

# Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2021

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

Christian Geissler



**INWOC**  
INSTITUTE FOR NEW  
WORK AND COACHING

personal.  
magazin

**commax**  
the people specialists

**srh**

# Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2021

Der Begriff New Work wurde ursprünglich als eine kapitalismuskritische Gesellschaftsutopie von dem Philosophen Frithjof Bergmann formuliert. Bergmann träumte von einer neuen Arbeitswelt, die sich sowohl vom klassischen Kapitalismus als auch vom Kommunismus abgrenzen sollte und in welcher Menschen der Arbeit nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen.

Heute ist New Work zum absoluten Trendbegriff in der deutschsprachigen Wirtschaft geworden. Die New Work SE, New Work-Konferenzen, New Work-Ausbildungen und New Work-Evangelisten tragen ihre Vorstellungen von New Work in die Welt. New Work wird zunehmend als „Container-Begriff“ verwendet, wo jeder hineinwerfen und herausholen darf, was er möchte. Es stellt sich angelehnt an Richard David Precht die Frage:

## Was ist New Work und wenn ja, wie viele?

Das jährliche New Work Barometer (NWB) versucht in diesem Spannungsfeld eine Übersicht zur Verbreitung, Veränderung und zum Verständnis 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 für ihr Handeln erhalten. Das NWB wird von dem Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH Berlin University of Applied Sciences zusammen mit dem Personalmagazin als Medienpartner und Commax Consulting als Praxispartner durchgeführt. Im Jahr 2021 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Datenerhebung unterstützt. Neben dem Verständnis und den eingesetzten Maßnahmen werden jedes Jahr Schwerpunktthemen gesetzt. In diesem Jahr wurden die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen auf das Thema New Work untersucht.

# Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2021

Der vorliegende Ergebnisbericht basiert auf den zwei Artikeln, die bereits bei unserem Medienpartner Personalmagazin veröffentlicht wurden. Sie finden die folgenden beiden Artikel dem Ergebnisbericht angehängt:

- Schermuly, C. C. & Geissler, C. (2021). New Work im Krisenmodus. *Personalmagazin*, 09/21, 24-28.
- Schermuly, C. C. (2021). KMU setzen New Work tiefgreifender um als Großunternehmen. *Haufe*. Verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/vergleich-verstaendnis-von-new-work-in-kmu-und-grossbetrieben\\_80\\_550482.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/vergleich-verstaendnis-von-new-work-in-kmu-und-grossbetrieben_80_550482.html)

## Methodischer Hintergrund

Da es in Praxisartikeln keinen Methodenteil gibt, soll die Methodik des NWB an dieser Stelle ausführlicher beschrieben werden. 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-Maßnahmen, 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 Maßnahmenliste wurde stattdessen empirisch-induktiv durch Interviews mit Expert\*innen erstellt. Maßnahmen, die nur schwach mit New Work im NWB 2020 assoziiert wurden oder der Stichprobe überwiegend unbekannt waren, wurden aus der Abfrage für das NWB 2021 entfernt.

Aus datenschutzrechtlichen Gründen wurden die E-Mail-Adressen der Teilnehmenden des NWB 2021 nicht gespeichert. Das bedeutet, dass die Rekrutierung der Stichprobe jedes Jahr neu durchgeführt wird. Dabei rufen die drei Praxispartner in ihren Netzwerken zu einer Teilnahme am NWB auf und sprechen gezielt Unternehmensvertreter\*innen an. Im Jahr 2021 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Rekrutierung unterstützt, sodass das Barometer einen breiteren Stichprobencharakter erhält. Denn eine Trendbefragung zu einem spezifischen Thema durchzuführen, birgt die Gefahr, dass vor allem Unternehmen an der Befragung teilnehmen, die bereits mit bzw. an dem Thema intensiver arbeiten.

<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.

# Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2021

## Stichprobe

Das diesjährige New Work-Barometer basiert auf 469 Datenpunkten. Die meisten teilnehmenden Unternehmen kommen aus der Beratungsbranche (22,8%) und beraten Organisationen beim Thema New Work (21,3%). Außerdem kamen die Befragten aus den Branchen Bildung (9,8%), Industrie (8,1%), IT (7,7%) und Finanzwesen (7,5%). Mit 23% sind die Unternehmen mit 1001 bis 10.000 Mitarbeitenden die größte Gruppe in der Stichprobe. 57,1% der Teilnehmenden waren weiblich und 43,1% arbeiteten in einer Führungsrolle.

Da Vergleiche mit dem Jahr 2020 im ersten Artikel vollzogen werden, soll auch diese Stichprobe beschrieben werden. 54,5% der 459 Teilnehmenden waren im Jahr 2020 weiblich. 46% der Stichprobe verfügte über Führungsverantwortung. Am häufigsten kamen die Teilnehmenden aus sehr kleinen Unternehmen (2 bis 10: 20%) und Unternehmen mit 1001 bis 10.000 Beschäftigten (18,5%). Die häufigsten Branchen waren Beratung (45,1%), IT (16,1%) und Industrie (8,1%). Es bestehen also vor allem Unterschiede bei der Branche und Unternehmensgröße zwischen den beiden Stichproben.

Es ist als positiv für die Aussagekraft der Ergebnisse des NWB 2021 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> Doch können die Unterschiede zwischen den beiden Stichproben (NWB 20 vs. NWB 21) nicht ausschließlich auf den Zeitpunkt der Datenerhebung zurückgeführt werden. Es ist auch möglich, dass Unterschiede in der Stichprobe diese Unterschiede verursacht haben..

Im Folgenden erhalten Sie die beiden Artikel zur Verfügung gestellt. Wir bedanken uns herzlich für Ihre Teilnahme am New Work-Barometer 2021.

<sup>2</sup> <https://de.statista.com/themen/713/unternehmensberatung/#:~:text=Rund%2030%20Prozent%20des%20deutschen,Marktanteil%20von%20unter%20acht%20Prozent.>

<sup>3</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/246358/umfrage/anzahl-der-unternehmen-in-deutschland/#:~:text=Die%20Statistik%20zeigt%20die%20Anzahl,und%20Leistungen%20%C3%BCber%2017.500%20Euro.>

Das New-Work-Barometer analysiert das Verständnis und die Anwendung des Begriffs New Work in der Praxis. In der Befragung im ersten Halbjahr 2021 standen die Auswirkungen der Coronapandemie auf das Thema im Vordergrund. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Unternehmen haben die vielfältigen Maßnahmen deutlich reduziert und auf Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie fokussiert.

# Im Krisenmodus

● Am 23. Mai 2021 ist Frithjof Bergmann im Alter von 90 Jahren in den USA verstorben. Die Nachricht hat in der New-Work-Szene große Trauer ausgelöst. Wie kein anderer hat der Philosoph das Thema New Work geprägt und den Begriff populär gemacht. Vor allem in Deutschland fielen seine Ideen auf fruchtbaren Boden. In einem Interview mit The Journal aus dem Jahr 1999 erklärte Bergmann dies mit der besonderen Bedeutung, die das Thema Arbeit für die Deutschen habe und den starken Umbrüchen, die die Industriegesellschaft hier am Ende des 20. Jahrhunderts zu bewältigen hatte.

20 Jahre später hat die Coronapandemie die Wirtschaftswelt verändert. Nicht nur Start-ups, sondern auch Stahlwerke und Großbäckereien arbeiten am und mit dem Thema New Work. Das bemerkt man auch, wenn man bei Jobbörsen wie Stepstone nach dem Schlagwort sucht. Kam vor einigen Jahren noch eine Fehlermeldung oder Jobs im Bereich Networking oder in New York heraus, sind heute Architekturbüros, die Deutsche Bahn oder PwC Stellen für New-Work-Expert:innen ausgeschrieben. Die Heterogenität der Aufgaben, die „New Worker“ zu bearbeiten haben, dokumentiert recht treffend die heterogene Inbesitznahme des Begriffs New Work in der Praxis. Dies war Bergmann bewusst. In einem Interview mit dem Personalmagazin ärgerte er sich einmal „sehr, sehr tüchtig“ darüber, wie der Begriff kapitalistisch vereinnahmt wird: „Dafür habe ich schon fast ein geflügeltes Wort geprägt: Lohnarbeit im Minirock. Für viele ist New Work etwas, was die Arbeit ein bisschen reizvoller macht. Und das ist absolut nicht genug.“

## New-Work-Barometer: Klappe, die zweite

Wie ist es aber konkret um das Erbe von Frithjof Bergmann bestellt? Diesbezüglich führte das Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH Berlin University of Applied Sciences zusammen mit dem Personalmagazin und Commax Consulting zum zweiten Mal das jährlich geplante New-Work-Barometer durch. Dieses Jahr unterstützte das Bundesministerium für

Arbeit und Soziales (BMAS) die Datenerhebung. Das New-Work-Barometer erhebt, was Menschen in Organisationen unter New Work verstehen, welche Maßnahmen Unternehmen mit welchem Erfolg einsetzen und wie sie die Zukunft für das Thema bewerten. Darüber hinaus hat die jährliche Befragung jeweils ein Schwerpunktthema. Nachdem es im Vorjahr generell darum ging, das Verständnis von New Work erstmals zu umreißen, standen nun die Pandemie und ihre Auswirkungen auf das Thema New Work im Fokus. Wie gelingt New Work die Krisenbewältigung? Ist New Work in der Krise oder ist es Teil der Lösung?

Das diesjährige New-Work-Barometer basiert auf 469 Datensätzen. Die meisten teilnehmenden Unternehmen kommen aus

der Beratungsbranche (22,8 Prozent) und beraten Organisationen beim Thema New Work (21,3 Prozent). Im Vorjahr war der Beratungsanteil deutlich höher (45,1 Prozent). Außerdem kamen die Befragten aus den Branchen Bildung (9,8 Prozent), Industrie (8,1 Prozent), IT (7,7 Prozent) und Finanzwesen (7,5 Prozent). Mit 23 Prozent sind die Unternehmen mit 1001 bis 10.000 Mitarbeitenden die größte Gruppe in der Stichprobe. 57,1 Prozent der Teilnehmenden waren weiblich und 43,1 Prozent arbeiteten in einer Führungsrolle. Die Datenerhebung fand im April und Mai 2021 statt und damit zu einem ähnlichen Zeitpunkt wie im Vorjahr. Doch während die Befragten in 2020 am Anfang der Pandemie wenig „pandemische“ Erfahrung hatten, konnten sie nun einen



DU  
MUSST  
RAUSGEBEN

Rückblick und Ausblick der Auswirkungen vornehmen. Die Pandemie hatte also vermutlich einen größeren Einfluss auf die Befragungsergebnisse als im Vorjahr.

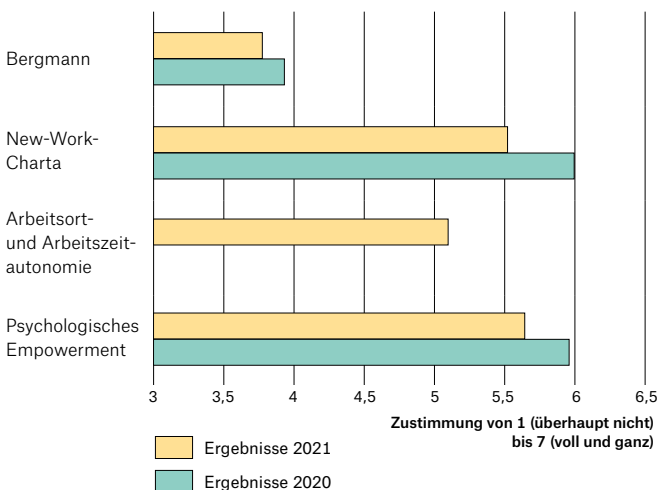
## Trivialisierung des Begriffs

Wie im vergangenen Jahr wurden den Teilnehmenden vier verschiedene Verständnisse von New Work vorgestellt und die Befragten sollten bewerten, wie stark sie diesen zustimmen:

- 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; das heißt 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 drei ersten Definitionen wurden auch im letzten Jahr abgefragt, was einen zeitlichen Vergleich möglich macht. Im Vorjahr war noch das Verständnis, das durch die New Work SE transportiert wird, eine angebotene Option. Diese wurde aufgrund der niedrigen Zustimmungswerte durch die Definition in Richtung Homeoffice

## Verschiedene Verständnisse von New Work und ihre Zustimmungswerte



ersetzt, da in der Praxis zuletzt viele Menschen den Begriff New Work mit Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität gleichsetzten.

Das zeigt sich auch in den Ergebnissen. Auf der Skala von 1 bis 7 erreicht die „Homeoffice-Definition“ einen Mittelwert von 5,08. 64,8 Prozent der Stichprobe stimmten diesem Verständnis zu. Gleichzeitig sind alle anderen Positionen gegenüber dem Vorjahr zurückgefallen. Noch immer erreichen die Definitionen der New-Work-Charta und des psychologischen Empowerments ein hohes Akzeptanzniveau, doch vor allem die New-Work-Charta hat stärkere Einbußen zu verzeichnen. Hier fällt der Wert statistisch signifikant von 6,0 auf 5,53. Dadurch hat die Charta ihren Spitzenplatz an das psychologische Empowerment verloren. Abgeschlagen, wie im letzten Jahr, landet der ursprünglich gesellschaftskritische gedachte Ansatz von Bergmann auf dem letzten Platz. Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie decken sich derzeit im DACH-Raum sehr viel stärker mit dem Verständnis von New Work – möglicherweise gefärbt durch die Erfahrungen im Pandemiejahr. Zwar liegen die Zustimmungswerte für die „Homeoffice-Variante“ deutlich unter den umfassenderen Erklärungen von New Work, doch hoch genug, um zu belegen, dass das Thema unter „neuen“ Entwicklungen am Arbeitsplatz einfach subsummiert wird.

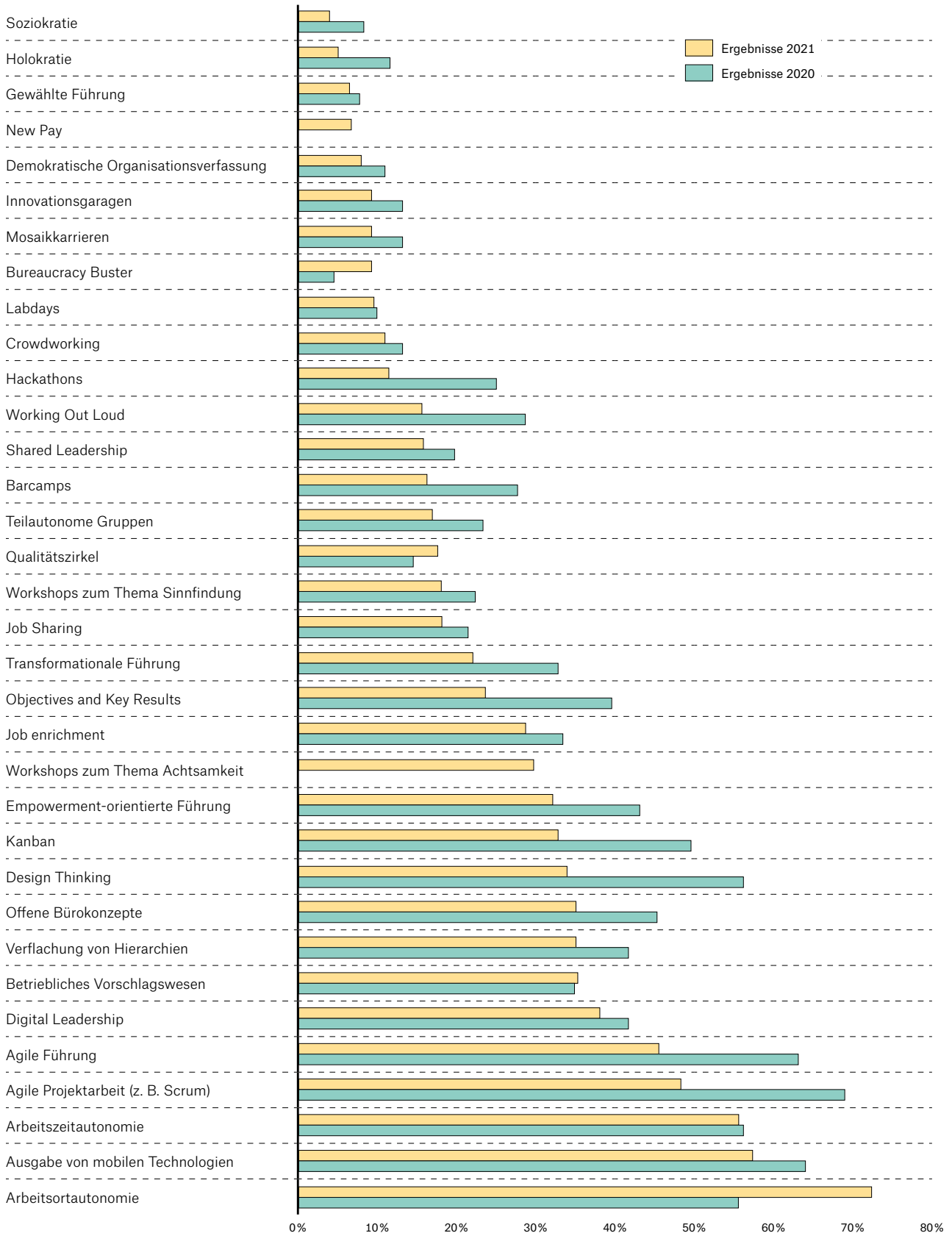
Interessanterweise fällt dieser Effekt etwas weniger stark für die Teilnehmenden aus Beratungen aus. Hier liegt der Wert für Homeoffice etwas niedriger (4,95) und gleichzeitig fällt die Akzeptanz der anderen Verständnisse etwas höher aus (Bergmann = 3,85; New-Work-Charta = 5,67; psychologisches Empowerment = 5,82).

## Verlust der Maßnahmen-Vielfalt und Absturz agiler Methoden

Die Teilnehmenden des New-Work-Barometers (NWB) wurden gefragt, welche von 34 Maßnahmen in ihren Unternehmen derzeit eingesetzt werden oder, wenn es sich um Befragte aus Beratungen handelte, zu welchen Maßnahmen sie ihre Kunden beraten. Demnach hat der Einsatz von vielen New-Work-Maßnahmen deutlich abgenommen. Vermutlich dominierten während der Pandemie andere Themen. Die 34 Maßnahmen wurden im NWB 20 durchschnittlich in einem knappen Drittel der Unternehmen eingesetzt (31,4 Prozent). Im NWB 21 fällt der Wert auf 26,4 Prozent. 28 der 32 Maßnahmen und damit 87,5 Prozent wurden im Jahr 2021 seltener als im Jahr 2020 eingesetzt. Besonders stark fällt der Rückgang bei den agilen Methoden aus. Die agile Projektarbeit fällt deutlich von 69,1 auf 48,6 Prozent. Sie wird um gut ein Drittel seltener eingesetzt oder es wird seltener dazu beraten. Genauso stark verringerte sich der Einsatz der agilen Führung (63,2 Prozent vs. 45,6 Prozent) oder Kanban (49,7 Prozent vs. 33,0 Prozent). Die agilen Methoden haben damit einige Federn lassen müssen und sind deutlich weniger verbreitet als das noch im letzten Jahr der Fall war. Relational noch deutlicher betroffen sind die radikaldemokratischen Ansätze. Soziokratie und Holokratie haben sich mit Blick auf ihren Einsatz halbiert. Ein solcher Rückgang ist auch bei der Methode Objectives and Key Results (OKRs) zu erkennen.

Es bieten sich zwei Erklärungen an. Entweder sorgte der niedrigere Anteil von Befragten aus Beratungen für diesen Rückgang oder es war während der Pandemie deutlich schwerer, gewisse New-Work-Maßnahmen zu praktizieren oder zu implementieren. Mutmaßlich sind beide Erklärungen zutreffend.

### Einsatzhäufigkeit verschiedener New-Work-Maßnahmen





Es gibt zwar auch ein paar kleine Gewinner wie beispielsweise die Bureaucracy Buster oder die Qualitätszirkel. Doch wie in Abbildung 2 ersichtlich, überragt eine Maßnahme alle anderen und verzeichnet hohe Zuwächse: Mobile Arbeit und Homeoffice thronen einsam auf dem ersten Platz und haben sich von 55,6 auf 72,7 Prozent nach oben geschraubt. Auf dem zweiten Platz landet die Ausgabe von mobilen Technologien, gefolgt von Arbeitszeitautonomie. Digitales, flexibles Arbeiten außerhalb des Büros scheint das New Work der Pandemie gewesen zu sein. Hinzu kommt: Nur 30 Prozent der Unternehmen setzen die New-Work-Maßnahmen flächendeckend ein. New Work bleibt also häufig auf einzelne Bereiche oder Abteilungen in Unternehmen beschränkt. Am häufigsten kommen New-Work-Inseln in HR vor.

Vielleicht ist der Rückgang der Maßnahmen auch damit erklärbar, dass es Unternehmen offensichtlich an internen Expertinnen und Experten fehlt. 69,3 Prozent der Befragten haben dieses Manko beobachtet. Dazu passt, dass 59,7 Prozent der Teilnehmenden sich für mehr Personalentwicklung in Sachen New Work aussprechen. Eine Mehrheit hält auch die Kulturarbeit in Unternehmen nicht für ausreichend (53,1 Prozent). Fast ebenso viele vermissen Role Models unter den Unternehmen, die auch mit wirtschaftlichem Erfolg punkten (51,2 Prozent).

## New Work auf dem Rückzug?

Verliert das Thema also an Bedeutung? Wir haben die Teilnehmenden gefragt, wie sich die Bedeutsamkeit in den nächsten drei Jahren entwickeln wird. Auf einer Skala von -3 (deutlich weniger Bedeutsamkeit als bisher) bis +3 (deutlich mehr Bedeutsamkeit als bisher) liegt der durchschnittliche Wert bei +1,82 und damit etwas niedriger als im letzten Jahr (2,07). Auch fragten wir erneut, wie sich die Coronapandemie auf das Thema New Work ausgewirkt hat. Auf einer Skala von -3 („absolut negativ“) bis +3 („absolut positiv“) liegt der durchschnittliche Wert bei +1,5 und damit nahezu auf demselben Niveau wie 2020 (1,59). Nach den sehr hohen Werten des letzten Jahres gehen die Teilnehmenden zwar nicht von einem noch stärkeren Bedeutungszuwachs aus, aber das Thema New Work bewerten sie weiterhin als klaren Gewinner der Krise.



PROF. DR. CARSTEN C. SCHERMULY ist Professor für Wirtschaftspsychologie und Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Hochschule in Berlin. Im Jahr 2020 veröffentlichte er erstmals das New-Work-Barometer.



CHRISTIAN GEISSLER ist Gründer und CEO von Commax Consulting, einer Münchener Beratung mit Schwerpunkt auf Unternehmenstransformation und Leadership.

Diesen Trend sieht man auch in einigen weiteren Antworten. 89,1 Prozent der Teilnehmenden glauben, dass durch die gesteigerte Digitalisierung, Homeoffice und die Erprobung neuer Formen der Kollaboration das Thema New Work noch mehr Aufmerksamkeit erfahren wird. 58,4 Prozent glauben, dass sich durch die wirtschaftliche Krise die Arbeitswelt radikal verändern und langfristig viel stärker auf die Prinzipien von New Work einstellen wird. Doch hatten dieser Frage 2021 noch 70,8 Prozent der Teilnehmenden zugestimmt. Auch existiert ein deutlicher Unterschied zwischen den Beratern und der übrigen Teilnehmenden. 71 Prozent der Beraterinnen und Berater haben dieser Frage im NWB 21 zugestimmt. In der übrigen Stichprobe sind es nur 55 Prozent, und fokussiert man nur die Personen, die keine Rolle beim Thema New Work angeben, dann fällt der Wert unter 50 Prozent (46 Prozent).

Sehen wir also die ersten Zeichen, die einen Abgesang auf das Thema New Work rechtfertigen? Diese Beurteilung wäre verfrüht. 11 Prozent der Teilnehmenden glauben zwar, dass der Begriff New Work während der Coronapandemie noch stärker zum Containerbegriff geworden ist und dadurch entwertet wurde. Eine Minderheit (37,5 Prozent) ist der Meinung, dass sich durch die Coronasituation Lücken und Fehlentwicklungen von New Work offenbaren. Dagegen stimmen 57 Prozent der Teilnehmenden der Aussage zu, dass die Krisensituation dazu geführt hat, dass Unternehmen New Work konsequent weiterentwickeln und an aktuelle Herausforderungen (zum Beispiel die Digitalisierung) anpassen. New Work wird also weiterhin überwiegend positiv bewertet und hat sich als positiver Perspektivenbegriff in der HR-Szene etabliert. Aber der Begriff hat während der Pandemie ein anderes Gesicht gezeigt: Mit der Popularität von mobilem Arbeiten und Homeoffice ist New Work im Mainstream angekommen.

## Monokultur birgt Gefahren

Frithjof Bergmann ist tot, aber sein Begriff New Work lebt weiter. Trotz oder gerade wegen der Pandemie bleibt das Thema weiterhin populär. Doch New Work hat an Vielfalt eingebüßt. Die veränderten Herausforderungen im Personalbereich während der Pandemie dürften dafür die Ursache sein. Dies birgt Gefahren: Homeoffice und mobile Technologien könnten die Fichtenschonungen für New Work werden. Was derartige Monokulturen für ein Ökosystem bedeuten, ist bekannt: Es wird anfällig und stirbt, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern und ein Schädling wie der Borkenkäfer angreift.

Agile Projektarbeit, OKR, New Pay, Holokratie, empowermentorientierte Führung und viele andere Maßnahmen machen New Work divers und krisenfest. Nur wenn Unternehmen mit verschiedenen Maßnahmen experimentieren und ihren persönlichen Weg zu New Work und mehr Empowerment der Mitarbeitenden finden, können sie der äußeren Komplexität der VUKA-Welt mit einer inneren Komplexität begegnen. Der isolierte Einsatz von Homeoffice und mobiler Arbeit löst diese vielschichtigen Zusammenhänge nicht. New Work ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess in Organisationen und nicht abgehakt, wenn Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zum Thema Homeoffice abschließen. Es bleibt spannend, ob die reduzierte New-Work-Diversität ein kurzfristiger Kriseneffekt ist oder sich als langfristiger Trend erweist. Das New-Work-Barometer 2022 wird darauf Antworten haben. ■■■



8. MCC-KONGRESS

Schirmherrschaft:

BBGM

**JETZT ANMELDEN!**

# Betriebliches Gesundheits-Management



26. und 27. Oktober 2021 in Köln

*Achtsamkeit*

*Schlaf*

*Ernährung*

*gesund arbeiten*

*Entspannung*

*Sport*



**Moderation:**



**Prof. Dr. Volker Nürnberg**

Partner, Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO



**Katharina Schmitt**

Redakteurin, Personalmagazin



Mit freundlicher Unterstützung von:



**HANAKO**  
EMPOWERING YOUR HEALTH

Hauptkooperationspartner:



[www.bgm-kongress.de](http://www.bgm-kongress.de)

# KMU setzen New Work tiefgreifender um als Großunternehmen

NEWS 02.09.2021 New-Work-Barometer 2021



Prof. Dr. Carsten C. Schermuly  
SRH Hochschule Berlin

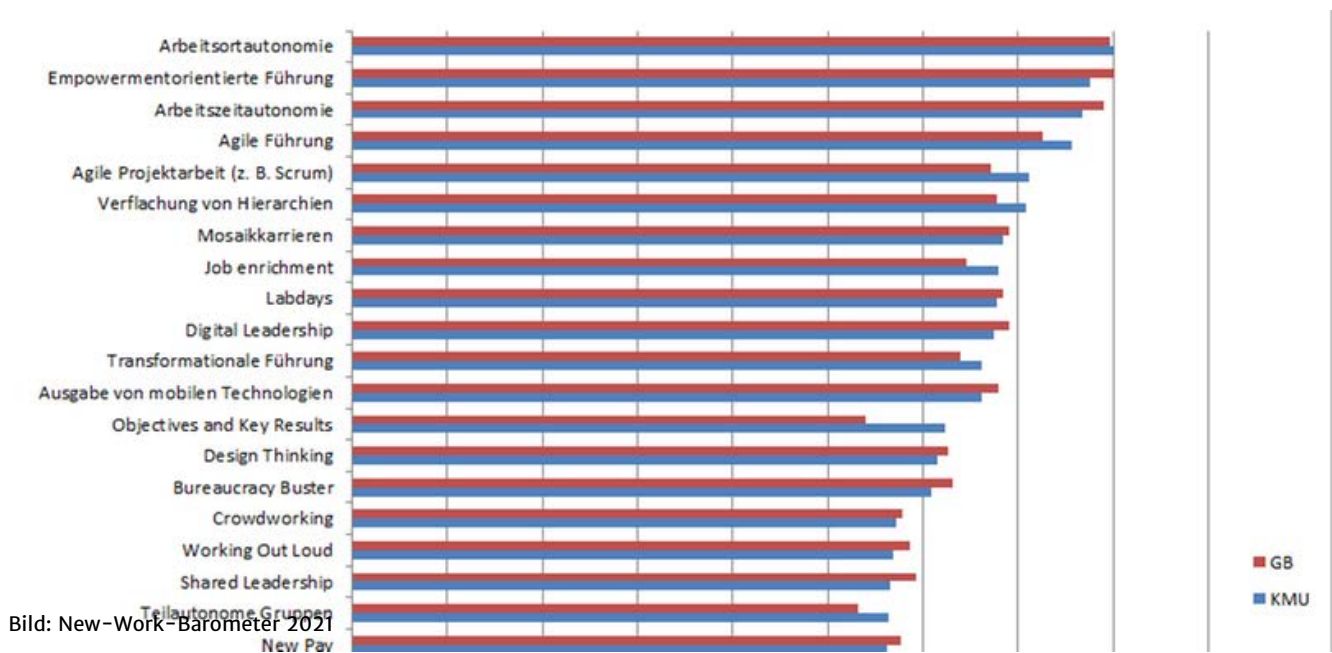


Bild: New-Work-Barometer 2021

Das New-Work-Barometer 2021 fragte unter anderem danach, wie stark verschiedene Maßnahmen New Work repräsentieren.

**New Work ist nicht gleich New Work. Wie das New-Work-Barometer 2021 zeigt, haben kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Großbetriebe zwar ein ähnliches New-Work-Verständnis. Doch in der Umsetzung scheiden sich die Geister: KMU praktizieren New-Work-Maßnahmen flächendeckender und wagen sich auch an Machtstrukturen heran.**

New Work als Alltag in deutschen Unternehmen – das ist eine steile These, die zum Beispiel die Frankfurter Allgemeine Zeitung auf einem Fachkongress mit Beteiligung der Bundespolitik und der Wirtschaft aufstellte (FAZ, 2021). Doch diese aktuell recht populäre Grundannahme ist rein spekulativ. Was ist tatsächlich dran an der Alltagsdurchdringung von New Work und wie sieht sie genau aus? Dazu liefert das New-Work-Barometer 2021 anhand einer aktuellen Datenanalyse Aufschluss. Bereits zum zweiten Mal führte die SRH Berlin University of Applied Sciences zusammen mit dem Personalmagazin und Commax Consulting eine Befragung zum Verständnis und Status quo von New Work durch (zu den zentralen Ergebnissen des New-Work-Barometers 2021 gelangen Sie hier). Vor allem der Vergleich von KMU und Großbetrieben ergibt ein deutlich differenzierteres Bild.

## **Verständnis von New Work hängt nicht von Unternehmensgröße ab**

Im New-Work-Barometer wurden den Teilnehmenden zunächst vier verschiedene Definitionen von New Work vorgelegt und sie sollten einschätzen, inwieweit diese ihrem Verständnis entsprechen. KMU und Großunternehmen unterscheiden sich hierbei kaum: In beiden Gruppen landete das Verständnis auf den ersten Platz, dass es sich bei New Work um Maßnahmen handelt, die auf das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden abzielen; also dem Erleben von Selbstbestimmung, Einfluss, Bedeutsamkeit und Kompetenz. Auf dem zweiten Platz folgte in beiden Gruppen das Verständnis der New Work Charta und auf dem letzten Platz das ursprüngliche New-Work-Verständnis von Frithjof Bergmann.

## **Der kleine Unterschied: KMU haben häufiger Homeoffice im Sinn**

Bei all dieser Ähnlichkeit existiert aber ein signifikanter Unterschied: Das Verständnis, dass es sich bei New Work um Maßnahmen handelt, die die Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie fördern, landet zwar sowohl bei KMU als auch bei Großbetrieben auf dem dritten Platz. Doch die KMU stimmen diesem Verständnis signifikant stärker zu ( $M = 5,26$ ) als die Großbetriebe ( $M = 4,92$ ). Sie scheinen also New Work stärker mit Homeoffice und Remote Work zu assoziieren als Großbetriebe.

## Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie gilt als Maßnahme schlechthin

In der **Infografik** (s. oben) sind die Zustimmungswerte bezüglich der 34 Maßnahmen des New-Work-Barometers dargestellt. Die Teilnehmenden wurden gebeten, auf einer siebenstufigen Skala zu bewerten, wie stark diese für sie New Work repräsentieren. Auch hier sind die Einschätzungen in KMU und Großbetrieben weitgehend identisch. Die Teilnehmenden aus beiden Gruppen sehen vor allem Empowerment-orientierte Führung sowie Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie als klassische New-Work-Maßnahmen. Als wenig repräsentativ für New Work werden gewählte Führungskräfte, Hackathons, Barcamp und das betriebliche Vorschlagswesen angesehen. Lediglich bei der Einschätzung von Objectives and Key Results (OKR) bestehen kleine Unterschiede: KMU sehen die Maßnahme als etwas stärker repräsentativ für New Work an als die Großbetriebe.

## Der Alltag sieht anders aus

Während das Verständnis von New Work in KMU und Großbetrieben kaum voneinander abweicht, sieht es im Alltag – also bezüglich der tatsächlich eingesetzten Maßnahmen – anders aus. Die Teilnehmenden sollten zu jeder der 34 New-Work-Maßnahmen Auskunft darüber geben, ob sie diese einsetzen oder nicht. Der Unterschied zwischen den Gruppen fällt gering aus. In KMU werden durchschnittlich 7,54 Maßnahmen eingesetzt. In Großbetrieben sind es gerade einmal 1,5 Maßnahmen mehr ( $M = 9,04$ ). Der Unterschied ist signifikant, aber von geringer Stärke. Spannend ist die Analyse, welche Maßnahmen eher KMU und welche eher Großunternehmen einsetzen. In Tabelle 1 werden die Maßnahmen aufgeführt, die mehr als fünf Prozent Unterschied aufweisen.

**Tabelle 1: Einsatz von New-Work-Maßnahmen – KMU und Großbetriebe im Vergleich**

häufiger in KMU	häufiger in Großbetrieben	keine Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> <li>• demokratische Organisationsverfassung</li> <li>• Mosaikkarrieren</li> <li>• Verflachung von Hierarchien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile Projektarbeit</li> <li>• Ausgabe von mobilen Technologien</li> <li>• Barcamps</li> <li>• betriebliches Vorschlagswesen</li> <li>• Design Thinking</li> <li>• digital Leadership</li> <li>• Hackathons</li> <li>• Job enrichment</li> <li>• Job sharing</li> <li>• OKR</li> <li>• Open Space-Büros</li> <li>• Transformationale Führung</li> <li>• Working Out Loud</li> <li>• Sinnfindungsworkshops</li> <li>• Achtsamkeitsworkshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile Führung</li> <li>• Homeoffice</li> <li>• Arbeitszeitautonomie</li> <li>• Bureaucracy Buster</li> <li>• Crowdfunding</li> <li>• Empowermentorientierte Führung</li> <li>• Gewählte Führungskräfte</li> <li>• Holokratie</li> <li>• Innovationsgaragen</li> <li>• Kanban</li> <li>• Labdays</li> <li>• New Pay</li> <li>• Qualitätszirkel</li> <li>• Shared Leadership</li> <li>• Soziokratie</li> <li>• Teilautonome Gruppen</li> </ul>

Bei einer knappen Mehrheit von 16 Maßnahmen gibt es keine Unterschiede zwischen KMU und Großbetrieben. Das sind vor allem Maßnahmen wie Soziokratie oder Holokratie, die Unternehmen überhaupt sehr selten einsetzen. 15 Maßnahmen werden häufiger in Großbetrieben praktiziert. Groß fällt der Unterschied bei der agilen Projektarbeit aus: Diese wird in 58,2 Prozent der Großbetriebe eingesetzt, aber nur in 39,7 Prozent der KMU. Auch beim betrieblichen Vorschlagswesen zeigen sich die KMU zurückhaltender (KMU = 31,9 Prozent versus GB = 46,8 Prozent).

Drei Maßnahmen werden häufiger in KMU eingesetzt. Eine demokratische Organisationsverfassung gönnen sich 11,8 Prozent der KMU, aber nur 2,5 Prozent der Großunternehmen. Ein großer Unterschied fällt auch bei den flachen Hierarchien auf. 39,2 Prozent der KMU verflachen ihre Hierarchien, aber nur 26,6 Prozent der Großbetriebe. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass in KMU häufiger Maßnahmen eingesetzt werden, die eine stärkere Demokratisierung von Unternehmensstrukturen umfassen. Die Machtverhältnisse werden durch flache Hierarchien und eine demokratische Organisationsverfassung zugunsten der Mitarbeitenden verändert.

## **Große Unternehmen: Business as usual – nur hübscher**

Ähnliches ist bei den Großunternehmen nicht zu finden. Die Mitarbeitenden dürfen häufiger Vorschläge machen, Design Thinking praktizieren oder an Sinnstiftungs- und Achtsamkeitskursen teilnehmen. Doch diese Methoden und Tools fordern die bestehenden Unternehmensstrukturen nicht heraus. Die Herrschaftspraktiken und die Verteilung von Ressourcen bleiben damit unangetastet. Frithjof Bergmann sprach diesbezüglich einmal von "New Work im Mini-rock", denn es darf weiterregiert werden – nun eben im hübschen Open-Space-Büro mit hippen Kreativitätsmethoden.

## **KMU: Macht- und Kompetenzerleben im Vordergrund**

Ähnliches erkennt man auch bei der Zielsetzung von New Work. Die Teilnehmenden wurden gefragt, welche Dimensionen des psychologischen Empowerments durch die New-Work-Maßnahmen gefördert werden. Bei den Dimensionen Bedeutsamkeit und Selbstbestimmung bestehen keine Unterschiede zwischen KMU und Großbetrieben. Doch fördern KMU eher das Macht- und Kompetenzerleben ihrer Mitarbeitenden (siehe Abbildung 2). Dieses Ergebnis passt gut zu den flachen Hierarchien und den Mosaikkarrieren, die KMU häufiger praktizieren.

### **Abbildung 2: Förderung der vier Facetten von psychologischem Empowerment durch New Work (in Prozent der Unternehmen)**

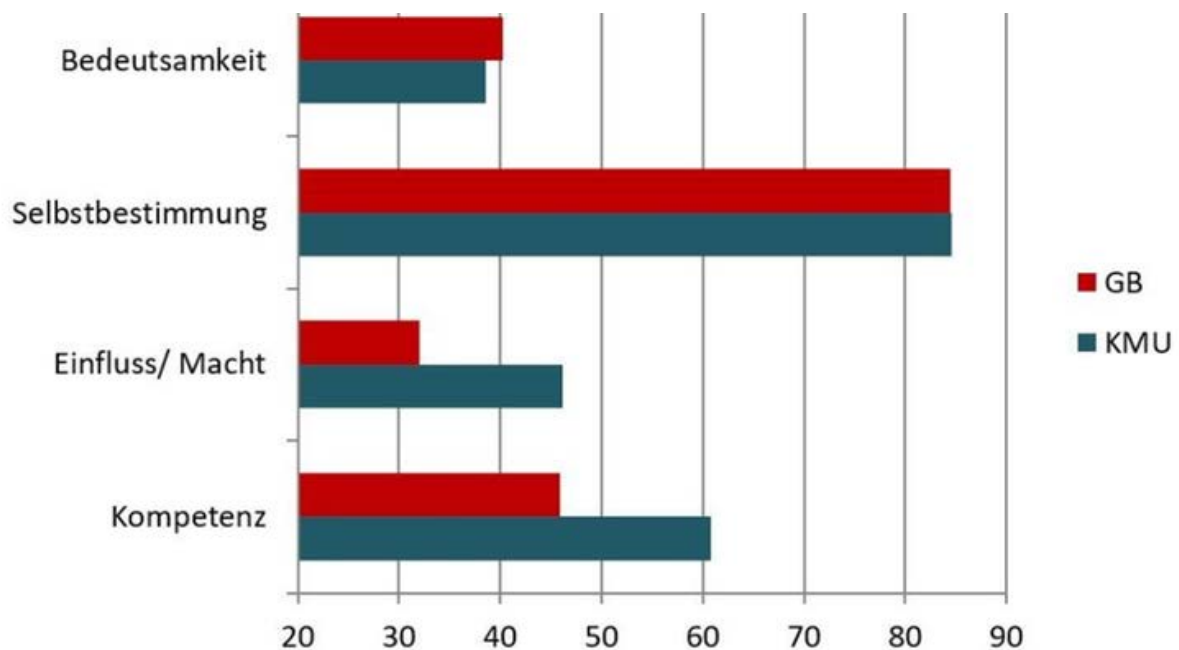


Bild: New-Work-Barometer 2021

## KMU halten ihre New-Work-Agenda für erfolgreicher

Die Teilnehmenden sollten zudem einschätzen, wie erfolgreich die New-Work-Maßnahmen in ihren Unternehmen sind (Skala: 1 = gar nicht erfolgreich, bis 7 = voll und ganz erfolgreich). KMU schätzten den Erfolg leicht höher ein als Großbetriebe (KMU = 4,87 versus GB = 4,60). Weiterhin wurden die Teilnehmenden gefragt, wie viel Prozent der Beschäftigten in ihrer Organisation ungefähr von den New-Work-Maßnahmen betroffen sind. Hier unterscheiden sich die Ergebnisse stark und signifikant: 69,7 Prozent der Mitarbeitenden sind in KMU betroffen und nur 56,7 Prozent in Großbetrieben. In KMU scheint es einfacher zu sein, viele Menschen mit den New-Work-Maßnahmen zu erreichen. Vermutlich sind dafür schnellere Entscheidungsprozesse verantwortlich.

## Wie flächendeckende Umsetzung und Erfolg zusammenhängen

Je mehr Menschen von New Work betroffen sind, desto höher fällt auch die Erfolgseinschätzung aus ( $r = .38$ ). Es könnte für den Erfolg von New Work günstig sein, wenn New Work breit und vielfältig in den Unternehmen eingesetzt wird. Da eine solche Korrelation aber keine Kausalaussagen und Richtungsansagen zulässt, ist auch die umgekehrte Annahme denkbar: Wenn Unternehmen erfolgreich sind, können sie sich eine flächendeckende Umsetzung von New Work leisten.

## Fazit: New-Work-Maßnahmen in KMU und Großbetrieben

Setzt man den Begriff New Work mit Homeoffice gleich, hat sich der Alltag tatsächlich in Windeseile zu mehr New Work entwickelt. Die Unterschiede stecken aber im Gesamtbild der eingesetzten Maßnahmen, die sich je nach Unternehmensgröße unterscheiden. Großbetriebe setzen im Schnitt häufiger New-Work-Methoden ein – sie verfügen über die nötige Größe und den Umsatz dies zu finanzieren.

In KMU findet man dagegen häufiger Initiativen, die die bestehenden Machtverhältnisse in Frage stellen. Ein Grund dafür könnte sein, dass Partizipation und Selbstorganisation in kleinen sozialen Systemen leichter umgesetzt werden können. Die partizipative Koordination funktioniert reibungsloser als in großen Organisationen, wo mehr Interessen berücksichtigt und koordiniert werden müssen. Hinzu kommt: In KMU werden nicht nur prozentual mehr Menschen durch New Work erreicht, sondern auch häufiger deren Kompetenz und Machterleben gefördert. Beide Aspekte hängen möglicherweise zusammen: Mächtige und kompetente Mitarbeitende können in steilen Hierarchien für die Machthabenden aber auch für den Status quo gefährlich werden. In flachen Hierarchien und stärker demokratisch ausgerichteten Systemen ist dies nicht der Fall. Hier können Mitarbeitende ihr Empowerment-Erleben besser entfalten.

**Die Stichprobe:** Die Datenerhebung wurde im April und Mai 2021 durchgeführt. 469 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter nahmen an der Befragung teil. Für die vorliegende Analyse wurden die Beratungsunternehmen ausgeschlossen, was die Stichprobe auf 362 Unternehmen reduzierte. Bei den Beratungen handelt sich häufig um Einzelunternehmen und Kleinstunternehmen, die nicht repräsentativ für KMU sind. Als KMU wurden Unternehmen bis zu einer Größe bis 1.000 Mitarbeitenden behandelt.

**Zu den zentralen Ergebnissen des New-Work-Barometers 2021 gelangen Sie hier.**

#### **Das könnte Sie auch interessieren:**

Neue Organisationen braucht das Land

Nachruf auf Frithjof Bergmann: New-Work-Bewegung verliert ihren Begründer

Wie HR agil wird