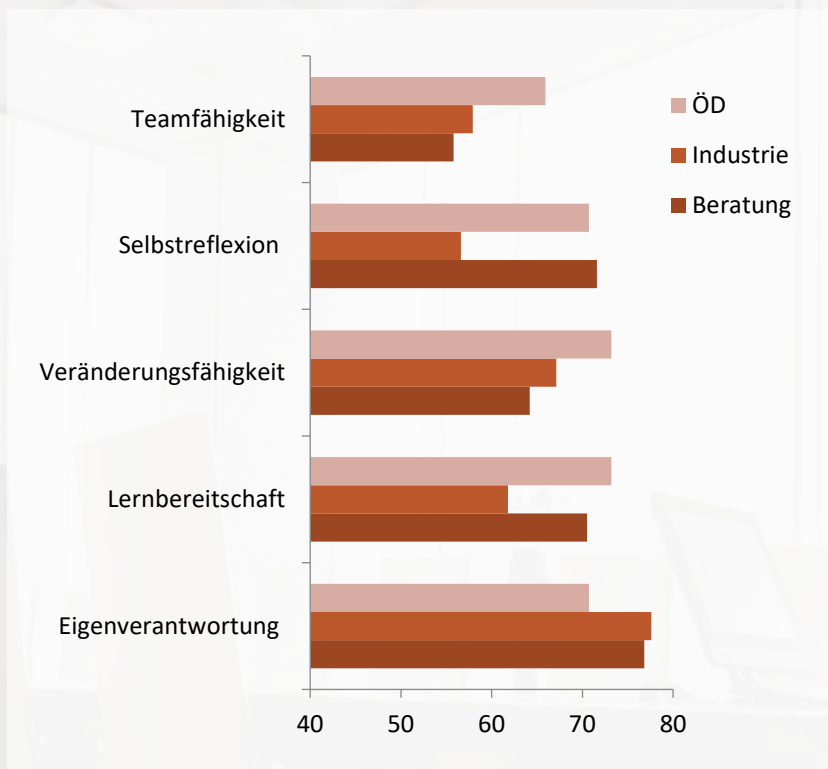
Inhaltlich könnte es daran liegen, dass für ein spezifisches Feld wie New Work andere Future Skills als notwendig erachtet werden als für einen allgemeinen Zukunftszustand von Unternehmen. Aber auch methodische Gründe könnten ausschlaggebend gewesen sein. So sind ein Drittel der Stichprobe der Studie des Stifterrats Behörden und die Datenerhebung liegt bereits zwei Jahre zurück und war damit besonders von der Pandemie bestimmt. Aber auch das Vorgehen unterscheidet sich zwischen den Studien. Während die Teilnehmenden im NWB eine Auswahl treffen mussten und die Kompetenzen für ein bestimmtes Umfeld eingeschätzt wurden, wurde in der Studie des Stifterrats Kompetenzen über alle Berufe und Branchen in Deutschland sehr breit erhoben und die Teilnehmenden mussten sich nicht zwischen verschiedenen Kompetenzen entscheiden. Diese Unbestimmtheit könnte dazu geführt haben, dass in der Studie des Stifterrats mehr oder weniger alle vorgelegten Kompetenzen als wichtig erachtet wurden. So wurden 12 der 15 Kompetenzen von über 90% der Stichprobe als wichtig für das Jahr 2026 erachtet.

Spannend erscheint weiterhin in unseren Ergebnissen, dass klassische Kompetenzen, die noch heute weit verbreitet in Anforderungsprofilen zu finden sind, für ein New Work-Umfeld weniger starke Relevanz besitzen. Dazu gehören vor allem die Belastbarkeit und die Durchsetzungskraft. Belastungen ohne größere Beanspruchungen durchstehen zu können und eigene Vorstellungen, Standpunkte und Ziele auch gegen Widerstände anderer in angemessener Zeit zu verwirklichen, werden für New Work nicht häufig als wichtig betrachtet. Dies könnte daran liegen, dass viele New Work-Maßnahmen einen eher partizipativen beziehungsweise demokratischen Charakter besitzen.

### Branchenunterschiede

Abschließend soll ein Blick in verschiedene Branchen geworfen werden. Wir haben uns dazu entschlossen, drei besonders unterschiedliche Branchen unter die Lupe zu nehmen: Beratung, Industrie und öffentlicher Dienst. Beratungen begleiten Menschen und Organisationen bei Veränderungen. Selten verdienen die Beratungshäuser ihr Geld damit, dass alles beim Kunden so bleibt, wie es ist. Deswegen scheint es nicht abwegig zu erwarten, dass vor allem in Beratungshäusern Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Selbstreflexion, Veränderungsfähigkeit, Lernbereitschaft oder Eigenverantwortung stark mit einem New Work-Umfeld assoziiert werden. Dieses Muster tritt aber in den Daten überraschender Weise nicht so klar auf (siehe [Abbildung 7](#)). Nur bei der Kompetenz Selbstreflexion setzen sich die Vertreter\*innen der Beratungshäuser knapp an die Spitze mit ihrem Auswahlverhalten. Bei der Teamfähigkeit, Veränderungsfähigkeit und Lernbereitschaft liegen sogar klar die Kolleg\*innen aus dem öffentlichen Dienst vorne. Eine Mehrheit der Berater\*innen gibt an, dass sie selbst in New Work-Projekten beraten oder New Work-Maßnahmen einkaufen. Bei welchen Kompetenzen liegen dann die Beratungshäuser besondere Schwerpunkte und unterscheiden sich vom öffentlichen Dienst und der Industrie?

Neben der Dialog- und Konfliktfähigkeit (B = 63,2/ I = 39,5/ ÖD = 58,5) und der Komplexitätsbewältigung (B = 49,5/ I = 44,7/ ÖD = 39) sind dies eher „konservative“ Kompetenzen. Berater\*innen schätzen für ein New Work-Umfeld stärker als Industrievertreter\*innen oder der öffentliche Dienst, Leistungsbereitschaft (B = 29,5/ I = 22,4/ ÖD = 19,5), Führungskompetenz (B = 31,6/ I = 21,1 / ÖD = 24,4) und Belastbarkeit (B = 22,1/ I = 15,8/ ÖD = 17,1) als wichtig ein.



→ Abbildung 7:

Future Skills für New Work in Abhängigkeit verschiedener Branchen



### Fazit

Das New Work-Verständnis in Deutschland scheint stabil zu sein. Empowerment und Charta verteidigen ihre Plätze und Bergmann liegt abgeschlagen zurück. Dagegen bleibt Homeoffice als Praktik und Verständnis beliebt. Überraschend sind die teilweise deutlichen Unterschiede beim Einsatz und der Beratungshäufigkeit zu spezifischen Maßnahmen. Hier scheinen Beratungen einen deutlich Schwerpunkt auf die Selbstorganisation zu legen. Guten Beratungshäusern sei mit Blick auf die Daten empfohlen, dass sie dies nicht zu einseitig tun sollten. Unternehmen, die auf alle Empowermentdimensionen bei der Implementierung von New Work setzen, scheinen stark davon zu profitieren. Beratungen sollten deswegen schon früh helfen, einen ganzheitlichen New Work-Ansatz bei ihren Kunden zu implementieren anstatt nur die Selbstbestimmung zu fördern.

Verändert sich das Arbeitsumfeld durch New Work, dann bedarf es einer Entwicklung der Kompetenzen, so dass Menschen gesund und erfolgreich arbeiten können. Für ein New Work-Umfeld scheinen besonders personale Kompetenzen wichtig und diese sollten besonders in den Blick der Personalentwicklung rücken. Dazu gehören Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, Veränderungsfähigkeit und Selbstreflexion. Interessanterweise unterscheiden sich diese Ergebnisse von anderen Befragungen, die eher global Future Skills abfragen. Unternehmen sollten daher Befragungsergebnisse auch immer methodisch prüfen und eigene arbeitsanalytische Bemühungen zeigen, um spezifisch für ihre Unternehmenssituation geeignete Kompetenzprofile zu erarbeiten. Wenn sie dabei mit Berater\*innen zusammen arbeiten, dann sollte sie im Hinterkopf haben, dass diese etwas stärker konservativere Kompetenzen mit New Work assoziieren. Ob dies ein geeignetes Korrektiv darstellt und positiven Auswirkungen hat, kann unsere Studie nicht beantworten.





srh



SRH Berlin University of Applied Sciences  
Berlin School of Management

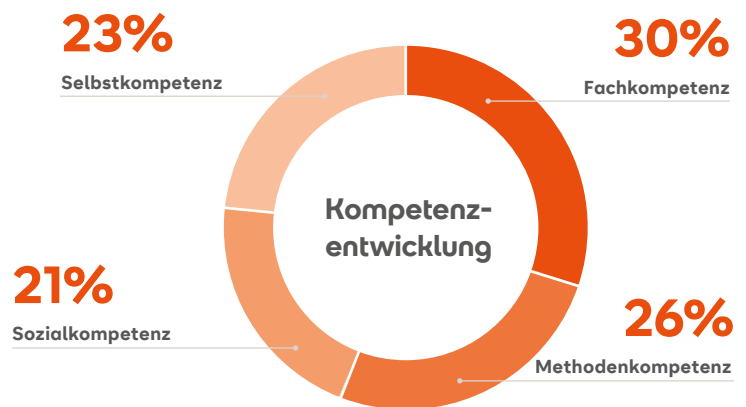
# MBA Business-Coaching und New-Work- Organisationsentwicklung

# 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): 690 € / Monat

Non-EU/EWR: 4140 € / 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 30 515 650 200**  
**studyinberlin@srh.de**  
**www.srh-berlin.de**



## Bewirb dich jetzt online

Erstelle ein Bewerberkonto und bewirb dich schnell & einfach online.

