



STUDIE

Leipziger
New-Work-Studie
Ergebnispräsentation

 **LF Gruppe**



HHL

LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT



Stadt Leipzig

Diese Studie wird gefördert vom Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig



Stadt Leipzig
Amt für Wirtschaftsförderung



New Work in Leipzig

Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick

Auf Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen eingehen

Neben einem ausreichend hohen Einkommen ist Mitarbeiter*innen Flexibilität, Spaß an der Arbeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig. Darüber hinaus spielt die Einbindung von verschiedenen Generationen und partizipatorische Zusammenarbeit, über alle Hierarchien hinweg, eine wichtige Rolle.

Die Region

Der Standort Leipzig bietet für Unternehmen durch viele junge Menschen und Hochschulen eine sehr gute Basis, um New Work umzusetzen. Wie auch in anderen Metropolregionen ist der Fachkräftemangel ein wichtiges Thema im Zusammenhang mit New Work. Eine wichtige zukünftige Rolle wird hier der Faktor Netzwerk in Leipzig spielen.

Treiber & Hürden kennen

Treiber von New Work sind vor allem engagierte Mitarbeiter*innen und Führungskräfte sowie die COVID-19-Pandemie. Der Fachkräftemangel veranlasst Organisationen darüber hinaus dazu, New-Work-Maßnahmen umzusetzen. Eine Hürde in der Umsetzung von New-Work-Maßnahmen stellt nach wie vor die Führungsebene und die Unternehmenskultur dar.

Neuen Anforderungen gerecht werden

Neue Anforderungen werden sowohl an Mitarbeiter*innen als auch an Führungskräfte gestellt. Von Mitarbeitenden wird Selbstorganisation und Proaktivität gefordert, von Führungskräften Vertrauen und Konfliktlösungskompetenz. Gemeinsame Anforderungen betreffen Teamfähigkeit oder Agilität.

Neudefinition von Leadership

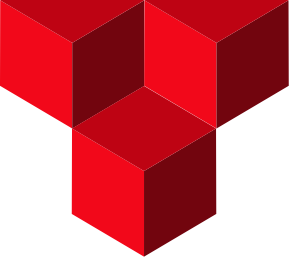
Innerhalb der Neuen Arbeitswelten muss Leadership neu definiert werden. Führungskräfte müssen Vertrauen in New-Work-Maßnahmen und ihre Mitarbeitenden aufbauen. Des Weiteren ist es wichtig, dass Führungskräfte immer mehr zum Coach und Mentor werden – auch virtuelle Führung spielt hier eine essenzielle Rolle.

Maßnahmenkatalog „New Work“

Die Leipziger New-Work-Studie hat einen Maßnahmenkatalog herausgearbeitet, der Unternehmen bei der Reise durch die Neuen Arbeitswelten an die Hand gegeben werden kann. So enthält dieser zu den vier wichtigsten Kategorien – Arbeitsorte und -räume, Arbeitsmodelle, Zusammenarbeit sowie Organisation – praktische Umsetzungsempfehlungen. Als besonders relevant hat sich herausgestellt, Maßnahmen wie Weiterbildungsangebote, Formate für die Entwicklung neuer Ideen und Arbeitszeit für kreative, eigene Projekte verstärkt anzubieten.

Inhalt

Hintergrund der Studie	8
Befragungsdesign & Stichproben	10
Relevanz von New Work & Status quo in Leipziger Unternehmen	15
Treiber & Hürden von New Work – COVID-19 & Standort Leipzig	18
Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen	22
Gewinne & Effekte von New Work – Psychologisches Empowerment	25
Organisationskultur	29
Praxisfall: EEX AG	32
Führung	34
Kompetenzen von Mitarbeiter*innen & Führungskräften	39
Praxisfall: Konsum Leipzig	42
New-Work-Maßnahmen	44
Praxisfall: BMW Group Werk Leipzig	52
Zukunft von New Work	54
Quellen	56
Die Autor*innen	58



Hintergrund der Studie

Den Begriff „New Work“ hat der Philosoph Frithjof Bergmann schon in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts geprägt, wobei er aber eher einen gesellschaftspolitischen Kontext im Sinn hatte. Durch die Globalisierung, Digitalisierung und den Wertewandel hat sich das Umfeld in den letzten 20 Jahren derart verändert, dass Unternehmen erkennen, dass die Organisations- und Arbeitsformen des letzten Jahrhunderts nicht mehr zur Dynamik der Märkte und zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen passen. Und damit wären wir bei der Neugestaltung von Arbeitswelten, die auf der Prioritätenliste vieler Unternehmen ganz weit oben stehen.

New Work ist ein vielschichtiges Thema. Es beginnt für viele Unternehmen bei der Gestaltung der Arbeitsorte und der Frage, wo wir zukünftig arbeiten werden, im Büro oder zu Hause, am See oder alles zusammen. Dafür braucht es die notwendige Technikausstattung, um auf Distanz (zusammen-)arbeiten zu können. Zusammenarbeit und Kommunikation sind wesentliche Voraussetzungen für „neues“ Arbeiten, denn viele Aufgaben können heute nicht mehr allein gelöst werden, sondern nur noch im Team. Das ist im Prinzip nichts Neues, aber es wird in unserer komplexen Welt wichtiger denn je. Lebenslanges Lernen ist nicht mehr nur ein Schlagwort, sondern wird zur Bedingung für den unternehmerischen Erfolg. Das betrifft natürlich jeden einzelnen Angestellten, aber auch die gesamte Organisation, die den richtigen Rahmen bieten muss, in dem sich die Kreativität der Mitarbeiter*innen entfalten kann, damit daraus Innovationen entstehen können, die für den Fortbestand der Unternehmen immer wichtiger werden. In unserer dynamischen und komplexen Welt passen die pyramidalen Organisationsstrukturen, die in der Vergangenheit die Prosperität der Unternehmen gewährleistet haben, nicht mehr. Unternehmen sind zu langsam, obwohl alle im Stress sind. Und dazu zählt natürlich auch ein neues Verständnis von Führung. Der alte Leitsatz „Oben wird gedacht, unten wird gemacht.“ passt auch nicht mehr in allen Bereichen unserer Arbeitswelt. Führung wird sich auf mehreren Schultern verteilen müssen. Das bedeutet in Zukunft mehr Verantwortung für jeden Einzelnen, aber gleichermaßen auch mehr Gestaltungsspielraum.

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig es ist, dass wir uns an neue Gegebenheiten anpassen und wie schnell sich Arbeitswelten verändern können. New Work ist keine Sozialromantik und sollte auch kein Selbstzweck sein, sondern jedes Unternehmen muss für sich selbst die passenden Arbeitswelten schaffen, um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. New Work ist ein gesamtgesellschaftliches Phänomen und betrifft daher auch Leipziger Unternehmen, die ihre Arbeitswelten fit für die Zukunft machen oder noch machen müssen. Aus diesen Gründen hat sich das Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig entschieden, die Erstellung der vorliegenden Studie, als Gemeinschaftsprojekt der Leipziger LF Gruppe und der Handelshochschule HHL – Graduate School of Management Leipzig, zu fördern.

Die Studie untersucht dabei neben den Gründen und Mehrwerten, den Status quo in Bezug auf New Work bei Leipziger Unternehmen. Es werden die Herausforderungen dargestellt, die es zu meistern gilt und es werden die Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die die Neugestaltung der Arbeitswelt positiv beeinflussen.

Es werden außerdem konkrete Beispiele beschrieben, die als Handlungsempfehlungen von anderen Unternehmen genutzt und für die eigene Praxis adaptiert werden können. Gegenstand der Untersuchung waren dabei insbesondere Bürotätigkeiten, allerdings unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. Die Studie stellt damit einen Querschnitt der unternehmerischen Vielfalt vom Start-up bis zum Großkonzern in Leipzig dar und betrachtet dabei zwei Perspektiven. Zum einen wurde die Sicht von mehr als 20 Leipziger Unternehmen in einstündigen teilstrukturierten Interviews erfragt, die wir persönlich mit Vertretern der befragten Unternehmen geführt haben (Geschäftsführung, Personalleiter*innen, Projektverantwortliche). Außerdem wurde die Perspektive der Mitarbeiter*innen mit Hilfe einer Online-Befragung ermittelt. Dabei konnten wir die Ergebnisse von knapp 280 Arbeitnehmer*innen auswerten und diese in die Studie einfließen lassen.

Wir wünschen spannende Einblicke und viele Impulse für die Neugestaltung der Arbeitswelt. Wir freuen uns über Feedback und stehen für Fragen jederzeit gern zur Verfügung.

Befragungsdesign & Stichproben

Im ersten Schritt wurden zur Generierung einer Datengrundlage 21 semi-strukturierte Interviews mit Expert*innen aus der Stadt Leipzig geführt. Zwischen März und Juni 2021 wurden hierbei 25 Geschäftsführer*innen und Personalleiter*innen zum Thema New Work interviewt, da dieses Thema meistens strategisch sehr weit oben in der Hierarchie angesiedelt ist. Einen speziellen Branchenfokus gab es dabei nicht. Vielmehr war es das Ziel, bewusst Expert*innen aus verschiedenen Branchen für die Interviews zu gewinnen, um eine möglichst große Bandbreite an verschiedenen Sichtweisen und Einblicken bezüglich der neuen Arbeitswelten in Leipzig zu erlangen. In diesem Zusammenhang wurden Unternehmen aus den Branchen Dienstleistung, Internet & Technik, Wirtschaft & Politik sowie Handel, aber auch Metall & Elektronik, Bildung, Pharma & Gesundheit und Telekommunikation befragt.

Um die Perspektive der Arbeitnehmer*innen aufzunehmen, wurde im zweiten Schritt eine Online-Befragung unter Arbeitnehmer*innen in Leipzig durchgeführt (Abb. 3). An der Befragung haben im Zeitraum vom 17. Mai bis 7. Juni 2021 279 Arbeitnehmer*innen aus Leipzig und dem Umland teilgenommen. Teilnahmebedingung war dabei, dass die Arbeit zu einem relevanten Anteil (mind. 30%) aus büronahen Tätigkeiten, also der Arbeit am Schreibtisch bestand. Hinsichtlich der Altersverteilung war der größte Teil der Befragten zwischen 30 und 39 Jahren alt, gefolgt von der Gruppe der 40-49-Jährigen und den 20-29-Jährigen (Abb. 4). Arbeitnehmer*innen ab einem Alter von 50 Jahren sind in der Studie unterrepräsentiert, was es bei der weiteren Betrachtung der Ergebnisse zu berücksichtigen gilt. Die meisten Arbeitnehmer*innen kommen aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen und sind im Dienst-



Abbildung 1: Befragungsdesign Expert*inneninterviews.

leistungsbereich aktiv (Abb. 5). Mit Blick auf das Alter des Unternehmens erstreckt sich das Spektrum vom Start-up bis hin zu Traditionsunternehmen, wobei der größere Anteil der Teilnehmer*innen ihre Arbeitgeber*innen eher als Traditionsunternehmen einordnen.

Im Nachfolgenden erkennen Sie an dem linken bzw. rechten Streifen, aus welcher Perspektive die Erkenntnisse berichtet werden.

● Unternehmensperspektive
 ● Mitarbeiter*innenperspektive

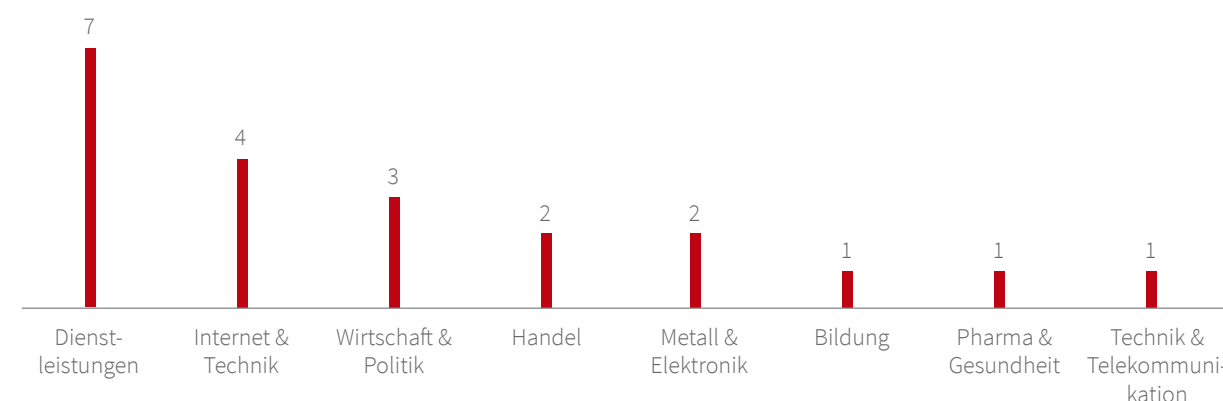


Abbildung 2: Geführte Interviews nach Branche.



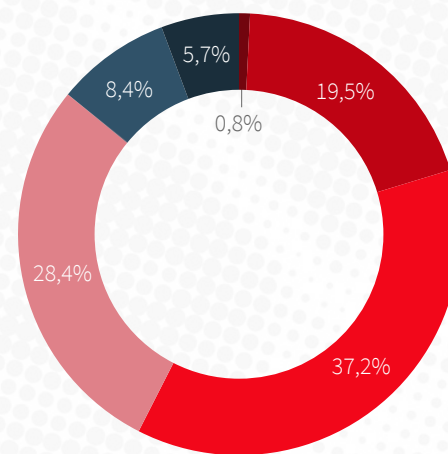
Abbildung 3: Befragungsdesign Online-Befragung.

Soziodemografie

Welchem Geschlecht gehören Sie an?



Wie alt sind Sie?



● Bis 20 Jahre ● 20-29 Jahre ● 30-39 Jahre ● 40-49 Jahre ● 50-59 Jahre ● Über 59 Jahre

Wo arbeiten Sie?

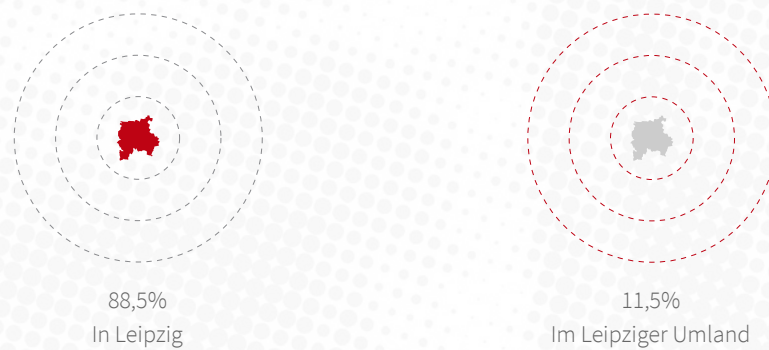
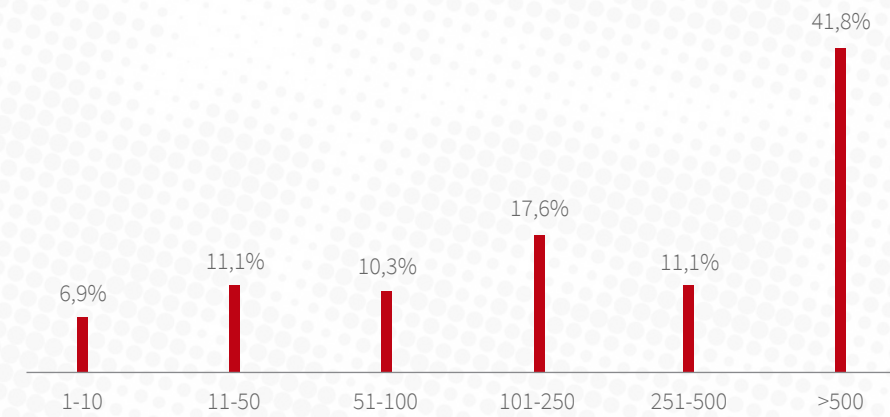


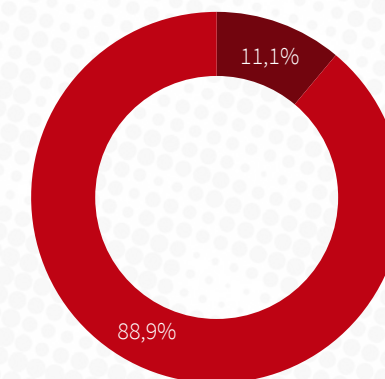
Abbildung 4: Stichprobe der Online-Befragung – Geschlecht, Alter und Arbeitsort, n = 261

Unternehmensdemografie

Wie viele Mitarbeiter*innen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?



In welcher Branche/Industrie sind Sie tätig?



● Primärer & sekundärer Sektor ● Tertiärer Sektor

Bitte geben Sie an, welche Ausprägung zwischen den beiden Polen auf Ihr Unternehmen am ehesten zutrifft.

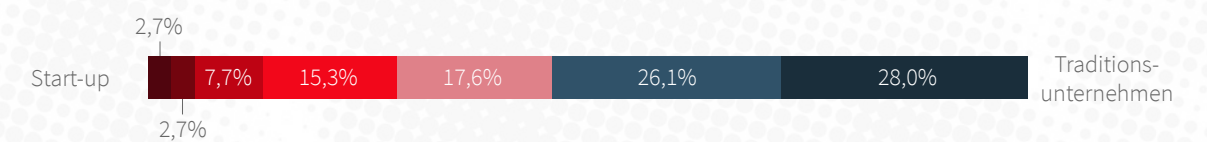



Abbildung 5: Stichprobe der Online-Befragung – Unternehmensgröße, Branche und Unternehmensgeschichten, n = 261



Zusammenarbeit
und Kommunikation
sind wesentliche
Voraussetzungen für
„neues“ Arbeiten



Relevanz von New Work & Status quo in Leipziger Unternehmen

Gute Startposition der Leipziger Unternehmen hinsichtlich New Work

Mit Blick auf die Relevanz und den Status quo hinsichtlich New Work ergibt sich ein spannendes Bild in Leipziger Unternehmen.

Generell hat das Thema New Work nicht nur bei den Expert*innen selbst einen hohen persönlichen Stellenwert, sondern spielt in allen untersuchten Organisationen eine wichtige Rolle. Unternehmen nähern sich dabei dem Thema New Work auf unterschiedliche Art und Weise an.

Die hohe Relevanz von New Work wird vor allem durch die verschiedenen Generationen und den damit verbundenen unterschiedlichen Bedürfnissen immer deutlicher. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich auch immer häufiger neben der Personalabteilung die Rechtsabteilung mit New-Work-Maßnahmen, da aus arbeitsrechtlicher Sicht verschiedenste Aspekte zu definieren und zu klären sind.

So beginnt das Thema New Work bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen und zieht sich bis hin zur Mitarbeiterbindung. Parallel dazu fallen auch immer wieder Stichwörter wie zum Beispiel Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance, Flexibilität bei den Arbeitszeiten und -orten oder moderne Büros.

Aktuell beschäftigen sich alle befragten Leipziger Unternehmen dezidiert mit dem Thema New Work. Gerade im Verlauf der Studie haben sich die Unternehmen mit dem Umbau von Bürogebäuden bzw. Büros und der Einrichtung von Creative Rooms beschäftigt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Ausstattung mit adäquater Technik sowie entsprechende Kompetenzentwicklung und die Anpassung der Organisationsstruktur.

„Unsere Unternehmensberatung hat sich dem ganzen Thema schon 2016 verstärkt genähert – Was ist denn diese Zukunft der Arbeit und wie kann man sie eigentlich umfassen?“
(Führungskraft in einem Beratungsunternehmen)

Welche Rolle spielt New Work und die Gestaltung neuer Arbeitswelten in Ihrem Unternehmen?

Skala von 1 „Sehr irrelevant“ bis 5 „Sehr relevant“

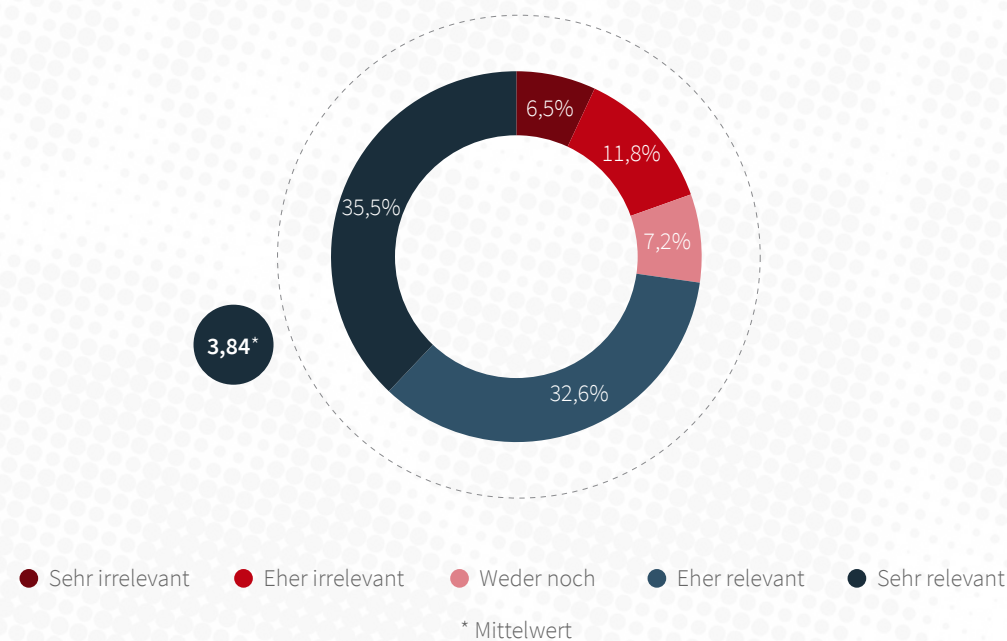


Abbildung 6: Relevanz von New Work in Leipziger Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer*innen, n = 279.

Wie wichtig sind Ihnen persönlich New-Work-Prinzipien in Ihrem Arbeitsumfeld?

Skala von 1 „Sehr unwichtig“ bis 5 „Sehr wichtig“

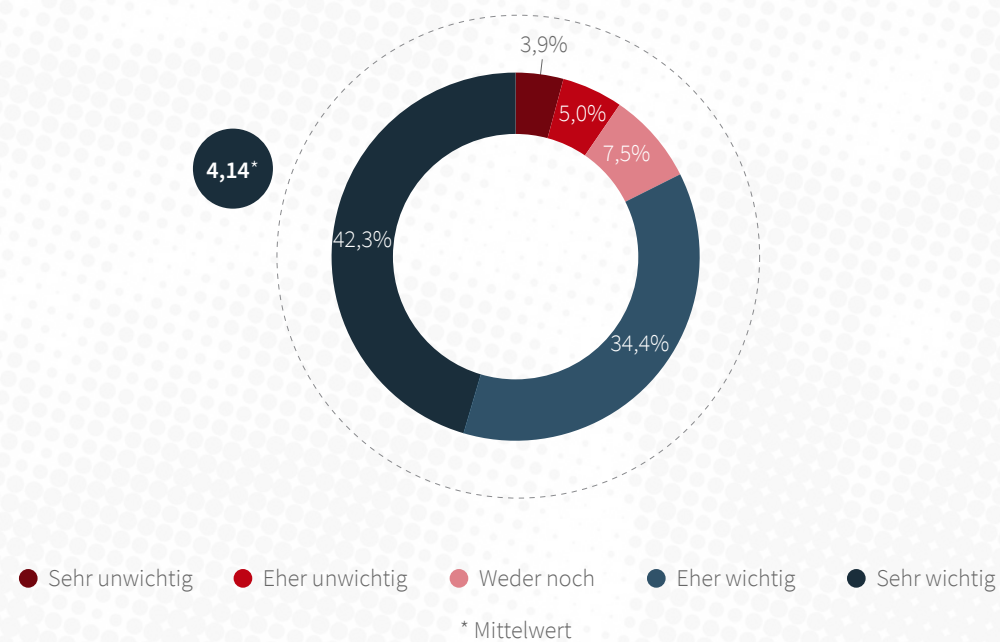


Abbildung 7: Relevanz von New Work für Leipziger Arbeitnehmer*innen, n = 279.

Auch die Arbeitnehmer*innensicht spiegelt die hohe Relevanz von New Work in Leipziger Unternehmen wider. So gaben zwei von drei Befragungsteilnehmer*innen an, dass New Work in ihrem Unternehmen eher oder sogar sehr relevant ist (Abb. 6). Nur bei 18% ist das Thema eher oder sehr irrelevant. Hier zeigt sich auch ein Zusammenhang mit dem Alter des Unternehmens, so ist New Work in Traditionsunternehmen weniger relevant als in jungen Unternehmen wie Start-ups.

Es zeigt sich, dass die Neugestaltung der Zusammenarbeit von Arbeitnehmer*innen in Leipziger Unternehmen wichtig für New-Work-Prinzipien ist. So gaben Dreiviertel der Arbeitnehmer*innen an, dass ihnen New-Work-Prinzipien eher oder sehr wichtig sind (Abb. 7). Hiermit wird aber gleichzeitig eine Differenz zwischen dem Wunsch von Arbeitnehmern*innen und den aktuellen New-Work-Aktivitäten deutlich. Für 76,7% der Befragungsteilnehmer*innen sind New-Work-Prinzipien eher (34,4%) und sehr wichtig (42,3%), dies wird aber nur bei 68,1% der Unternehmen als relevant wahrgenommen (32,6% eher wichtig, 35,5% sehr wichtig).

Mit Blick auf die Umsetzung von New-Work-Maßnahmen in den Leipziger Unternehmen zeigt sich ein sehr breites Spektrum zwischen Unternehmen bei denen New Work noch kein Thema ist bis hin zu Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen bereits abgeschlossen haben (Abb. 8). Die Hälfte der Unternehmen sind in der Umsetzung bereits relativ weit vorangeschritten, wobei natürlich die Frage zu stellen ist, was die Teilnehmer*innen unter New Work verstehen. Im Rahmen der Befragung wurde für die Teilnehmer*innen New Work definiert als alle Initiativen und Maßnahmen, die dazu dienen, Arbeitswelten neu zu gestalten und für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein. Hier wurden verschiedene Aspekte wie Arbeitsorte, Technik, Zusammenarbeit, Führung und Organisationsaspekte eingeschlossen.

Wie würden Sie den Stand der Umsetzung von New Work in Ihrem Unternehmen beschreiben?

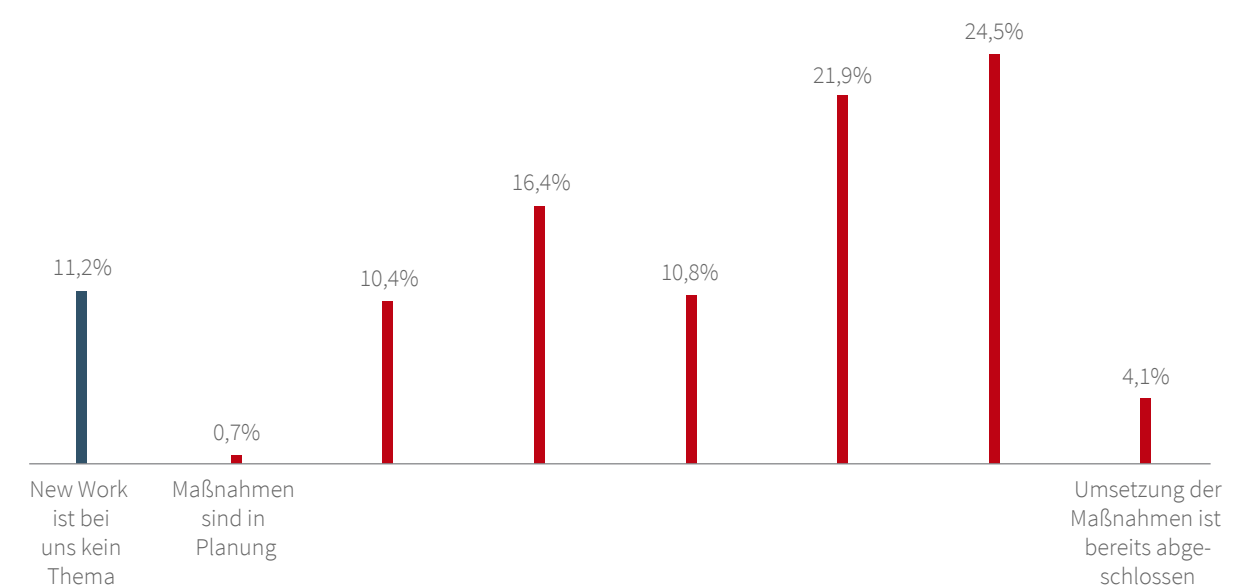


Abbildung 8: Stand der Umsetzung von New Work in Leipziger Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer*innen, n = 269.



Treiber & Hürden von New Work

COVID-19 & Standort Leipzig

Die wichtigsten Treiber & Hürden bei New Work

Um New Work in einem Unternehmen zu etablieren und erfolgreich durchzusetzen, müssen Unternehmen die Hürden und Treiber erkennen und sich darauf einstellen.

Die erfolgreiche Umsetzung und Priorisierung der New-Work-Maßnahmen muss von der Führungsebene mitgetragen und unterstützt werden. Vor allem bei den Themen virtuelle Führung, flexibles Arbeiten oder Remote-Performance-Messung fehlt es vielen Führungskräften an Vertrauen. Ein Großteil der Unternehmen hat es aber geschafft diese Herausforderung durch offene Kommunikation und Feedback zu überwinden.

Als einen der größten Treiber für die Neugestaltung der Arbeitswelten sehen Leipziger Unternehmen den Fachkräfte- bzw. Ressourcenmangel und die damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit am Markt. Die verschiedenen Generationen am Arbeitsmarkt fordern neue Methoden von den Organisationen. So spielen für viele Bewerbende flexibles Arbeiten, Zugang zu neuestem technischen Equipment, zu neuer Büroausstattung und die Frage der Work-Life-Balance eine größere Rolle als ein hohes Gehalt. Die veränderte Altersstruktur, die Anforderungen der Märkte aber auch der Mitarbeiter*innen treiben einige Unternehmen sogar noch weiter an, sich auch mit einer neuen Organisationsstruktur auseinanderzusetzen. Beispielsweise sollen Aufgaben transparenter angeleitet werden und Aufgaben sollen partizipativ erledigt werden. So werden Mitarbeitenden neue Chancen offenbart. Unternehmen haben erkannt, dass Freude am Arbeiten sehr eng mit der Kreativität und der Effizienz ihrer Mitarbeiter*innen zusammenhängen. Um genau diese Ziele zu erreichen, müssen Unternehmen New-Work-Maßnahmen zum einen erfolgreich umsetzen und diese zum anderen priorisieren.

„Für uns ist New Work auch ein Instrument, um unseren Ressourcenmangel ein Stück weit auflösen zu können. Es geht um Fragen der Familienfreundlichkeit - Stichwort: Einsparung von Arbeitswegen oder Fraktionierung von Arbeitszeiten, um eben zwischendurch immer mal Kinder oder auch die Eltern betreuen zu können. Und es geht am Ende auch um die Frage der Effizienzsteigerung. Moderne Arbeitsbedingungen bieten Menschen die Möglichkeit, noch kreativer und konzentrierter arbeiten zu können, um am Ende schneller bessere Ergebnisse produzieren zu können.“ (Leitende Führungskraft einer Leipziger Bildungseinrichtung)

Einfluss der COVID-19-Pandemie auf New-Work-Maßnahmen

Trotz längerer Auseinandersetzung mit dem Thema New Work, diente vor allem die COVID-19-Pandemie vielen Leipziger Unternehmen als Treiber, um sich noch gezielter mit dem Thema New Work auseinanderzusetzen. Hat sich das Verständnis für New Work schon länger in der Strategie der Unternehmen widerspiegelt, so hat die Pandemie die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen doch maßgeblich vorangetrieben. Die Expert*innen nannten einen Vorsprung von drei bis zehn Jahren, den die Pandemie mit sich gebracht hat.

Vor allem das Thema rund um die Digitalisierung des Arbeitsplatzes wurde während der COVID-19-Pandemie so schnell vorangetrieben wie noch nie zuvor. Vormalige Hindernisse, wie zum Beispiel das Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter*innen, wurden durch flexible Arbeitsorte und -zeiten oder virtuelle und agile Interaktion immer mehr abgebaut.

„Viele Maßnahmen liefen auch schon vor Corona. Aber es hat uns viele Maßnahmen erleichtert, wir konnten viel einfacher mit dem Thema Sitzplätze, mobile Arbeit etc., umgehen, schnell mal umgestalten, bestimmte Flächen anders nutzen. Da hat uns diese Vorarbeit und, dass wir uns vorher darüber Gedanken gemacht haben sehr geholfen.“ (Führungskraft in einem Unternehmen der Automobilindustrie)

„Getriggert durch Corona, war es sehr einfach, eine Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit hinzubekommen. Und zwar in einem Maße und einem Pragmatismus, den man sich ob der Regelungen, Verordnungen und Gesetze, ich glaube im Leben nicht vorher hat vorstellen können.“ (Leitende Führungskraft einer Leipziger Bildungseinrichtung)

„Ich glaube, die Einführung unserer virtuellen Kommunikationsplattform wäre wesentlich langwieriger geworden und auch die Akzeptanz wäre von Anfang an nicht so hoch gewesen. Also von daher war das natürlich ein absoluter Treiber. Und das Thema Vertrauen hat einen absoluten Drive gekriegt an der Stelle – also Vertrauen der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern, Übertragung von Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Vertrauen der Mitarbeiter untereinander.“ (Führungskraft in einem Unternehmen der Energiebranche)

Standort Leipzig und New Work

Im Zusammenhang mit New Work bietet der Standort Leipzig ein interessantes Bild. Durch die Interviews mit den Expert*innen wurde deutlich, dass Unternehmen die Stadt Leipzig zum einen als Treiber für New Work empfinden, jedoch auch klare Wünsche äußern, wie beispielsweise das Thema konkret angegangen und über flexibles Arbeiten und Homeoffice hinaus auf die nächste Stufe gehoben werden kann.

Durch die stetig wachsende Beliebtheit zieht es vor allem junge Menschen und Familien in die Stadt Leipzig, was die befragten Unternehmen sehr wertschätzen. Vor allem Familien, welche (oder ein Teil) aus Leipzig oder Umgebung stammen und sich in einer neuen Lebensphase für die „alte Heimat“ entscheiden, bringen Unternehmen hochqualifizierte und erfahrene Mitarbeiter*innen in die Region. Hier wurden Vorschläge geäußert, eben diesen Faktor bspw. durch gezielte Anreize zu verstärken, um potenzielle Mitarbeiter*innen mit spannenden Erfahrungen aus diversen Industrien und Regionen sowie internationale Fachkräfte nach Leipzig zurückzubringen.

Generell zeigte die Befragung auch, dass junge und gut ausgebildete Menschen für die Leipziger Unternehmen wichtig sind. Hier bildet die vielfältige Hochschullandschaft eine wichtige Säule. Weitere positive Aspekte für Unternehmen sind Frei- und Grünflächen. Somit ergibt sich zum einen die Möglichkeit, dass Unternehmen wachsen oder sich neu ansiedeln können. Zum anderen werden die Grünflächen durch die Arbeitnehmer*innen sehr geschätzt, bezogen auf das Freizeitangebot und Möglichkeiten zur Kreativität.

Über alle Interviews hinweg hat sich gezeigt: es gibt einen großen Bedarf an Netzwerken zum Thema New Work. Vor allem unter Führungskräften und Personalleiter*innen ist der Wunsch nach dezidiertem Austausch und einem Ausbau dieser Netzwerke ersichtlich. Leipziger Unternehmen würden gerne mehr von anderen Unternehmen aus der Region lernen, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Stadt Leipzig könnte hier als Schnittstelle auftreten. Durch gezielte Workshops und Veranstaltungen können Erfahrungswerte und angewendete Maßnahmen ausgetauscht werden.

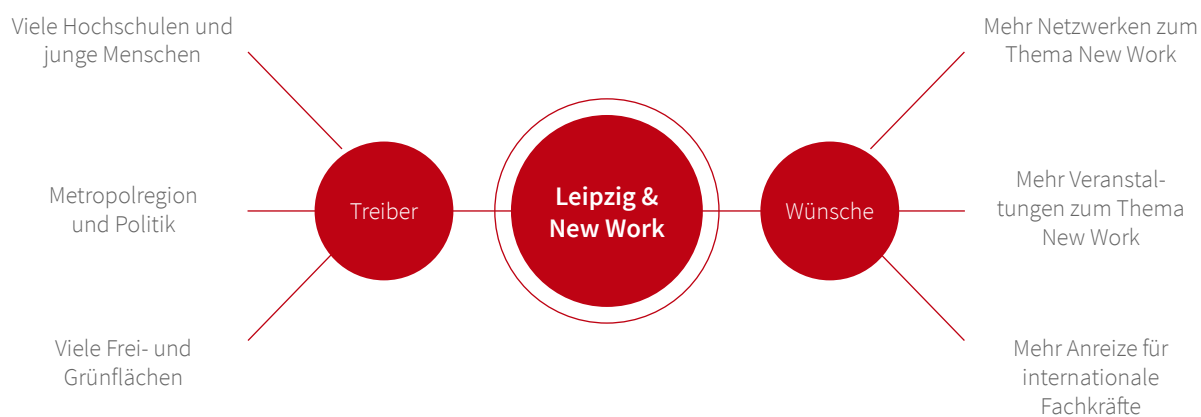


Abbildung 9: Leipzig und New Work.

Treiber und Hürden von New Work

Um die Treiber und Hürden in Unternehmen für New Work aus Sicht der Arbeitnehmer*innen zu identifizieren, wurden die Teilnehmer*innen gebeten, die relevantesten Gründe ungestützt, also ohne Antwortvorgaben, zu nennen. In Abbildung 10 sind die Ergebnisse dargestellt. Es wird deutlich, dass Führungskräfte hier eine zentrale Rolle spielen und die Umsetzung von New Work sowohl treiben als auch behindern können. So wurden sie als wichtigster Treiber und dritt wichtigste Hürde im Zuge der Umsetzung von New Work genannt. Weitere wichtige Treiber von New-Work-Maßnahmen in Leipziger Unternehmen sind einzelne, engagierte Mitarbeiter*innen oder Teams sowie auch die Covid-19-Pandemie.

Eine von starker Hierarchie und veralteten Denkmustern geprägte Unternehmenskultur wird als wichtigste Hürde bei der Umsetzung von New-Work-Prinzipien genannt. Dies ist wenig verwunderlich, so gibt die Unternehmenskultur die Arbeitsweise vor, sodass sich keine neue Kultur etablieren kann, solange sich die alte Kultur nicht für Veränderungen öffnet. Auch ein Mangel an Ressourcen (Zeit, Räume, Arbeitskraft) als zweitwichtigste Hürde zur Umsetzung von New Work ist Ausdruck der Unternehmenskultur, was deren Relevanz bei der Umsetzung von New Work noch einmal bekräftigt. Die Unternehmenskultur selbst wird wiederum stark von Führungskräften geprägt, wodurch auch noch einmal deren zentrale Rolle im Kontext von New Work deutlich wird.

Wer oder was treibt die New-Work-Entwicklung in Ihrem Unternehmen an?		Wer oder was hemmt die New-Work-Entwicklung in Ihrem Unternehmen?	
25,0%	Führungskräfte	19,5%	Unternehmenskultur, Hierarchie, veraltete Denkmuster
23,6%	Einzelne Mitarbeiter*innen & Teams	17,1%	Mangelnde Ressourcen (Zeit, Räume, Arbeitskräfte)
20,3%	COVID-19-Pandemie	16,7%	Führungskräfte
6,1%	Wettbewerbsdruck	7,1%	Fehlendes Bewusstsein
5,2%	Gesamtes Unternehmen	6,7%	Geschäftsbedingungen
5,2%	Junge/neue Mitarbeiter*innen	6,7%	Bürokratie, langsame Prozesse
3,8%	Digitalisierung	5,7%	Mangelnde digitale Infrastruktur
2,8%	IT	5,2%	COVID-19-Pandemie
2,4%	Kundenanforderungen	3,8%	Gesetzliche Bestimmungen
1,9%	Betriebsrat	3,3%	Unternehmensgröße
		3,3%	Finanzieller Druck

Abbildung 10: Treiber und Hürden für New Work aus Sicht der Arbeitnehmer*innen, n = 279.

Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen

Welche Bedürfnisse sollen von Unternehmen erfüllt werden?

Aus Unternehmenssicht lassen sich hinsichtlich der Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen klare Muster erkennen. Die Grundlage bildet das Thema Flexibilität. Mitarbeiter*innen wollen in den neuen Arbeitswelten die Wahl ihrer Arbeitszeit und ihres Arbeitsortes selbst bestimmen und von überall die Möglichkeit haben „remote“ zu arbeiten. Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der an Arbeitgeber*innen herangetragen wird, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hierzu gehört nicht nur das Thema Work-Life-Balance sondern auch Wertschätzung sowie zusätzliche Urlaubstage gegenüber Mitarbeiter*innen mit Kindern. Durch die Vielzahl an Generationen, die aktuell in einem Unternehmen arbeiten, müssen vor allem deren Werte zusammengebracht und die Qualitäten eingebunden werden. Dies führt automatisch zu einer neuen Definition von Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen. Unternehmen müssen bei New Work weg von einer hierarchiegetriebenen Zusammenarbeit und hin zu einer demokratisch und partizipativen Kolaboration. Darunter fallen Stichwörter, wie zum Beispiel offene Kommunikation oder kontinuierliche Feedback-Zyklen. Letztendlich ist es vielen Mitarbeitenden auch ein Bedürfnis, dass sie die Möglichkeit haben, der Führungsebene regelmäßig Feedback zu geben, aber auch dass Führungskräfte sich die Zeit nehmen, Feedback zu geben. Es zeigt sich in diesem Rahmen: Fragen rund um das Thema Leadership spielen eine wichtige Rolle und müssen im Zusammenhang mit New Work von vielen Blickwinkeln beleuchtet werden.

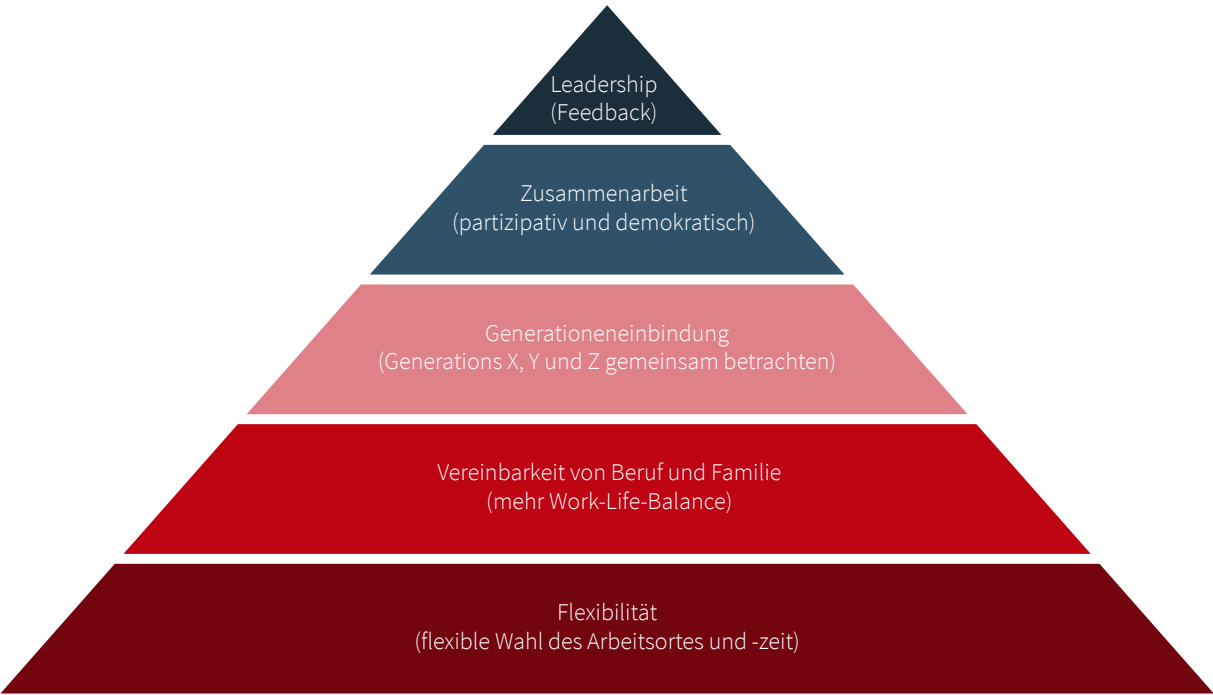


Abbildung 11: New Work Bedürfnis Pyramide aus Unternehmensperspektive.

„Mein Eindruck ist schon, dass die Mitarbeiter heute mehr Wert darauf legen, dass sie auch ein ausgeprägtes Sozialleben außerhalb der Arbeit haben. Also das Arbeiten von 12 oder 14 Stunden um Karriere zu machen ist für nur noch wenige ein erstrebenswertes Ziel, sondern es gibt viele die sagen, ich möchte eine gute Arbeit in einer festen Arbeitszeit erbringen, aber ich möchte keine Überstunden machen.“ (Leitende Führungskraft einer Leipziger Bildungseinrichtung)

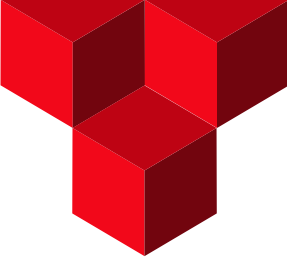
„Ein wichtige Frage in Bezug auf Neue Arbeit: Wie schaffe ich Attraktivität? Die schaffe ich durch Flexibilität, die ich Mitarbeiter*innen anbiete. Die schaffe ich auch durch Angebote rund um Remote-Arbeit, weil es natürlich attraktiver ist, wenn ich weiß, drei Tage die Woche kann ich zuhause bleiben.“ (Führungskraft in einem Beratungsunternehmen)

Bedürfnisse von Leipziger Mitarbeiter*innen

Die Mitarbeiter*innen wurden direkt nach ihren Bedürfnissen bei ihrer Arbeit befragt. Für sie ist der Spaß an der Arbeit zusammen mit einem ausreichend hohen Einkommen mit deutlichem Abstand am wichtigsten (Abb.12). Interessant ist hierbei, dass der Spaß an der Arbeit noch wichtiger ist als das Einkommen selbst. Diese Präferenz zeigt sich über alle Altersgruppen hinweg (Abb. 13). Bei den bis 29-Jährigen spielt darüber hinaus der Sinn der Tätigkeit sowie auch die persönliche Weiterentwicklung eine wichtige Rolle. Bei den 30-49-Jährigen verschiebt sich diese Präferenz deutlich. Bei ihnen hat die Vereinbarkeit

Welche der folgenden Aspekte sind Ihnen bei Ihrer Arbeit am wichtigsten?	
3,10	Spaß an der Arbeit
2,99	Ausreichend hohes Einkommen
1,61	Vereinbarkeit von Beruf & Familie
1,47	Flexibilität in der Arbeitseinteilung (z.B. hinsichtlich Zeit und Ort der Arbeit)
1,40	Sinn der Tätigkeit (z.B. Anderen helfen & Gutes tun)
1,27	Persönliche Weiterentwicklung & Lernen (z.B. durch Weiterbildung)
1,00	Passend zum eigenen Lebenskonzept & Werten (z.B. 30h/Woche)
0,69	Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur
0,48	Nutzung moderner, funktionierender Technologie
0,46	Angenehme Arbeitsumgebung (z.B. Raumkonzept, Bürogestaltung)
0,29	Innovatives Arbeitsumfeld (z.B. hinsichtlich Arbeitsprinzipien, Methoden)

Abbildung 12: Bedürfnisse von Leipziger Arbeitnehmer*innen. Rangfolge basierend auf einem Ranking von bis zu fünf persönlich wichtigsten Bedürfnissen durch die Befragungsteilnehmer*innen. Der Score basiert auf den mittleren Rangplätzen von 0 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig), n = 279.



Gewinne & Effekte von New Work

Psychologisches Empowerment

Welchen größten Gewinn sehen Sie für sich persönlich durch die Umsetzung von New-Work-Prinzipien?	
22,3%	Mehr Flexibilität & Freiheiten
15,7%	Bessere Work-Family-Balance
7,9%	Höhere Effizienz & Produktivität
6,0%	Größere Zufriedenheit
4,4%	Selbstverwirklichung
3,8%	Besseres Arbeitsklima
3,1%	Mehr Spaß an der Arbeit
2,5%	Raum für Kreativität
1,3%	Gesundheitsförderung
1,3%	Umweltfreundlichkeit
0,9%	Umsatzsteigerung

Abbildung 15: Gewinne von New Work aus Sicht der Arbeitnehmer*innen, n = 279.

Nachdem der Status quo von New Work in Leipziger Unternehmen betrachtet und dessen Relevanz immer wieder deutlich wurde, ist die Frage zu stellen, welche Effekte New Work auf Arbeitnehmer*innen hat. Am häufigsten wird von deren Seite berichtet, durch die Umsetzung von New Work mehr Flexibilität und Freiheiten sowie eine bessere Work-Life-Balance zu haben (Abb. 15). Beide Effekte hängen eng miteinander zusammen und können zum Beispiel entstehen, indem durch digitale Meetings Arbeitswege wegfallen und Zeit gewonnen wird sowie berufliche und private Termine besser in Einklang gebracht werden können. Hier zeigt sich ein Effekt, der mit Blick auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer*innen insbesondere die Bedürfnisse der über 30-Jährigen adressiert. Darüber hinaus geben Leipziger Arbeitnehmer*innen aber auch an, ihre Effektivität und Produktivität zu steigern und zufriedener mit ihrer Arbeit zu sein. Außerdem werden Selbstverwirklichung und Spaß an der Arbeit als weitere Folgen von New Work wahrgenommen. Gerade der Spaß an der Arbeit stellte das wichtigste Bedürfnis für Arbeitnehmer*innen dar, sodass mit Blick auf die Gewinnung von Fachkräften hier großes Potenzial bei Leipziger Unternehmen besteht.

	bis 29 Jahre	30-49 Jahre	ab 50 Jahre
1	Spaß an der Arbeit		
2	Ausreichend hohes Einkommen erwirtschaften		
3	Sinn der Tätigkeit	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Sinn der Tätigkeit
4	Persönliche Weiterentwicklung & Lernen	Flexibilität in der Arbeitseinteilung	Vereinbarkeit von Beruf und Familie
5	Passend zum eigenen Lebenskonzept & Werten	Persönliche Weiterentwicklung & Lernen	Flexibilität in der Arbeitseinteilung

Abbildung 13: Top 5 der relevantesten Bedürfnisse getrennt nach Altersgruppen, n = 279.

von Beruf und Familie und damit auch eine Flexibilität bei der Arbeitseinteilung eine hohe Relevanz. Dies erklärt sich durch die Lebensumstände dieser Mitarbeiterkohorte, die häufig von Familiengründung geprägt ist. Neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie tritt bei den ab 50-Jährigen der Sinn der Arbeit wieder stärker in den Vordergrund und bildet das dritt wichtigste Bedürfnis.

Interessant ist, dass die persönliche Weiterentwicklung insgesamt eine eher untergeordnete Rolle spielt, wobei sie bei den bis 29-Jährigen noch am wichtigsten ist und mit steigendem Alter an Relevanz verliert (Abb. 14). Der Wert einer angenehmen Arbeitsumgebung nimmt indessen mit steigendem Alter zu. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse gilt es, bei der Ausgestaltung von New-Work-Maßnahmen zu berücksichtigen und je nach Mitarbeiterstruktur zu gestalten.

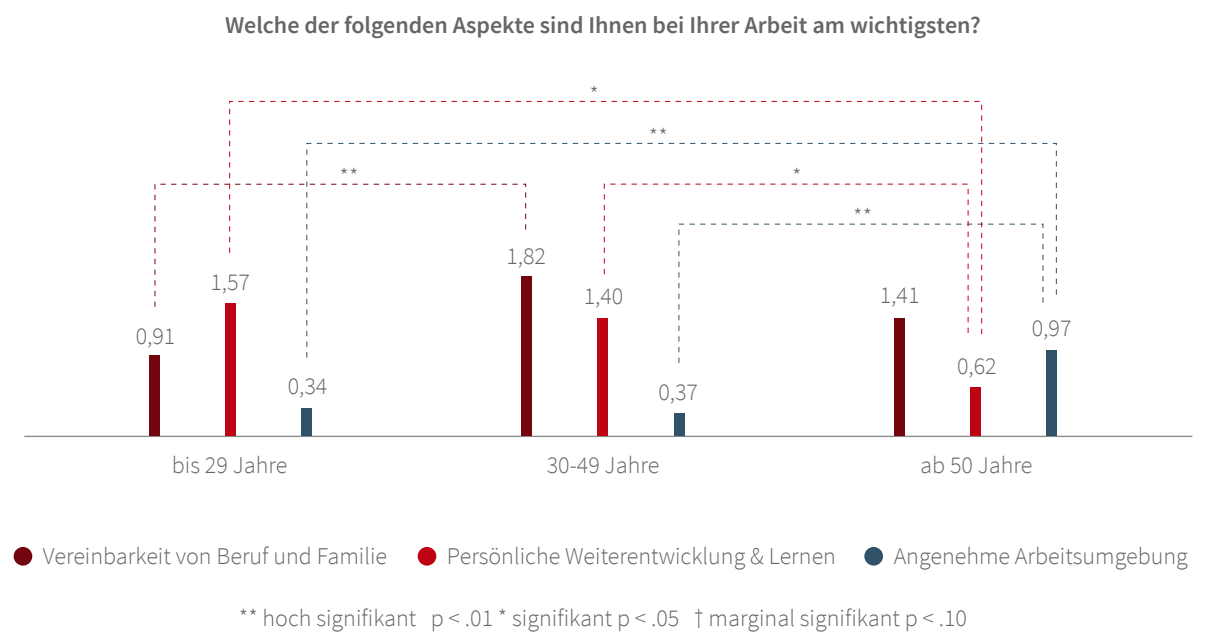


Abbildung 14: Statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den Altersgruppen in der Relevanz von Bedürfnissen. Der Score basiert auf den mittleren Rangplätzen von 0 (niedrige Relevanz) bis 5 (sehr hohe Relevanz), n = 279.

Grundsätzlich wird durch die Ergebnisse deutlich, dass es sich für Unternehmen lohnt, Mitarbeiter*innen durch New-Work-Maßnahmen mehr Freiheiten zu geben. So kann dies neben der Steigerung von Spaß an der Arbeit zu einer höheren Produktivität, mehr Arbeitszufriedenheit und damit zu einer größeren Arbeitgeberattraktivität führen und entsprechend einer Hemmung der Arbeitseffizienz und der Kündigungsabsicht entgegenwirken.



Abbildung 16: Erwartete Effekte von New Work.

Psychologisches Empowerment

Zentral ist in diesem Zusammenhang das sogenannte psychologische Empowerment. Hierbei handelt es sich um ein motivationales Konstrukt, das der New-Work-Bewegung ein klares Ziel gibt (Schermuly, 2019). Im Gegensatz zum strukturellen Empowerment stehen hierbei statt den organisatorischen Strukturen die Bedürfnisse der Menschen im Unternehmen im Mittelpunkt (Schermuly, 2019).

Psychologisches Empowerment meint eine gestärkte intrinsische Motivation, die sich aus vier Bewertungen der Arbeitstätigkeit ergibt: Bedeutsamkeit, Kompetenzerleben, Selbstbestimmung und Einflussnahmen (Thomas & Velthouse, 1990). Aus den vier Kognitionen resultiert eine aktive statt passive Orientierung gegenüber der Arbeit (Spreitzer, 1995), was wiederum mit verschiedenen wünschenswerten Effekten verbunden ist.

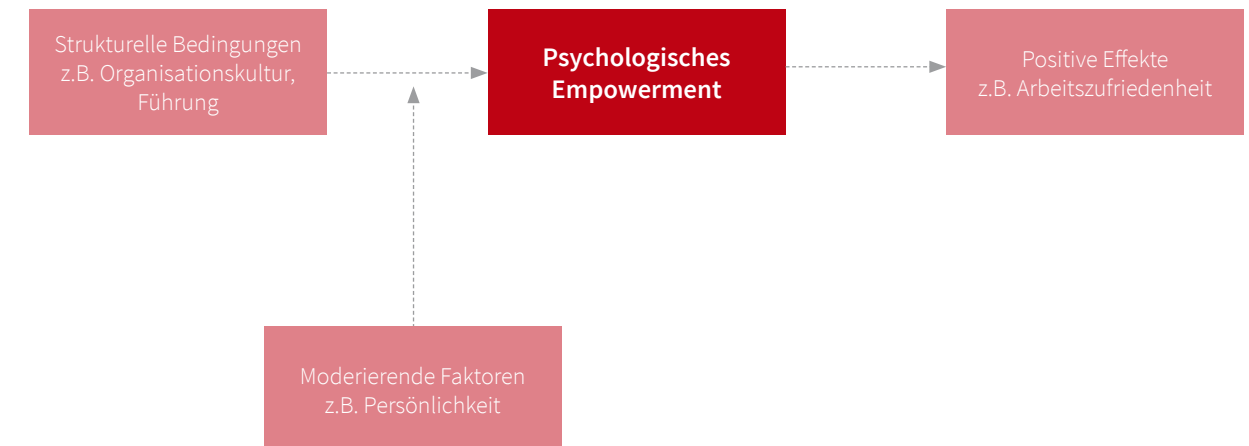


Abbildung 17: Vermittelnder Effekt von Psychologischem Empowerment im Zusammenhang zwischen strukturellen Bedingungen und damit intendierten Effekten (Schermuly, 2019).

Psychologisches Empowerment bildet den Menschen im Unternehmen ab und wirkt als vermittelnde Instanz im Zusammenhang zwischen strukturellen Bedingungen und damit intendierten Effekten. Das psychologische Empowerment von Mitarbeiter*innen wird dabei unmittelbar durch die Strukturen im Unternehmen beeinflusst (Schermuly, 2019). Allerdings können dieselben Strukturen von verschiedenen Mitarbeiter*innen unterschiedlich wahrgenommen werden (Schermuly, 2019). Mehr Verantwortung zu übernehmen, bedeutet beispielsweise für den einen ein Mehr an Selbstbestimmung, für einen anderen dagegen Überforderung. Psychologisches Empowerment entsteht also aus einer individuellen Interpretation des strukturellen Empowerments. Beeinflusst werden dessen Effekte zum Beispiel durch Persönlichkeitsmerkmale wie den Selbstwert und die Lebensumstände der Mitarbeiter*innen (Schermuly, 2019).

Seibert, Wang und Courtright (2011) fassen in ihrer Metaanalyse verschiedene empirische Befunde zu den Effekten von psychologischem Empowerment zusammen. So zeigen sich konsistent über mehrere Studien hinweg positive Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit, Leistung, innovativem Verhalten und organisatorischem Engagement. Darüber hinaus erleben Personen, die sich psychologisch ermächtigt fühlen, weniger Stress und äußern seltener Kündigungsabsichten.

Im Rahmen der Online-Befragung wurde das Konstrukt durch vier zu bewertende Aussagen erhoben, die einem von Spreitzer (1995) entwickelten Fragebogen zur Erfassung der vier Facetten von psychologischem Empowerment entnommen wurden (deutsche Übersetzung von Adolf et al., 2009).

Bei Leipziger Arbeitnehmer*innen ist die Dimension der Kompetenz am stärksten ausgeprägt (Abb. 18). Sie schätzen allerdings die Möglichkeit, Einfluss auf Entscheidungen in ihrem Arbeitsumfeld zu nehmen am geringsten ein. In der Mitte der beiden Extremen befindet sich die Selbstbestimmung und die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit. Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse bereits ein recht gutes psychologisches Empowerment bei Leipziger Arbeitnehmer*innen, was hinsichtlich der Dimension Einflussnahme noch Entwicklungspotenzial aufweist.



Abbildung 18: Die vier Dimensionen von psychologischem Empowerment und ihre Ausprägungen unter den befragten Leipziger Arbeitnehmer*innen, n = 263.

Organisationskultur

Die Organisationskultur stellt, wie bei den Barrieren für New Work deutlich wurde, ein wichtiges Stellenelement in Leipziger Unternehmen dar. Wie sieht die Unternehmenskultur in Leipziger Unternehmen aktuell aus? Hierzu haben wir die Arbeitnehmer*innen gebeten, ihr Unternehmen hinsichtlich verschiedener Dimensionen wie Digitalisierung, Führungskultur, Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen etc. zu bewerten. Umso stärker in Abbildung 19 die Einschätzung nach rechts tendiert, desto eher harmonisiert die Unternehmenskultur mit New Work.

Die Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen ist hierbei die am geringsten ausgeprägte Dimension, was die Ergebnisse zum psychologischen Empowerment und damit das identifizierte Entwicklungspotenzial von Leipziger Unternehmen bestätigt. Es ist anzunehmen, dass diesbezüglich den Mitarbeiter*innen insbesondere die Einflussnahme auf die eigenen Arbeitsbedingungen wichtig ist. Besonders stark, wahrscheinlich auch durch die Notwendigkeiten im Zuge der Covid-19-Pandemie, wird die Digitalisierung der Unternehmen in Leipzig eingeschätzt. Alle weiteren Dimensionen bewegen sich ohne größere Abstände zwischen diesen beiden Polen. Interessant ist, dass sich kein Zusammenhang



Abbildung 19: Status Quo der Organisationskultur in Leipziger Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer*innen, n = 274.

zwischen der Unternehmenskultur und der Größe der Unternehmen zeigt. Unterschiede sind jedoch hinsichtlich des Alters der Unternehmen erkennbar, so herrscht in Traditionsunternehmen eine weniger an New Work orientierte Unternehmenskultur als in jüngeren Unternehmen.

Wenn die Effekte von New Work betrachtet werden, zeigt sich, dass eine New-Work-orientierte Unternehmenskultur deutlich mit einer höheren Arbeitszufriedenheit, einer höheren Arbeitgeberattraktivität und einem höheren psychologischen Empowerment der Mitarbeiter*innen einhergeht (Abb. 20). Etwas schwächer zeigt sich hier zudem, dass Mitarbeiter*innen in einer New-Work-orientierten Unternehmenskultur mehr Spaß an der Arbeit haben und produktiver sind. Darüber hinaus geht eine New-Work-orientierte Unternehmenskultur mit geringeren Hemmnissen der Arbeitseffizienz und einer niedrigeren Kündigungsabsicht der Arbeitnehmer*innen einher.

In Abbildung 21 wurde die Bewertung des eigenen Unternehmens vergleichend zwischen verschiedenen Gruppen betrachtet. Abgetragen sind hier die Mittelwerte der verschiedenen Bereiche der Unternehmenskultur aufgeteilt in Personen mit hohen vs. niedrigen Werten hinsichtlich Empowerment, Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Personen mit überdurchschnittlicher Arbeitszufriedenheit bewerten die Kultur in ihrer Organisation über alle Dimensionen hinweg als deutlich förderlicher im Sinne des New-Work-Ansatzes. Aus der Gegenüberstellung zeigt sich, dass insbesondere Partizipation und die Organisationsstruktur eine wichtige Rolle spielen. So beschreiben Personen mit einer überdurchschnittlichen Produktivität diese Dimensionen für ihr Unternehmen deutlich positiver.

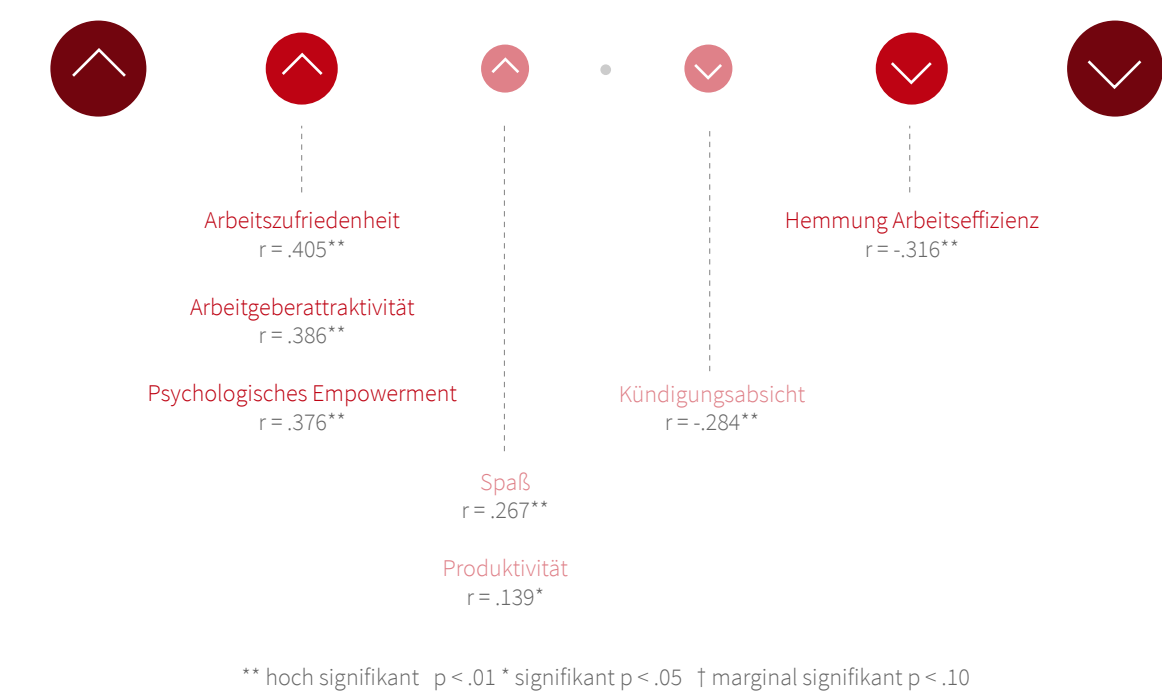
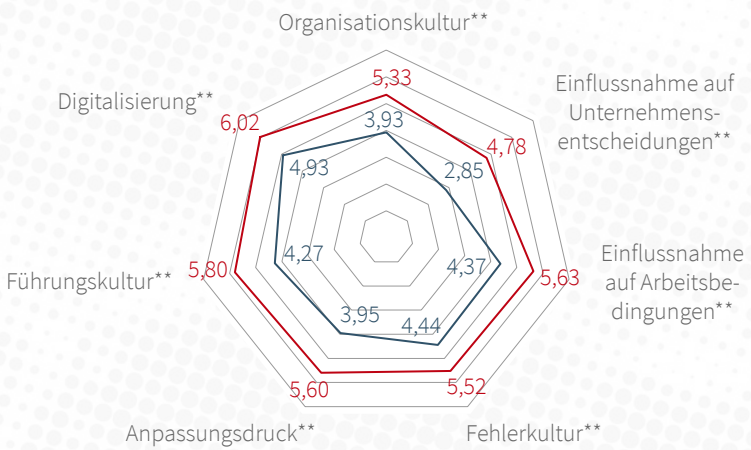


Abbildung 20: Zusammenhänge zwischen der Organisationskultur und den untersuchten Outcome-Variablen. Größe der Korrelationskoeffizienten eingeordnet nach Cohen (1988), $n = 274$.

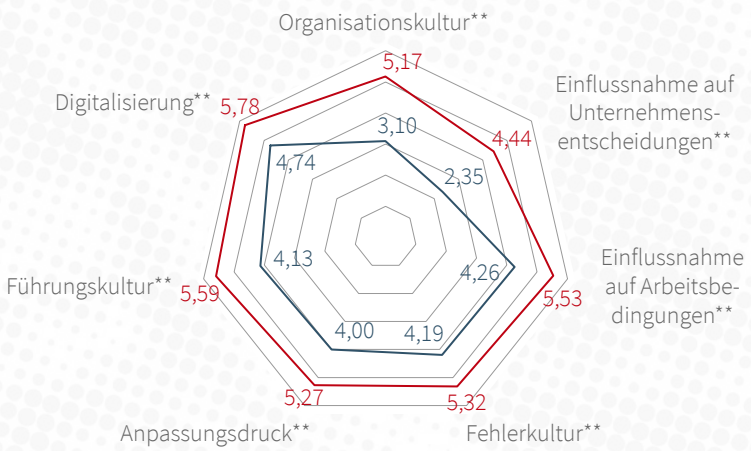
Psychologisches Empowerment

- Empowerment + 1 SD ($n = 40$)
- Empowerment - 1 SD ($n = 41$)



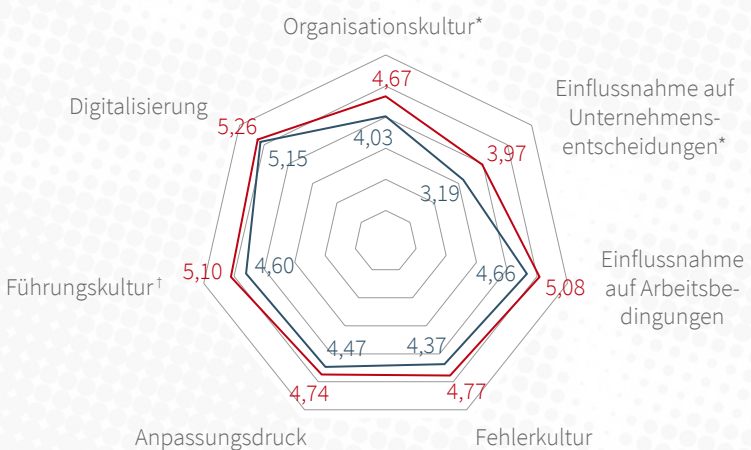
Arbeitszufriedenheit

- Zufriedenheit + 1 SD ($n = 59$)
- Zufriedenheit - 1 SD ($n = 31$)



Produktivität

- Produktivität + 1 SD ($n = 61$)
- Produktivität - 1 SD ($n = 68$)



Legend:

- ** hoch signifikant $p < .01$
- * signifikant $p < .05$
- † marginal signifikant $p < .10$

Abbildung 21: Vergleich der Beurteilungen der Dimensionen der Organisationskultur von Arbeitnehmer*innen, die hohes vs. niedriges psychologisches Empowerment erleben (oben), von zufriedenen vs. weniger zufriedenen Arbeitnehmer*innen (mitte), von produktiven vs. weniger produktiven Arbeitnehmer*innen (unten).

Praxisfall: EEX AG

1. Welche Hintergründe hat das Thema um New Work bei der EEX und wie hat das angefangen?

Der New Work Gedanke ist bei uns tief verwurzelt. Moderne Arbeitsmodelle sind für die Gewinnung von Mitarbeiter*innen in einem international agierenden Unternehmen essentiell. Unser Anspruch ist die Vereinbarkeit des beruflichen und privaten Lebens für alle Kolleg*innen. Daher haben wir New Work Maßnahmen strategisch im Employer Branding verankert. Wir stellen uns die Frage, wie wir unsere Mitarbeiter*innen binden sowie intern und extern neue Kolleg*innen gewinnen können. Wir müssen für unsere Mitarbeiter*innen Räume und Möglichkeiten schaffen, sodass sie sich gemeinsam mit dem Unternehmen weiterentwickeln können.

2. Welche umgesetzten New Work Maßnahmen haben sich als besonders positiv herausgestellt?

Das digital vernetzte Arbeiten funktioniert inzwischen sehr gut. Alle Mitarbeiter*innen haben die Möglichkeit von zu Hause aus oder sogar mobil flexibel zu arbeiten. Je nach Bedarf stellen wir unsere Mitarbeiter*innen mit benötigtem Equipment aus wie z. B. Bildschirme, Tastaturen, Mobiltelefone. Die allgemeine Befürchtung, dass im Homeoffice niemand arbeitet, hatten wir zwar nie, aber es ist dennoch schön zu sehen, dass unsere Mitarbeiter*innen weiter uneingeschränkt ihr Bestes geben, motiviert bleiben und eine hervorragende Performance zeigen. Das funktioniert nur mit gegenseitigem Vertrauen. Jedoch beobachten wir, dass die Arbeitslast und der damit empfundene Stress gestiegen sind, da teilweise zu viel gearbeitet wird. Um dies zu verbessern, organisieren wir Veranstaltungen, wie Wohnzimmerkonzerte, Online-Sportkurse oder virtuellen Lunchs. Dieser Aspekt muss berücksichtigt werden, sodass ein Ausgleich zwischen dem beruflichen und privaten Leben möglich ist.

3. Inwieweit unterstützt die Stadt Leipzig die Umsetzung der New Work Vorhaben in Ihrem Unternehmen?

Da wir ein international agierendes Unternehmen sind, kommt der Stadt Leipzig eine tragende Rolle zu. Die Kolleg*innen engagieren sich in Foren und Formaten über die Stadtgrenzen hinweg, jedoch tauschen wir uns zum Thema New Work innerhalb Leipzigs noch nicht genügend aus. Wir sind sehr daran interessiert, uns mit Leipziger Unternehmen u.a. zu New Work Best Practices auf Veranstaltungen oder in bilateralen Gruppen zu vernetzen.

4. Welche Maßnahmen würden Sie anderen Unternehmen ans Herz legen, wenn es um das Thema New Work geht?

Insgesamt unerlässlich für ein solches Konzept ist die Bereitstellung der technischen Voraussetzungen, wie die Verfügbarkeit mobiler Geräte, aber auch technische Strukturen müssen vorhanden sein. Für uns ist New Work zum Beispiel auch eng verknüpft mit Feedbackkultur. Eine Erfahrung, die wir sehr gerne weitergeben, ist daher die Möglichkeit für ein respektvolles, konstruktives Feedback auf Augenhöhe, das in beide Richtungen funktioniert. Auch die Führungskraft erhält klar formulierte Rückmeldungen

von den Mitarbeiter*innen. Uns ist völlig klar: Je flexibler wir arbeiten, je mehr sich unsere Art, zu kommunizieren verändert, desto wichtiger wird der Zusammenhalt, die Motivation und die Atmosphäre in den Teams. Hierfür nutzen wir individualisierte „Personal Development Reviews“, womit wir uns von klassischen Zielvereinbarungsgesprächen abgrenzen. Neu ausprobiert im Rahmen unseres „We work smart“ Ansatzes haben wir das Format „Exchange Experiences“. Wir führen zum Beispiel Desk Sharing am Standort Leipzig ein und haben unsere Mitarbeiter*innen dazu eingeladen, sich gegenseitig unkompliziert Feedback zu geben, dabei hilfreiche Tipps zu teilen und teilweise auch Kollegen*innen manche Sorge zu nehmen.

5. Welche weiteren Aspekte bezüglich New Work wollen Sie in der Zukunft noch angehen?

Aufgrund der Veränderungen der Arbeitswelten stellen wir uns einige fundamentale Fragen und sind hinsichtlich verschiedener Themen sensibilisierter. Im Rahmen der Einführung von Desk Sharing befassen wir uns aktuell damit, wie wir künftig unsere Büros besser nutzen und wie nachhaltig das umgesetzt werden kann. Nachhaltigkeit hat für uns als strategisches Thema an Bedeutung gewonnen. Ebenso befassen wir uns damit, wie wir mobiles Arbeiten mit einem breiten Freiheitsgrad ermöglichen können. Unser Ziel ist es, dass unsere Mitarbeiter*innen möglichst selbstbestimmt mobil arbeiten und agieren können. Damit geht ein verändertes Leadership Verständnis sowie die Befähigung, remote arbeitende Teams zu führen, einher.



Im Interview:

Sandra Wirth

Frau Sandra Wirth ist seit 2016 bei der EEX AG im Bereich Human Resources als HR Business Partnerin tätig, zusätzliche Schwerpunkte Personal-, und Führungskräfteentwicklung, Vereinbarkeit Beruf und Familie und aktuell zusätzlich im Projektlead für die Initiative „We work smart“. Die EEX beschäftigt sich schon seit 2016 intensiv mit dem Thema New Work, um gemeinsam den Arbeitsplatz der Zukunft zu entwickeln. Seitdem ist es das Ziel der EEX Group, ein attraktives, innovatives und agiles Arbeitsumfeld für alle Kollegen zu schaffen unter Berücksichtigung von verschiedenen Workstreams (Diversity, Digitalization und Determination).

Führung

Wie muss sich Führung während New Work definieren?

Ein großes Thema, wenn über die neuen Arbeitswelten gesprochen wird, ist das Thema Führung. Diese Ansicht wurde auch mehrheitlich von Leipziger Unternehmen geteilt. Das Thema Führung wird sich nachhaltig verändern und muss an manchen Stellen sogar neu definiert werden. Generell ergaben sich sechs wichtige Anreize, wie Führung in Zukunft gedacht werden kann. Vor allem der zwischenmenschliche Bereich wird immer wichtiger. Es geht nicht nur über führen, sondern auch fühlen.

Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeitenden wird das große Thema in der Zukunft sein. Führungskräfte müssen lernen ein gewisses Maß an Vertrauen mitzubringen. Im gleichen Zuge muss sich die Messung der Performance verändern. Anstatt die Anwesenheit zu kontrollieren, müssen Führungskräfte die Leistung anhand von Ergebnissen bewerten. Eng damit verbunden ist der Aspekt der virtuellen Führung. Die Führungskraft muss sich zum einen im virtuellen Raum technisch auskennen, es aber auch schaffen seine Mitarbeiter*innen online abzuholen und zu motivieren. Die richtige Mischung aus Verantwortung übernehmen und abgeben ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Dazu gehört es auch, alle Teammitglieder mit in die Prozesse einzubinden. So wandelt sich das Rollenbild und Führungskräfte werden mehr zu Coaches und Motivatoren in den neuen Arbeitswelten. In den befragten Unternehmen hält dieser Wandel schon Einzug. Erreicht wird das unter anderem mit einem offenen Austausch und 360-Grad-Feedbackmöglichkeiten. So sind die Mitarbeiter*innen kontinuierlich dazu aufgefordert, ihr Feedback abzugeben und dieses auch in größerer Runde offen anzusprechen. Als letzter wichtiger Aspekt wurde durch die Interviews deutlich, dass Hierarchien im Zuge der neuen Arbeitswelten abgebaut werden, aber es nach wie vor noch Führungskräfte geben muss.

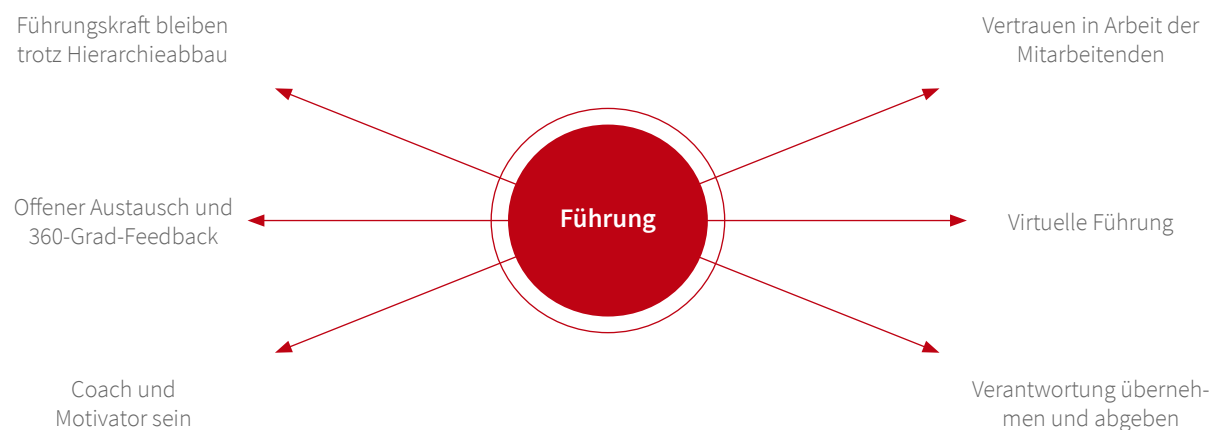


Abbildung 22: New Work und Leadership.

Empowermentorientierte Führung

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Führungsstil Ihrer/s Vorgesetzten zu? Mein/e Vorgesetzte/r...

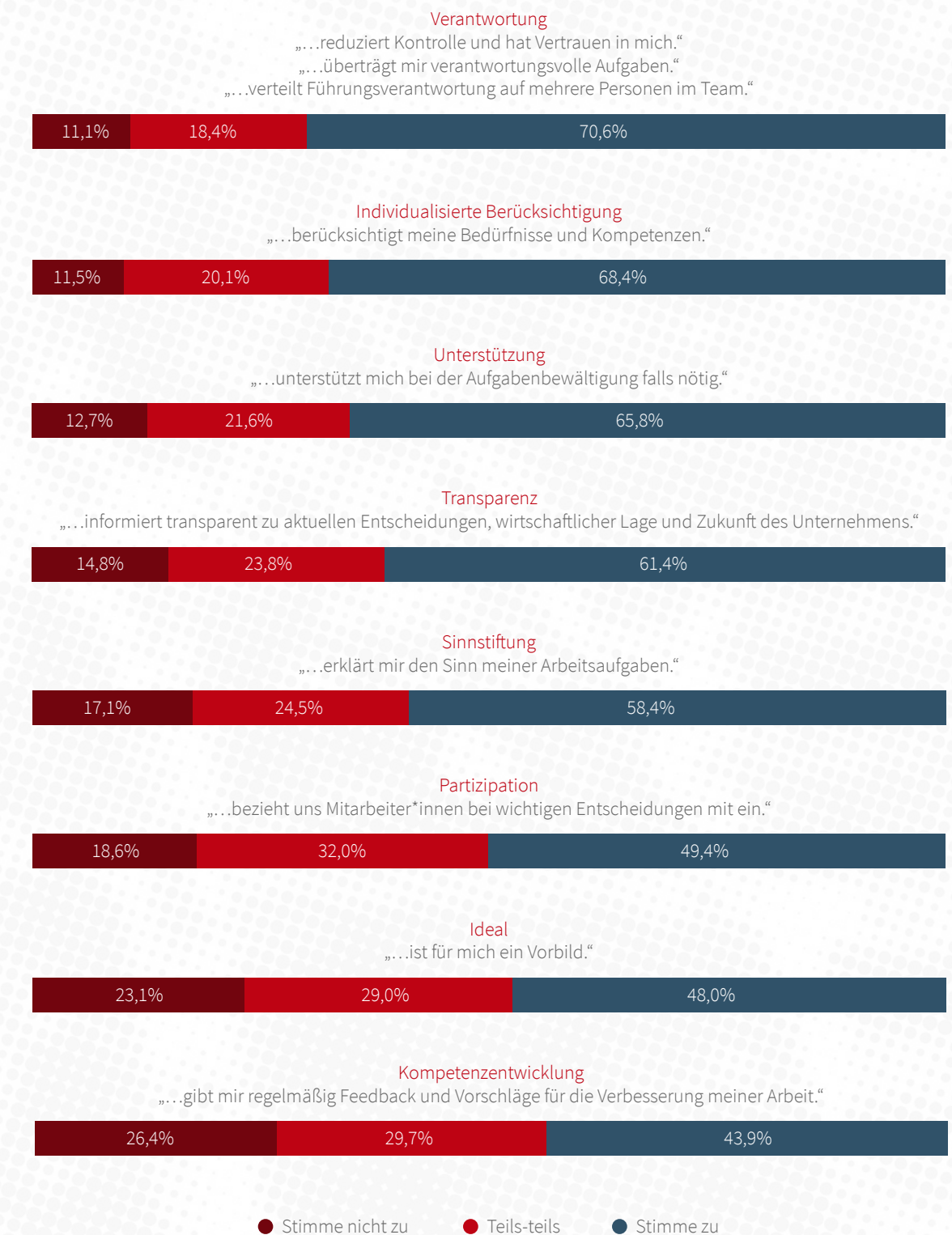


Abbildung 23: Status quo der empowermentorientierten Führung in Leipziger Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer*innen. Items nach Schermuly (2019), n = 269.

Führung ist auch aus Sicht der Arbeitnehmer*innen ein ganz zentraler Stellhebel bei der Gestaltung von New Work. So wurden Führungskräfte als wichtigster Treiber von New-Work-Maßnahmen genannt. Gleichzeitig beeinflussen sie durch ihr Handeln auch maßgeblich die Unternehmenskultur, welche eine wichtige Grundlage für New-Work-Konzepte bildet. Kurz gesagt: Durch Führung wird New Work gestaltet und New Work selbst wirkt positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer*innen. Ein Führungsstil, der Mitarbeiter*innen Gestaltungsspielraum und Verantwortung gibt, sie also empowert, unterstützt New-Work-Konzepte besonders gut.

Wie gestaltet sich die Führung in Leipziger Unternehmen gerade mit Blick auf das Empowerment? Wir haben hierfür die Teilnehmer*innen gebeten, ihre aktuelle Führungskraft hinsichtlich 8 Dimensionen Empowerment-orientierter Führung (Abb. 23) zu bewerten. Die Fragen stammen aus einem Fragebogen von Schermuly (2019) zur Erfassung dieser Form der Führung. Die Ergebnisse zeigen, dass zwei Drittel der bewerteten Leipziger Führungskräfte gut Verantwortung ab- und weitergeben können, individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen berücksichtigen, Mitarbeiter*innen bei der Bewältigung von Aufgaben unterstützen, transparent zu Entscheidungen informieren und auch den Sinn der Aufgaben erklären. Allerdings nur die Hälfte der Führungskräfte bezieht Mitarbeiter*innen bei Entscheidungen mit ein, ist für diese auch ein Vorbild, gibt regelmäßig Feedback und fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen. Bei einem Teil der Unternehmen ist demnach die Führungskultur noch nicht optimal für die Etablierung von New-Work-Prinzipien ausgestaltet, sodass es hier bei der Einführung von New Work zu Problemen kommen könnte. Die Befragungsergebnisse zeigen keine Unterschiede dahingehend, wie alt oder wie groß die Unternehmen sind.

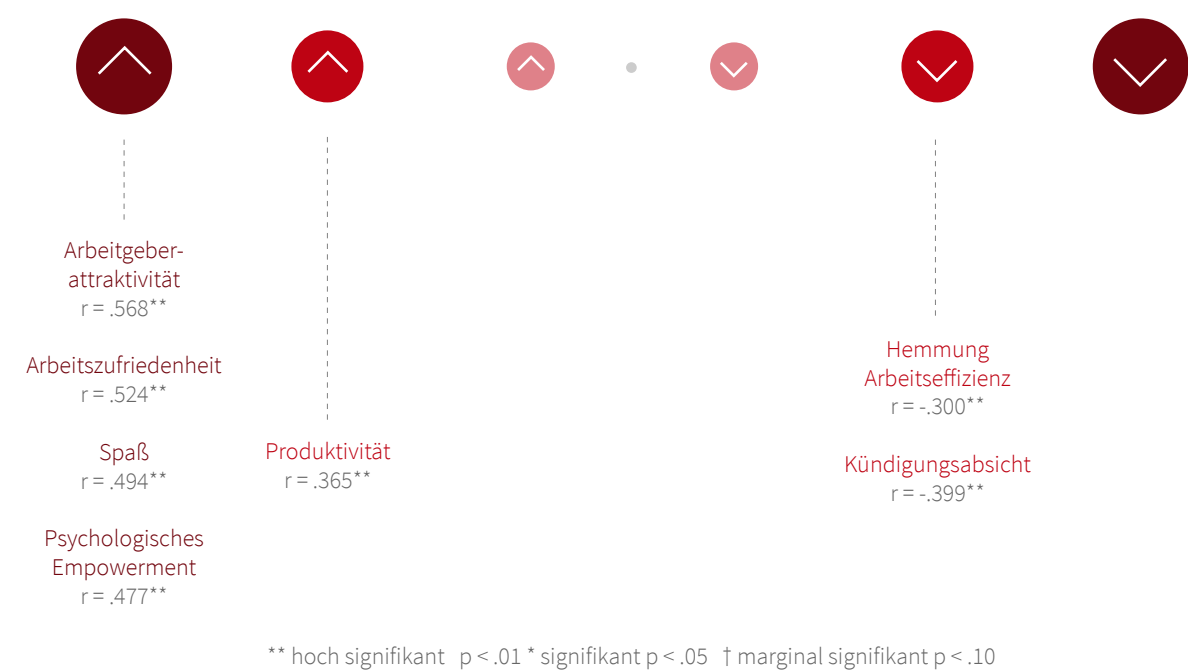
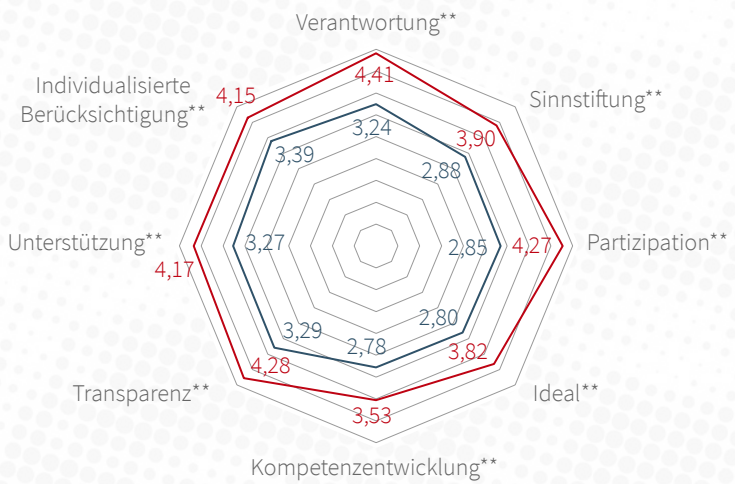


Abbildung 24: Zusammenhänge zwischen empowermentorientierter Führung und den untersuchten Outcome-Variablen. Größe der Korrelationskoeffizienten eingeordnet nach Cohen (1988), $n = 269$.

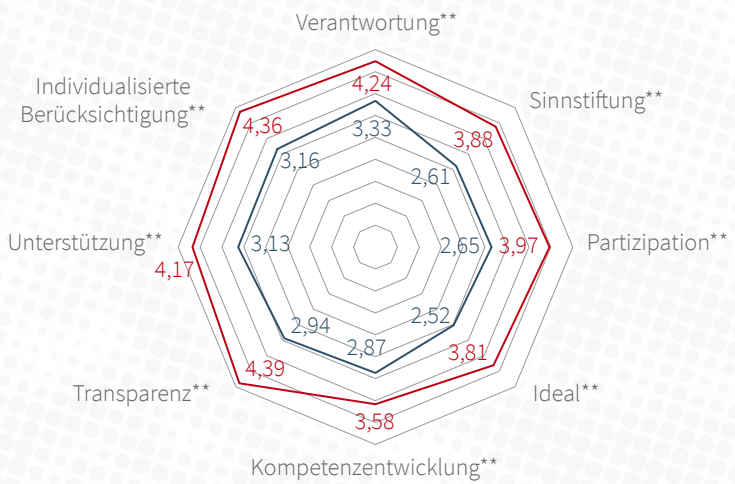
Psychologisches Empowerment

- Empowerment + 1 SD (n = 40)
- Empowerment - 1 SD (n = 41)



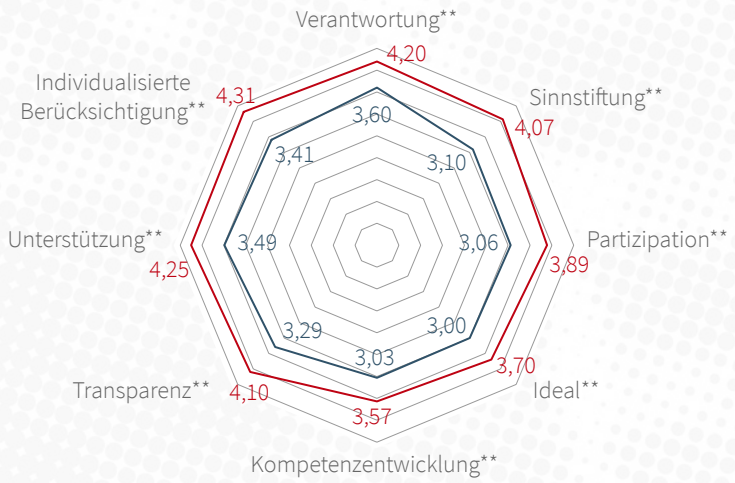
Arbeitszufriedenheit

- Zufriedenheit + 1 SD (n = 59)
- Zufriedenheit - 1 SD (n = 31)



Produktivität

- Produktivität + 1 SD (n = 61)
- Produktivität - 1 SD (n = 68)



** hoch signifikant $p < .01$ * signifikant $p < .05$ † marginal signifikant $p < .10$

Abbildung 25: Vergleich der Beurteilungen der Dimensionen empowermentorientierter Führung von Arbeitnehmer*innen, die hohes vs. niedriges psychologisches Empowerment erleben (oben), von zufriedenen vs. weniger zufriedenen Arbeitnehmer*innen (mitte), von produktiven vs. weniger produktiven Arbeitnehmer*innen (unten).

Dass sich eine Empowerment-orientierte Führung positiv auf die Mitarbeiter*innen und das Unternehmen auswirkt, verdeutlicht wieder der Blick auf die Effekte. So hängt ein Empowerment-orientierter Führungsstil stark mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit, Spaß an der Arbeit sowie natürlich psychologischem Empowerment der Mitarbeiter*innen zusammen (Abb. 24). Gleichzeitig haben Unternehmen mit einer Empowerment-orientierten Führung eine geringere Kündigungsabsicht sowie weniger negative Effekte auf die Effizienz der Arbeitnehmer*innen. Entsprechend fühlen sich Mitarbeiter*innen, die einen stärker Empowerment-orientierten Führungsstil erleben, psychologisch stärker empowert und sind zufriedener sowie produktiver (Abb. 25).

Kompetenzen von Mitarbeiter*innen & Führungskräften

New Work Anforderungen an Mitarbeitende & Führungskräfte

Um die Vorteile der neuen Arbeitswelt nutzen zu können, müssen gewisse Anforderungen erfüllt werden. Organisationen müssen aus diesem Grund zu gleichen Teilen gewisse Forderungen sowohl an Mitarbeitende als auch an Führungskräfte stellen.

Die Arbeitgeberperspektive hat hier interessante Einblicke während der Interviews mit Expert*innen gewährt. So fordern Arbeitgeber*innen zum einen, dass Mitarbeitende ein hohes Maß an Selbstorganisation, Proaktivität sowie Selbstständigkeit, am besten von Anfang an, mitbringen. Dies ist vor allem für die Neudefinition von Arbeit im Zuge von New Work sehr wichtig. Aber auch Themen, wie Teamfähigkeit, Eigenverantwortung oder Motivation werden immer mehr von Arbeitgeber*innen gefordert.

Zum anderen müssen Führungskräfte der geforderten Selbstorganisation und Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter*innen mit Vertrauen und Lösungskompetenz entgegentreten. In diesem Zusammenhang müssen Führungskräfte zudem ihre Teamfähigkeit und Fachkompetenz unter Beweis stellen, weil das nach wie vor sowohl von ihrem Arbeitgeber*innen als auch von ihren Mitarbeitenden eingefordert wird.

„Für mich steht da wirklich ganz über allem ein deutlich erhöhtes Maß an Selbstorganisationsfähigkeiten. Diese Freiheiten zu Hause, das kennen wir ja alle – eben sich nicht ablenken zu lassen, sondern zu verstehen, dass 8h Arbeit oder was auch immer vereinbart ist, die Aufgabe die vereinbart ist, dann eben auch fertig werden muss. Also Konzentration, ablenkungsfreie Arbeit, auch die Nutzung neuer Medien.“ (Leitende Führungskraft einer Leipziger Bildungseinrichtung)

„Also generell sind wir ja ein großes Unternehmen, wir sind ein multiples Unternehmen. Das heißt wir haben verschiedene Tätigkeitsbereiche, wir haben unterschiedliche Unternehmensbereiche, wir haben verschiedene Anspruchsebenen. Wir suchen eigentlich den Mitarbeiter, der in der Lage ist, sich auf sehr vieles sehr gut einstellen zu können und möglichst in kurzer Zeit. Wir sind ja auch ein serviceorientiertes Unternehmen, wir legen doch Wert darauf, dass Mitarbeiter gut geschult sind im Kundenkontakt oder im Patientenkontakt.“ (Führungskraft in einem Leipziger Krankenhaus)

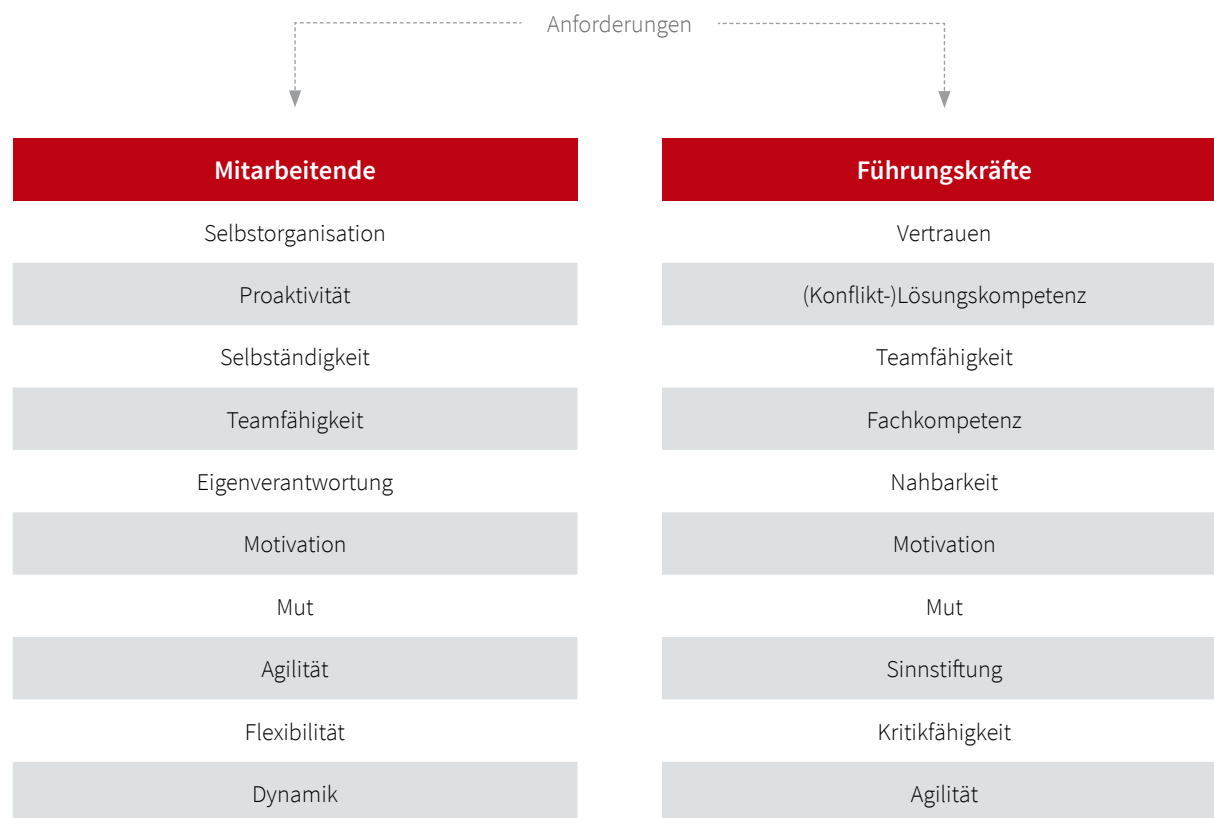


Abbildung 26: Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte.

Von Unternehmensseite werden im Zuge von New Work demnach unterschiedliche Anforderungen an Mitarbeiter*innen und Führungskräfte gestellt. Abbildung 27 gibt einen Überblick darüber, wie stark entsprechende Kompetenzen sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeiter*innen ausgeprägt sind. Alle Teilnehmer*innen hatten im Rahmen der Befragung die Möglichkeit, die drei Attribute auszuwählen, die sie am besten im Kontext ihrer Rolle im Unternehmen beschreiben. Hierbei wird deutlich, dass gerade die Kompetenz zur Übernahme von Verantwortung, Teamfähigkeit und motiviert an den eigenen Aufgaben zu arbeiten sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeiter*innen am stärksten ausgeprägt sind. Die beiden letzteren bilden auch zentrale Fähigkeiten, welche von Unternehmensseite als relevant für New Work identifiziert wurden.

Unterschiede zwischen Arbeitnehmer*innen und Führungskraft zeigen sich hinsichtlich der Stressresistenz und der Aufgeschlossenheit. So beschreiben sich Führungskräfte weniger häufig als aufgeschlossen, jedoch als stressresistenter im Gegensatz zu den Mitarbeiter*innen. Dieser Unterschied erweist sich aber als gering. Gerade die Aufgeschlossenheit der Führungskräfte ist eine wichtige Basis für New Work, um so für Mitarbeiter*innen nahbar zu sein. Eine weitere wichtige Kompetenz von Führungskräften ist im New-Work-Kontext Kritikfähigkeit, um das eigene Verhalten zu hinterfragen und weiter entwickeln zu können. Hier besteht bei den Leipziger Führungskräften noch das meiste Entwicklungspotenzial. Mit Blick auf die Mitarbeiter*innen sind Kompetenzen wie Flexibilität und Dynamik, die ein agiles Arbeiten ermöglichen,

weiterhin für die Umsetzung von New Work relevant. Jede*r dritte Mitarbeiter*in beschreibt sich bereits als flexibel und jede*r fünfte als dynamisch, sodass diesbezüglich bereits entsprechende Kompetenzen vorliegen. Nichtsdestotrotz gilt es für New Work relevante Kompetenzen systematisch weiterzuentwickeln und auszubauen, um sowohl Mitarbeiter*innen als auch Führungskräfte für die neue Arbeitskultur zu stärken.

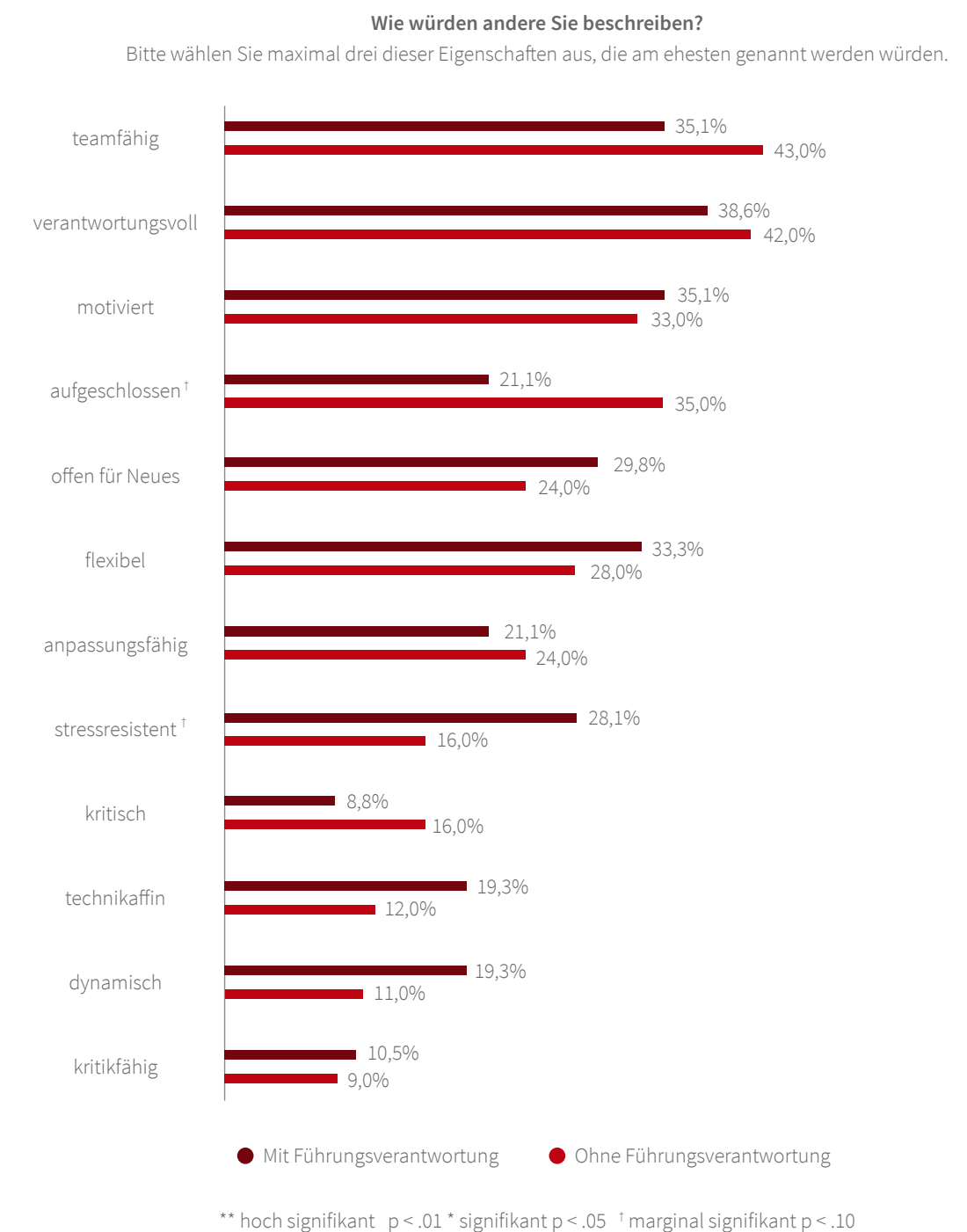


Abbildung 27: Kompetenzen von Leipziger Arbeitnehmer*innen getrennt nach Personen mit und ohne Führungsverantwortung, n = 157.

Praxisfall: Konsum Leipzig

1. Wie lässt sich die Geschichte von Konsum Leipzig und New Work am besten beschreiben?

Zunächst einmal spielt bei uns die Gewinnung von neuen Mitarbeiter:innen eine tragende Rolle, um unter anderem dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. In diesem Zusammenhang kommt man schnell auf das Thema New Work und neue gelebte Kollaboration unter Kolleg:innen. Dies hat automatisch auch Implikationen für die Führungskräfte und deren Bandbreite an Anforderungen. Ein gutes Beispiel ist, dass wir heute viel demokratischer agieren als noch vor wenigen Jahren. Das hat aber auch zur Folge, dass mehr Abstimmungsbedarf vorhanden ist.

2. Retrospektiv betrachtet, was lässt sich bezüglich New Work besonders positiv bewerten?

Da gibt es einige Punkte die wirklich positiv zu bewerten sind. Ein großer Punkt ist unsere Schlagkraft. Wir sind heutzutage viel schlagkräftiger und können erfolgreicher am Markt agieren, weil wir unser Know-How auf viele Köpfe verteilt haben. Vor drei Jahren haben wir eine Konsum-Philosophie erarbeitet, sozusagen ein Leitbild, was den einzelnen Mitarbeitenden nähergebracht werden soll. So etwas gab es bis dato noch nicht. Ein weiteres Thema betrifft die Umgestaltung unserer Konsumzentrale. Allgemein ist dieser Prozess sehr gut angelaufen. Wir haben die Büroaufteilung angepasst und Kommunikationsräume für Besprechungen im Sinne der neuen Arbeitswelt geschaffen. Eine Küche und Stehtische bieten Raum für den informellen Austausch untereinander. In diesem Zusammenhang muss aber auch genannt werden, dass es herausfordernd ist wirklich alle Mitarbeiter:innen abzuholen und bei der New Work Reise mitzunehmen.

3. Könnten Sie uns auch noch ein wenig erzählen wie der Standort Leipzig bei New Work mitreinspielt?

Also allgemein sehen Sie in unseren Läden und Produkten, dass wir ein sehr großes Augenmerk auf das Thema Regionalität und Lokalität legen – kurze Lieferketten und alles was damit zusammenhängt. Das ist uns extrem wichtig und da kommt dem Standort Leipzig natürlich außerordentliche Rolle zu Gute. Durch den Austausch mit anderen Geschäftsführer:innen in der Region lernt man voneinander. Die Entwicklungsstände der einzelnen Unternehmen sind aber oftmals sehr unterschiedlich – das hat natürlich immer etwas mit der jeweiligen Branche und der Anzahl der Mitarbeiter zu tun. Nicht jedes Modell lässt sich immer gut übernehmen, weshalb wir uns diesbezüglich mehr regionalen Austausch wünschen würden.

4. Sie werden sicher oft gefragt welchen Tipp Sie anderen Unternehmen mit auf den Weg geben könnten?

Also prinzipiell gibt es in meinen Augen keine „one-size-fits-all“ Policy. Ich kann lediglich positive Erfahrungen an andere Unternehmen weitergeben. Von daher ist es sehr empfehlenswert in die Fortbildung der Mitarbeiter:innen zu investieren. Wir haben letztes Jahr die Konsum Akademie gegründet, die nicht

nur für unsere Führungskräfte offen steht, sondern für alle Mitarbeiter:innen und dabei durch Workshops und Besprechungen viele verschiedene Themenbereiche offenlegt. Mit Kommunikation und vermehrtem Austausch treiben wir eine starke Vernetzung voran, die dem heutigen Komplexitätsgrad gerecht werden soll. Auch eine realistische Einschätzung einer Vision ist vorteilhaft, da dann der Prozess in kleinen Schritten vom Ist-Zustand hin zum Idealbild gelingen kann.

5. Wie sehen bei Konsum Leipzig die zukünftigen Ziele zwecks New Work aus?

Unser Hauptziel ist es die besten Arbeitskräfte zu haben, weil dies die schwierigste Herausforderung in unserem Umfeld ist. Dabei legen wir in Zukunft den Fokus auf die Umsetzung unserer beschriebenen Konsum-Philosophie. Wir wollen das Genossenschaftsmodell weiter ausbauen und pflegen sowie den Zusammenhalt innerhalb der Konsum-Familie stärken. Auch unsere Einkaufsstätten sollen weiterhin ein gut frequentiertes und regionales Produktangebot liefern. Nicht zu vernachlässigen ist auch, dass wir das Thema Matrixstrukturen innerhalb der Verwaltung angehen und verfolgen wollen.



Im Interview:

Dirk Thärichen

Der Diplom-Kaufmann Dirk Thärichen bekleidete im Laufe seines beruflichen Werdegangs verschiedene Leitungspositionen. In den Jahren 2002 und 2003 arbeitete er als Geschäftsführer der Leipziger Olympia-Bewerbungsgesellschaften und war Direktor des Fan Festes im Rahmen des 2006 FIFA World Cup. Später baute er den Rechthändler Telepool in Leipzig auf. Dort verantwortete er den exklusiven Vertrieb des Fernseh- und Hörfunkprogrammes des MDR. Anschließend wurde er Kommunikations- und Marketingchef des Senders. Seit 2015 ist er Vorstandssprecher der Konsum Leipzig eG. Ehrenamtlich engagiert er sich u.a. für die Förderstiftung Leipziger Stadtbad. Der gebürtige Leipziger ist verheiratet und hat zwei Kinder.

New-Work-Maßnahmen

Welche Maßnahmen ergreifen Leipziger Unternehmen?

Wenn es um die Umsetzung von Maßnahmen zu New Work geht, ergibt sich ein sehr vielfältiges Bild bei Leipziger Unternehmen. Die unterschiedlichen Herangehensweisen liefern jedoch ein komplementäres Bild, um einen aussagekräftigen Maßnahmenkatalog abzuleiten. Generell stellt die technische Ausstattung, wie zum Beispiel Laptop, Headsets, stabile Internetverbindungen oder einfach zu bedienende Software, die Grundvoraussetzung dar, um beim Thema New-Work-Maßnahmen umzusetzen. Eine weitere wichtige und nicht zu unterschätzende Voraussetzung, ist das Bekenntnis sowie Engagement der Führungsebene zum Thema New Work. Diese ist maßgeblich daran beteiligt, die Umsetzung von New-Work-Maßnahmen zu initiieren und voranzutreiben. Auch bei der Herangehensweise haben schon einige Leipziger Unternehmen wertvolle Erfahrungen entwickeln können. Prinzipiell gibt es bei der Umsetzung keine „One-Size-Fits-All“-Policy.

Einigkeit herrscht aber darüber, dass sich New-Work-Maßnahmen am erfolgreichsten mit Pilotprojekten umsetzen lassen. Ein Gießkannen-Prinzip ist in diesem Fall keine Option, da die Pilotphasen oftmals den Feinschliff für eine groß angelegte Maßnahme geben. Zudem lässt sich noch eine weitere Gemeinsamkeit bei der Umsetzung von New-Work-Maßnahmen feststellen. Oftmals wurden von Anfang an großzügige Leitplanken für die jeweiligen Umsetzungsmaßnahmen definiert. Das lässt auf der einen Seite noch genügend Spielraum für Kreativität und das Feedback von den Mitarbeitenden bei der Umsetzung. Auf der anderen Seite kann die Organisation immer das übergeordnete Ziel vor Augen haben und New-Work-Maßnahmen in Einklang bringen.

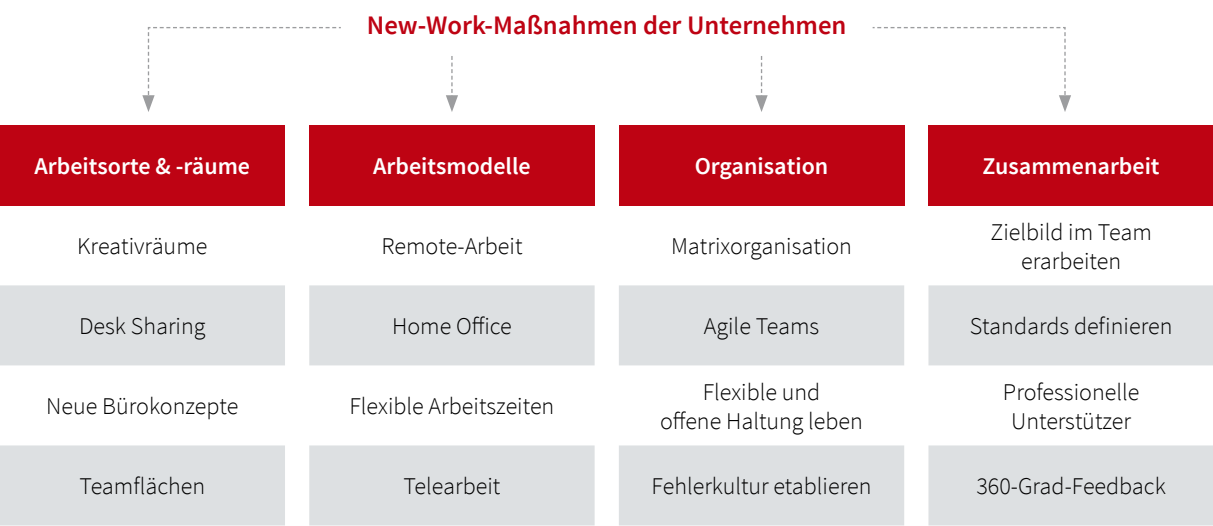


Abbildung 28: Maßnahmen der Arbeitgeber*innen.

Die genauen Maßnahmen, die Unternehmen in Leipzig bereits jetzt schon aktiv angehen, lassen sich in vier große Blöcke bündeln. Zum einen werden bereits schon jetzt viele Maßnahmen sowohl zu den Arbeitsorten und -räumen als auch zu den Arbeitsmodellen getroffen. Aber auch auf der „nicht sichtbaren“ Ebene zieht New Work vor allem in der Organisation und in der Zusammenarbeit ein.

Welche New-Work-Maßnahmen wurden konkret in Leipziger Unternehmen umgesetzt und wie werden diese durch Mitarbeiter*innen genutzt und bewertet? Die Abbildung 30 gibt hierzu einen Überblick. Am stärksten in Leipziger Unternehmen verbreitet, genutzt und auch von Mitarbeiter*innen als mehrwertig beurteilt, sind die Ausstattung mit notwendiger Technik, flexible Arbeitszeiten und -orte sowie digitale Kommunikationstools. Es ist anzunehmen, dass diese Maßnahmen durch notwendige Anpassung der Arbeitsbedingungen im Zuge der Corona-Pandemie einen starken Weiterentwicklungsschub erfahren haben. Weiterhin sind in jedem zweiten Unternehmen auch Tools zur vernetzten Zusammenarbeit verfügbar, die Arbeitszeit wird auf Vertrauensbasis geregelt und es gibt Angebote zur Weiterbildung. Letzteres wird von Mitarbeiter*innen zudem als sehr mehrwertig eingeschätzt und gerade von vielen gewünscht, die es aktuell noch nicht nutzen können.



Abbildung 29: Übersicht der in der Online-Befragung betrachteten New-Work-Maßnahmen.

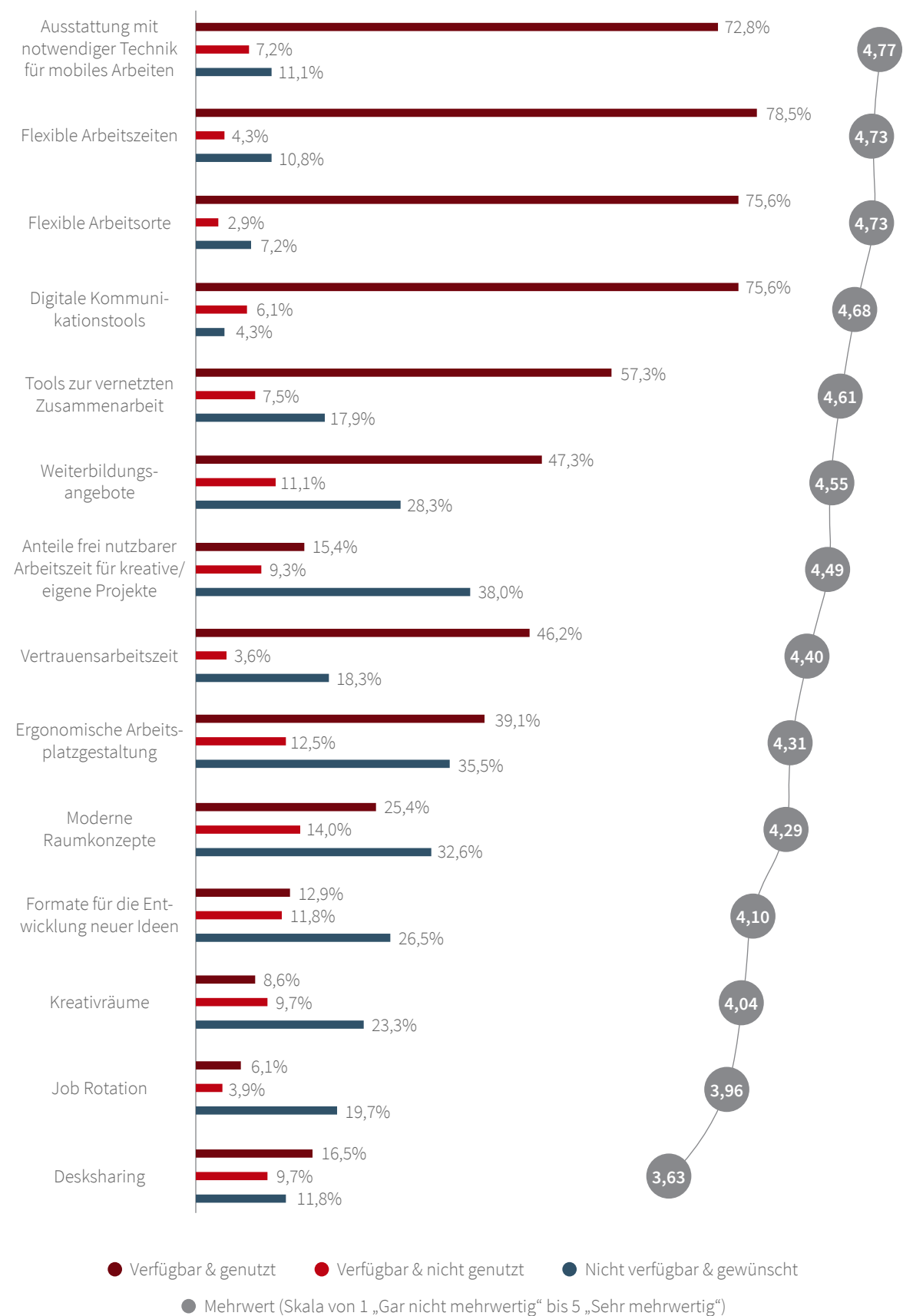


Abbildung 30: Verfügbarkeit, Nutzung, Mehrwert und der Wunsch nach den verschiedenen New-Work-Maßnahmen aus Sicht der Arbeitnehmer*innen, n = 279.

New-Work-Maßnahmen, die aktuell weniger in Leipziger Unternehmen angeboten, aber von Mitarbeiter*innen verstärkt gewünscht werden, sind moderne Raumkonzepte und eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Darüber hinaus wünschen sich Mitarbeiter*innen mehr Formate zur Entwicklung neuer Ideen und die Möglichkeit, einen Teil der eigenen Arbeitszeit frei für kreative und eigene Projekte und somit auch die Arbeit an solchen Ideen nutzen zu können. Mitarbeiter*innen wünschen sich demnach Rahmenbedingungen, die es heute auch braucht, um angesichts disruptiver Entwicklungen und schneller Veränderungen als Unternehmen die Grundlage für die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu legen. So entstanden durch Mitarbeiter*innen von Google im Rahmen ihrer frei verfügbaren Zeit für eigene Projekte bereits Gmail, Google News und StreetView.

Weniger in Leipziger Unternehmen vorhanden und auch von Mitarbeiter*innen nachrangig gewünscht und als weniger mehrwertig bewertet sind Maßnahmen wie Kreativräume, Job-Rotation und Desksharing. Letzteres könnte wiederum durch die Pandemie und entsprechende hygienebedingte Bedenken beeinflusst sein. Je nachdem wie viele New-Work-Maßnahmen verfügbar sind, zeichnet sich ebenfalls ein deutlicher Effekt für die Mitarbeiter*innen ab. So gehen mit einer hohen Verfügbarkeit von New-Work-Maßnahmen ein höheres psychologisches Empowerment, eine höhere Arbeitgeberattraktivität, mehr Spaß an der Arbeit und auch eine höhere Arbeitnehmerzufriedenheit einher (Abb. 33). Dies sind alles wichtige Faktoren, welche die Gewinnung und Bindung von guten Arbeitskräften befördert. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass mit einer höheren Verfügbarkeit von New-Work-Maßnahmen auch weniger die Produktivität der Arbeitnehmer*innen gehemmt wird.

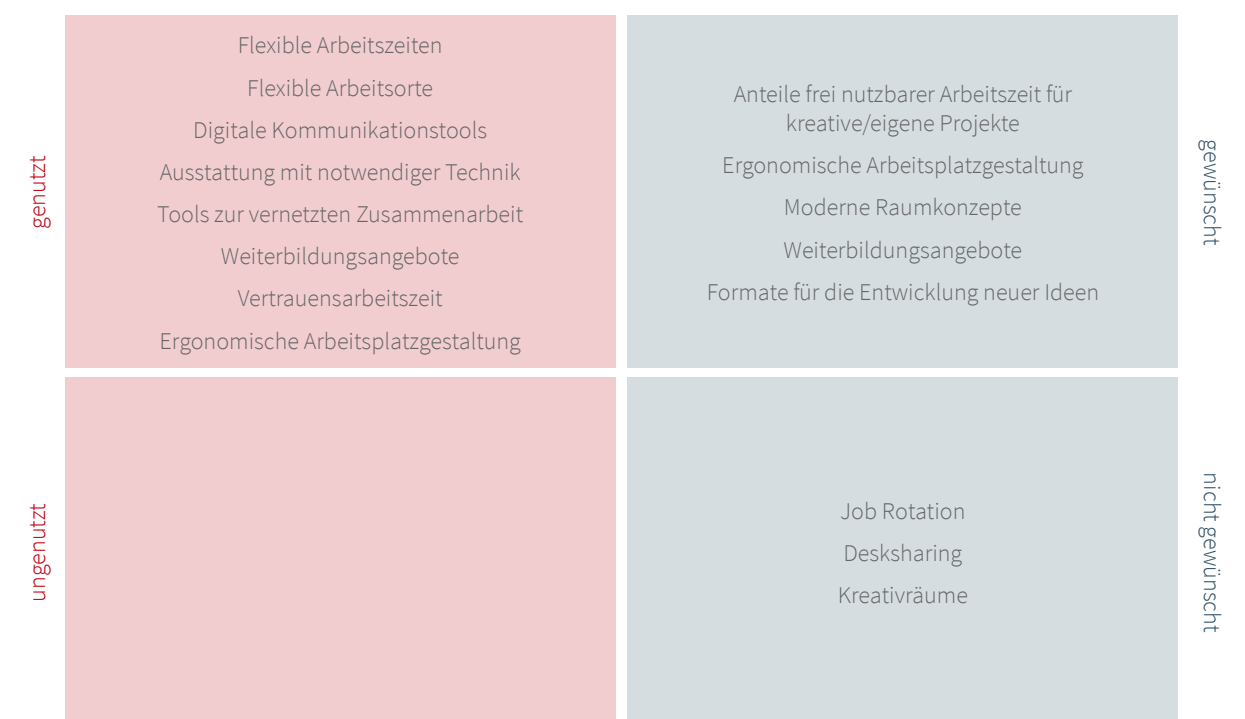
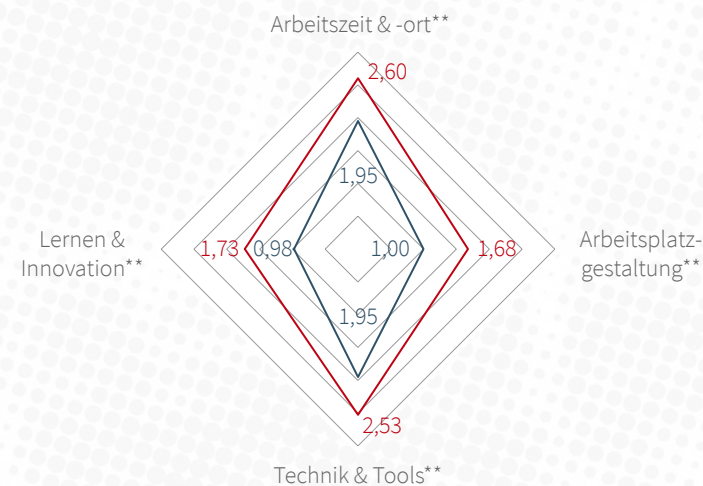


Abbildung 31: Einteilung betrachteter New-Work-Maßnahmen nach Verfügbarkeit, Nutzung und Wunsch.

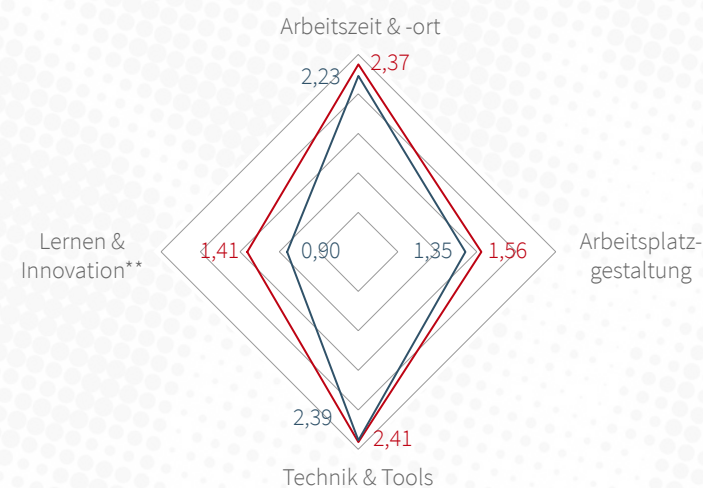
Psychologisches Empowerment

- Empowerment + 1 SD (n = 40)
- Empowerment - 1 SD (n = 41)



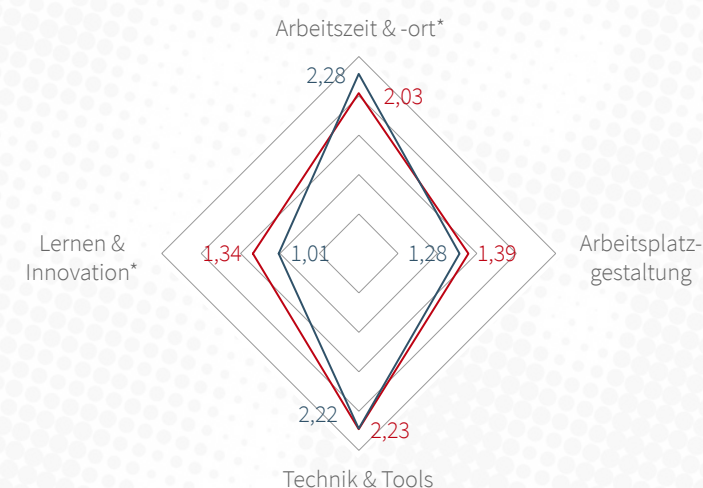
Arbeitszufriedenheit

- Zufriedenheit + 1 SD (n = 59)
- Zufriedenheit - 1 SD (n = 31)



Produktivität

- Produktivität + 1 SD (n = 61)
- Produktivität - 1 SD (n = 68)



** hoch signifikant $p < .01$ * signifikant $p < .05$ † marginal signifikant $p < .10$

Abbildung 32: Vergleich der Verfügbarkeit von New Work Maßnahmen für Arbeitnehmer*innen, die hohes vs. niedriges psychologisches Empowerment erleben (oben), für zufriedene vs. weniger zufriedene Arbeitnehmer*innen (mitte), für produktive vs. weniger produktive Arbeitnehmer*innen (unten).

Abbildung 32 veranschaulicht dies noch einmal für das psychologische Empowerment, die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität der Arbeitnehmer*innen. Die New-Work-Maßnahmen wurden hierfür thematisch geclustert (siehe Abbildung 29) und deren Effekte untersucht. Besonders Maßnahmen aus dem Bereich Lernen und Innovation zeigen im Vergleich aller Gruppen deutlich, dass Mitarbeiter*innen mit hohem psychologischen Empowerment, einer hohen Produktivität sowie hohen Arbeitszufriedenheit auch verstärkt New-Work-Maßnahmen, wie Anteile frei nutzbarer Arbeitszeit für kreative und eigene Projekte, Formate für die Entwicklung neuer Ideen und Weiterbildungsangebote zur Verfügung stehen. Dies unterstreicht noch einmal zusätzlich die Relevanz dieser Maßnahmen. Sie wird von Mitarbeiter*innen gewünscht und bewirkt eine höhere Arbeitszufriedenheit und Produktivität.

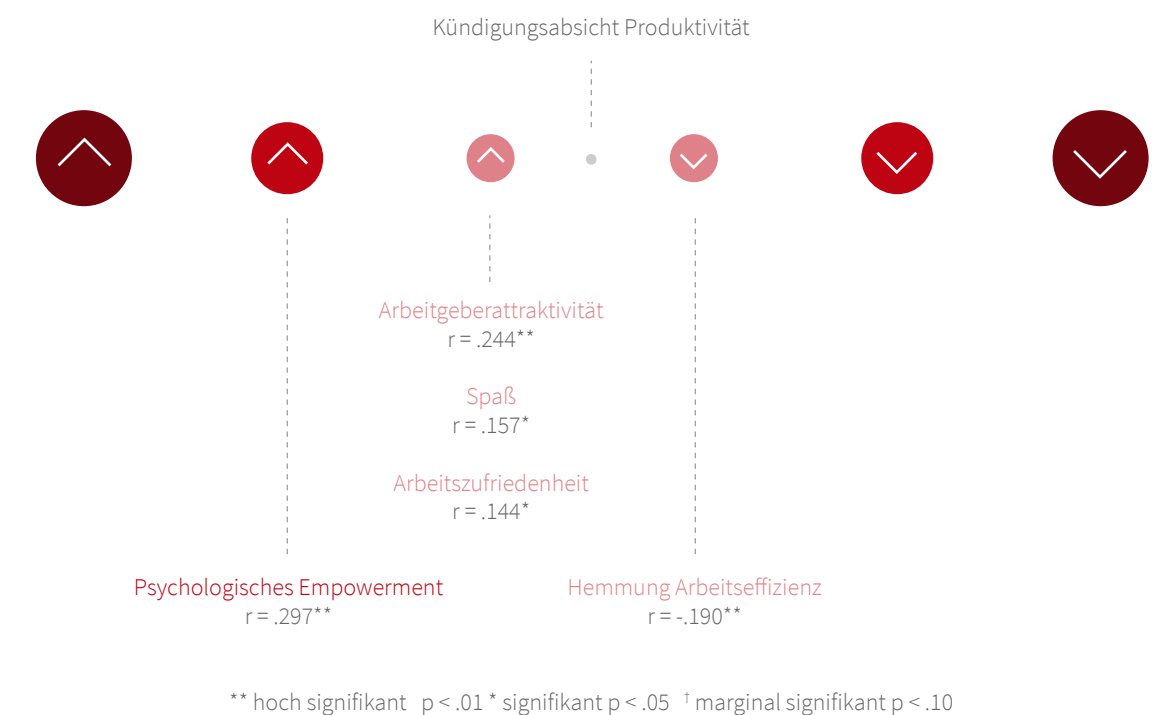


Abbildung 33: Zusammenhänge zwischen der Verfügbarkeit von New Work Maßnahmen und den untersuchten Outcome-Variablen. Größe der Korrelationskoeffizienten eingeordnet nach Cohen (1988), $n = 279$.

Maßnahmenvergleich

Beim Vergleich der verschiedenen Maßnahmen auf Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen-Seite ergeben sich interessante Einblicke. So lässt sich erkennen, dass große Einigkeit sowohl bei der Veränderung der Arbeitsorte und -räume bzw. Arbeitsplatzgestaltung als auch bei der Neudefinition von Arbeitsmodellen herrscht. Auch bei Themen wie der Organisation (Perspektive der Arbeitgeber*innen) bzw. Lernen & Innovation (Perspektive der Arbeitnehmer*innen) komplementieren sich die Maßnahmen auf beiden Seiten. So steht die Bildung agiler Teams in einem engen Zusammenhang mit der Maßnahme, dass eine gewisse Job-Rotation unter den Mitarbeitenden stattfindet. Auch die Maßnahme der Arbeitgeber*innen, dass eine

flexible und offene Haltung herrschen soll, lässt sich sehr gut mit der Auffassung der Arbeitnehmer*innen verknüpfen, dass Unternehmen Formate für die Entwicklung neuer Ideen bereitstellen und fördern sollen.

Jedoch ergibt sich beim Vergleich auch ein Unterschied. Aus Sicht der Unternehmen werden durch New Work auch noch Maßnahmen bezüglich der Zusammenarbeit nötig. Hier sollen vor allem Zielbilder und Standards definiert werden. An dieser Stelle sehen Arbeitnehmer*innen den Bedarf, dass Unternehmen Technik und Tools für, u.a. digitale Kommunikation oder Zusammenarbeit bereitstellen müssen.

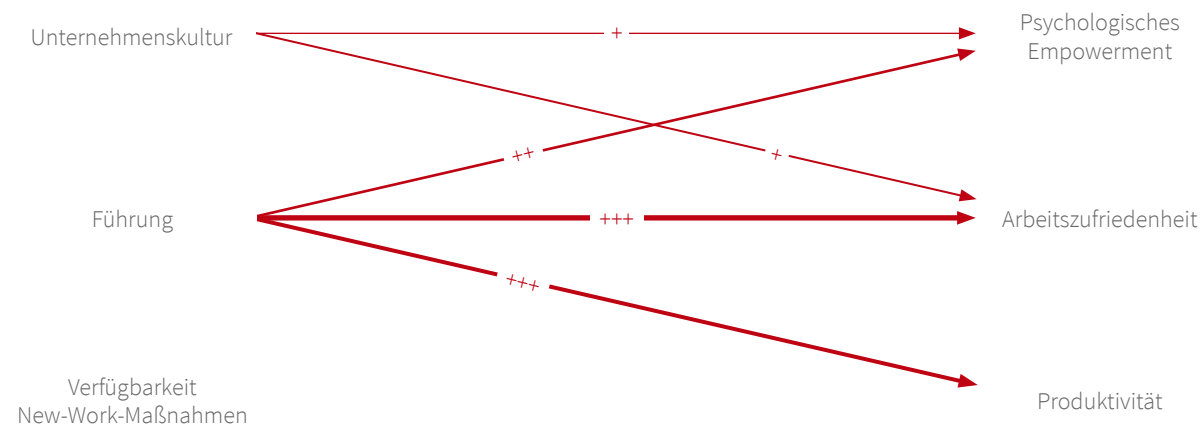


Abbildung 34: Ergebnisse der Vorhersage von psychologischem Empowerment, Arbeitszufriedenheit und Produktivität durch die Unternehmenskultur, Führung und Verfügbarkeit von New-Work-Maßnahmen.

Im Rahmen der Ergebnisse wurde deutlich, dass verschiedene Aspekte wie Führung, Unternehmenskultur, Arbeitszufriedenheit etc. stark miteinander zusammenhängen. Abschließend haben wir diese einzelnen Konstrukte in einem Modell zusammengeführt, um die Einflüsse jeweils in ihren Stärken vergleichen zu können. Hierbei wird noch einmal die zentrale Rolle von Führung und damit den Führungskräften selbst im Rahmen von New Work deutlich. Nicht nur, dass sie durch ihr Handeln Unternehmenskultur gestalten, sie haben auch den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität der Mitarbeiter*innen und wirken auf das empfundene psychologische Empowerment von Mitarbeiter*innen. Die Unternehmenskultur wirkt sich ebenfalls auf die Mitarbeiterzufriedenheit und das psychologische Empowerment aus, allerdings ist dieser Effekt kleiner. Wie viele New-Work-Maßnahmen verfügbar sind, hat darüber hinaus allerdings keinen Einfluss auf die drei Dimensionen psychologisches Empowerment, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität. Wichtig ist demnach weniger, wie viele New-Work-Maßnahmen umgesetzt werden, sondern eher, wie diese von den Führungskräften vorgelebt werden und wie diese durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur gestalten.

Die Kreativität der Mitarbeiter*innen entfalten, damit daraus Innovationen entstehen können.

Praxisfall: BMW Group Werk Leipzig

1. Welche Geschichte steckt hinter der Umsetzung von New Work Maßnahmen im Werk Leipzig der BMW Group?

Im Allgemeinen verfolgt der Standort Leipzig ein sehr modernes und offenes Raum- bzw. Bürokonzept. Ein Vorteil davon ist, dass die klassischen Bürostrukturen umgangen werden und den Mitarbeitenden keine spezifischen Räume oder Schreibtische zugeordnet werden müssen. Parallel dazu wurden auf organisationaler Ebene sowohl die Produktions- und Logistikstrukturen als auch die Informations- und Arbeitsstrukturen optimiert und noch effizienter aufeinander angepasst. Die Mitarbeitenden können sich so in den entsprechenden Räumlichkeiten vernetzen und Informationen können optimal miteinander ausgetauscht werden. Zusammengefasst strebt der Standort Leipzig eine holistische Anpassung der Arbeitswelten und Räumlichkeiten an die modernen Arbeitsmethoden an.

2. Können Sie uns an Ihren Erfahrungen teilhaben lassen: Was lief denn bei der Umsetzung dieser New Work Maßnahmen besonders gut?

Bei der aktiven Umsetzung der modernen Arbeitswelten ist am Standort Leipzig alles nach Plan verlaufen. Der Umbau des Zentralgebäudes hat Stück für Stück stattgefunden und so konnten die New Work Maßnahmen parallel implementiert werden. Während dieser Zeit wurde in der IT festgestellt, dass manche agile Fachteams unterschiedlich miteinander arbeiten. Um die verschiedenen Arbeitsmodi auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen wurden aus jedem Fachteam sogenannte „Flexperten“ definiert, die die Interessen der jeweiligen Fachteams vertreten haben. Dies hat sehr gut funktioniert, da so sichergestellt werden konnten, dass die Meinungen und Bedürfnisse jedes Fachteams konstruktiv eingebracht werden. Rückblickend betrachtet gab es bei der Umsetzung eigentlich kaum kritische Punkte. Anfänglich hatten wir vereinzelt Probleme mit unserer Vorstellung einer „Clean-Desk-Policy“, jedoch hat sich dieses Thema mit der Einführung von Desk-Sharing von selber gelöst, da man den Arbeitsplatz unter der Prämisse verlässt, dass am nächsten Morgen ein anderer Mitarbeiter sitzen könnte. So konnten wir diese kleine Herausforderung durch das Regelwerk des Desk-Sharings lösen.

3. Wenn Sie die Erfolge reflektieren und die Zusammenarbeit heute betrachten, welchen Stellenwert hat das Werk Leipzig innerhalb der BMW Group im Kontext New Work?

Ein Grund weshalb die Entscheidung damals auf Leipzig fiel, war das enorme Potenzial sich zu Entfalten. Von Anfang an waren in Leipzig viele freie Flächen zur Verfügung. Ein weiterer großer Vorteil ist die hohe Lebensqualität, die die Stadt und das Umland bietet. Für die BMW Group ist der Standort Leipzig nach wie vor etwas Besonderes, da hier von Beginn an Raum- oder Bürokonzepte nicht im klassischen Stil verfolgt werden.

4. Welche Tipps bezüglich New Work können Sie an andere Unternehmen geben?

Eine Empfehlung, die wir an andere Unternehmen weitergeben möchten, ist die Bedürfnisse der Teams und der einzelnen Mitarbeitenden zu verstehen. Des Weiteren ist es wichtig, dass Unternehmen es möglich machen Mitarbeitende zu motivieren aktiv am Unternehmensgeschehen teilzunehmen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist sicherlich auch die richtige Balance zwischen vordefinierten Standards und der Offenheit zum Neuen zu finden. Zu guter Letzt hat das Desk-Sharing einen sehr großen Vorteil offenbart. Jeden Tag vernetzen sich Kolleg*innen aus verschiedenen Fachbereichen, es bestehen keine Grenzen und Wissen kann so viel besser geteilt werden.

5. Wo geht die New Work Reise bei Ihnen noch hin?

In diesem Zusammenhang hat die BMW Group ein Zielbild im Projekt „Neue Arbeitswelten“ definiert. Diesbezüglich ist ein großer Meilenstein das Thema Flexibilität. Da wir nicht wissen, wie die Arbeitsmethoden in fünf Jahren aussehen, wollen wir die Arbeitswelten so gestalten, dass wir stets flexibel darauf reagieren können.



Im Interview:

Thomas Priemuth

Herr Thomas Priemuth ist seit 2003 bei der BMW AG in unterschiedlichen Funktionen tätig. Er leitete u. a. das Center of Competence Business Intelligence und die IT des BMW Group Werkes Leipzig. Derzeit hat er die Leitung des Produktionssystems Leipzig inne. Damit verantwortet er u. a. die Bereiche Lean Management, Strukturintegration, Innovations- und Hochschulmanagement. Die Gestaltung, Pilotierung und das Ausrollen der „Neuen Arbeitswelten“ zählt außerdem zu den Aufgabengebieten seiner Abteilung.



Dr.-Ing. Rebekka Büttner

Frau Dr.-Ing. Rebekka Büttner ist im Bereich „Innovation und Digitalisierung“ des BMW Group Werkes Leipzig tätig. In diesem Rahmen leitet sie das bereichsübergreifende Innovationsteam am Standort. Bereits vor fünf Jahren integrierte das Team agilen Arbeitsmethoden, um anfallende Aufgaben zu koordinieren und auch über organisationale und strukturelle Grenzen hinaus effizient miteinander arbeiten zu können.

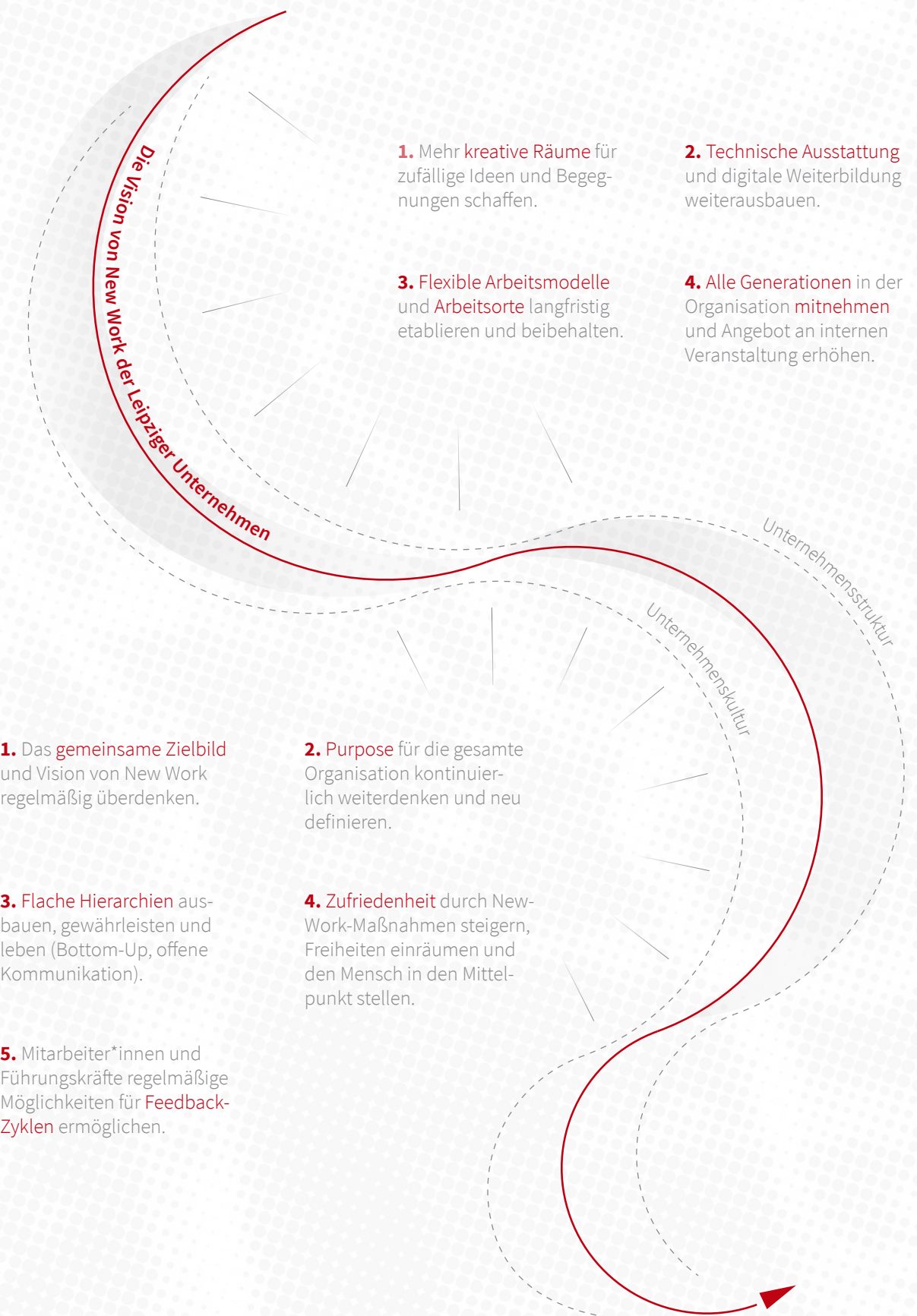
Zukunft von New Work

Wie geht die New-Work-Reise bei Leipziger Unternehmen weiter

Die Leipziger Unternehmen haben klare Visionen, wenn es um die zukünftige Umsetzung von New Work innerhalb der Organisation geht. Die strategischen Zielbilder lassen sich generell in zwei Kategorien untergliedern. Zum einen haben sich die Unternehmen auf der unternehmenskulturellen Ebene Ziele gesteckt. Zum anderen sollen New-Work-Maßnahmen in Zukunft auch auf unternehmensstruktureller Ebene angepasst, verändert und neu definiert werden.

Bezüglich der Unternehmenskultur konnten die Unternehmen schon klare Aussagen hinsichtlich der Vision von New Work formulieren. So soll das gemeinsame Zielbild und die Vision stetig überdacht und gegebenenfalls angepasst werden. Eng damit verknüpft ist, dass der Purpose hinter dem eine Organisation kontinuierlich weitergedacht und neu definiert werden soll. Durch Bottom-up-Ansätze und offenere Kommunikation sollen flache Hierarchien ausgebaut, gewährleistet und tagtäglich gelebt werden. Des Weiteren soll die Mitarbeiterzufriedenheit durch die New-Work-Maßnahmen (mehr Freiheiten und den Mensch mehr in den Mittelpunkt rücken) gesteigert werden. Durch regelmäßig durchgeführte Feedbackschleifen von Mitarbeitenden sowie Führungskräften kann die Strategie flexibel angepasst werden.

Auch die Visionen auf der Ebene der Unternehmensstruktur zeigen interessante Einblicke. Unternehmen wollen vor allem mehr Räume für zufällige Ideen und Begegnungen schaffen, um das kreative Potenzial aller Mitarbeitenden zu fördern und zu fordern. Ein weiterer Meilenstein wird der Weiterausbau der technischen Ausstattung und der damit zusammenhängenden digitalen Weiterbildung sein. So wird nicht nur der Umgang mit Technik sondern auch die digitale Kommunikation fortgebildet. Flexible Arbeitsmodelle und Arbeitsorte sollen langfristig etabliert und beibehalten werden. Daran eng geknüpft ist auch das Zielbild der Unternehmen alle Generationen in der Organisation mitzunehmen und allgemein das Angebot an internen Veranstaltungen, zum Beispiel Schulungen und Workshops zum Thema New Work, zu erhöhen.



Quellen

Adolf, J., Dix, A., Kadel, J., Kretschmann, J., Übelhör, I., & Scholl, J. (2009). Entfremdung und Empowerment. Struktur und Zusammenhang der Konstrukte auf Basis einer deutschsprachigen Messung. Unveröffentlichtes Studienprojekt, Humboldt-Universität zu Berlin.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.

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

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(5), 981.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

DANK

Wir bedanken uns bei der Stadt Leipzig sowie allen Personen, die an der Online-Befragung teilgenommen und diese Studie unterstützt haben. Ein besonderer Dank geht an alle Teilnehmer*innen der Interviews, welche diese Studie mit vielen spannenden Einblicken bereichert haben.



Die Autor*innen



Prof. Dr. Claudia Lehmann

Professorin für Digitale Innovation in Dienstleistungsbranchen
HHL Leipzig Graduate School of Management



Timo Brunner

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Center for Leading Innovation & Cooperation



Dr. Katja Rudolph

Head of Market Research & Customer Insights
Digital Impact Labs Leipzig



Melanie Mill

Market Research & Customer Insights
Digital Impact Labs Leipzig



Steffen Rohr

Projektmanager Digitalisierung & Innovation
Versicherungsforen Leipzig



Dominik Hartmann

Referent Kompetenzteam Unternehmensentwicklung
Energieforen Leipzig

LF Gruppe

Die LF Gruppe gestaltet mit einem Ökosystem aus Branchen- und Innovationsexperten die Zukunft der Dienstleistungsbranchen im deutschsprachigen Raum. Die Unternehmen der Gruppe – die Versicherungsforen Leipzig, die Energieforen, die Maklerforen, die Bankenforen und die Digital Impact Labs – bieten zusammen eine einzigartige Verbindung von Branchenexpertise und Branchennetzwerk, Wissenschaft, Start-ups und Innovations-Know-how. Sie ermöglichen Synergien sowie einen Blick über den Tellerrand. Gemeinsam mit ihren Kunden entwickeln und realisieren die Unternehmen der LF Gruppe Angebote, bei denen die Anforderungen und Bedürfnisse der Endkunden und Anwender im Mittelpunkt stehen.

Der Ursprung der LF Gruppe lässt sich auf die Ausgründung der Versicherungsforen aus der Universität Leipzig im Jahr 2000 zurückführen. Das mittelständische Unternehmen mit insgesamt mehr als 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin hat seit 2013 seinen Sitz im historischen Hôtel de Pologne in der Leipziger Innenstadt. 2020 wurde Markus Rosenbaum, Geschäftsführer der LF Gruppe, als sächsischer Familienunternehmer des Jahres ausgezeichnet. Die LF Gruppe stiftet die Professur für Digitale Innovation in Dienstleistungsbranchen an der Handelshochschule Leipzig (HHL), die Prof. Dr. Claudia Lehmann inne hat.

www.lfgruppe.de



Die HHL ist eine universitäre Einrichtung und zählt zu den führenden internationalen Business Schools. Ziel der ältesten betriebswirtschaftlichen Hochschule im deutschsprachigen Raum ist die Ausbildung verantwortungsbewusster, unternehmerisch denkender und leistungsfähiger Führungspersönlichkeiten. Die HHL zeichnet sich aus durch exzellente Lehre, klare Forschungsorientierung und praxisnahen Transfer sowie hervorragenden Service für ihre Studierenden.

Das renommierte Global Masters in Management Ranking 2021 der Financial Times verleiht der Ausbildung an der Handelshochschule Leipzig (HHL) weltweit Platz 27. Mit einer generellen Zufriedenheit der Alumni und Alumnae mit dem Programm liegt die HHL weltweit unter den Top10.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat die HHL 2021 zum fünften Mal in Folge als führende Gründerhochschule in Deutschland ausgezeichnet. Aus der HHL sind in den vergangenen Jahrzehnten rund 300 Unternehmensgründungen hervorgegangen mit mehr als 40.000 Mitarbeitenden. Als erste deutsche private Business Schule wurde die HHL im Jahr 2004 durch die AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) akkreditiert und erlangte diesen Qualitätsstatus seither zum vierten Mal. Das Studienangebot umfasst Voll- und Teilzeit-Master in Management- sowie MBA-Programme, ein Promotionsstudium sowie Executive Education. Die HHL ist akkreditiert durch AACSB International.

<http://www.hhl.de>

Impressum

Herausgeber: Unternehmen der LF Gruppe, Hainstraße 16, 04109 Leipzig. Gesamtleitung: Prof. Dr. Claudia Lehmann & Dr. Katja Rudolph. Redaktion: Prof. Dr. Claudia Lehmann, Dr. Katja Rudolph, Timo Brunner, Melanie Mill. Weitere Mitarbeit: Steffen Rohr, Julia Maria Kühne, Dominik Hartmann. Artdirektion: Monique Beauvais. Leipziger Foren Services GmbH, Hainstraße 16, 04109 Leipzig, kontakt@lfgruppe.de, 0341 98988-0. HHL Leipzig Graduate School of Management, Jahnallee 59, 04109 Leipzig, 0341 9851-60.

© Copyright 2021 – Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten, HHL Graduate School of Management & LF Gruppe Leipzig.

www.lfgruppe.de www.hhl.de www.digitalimpactlabs.de
www.energieforen.de www.versicherungsforen.net

Eine Kooperation von

