

Ergebnisbericht des
New Work-Barometers 2020

Ergebnisse des NEW WORK- Barometers 2020

**Prof. Dr. Carsten C. Schermuly &
Christian Geissler**

Das New Work Barometer ist in Kooperation mit folgenden Institutionen entwickelt worden:

**personal.
magazin**



comma

The logo for comma features the word 'comma' in a bold, black, sans-serif font. To the right of the text is a red icon of a stylized human figure with arms raised, resembling a person in motion or a checkmark.

Der Begriff New Work stammt aus den achtziger und neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts und wurde von dem austro-amerikanischen Philosophen Fritjof Bergmann als eine kapitalismuskritische Gesellschaftsutopie formuliert. Bergmann träumte von einer neuen Arbeitswelt, die sich sowohl vom klassischen Kapitalismus als auch vom Kommunismus abgrenzen sollte. Großer Gegner Bergmanns ist die tayloristisch orientierte Lohnarbeit, die in beiden Systemen praktiziert wurde. Im 21. Jahrhundert hat der Begriff New Work vor allem in der deutschsprachigen Wirtschaftswelt eine überraschend weite Verbreitung erfahren. International ist der Begriff New Work mit der in Deutschland üblichen Ausrichtung fast gänzlich unbekannt und die Themen werden unter anderen Begriffen subsumiert.

Es existieren New Work Konferenzen, New Work Akademien, eine New Work Charta und New Work Ausbildungen. Unzählige New Work Experten konkurrieren als New Work Evangelisten, New Work Ambassadors, New Work Heroes oder mit anderen Phantasietiteln um die Aufmerksamkeit ihrer Kundschaft. New Work liegt so dramatisch im Trend, dass sich der Mutterkonzern von Xing in die New Work SE umbenennen musste. New Work ist zu einem Business-Trend und Container geworden, in den ein jeder werfen darf, was er möchte. Gleichzeitig werden aber auch mit dem Gedankengut von New Work in vielen Organisationen überfällige Transformationen durchgeführt, die auf eine humanistische und mitarbeiterzentrierte Art und Weise Unternehmen auf die VUKA-Welt vorbereiten.

Das jährliche New Work Barometer versucht in diesem Spannungsfeld eine Übersicht zur Verbreitung, Verständnis und Veränderung des Begriffs New Work und den eingesetzten Maßnahmen zu schaffen. Damit sollen die New Work-Szene, die Wirtschaft aber auch die Politik eine Orientierung für ihr Handeln erhalten. Es wird von der SRH Berlin University of Applied Sciences zusammen mit dem Personalmagazin als Medienpartner und Commax Consulting als Praxispartner durchgeführt. Neben dem Verständnis und den eingesetzten Maßnahmen werden jedes Jahr Schwerpunktthemen gesetzt. In diesem Jahr wurden die Corona-Pandemie sowie die Umbenennung von Xing in New Work als Schwerpunktthemen fokussiert.

Dieser Ergebnisbericht basiert auf zwei Artikeln und Textteilen, die bereits bei unserem Medienpartner veröffentlicht wurden:

Schermuly, C. C. & Geissler, C. (2020). Was ist New Work? Und wenn ja: wie viele? *Personalmagazin*, 08/20, 46-49.

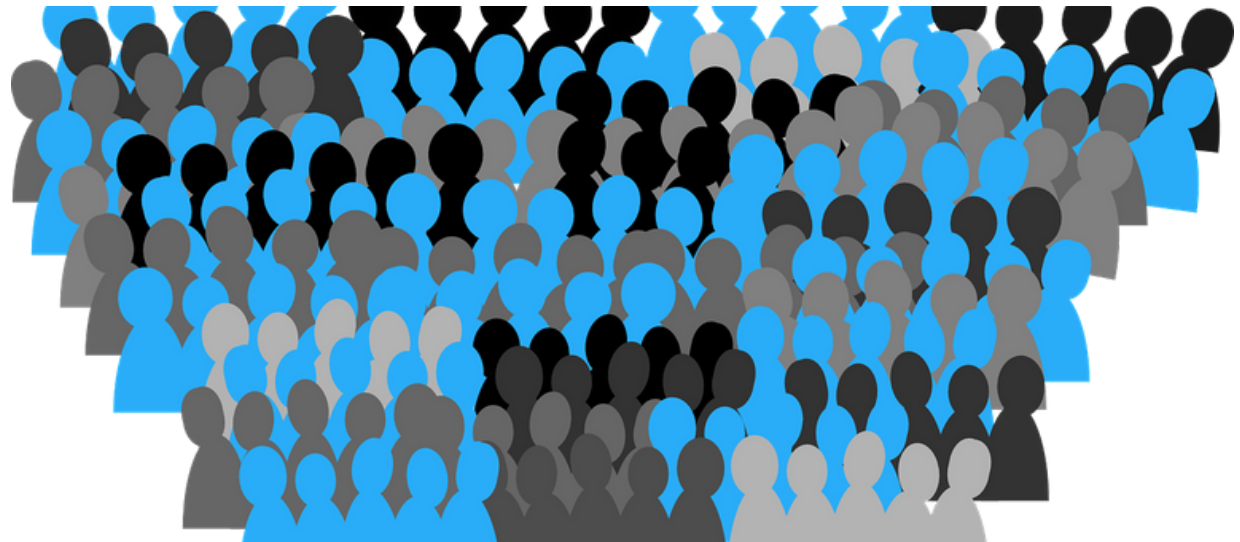
Schermuly, C. C. (2020). Wie wird New Work praktiziert und mit welchem Erfolg? *Haufe*.

Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-barometer-wie-wird-new-work-praktiziert_80_520272.html

Darüber wurden Zusatzanalysen durchgeführt und in diesem Ergebnisbericht verarbeitet.

Stichprobenbeschreibung

Die Befragung fand zwischen dem 01. April und 11. Mai 2020 statt. Es wurde ein strukturierter Onlinefragebogen eingesetzt. 54,5 % der 459 Teilnehmenden waren weiblich. 53,3 % der Teilnehmenden waren zwischen 31 und 60 Jahre alt. 46 % der Stichprobe hatte Führungsverantwortung. Die Teilnehmenden nahmen verschiedene Rollen im New Work Prozess ein. 45,1 % der Stichprobe beriet Unternehmen beim Thema New Work und 18,1 % der Personen kauften New Work Maßnahmen ein; 24,2% nahmen aktiv an New Work Maßnahmen in Unternehmen teil und 12,4% hatte keine aktive Rolle beim Thema New Work. Am häufigsten kamen die Teilnehmenden aus sehr kleinen Unternehmen (2 bis 10: 20%) und Unternehmen mit 1001 bis 10000 Beschäftigten (18,5%). Die häufigsten Branchen waren Beratung (37%), IT (16,1%) und Industrie (8,1%).



Welches generelle Verständnis von New Work ist im DACH-Raum vorherrschend?

Den Teilnehmenden wurden in dem Onlinefragebogen vier verschiedene Verständnisse des Begriffs New Work vorgestellt. Wo möglich, wurden Zitate aus Werken der Vertreter des Verständnisses genutzt. Die Verständnisse mussten auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht bis 7 = voll und ganz zutreffend bewertet werden:

1. „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“
2. „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.“

3. „New Work ist der Name eines Hamburger Unternehmens, das aus 10 Marken besteht (z.B Xing und Kununu) und nach eigenen Angaben das Ziel hat, die Zukunft der Arbeit im Sinne der Menschen zu gestalten.“

4. „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. “Das erste Verständnis entspricht dem ursprünglichen Verständnis von New Work, das von Fritjof Bergmann geprägt wurde (Bergmann, 2017). Wie bereits erwähnt, ist Bergmanns Gegner das klassische Lohnsystem, das er durch zwei Maßnahmen überwinden möchte. Menschen sollen unterstützt werden, ihrem beruflichen „calling“ zu folgen und die Arbeit verrichten, die sie wirklich wollen und nur noch im begrenzten Umfang klassischer Lohnarbeit nachgehen. Idealerweise gehen Menschen einer selbstständigen Tätigkeit nach. Dafür soll sich eine High-Tech-Eigenproduktion entwickeln, mit der Menschen viele Produkte des täglichen Bedarfs selbstbestimmt und eigenständig produzieren können.

Das zweite Verständnis ist ein Zitat aus der New Work Charta der Humanfy GmbH. Die New Work-Berater Markus Väth, Arthur Soballa und Anja Gstöttner haben 2019 fünf New Arbeitsprinzipien zu New Work formuliert, die von über 400 Personen unterzeichnet wurden und eine humanistische Grundlage für die New Work Arbeit in Unternehmen bilden soll.

Das dritte Verständnis stammt ebenfalls aus der Wirtschaft und bezieht sich auf die Darstellung des börsennotierten Unternehmens, das sich im Jahr 2019 in New Work SE umbenannt hat.

Das vierte Verständnis ist wissenschaftlich orientiert (siehe Schermuly, 2019). In der Wissenschaft hat sich durchgesetzt, dass New Work vor allem durch Maßnahmen repräsentiert wird, die das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden stimulieren. Psychologisches Empowerment setzt sich aus vier kognitiven und affektiven Bewertungen der Arbeitsrolle zusammen. Es handelt sich um das Erleben von Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Selbstbestimmung. New Work-Maßnahmen und Strukturen haben keine direkten positiven Effekte, sondern werden zunächst psychologisch interpretiert und führen über psychologisches Empowerment z. B. zu mehr Leistung, Innovation und Zufriedenheit (siehe Schermuly, 2020 für eine aktuelle New Work-Theorie).

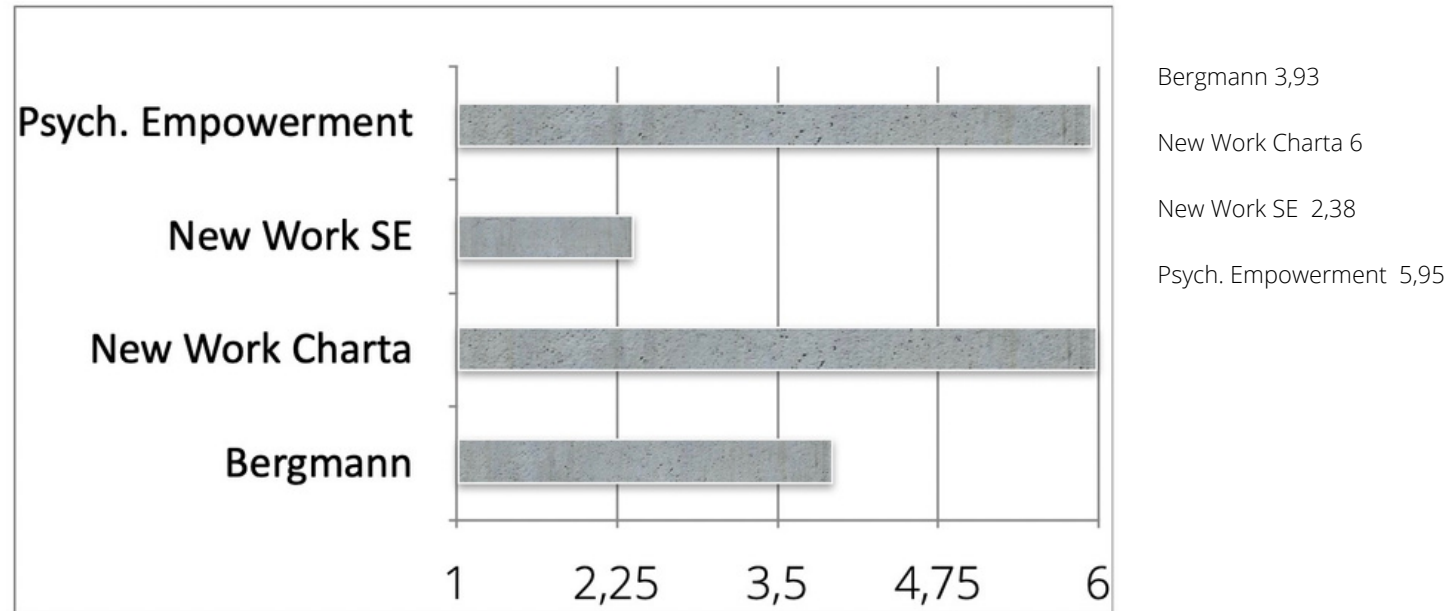


Abbildung 1. Zustimmungswerte zu den verschiedenen Verständnissen von New Work

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, erhalten die New Work Charta der Humanfy GmbH und das wissenschaftliche Verständnis (psychologisches Empowerment) sehr hohe Zustimmungswerte. Werden nur die Bewertungen der Unternehmensvertreter betrachtet und die der Berater ausgeschlossen, dann liegt das wissenschaftliche Verständnis auf dem ersten Platz. Überraschender Weise liegen die Zustimmungswerte für die bergmannsche Konzeption weit hinter diesen beiden Verständnissen. Über ein Drittel der Teilnehmenden lehnte sogar das Verständnis von Bergmann ab und verteilte Werte von 1 bis 3. Noch größer ist die Ablehnung für das Verständnis der Xing SE bzw. New Work SE. Mit großem Abstand landet es auf dem letzten Platz.

Welche Maßnahmen werden als New Work erlebt?

Die Teilnehmenden des New Work Barometer bekamen eine Liste mit 33 New Work Maßnahmen vorgelegt, die in der Praxis im Rahmen von New Work eingesetzt werden. Die Liste entstand in den Beratungen zwischen den drei Partnern des New Work-Barometers (SRH/Personalmagazin/Commax). Die Teilnehmenden wurden gebeten einzuschätzen, in welchem Ausmaß die Maßnahmen für sie persönlich New Work repräsentieren. Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 7 (voll und ganz) wurden die Einschätzungen vorgenommen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt.

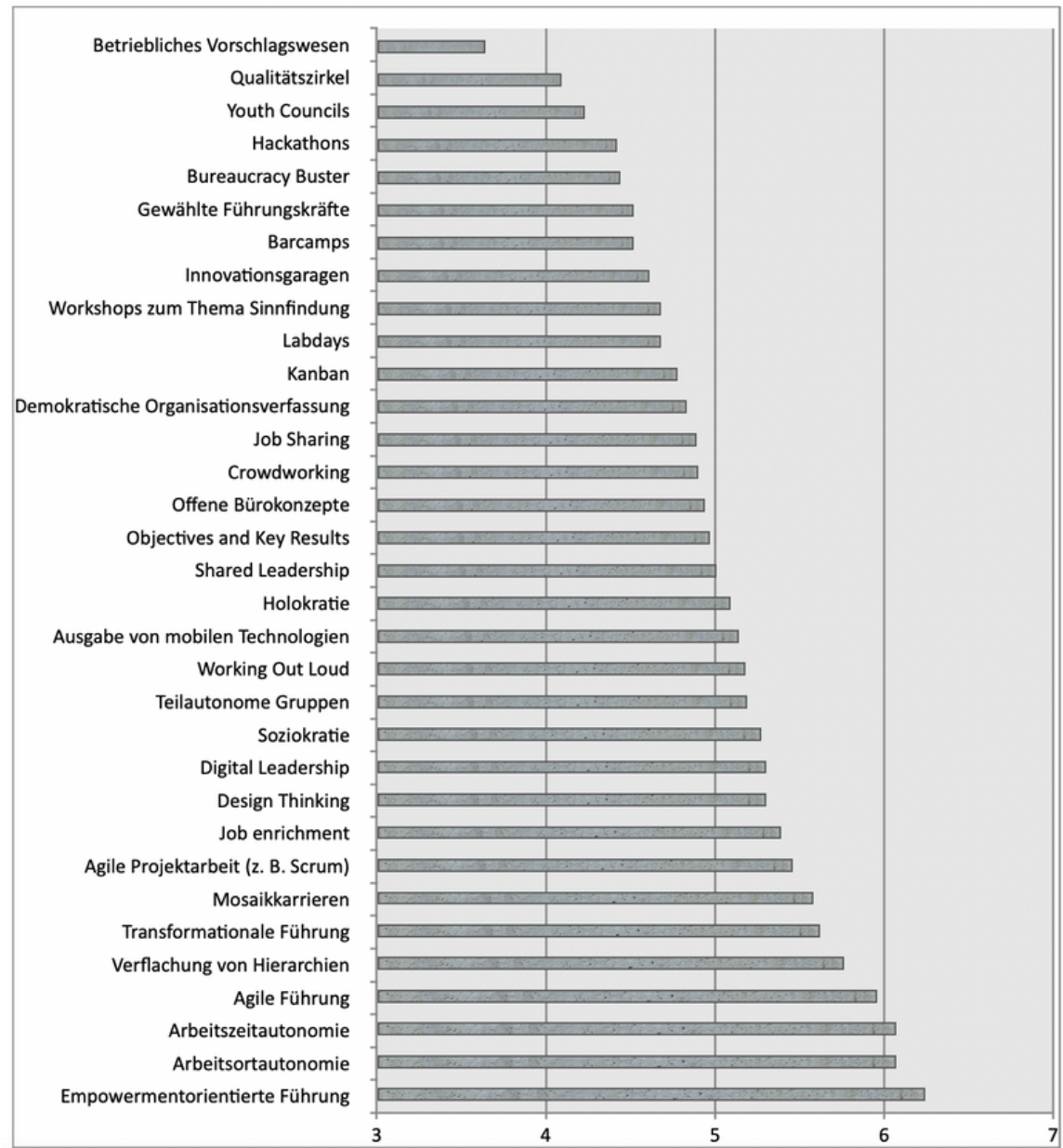


Abbildung 2. Zustimmungswerte zu den verschiedenen New Work-Maßnahmen

Interessanterweise erhält ein Führungsstil und nicht etwa gewählte Führungskräfte oder Maßnahmen, die die Arbeitsorganisation ohne Führungskräfte praktizieren, den höchsten Zustimmungswert. Klassische Führungs-Mitarbeiterverhältnisse, die aber mit neuen Führungsstilen praktiziert werden, scheinen weiterhin einen starken Teil des New Work Verständnisses im DACH-Raum auszumachen. Die Maßnahme, die New Work am stärksten in der Stichprobe repräsentiert, ist die Empowermentorientierte Führung. Empowerment orientierte Führungskräfte wollen ihre Mitarbeiter psychologisch empoweren und begegnen ihren Mitarbeitenden in sechs Rollen. Dazu gehört die Rolle als Sinnstifter, Coach, Beteiligter, Ermächtigter, Personalentwickler und Vorbild (siehe Tabelle 1).

Dimension	ausgewählte Verhaltensweisen	Führungsrolle
Sinnstiftung	erklärt, warum und wozu etwas getan wird erarbeitet mit Mitarbeitern Zukunftsvisionen	Sinnstifter
Kompetenz-entwicklung	hilft die beruflichen Kompetenzen der Mitarbeiter zu fördern gibt Mitarbeitern Feedback und regt sie zum Nachdenken über berufliche Probleme an	Personalentwickler
Verantwortung	überträgt Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben lässt die Mitarbeiter selbstständig entscheiden, wie sie arbeiten	Ermächtiger
Partizipation	lässt Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen mit- oder alleine entscheiden informiert die Mitarbeiter über relevante Vorgänge rechtzeitig	Beteiligter
Individuelle Berücksichtigung	behandelt Mitarbeiter als Individuen berücksichtigt ihre individuellen Kompetenzen und Bedürfnisse	Coach
Idealisierter Einfluss	handelt als Vorbild wird hohen Standard selbst gerecht	Vorbild

Tabelle 1. Der empowermentorientierte Führungsstil (Schermyly, 2020, S. 176)

Einige Elemente der empowermentorientierten Führung finden sich auch in der agilen und transformationalen Führung, die beide ebenfalls sehr hohe Zustimmungswerte erhielten (siehe Abbildung 2). Hohe Werte sind ebenfalls für die Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie zu verzeichnen sowie für die Verflachung von Hierarchien. Weniger als Repräsentanten von New Work werden eher ältere Maßnahmen aus der Arbeitspsychologie wie das betriebliche Vorschlagswesen und Qualitätszirkel erlebt. Agile Maßnahmen wie Kanban und agile Projektarbeit landen im Mittelfeld. So bewerten auch einige Teilnehmer, dass sie agile Methoden nicht als Kern von New Work verstehen.

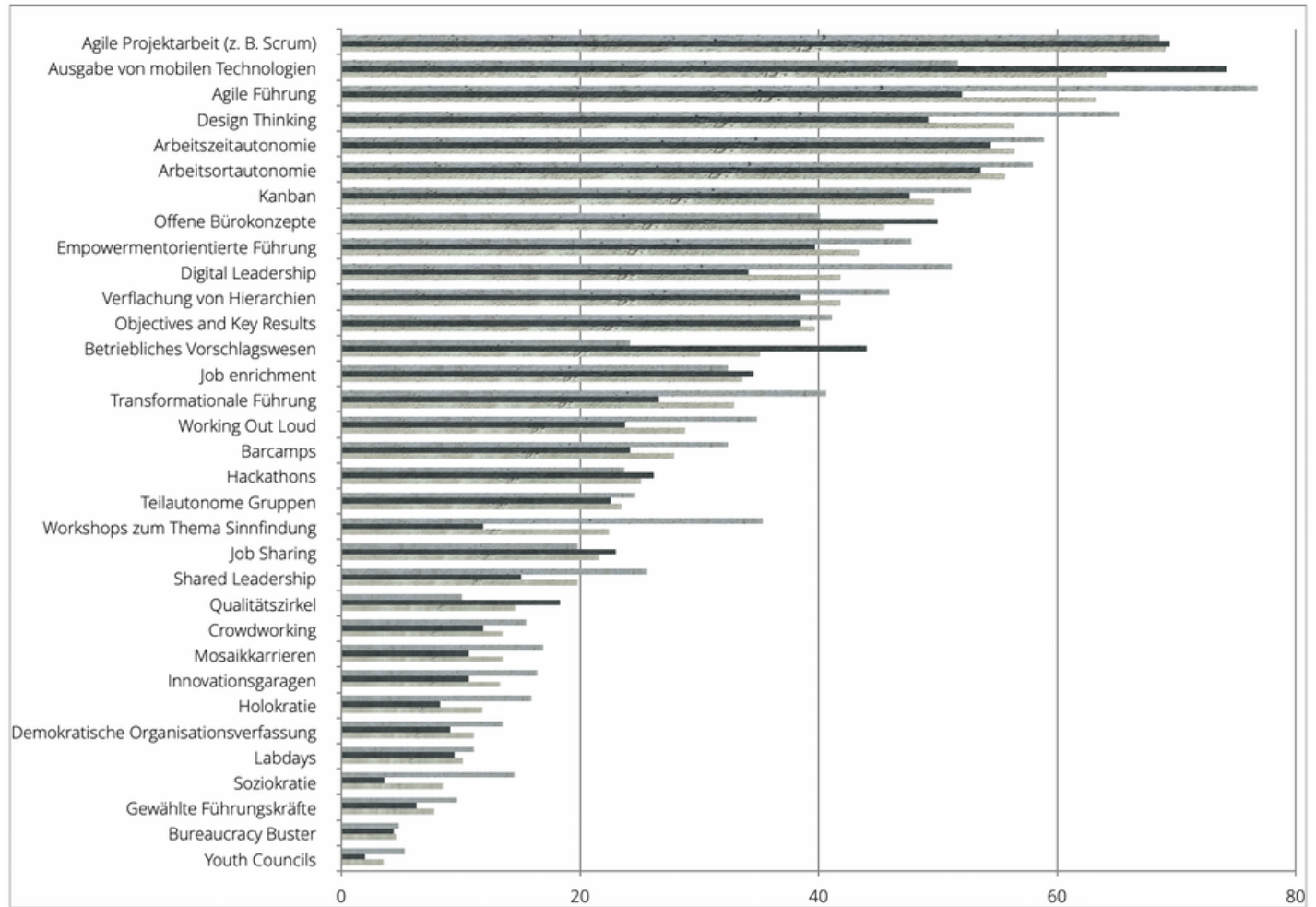
Welche New Work-Maßnahmen werden eingesetzt?

Um die Verbreitung verschiedener New Work-Maßnahmen zu explorieren, wurde den Teilnehmenden dieselbe Liste mit 33 Praktiken und Methoden vorgelegt, die in der Praxis unter dem Namen New Work durchgeführt werden. Die Teilnehmenden wurden gebeten einzuschätzen, welche der Praktiken ihrer Kenntnis nach in ihrer Organisation vor der Corona-Pandemie eingesetzt wurden. Berater sollten einschätzen zu welchen Praktiken sie derzeit ihre Kunden beraten. Dabei sollten die Teilnehmenden ihre Einschätzungen bewusst auf die Zeit vor der Pandemie beziehen, damit ein konkretes Abbild der praktizierten Maßnahmen in der Vergangenheit und kein Ausschnitt einer volatilen Gegenwart erfasst wurde. Fragen zur Corona-Pandemie wurden zu einem späteren Zeitpunkt gestellt.

Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 zusammen gefasst. Der untere Balken zeigt die Gesamtstichprobe (schwarz; Berater und Unternehmensvertreter). Nach diesem Wert wurden die Maßnahmen in eine Reihenfolge geordnet. Auf die ersten Plätze haben es vor allem agile Methoden und Praktiken geschafft. Agile Projektarbeit, agile Führung und Kanban scheinen mittlerweile weit verbreitet in Deutschland zu sein. Dagegen landen vor allem Maßnahmen auf den hinteren Plätzen, die auf radikale Weise traditionelle Organisationsstrukturen in Frage stellen. Soziokratie, Holokratie und gewählte Führungskräfte werden nur selten in Deutschland praktiziert. Viele Unternehmen scheinen diese Praktiken, die mit einem großen Ausmaß an Selbstorganisation aber auch Selbstverantwortung einhergehen, nicht einzusetzen. Ob sie es nicht können, wollen oder dürfen bleibt offen. Klar scheint aber, dass Unternehmen New Work in Deutschland nicht ohne sondern über und mit ihren Führungskräften praktizieren. Agile, Empowerment orientierte, digitale und transformationale Führung werden in vielen Unternehmen gelebt oder häufig als Beratungsmandat übernommen (siehe Abbildung 3).

Bei manchen Praktiken und Methoden zeigen sich Unterschiede zwischen den Perspektiven von Beratern (oberer Balken/ dunkelgrau) und Unternehmen (mittlere Balken/ hellgrau). Z. B. beraten 35,3 % der Berater ihre Kunden bei Workshops zum Thema Sinnfindung. Aber nur 11,9% der Unternehmen setzen überhaupt solche Workshops ein. Noch drastischer sind die relativen Unterschiede bei der Holokratie und Soziokratie. Nur 3,6% der Unternehmen setzen soziokratische und nur 8,3% holokratische Ansätze ein. Aber 14,6% der Berater haben sich auf das Thema Soziokratie und 15,9% auf das Thema Holokratie spezialisiert. Bei diesen auf starke Selbstorganisation setzenden Maßnahmen scheint ein besonders ungünstiges Verhältnis zwischen Anwendern und Beratern zu bestehen. Dies könnte zur Situation führen, dass besonders viele Berater um potentiell wenige Beratungsmandate konkurrieren. Die ungünstige Lage wird dadurch noch einmal verschärft, dass Holokratie oder Soziokratie eher in kleinen Unternehmen erprobt werden und nicht in einem DAX-Konzern. Dadurch sind die Beratungsmandate eher klein und mit wenig Budget ausgestattet.

Aber es gibt auch umgekehrte Fälle. 44% der Unternehmen betreiben betriebliches Vorschlagswesen, aber nur 24,2% der Consultants beraten dazu. Ob Unternehmen beim betrieblichen Vorschlagswesen keine Beratung benötigen, da es diese Maßnahme schon seit vielen Jahren gibt oder ob es zu den modernen und digitalen Formen des betrieblichen Vorschlagswesens noch keine Beratungsformate gibt, bleibt an dieser Stelle offen.



Unterer Balken = Gesamtstichprobe

(schwarz)/ mittlere Balken = nur Unternehmen

(hellgrau)/ oberer Balken = nur Berater (dunkelgrau)

Wie hängt der Einsatz von New Work-Maßnahmen mit der Organisationsleistung zusammen?

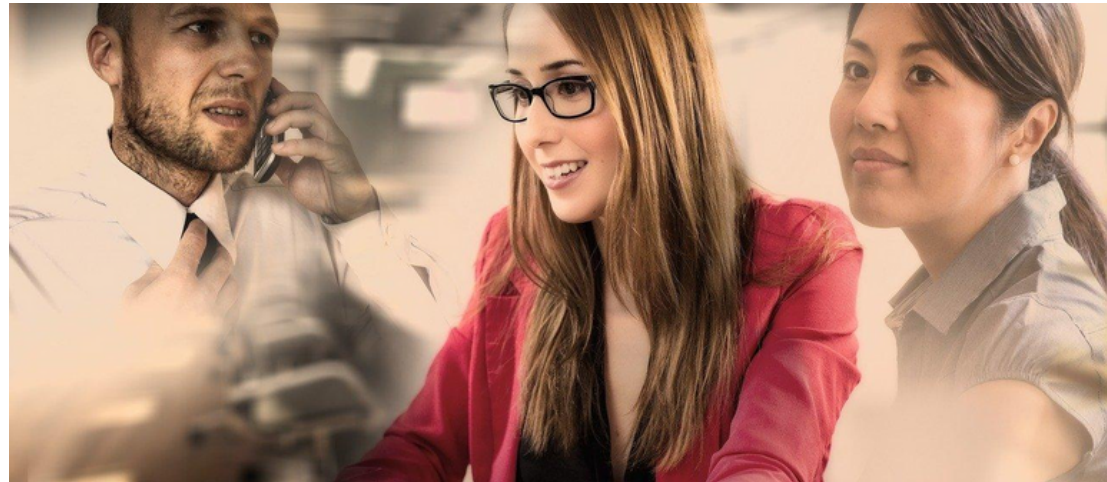
Verschiedene der in Abbildung 3 aufgeführten Maßnahmen werden schon länger in der Forschung hinsichtlich ihrer leistungsförderlichen Effekte analysiert. Bisher wurden aber in keiner Studie die verschiedenen Maßnahmen gleichzeitig analysiert. Um die organisationale Leistung zu messen, wurde das Instrumentarium von Delaney und Huselid (1996) im Barometer eingesetzt. Das Instrumentarium misst mit 7 Items die wahrgenommene Organisationsleistung mit einem Benchmarkansatz. Die Teilnehmenden bewerten auf einer siebenstufigen Skala von 1 (= viel schlechter als andere) bis 7 (= viel besser als andere), wie gut die eigene Organisationsleistung in den letzten drei Jahren im Vergleich zu anderen Organisationen abgeschnitten hat, die die gleiche Art von Arbeit leisten. Die Leistung wird dabei in den folgenden Bereichen eingeschätzt: Qualität der Produkte, Dienstleistungen und Programme, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterbindung, Zufriedenheit der Kunden, Beziehung zwischen Management und Mitarbeitenden sowie die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden. Die Reliabilität der Skala ist mit einem Cronbachs Alpha von .86 als sehr zufriedenstellend zu bezeichnen.

Korreliert man die Anzahl der New Work Maßnahmen mit der wahrgenommenen Organisationsleistung dann ergibt sich ein r von .36, was einer mittelstarken Korrelation entspricht. Für die Analyse wurde sich nur auf die Unternehmensvertreter konzentriert und die Berater aus der Berechnung ausgeschlossen.

Die Korrelation bedeutet folgendes: Je mehr Maßnahmen eingesetzt werden, desto leistungsfähiger schätzen die Teilnehmenden ihre Organisationen ein. Dabei darf natürlich eine Korrelation nicht mit Kausalität gleichgesetzt werden. Es kann sein, dass mehr Maßnahmen zu mehr Leistung führen. Anders herum könnte aber auch mehr Leistung dazu führen, dass Organisationen mehr New Work-Maßnahmen einsetzen.

In einem nächsten Schritt wurde analysiert, ob sich die wahrgenommene Leistung von Organisationen, die eine spezifische Maßnahme einsetzen von solchen Organisationen statistisch unterscheidet, die die Maßnahme nicht einsetzen. Dabei wurde sich auf die Prüfung der zehn häufigsten Maßnahmen konzentriert, damit der kumulative Alphafehler keine statistisch zufälligen Ergebnisse produziert.

Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 dargestellt. In der zweiten Spalte findet sich die durchschnittliche Leistung, die von den Unternehmensvertretern wahrgenommen wurde, die zu Organisationen gehören, in denen die Maßnahme nicht eingesetzt wurde. In der Spalte daneben ist der Mittelwert für Organisationen dargestellt, die die Maßnahme praktizieren. In der letzten Spalte sind Angaben zur statistischen Signifikanz der Unterschiede aufgeführt. Laut Cohen (1988) sind statistische Unterschiede von 0,2 als klein, solche von 0,5 als mittel und solche ab 0,8 als stark zu bewerten.



New Work-Maßnahmen ohne Leistungsüberlegenheit

Bei fünf Maßnahmen bestehen keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Leistung. Darunter sind auch Maßnahmen, die besonders häufig angewendet werden (siehe Abbildung 1). Ob agile Projektarbeit praktiziert wird oder nicht beziehungsweise ob mobile Technologie ausgegeben werden oder nicht scheint keinen Effekt auf die Wahrnehmung der Organisationsleistung zu haben. Dasselbe gilt für Kanban, offene Bürokonzepte und Design Thinking. Hier bestehen ebenfalls keine signifikanten Mittelwertsunterschiede. Über die Gründe dieser teilweise überraschenden Ergebnisse kann nur spekuliert werden. So zeigt eine Mehrzahl von Studien (siehe z. B. Dybå & Dingsøyr, 2008), dass agile Projektarbeit mit mehr Produktivität und Qualität der Arbeitsergebnisse einhergeht. Es gibt aber bisher nur sehr wenige gute und zuverlässige Studien, die die Leistungsfähigkeit agiler Projektarbeit adäquat getestet und nachgewiesen haben.

Agile Projektarbeit stellt aber auch hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Teammitglieder, denen nicht alle Teams gerecht werden, was die Leistungsfähigkeit der Teams schmälern kann. Eine eigene Studie aus dem letzten Jahr zeigt zum Beispiel, dass für die erfolgreiche agile Projektarbeit Kompetenzen wie Nutzerorientierung, Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, Flexibilität und die Selbstreflexionsfähigkeit, besonders hoch ausgeprägt sein müssen. Auch braucht agile Projektarbeit, komplexe Aufgaben, für die intensive Teamarbeit und Kreativität benötigt wird, um seine Erfolgspotenziale entfalten zu können (Schermuly, Arlt & Geissler, 2019). Eine eigene Studie aus dem letzten Jahr zeigt zum Beispiel, dass für die erfolgreiche agile Projektarbeit Kompetenzen wie Nutzerorientierung, Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, Flexibilität und die Selbstreflexionsfähigkeit, besonders hoch ausgeprägt sein müssen. Auch braucht agile Projektarbeit, komplexe Aufgaben, für die intensive Teamarbeit und Kreativität benötigt wird, um seine Erfolgspotenziale entfalten zu können (Schermuly, Arlt & Geissler, 2019).

Auch die offenen Bürokonzepte sind mit Herausforderungen verbunden, die die erwarteten Leistungseffekte dieser New Work-Maßnahme schmälern können. So durften kürzlich Ethan S. Bernstein und Stephen Turban von der Harvard University zwei Unternehmen bei der Umstellung in eine offene Bürolandschaft begleiten.

Sie fanden heraus, dass sich durch die Transformation die direkte Kommunikation in den Teams um etwa 70% reduzierte, während die elektronisch vermittelte um 20 % bis 50 % zunahm. Statt die Kolleginnen und Kollegen direkt anzusprechen, wurden eher die Kopfhörer aufgesetzt und eine elektronische Nachricht geschrieben (Bernstein & Turban, 2018). Neben der Unschärfe des Konzepts „Design Thinking“ könnte auch ein sozialpsychologischer Prozess Grund für die fehlende Leistungsüberlegenheit dieser Maßnahme sein. Ein elementarer Teil von Design Thinking ist das Brainstorming, was seit vielen Jahren in der Sozialpsychologie wissenschaftlich untersucht wird. Wird Brainstorming in klassischer Form mündlich in einer Gruppe durchgeführt, so kann es aufgrund von Bewertungsängsten, sozialem Faulenzen und gegenseitigem Blockieren bei der Ideenfindung zu starken Leistungseinbußen kommen.



New Work-Maßnahmen mit Leistungsüberlegenheit

Betrachtet man erneut Tabelle 2, dann sind starke Unterschiede für Organisationen, die empowermentorientierte Führung oder agile Führung praktizieren, zu erkennen. Solche Organisationen schneiden in der wahrgenommene Organisationsleistung deutlich stärker ab als Organisationen, bei denen empowermentorientierte oder agile Führung keine Rolle spielen. Minseo Kim von der Central Michigan University konnte zusammen mit Kollegen in einer Metaanalyse die positiven Konsequenzen des empowermentorientierten Führungsstils für die Leistung der Mitarbeitenden aufzeigen. In einer eigenen Metaanalyse konnten wir in 36 Studien mit über 10000 Teilnehmern die positiven Effekte dieses Stils auf das Erleben von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss sowie die psychische Gesundheit nachweisen. Mittelstarke Unterschiede bestehen für Organisationen, die Arbeitsortautonomie, Arbeitszeitautonomie und digitale Führung betreiben. Hier schneiden die New Work-Maßnahmen allesamt mit besseren Organisationsleistungen ab. Schon seit der Metaanalyse von Ravi S. Gajendran und David A. Harrison aus dem Jahr 2007 ist bekannt, dass Home-Office eher positiv mit wichtigen Arbeitsvariablen assoziiert ist. Die Forscher konnten zu diesem Zeitpunkt bereits 46 Studien für ihre Analyse nutzen und fanden heraus, dass Menschen, die regelmäßig Home-Office betreiben mehr Autonomie und dadurch auch mehr Arbeitszufriedenheit erleben. Aber auch die Arbeitsleistung profitiert aus der Sicht der Führungskräfte von der Arbeit im Homeoffice.

Maßnahme	Leistung ohne Maßnahme	Leistung mit Maßnahme	Statistischer Unterschied?
Agile Projektarbeit (Scrum)	4,71 (SD = 1,04)	4,94 (SD = 0,99)	Nein
Mobile Technologien	4,69 (SD = 1,14)	4,93 (SD = 0,96)	Nein
Agile Führung	4,45 (SD = 0,94)	5,25 (SD = 0,92)	d = 0,86 = groß
Design Thinking	4,75 (SD = 1,09)	4,99 (SD = 0,90)	Nein
Arbeitszeitautonomie	4,58 (SD = 1,05)	5,11 (SD = 0,91)	d = 0,54 = mittel
Arbeitsortautonomie	4,50 (SD = 1,01)	5,18 (SD = 0,90)	d = 0,71 = mittel
Kanban	4,85 (SD = 1,11)	4,89 (SD = 0,90)	Nein
Offene Bürokonzepte	4,75 (SD = 1,09)	4,99 (SD = 0,91)	Nein
Empowermentorientierte Führung	4,56 (SD = 0,99)	5,34 (SD = 0,85)	d = 0,85 = groß
Digital Leadership	4,63 (SD = 1,01)	5,33 (SD = 0,85)	d = 0,75 = mittel

Tabelle 2. Vergleich der Leistung von Organisationen hinsichtlich verschiedener New Work-Maßnahmen

Welchen Einfluss hat die Corona-Pandemie auf New Work?

Die Corona-Pandemie hat jede Organisation herausgefordert und zu vielen wirtschaftlichen aber auch organisatorischen Herausforderungen geführt. Als Konsequenz der Pandemie wird für die Volkswirtschaften im Dachraum eine beispiellose Rezession für das Jahr 2020 erwartet.

Zunächst wurden die Teilnehmenden befragt, wie sich ihrer Meinung nach die Corona-Pandemie auf das Thema New Work auswirkt. Hier zeigt sich ein erstes, sehr optimistisches Bild. Auf einer Skala von -3 = absolut negativ bis + 3 absolut positiv liegt der durchschnittliche Wert bei + 1,6. Über 80% der Teilnehmenden werten die Pandemie als positiven Faktor für New Work. Corona wird somit eher als Chance und nicht als Bedrohung für New Work gesehen. Dieses Ergebnis kann aber vor allem durch die hohe Anzahl an New Work Beratern zustande gekommen sein, die möglicherweise ein kommerzielles Interesse daran haben, dass New Work von der Pandemie profitiert. Betrachtet man den Wert nur für die Unternehmensvertreter, dann steigt er aber sogar auf 1,7 (86,5% positive Zustimmung).

Darüber hinaus wurde den Teilnehmenden fünf Thesen vorgestellt, die unterschiedliche Auswirkungen der Krise darstellen. 90% der Teilnehmenden wählten die These aus, dass durch die gesteigerte Digitalisierung, Homeoffice und die Erprobung neuer Kollaborationen das Thema New Work noch mehr Aufmerksamkeit in den Unternehmen erfahren wird. Auch glaubten mehr als 71% der Teilnehmenden, dass sich durch die wirtschaftliche Krise die Arbeitswelt radikal verändern und langfristig viel stärker auf die Prinzipien von New Work einstellen wird. Nur eine Minderheit der Teilnehmer glaubt, dass Hierarchien wieder aufleben und New Work Prinzipien verdrängen werden (23 %) und dass sich Organisationen aufgrund der wirtschaftlichen Schäden nicht mehr mit New Work beschäftigen können (33 %). Auch sehen weniger als ein Drittel der Teilnehmenden durch die Rezession Initiativen und Arbeitsplätze im Bereich New Work bedroht. Erneut werden die Werte zugunsten New Work leicht höher bewertet, wenn man die Unternehmensberater in der Analyse ausschließt. Das Thema New Work wird überraschender Weise somit als eindeutiger „Krisengewinnler“ wahrgenommen.

Wie wird die Umbenennung der Xing SE im Markt wahrgenommen?

Im letzten Jahr hat sich die XING SE in New Work SE umbenannt. Seitdem musste sich die New Work-Szene an Nachrichten wie diese gewöhnen: "Die Deutsche Bank stufte New Work anlässlich der Übernahme der Jobvermittlungsplattform HoneyPot zuletzt von "Buy" auf "Hold" ab, hob das Kursziel aber von 329 auf 335 Euro an" (www.boerse.de). Diese Umbenennung hat zu vielen Diskussionen und teilweise wütenden Reaktionen in der New Work-Szene geführt. Berater berichten, dass sie mittlerweile nach einem Vortrag zum Thema New Work angesprochen werden, ob sie Mitarbeiter der New Work SE seien. Deswegen fragten wir die Teilnehmenden, welche Auswirkung die Umbenennung auf das Thema New Work im deutschsprachigen Raum hat. Auf einer Skala von - 3 (absolut schädlich) bis + 3 = absolut förderlich wurde diese mit durchschnittlich -0,52 eingeschätzt. Etwas negativer liegt die Einschätzung bei der Gruppe der Berater (-0,82). Dies mag damit zusammen hängen, dass sich viele Berater mehr Sorgen machen, wie sich diese Umbenennung indirekt und direkt ihre Geschäfte und Kunden beeinflusst. Hinsichtlich der Frage, wie sich die Umbenennung auf das Unternehmen selbst auswirkt ergibt sich ein Mittelwert von -0,22. Zusammenfassend lässt sich somit feststellen, dass die Umbenennung eher neutral mit leichter negativer Tendenz für das Thema New Work und das Unternehmen wahrgenommen wird.

Fazit

Das jährliche New Work-Barometer hat das Ziel, eine Orientierung für Menschen aus der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Politik zu geben, die sich für das Thema New Work interessieren. Durch die diesjährige Befragung konnte festgestellt werden, dass weder das ursprüngliche Verständnis von Bergmann noch das Verständnis des Hamburger Unternehmens New Work SE im DACH-Raum verbreitet sind. Stattdessen dominieren die New Work Charta der Humanfy GmbH und die wissenschaftliche Konzeption von New Work im Sinne des psychologischen Empowerments das Verständnis und werden weitreichend als New Work akzeptiert. Überraschender Weise wird New Work vor allem mit positiven und auf Augenhöhe praktizierten Führungsstilen im Markt assoziiert. Viele Menschen, die sich für New Work interessieren scheinen eine andere Führung statt einer reinen Selbstorganisation mit dem Begriff zu verbinden. Hinsichtlich der wahrgenommenen Leistungsunterschiede zeigen sich teilweise auch überraschende Ergebnisse, die eher für die Beibehaltung von klassischen Führungsverhältnissen statt für die Entfernung von Führungskräften aus dem Organisationssystem sprechen.

Führung sollte aber mit Werten und Verhaltensweisen praktiziert werden, die das Empowerment der Mitarbeitenden fördern. Doch müssen an dieser Stelle die Ergebnisse des New Work-Barometers mit Vorsicht interpretiert werden. So wurden zum Beispiel keine objektiven Leistungsindikatoren erhoben und die Einschätzung der Leistungs- sowie New Work-Maßnahmen stammen beide aus derselben subjektiven Quelle.

Weiterhin lässt sich aus den Ergebnissen schließen, dass sowohl Unternehmen als auch Berater an die Zukunft des Themas New Work glauben. Im Gegensatz zu vielen anderen Trends der Wirtschaft scheint die Corona-Pandemie für das Thema New Work eine klare Chance und ein Wachstumstreiber zu sein. Letztlich scheint die Umbenennung der XING SE in die New Work SE im Durchschnitt eher neutral bzw. leicht ablehnend wahrgenommen zu werden. Diese unaufgeregte Haltung tut der weiteren Entwicklung des Themas sicherlich gut.

Literatur

Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit – Neue Kultur* (6. Aufl.). Freiburg: Arbor.

Bernstein, E. S. & Turban, S. (2018). The impact of the open workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B* 373(1753), 20170239.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum. Delaney,

J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. Dybå,

T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859.

Gajendran, S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

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.

R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

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.

Schermuly, C. C. (2020). *Mini-Handbuch Führungspraxis*. Weinheim: Beltz.

Schermuly, C. C. (2019). *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Schermuly, C. C. (2020). Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. *PersonalQuarterly*, 2/20, 10-15.

Schermuly, C. C., Arlt, R. & Geissler, C. (2019). Mehr Nutzerorientierung, weniger Zeitmanagement. *Changement Magazin*, 06/19, 10-13.

Kontakt

Prof. Dr. habil. Carsten C. Schermuly
Vice President Research and Transfer

SRH Berlin University of Applied Sciences
Ernst-Reuter-Platz 10
10587 Berlin

E-Mail:
carsten.schermuly@srh.de



Kontakt

Christian Geissler

Commax Consulting GmbH & Co. KG
Südliche Münchner Str. 10a
82031 Grünwald bei München

E-Mail:
c.geissler@commax.de

