

Verbreitungsgrad von New Work-Arbeitsformen in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland

Schroeder, Wolfgang; Seils, Christoph; Greef, Samuel

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schroeder, W., Seils, C., & Greef, S. (2024). *Verbreitungsgrad von New Work-Arbeitsformen in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB648). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Universität Kassel, FB 05 Gesellschaftswissenschaften, Fachgebiet Politisches System der BRD - Staatlichkeit im Wandel. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-99401-4>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

FORSCHUNGSBERICHT 648

Verbreitungsgrad von New Work-Arbeitsformen in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland

Dezember 2024

ISSN 0174-4992

Verbreitungsgrad von New Work-Arbeitsformen in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland

U N I K A S S E L | G E S E L L S C H A F T S
V E R S I T Ä T | W I S S E N S C H A F T E N

Universität Kassel
Fachbereich 05 Gesellschaftswissenschaften
Fachgebiet Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel
Nora-Platiel-Str. 1
34127 Kassel

Wolfgang Schroeder (Universität Kassel)
Christoph Seils (Universität Kassel)
Samuel Greef (Universität Kassel)

Dezember 2024

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

Kurzbeschreibung

New Work ist als „Buzzword“ für eine moderne Arbeitswelt in der arbeitspolitischen Debatte verankert. Ausgehend von technischen Innovationen im Kontext der Digitalisierung sowie sich verändernder Erwartungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern stehen die Unternehmen unter erheblichem Druck, New Work-Arbeitsformen einzuführen. Mit diesen Veränderungen in der Arbeitswelt gehen für Beschäftigte allerdings auch Unsicherheiten und Vulnerabilitäten einher. Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Kurzexpertise das übergreifende Ziel, die Herausforderungen bei sowie die Potenziale für die Anwendung von New Work-Konzepten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) herauszuarbeiten. Außerdem sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob sich spezifische Branchen besonders schwer beim Einsatz von New Work-Elementen tun. Empirische Grundlage dieser Studie ist ein systematischer Literaturüberblick, der durch Erkenntnisse aus einem Praxisworkshop und Einzelinterviews ergänzt wird. Es gibt einen erheblichen Forschungs- und Handlungsbedarf, um die Potenziale und Unterstützungsbedarfe für diese Bereiche der deutschen Wirtschaft besser ausleuchten zu können.

Abstract

"New Work" has become a ubiquitous buzzword for the modern world of work. Driven by technological innovations in the context of digitalization and changing employee expectations, firms are under significant pressure to introduce New Work models. However, these changes in the working world also bring uncertainties and vulnerabilities for employees. Against this backdrop, this report aims to identify the challenges and potential of applying New Work concepts in small and medium-sized enterprises (SMEs). Additionally, it seeks to determine whether specific industries have particular difficulties in implementing New Work elements. The empirical basis of this study is a systematic literature review, which is supplemented by insights from a practice workshop and individual interviews. There is a significant need for research and action to better illuminate the potential and support needs for these areas of the German economy.

Inhalt

Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
Zusammenfassung	8
1. Einleitung	10
2. Was ist New Work?	11
2.1 Perspektiven auf einen vielfältig genutzten Begriff	11
2.2 Zusammenfassende Begriffsbestimmung von „New Work“	12
2.3 Kategorien	13
3. Ergebnisse der Studienrecherche	16
3.1 Überblick	16
3.2 Tools	17
3.2.1 Stand der Digitalisierung	17
3.2.2 IKT-Durchdringung	19
3.3 Places: räumliche und zeitliche Entgrenzung in der mobilen Arbeit	19
3.3.1 Homeoffice	20
3.3.2 Flexible Arbeitszeiten	23
3.3.3 Zwischenfazit	23
3.4 People	25
3.4.1 Verständnis von New Work	25
3.4.2 Implementierung von räumlicher und zeitlicher Flexibilisierung der Arbeit	27
3.5 Zusammenfassung der Studienergebnisse	28
4. Ergebnisse aus Workshop und Gesprächen	29
4.1 Befunde und Anregungen aus dem Workshop	29
4.1.1 Geteilte Sichtweisen	29
4.1.2 Kontroverse Sichtweisen	30
4.2 Perspektiven der Arbeitnehmerinteressenvertretung	31
5. Gesamtresümee	33

5.1	Befunde – Bedarfe und Perspektiven der empirischen Forschung zu New Work in KMU	33
5.1.1	Zentrale Befunde	33
5.1.2	Diskussion der zentralen Befunde	34
5.2	Praktische Perspektiven zur stärkeren Implementierung von New Work in KMU	34
5.2.1	Empirische Basis verstärken	34
5.2.2	Konkrete Empfehlungen für weitere Konsultationen mit der Praxis	35
5.2.3	Zentrale Hindernisse erkennen und paradigmatische Lösungsmodelle benennen	35
5.2.4	Unterstützung zur Implementierung von New Work durch Vernetzung für mehr Innovationen	36
5.2.5	Konkrete Empfehlungen für weitere Forschungen	36
	Literaturverzeichnis	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Übersicht berücksichtigter Suchkategorien	15
Tabelle 3.1	Einsatz von New-Work-Maßnahmen – KMU und Großbetriebe im Vergleich	26

Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
Fraunhofer IAO	Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
HPI	Hasso-Plattner-Institut
Ifaa	Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft
IKT	Informations- und Kommunikations-Technologie
INWOC	Institute for New Work and Coaching
IZA	Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LISER	Luxembourg Institute of Socio-Economic Research
OKR	Objectives and Key Results
SOEP-CoV	Sozio-ökonomische Faktoren und Folgen der Verbreitung des Coronavirus in Deutschland
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
ZEW	Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Zusammenfassung

Die vorliegende Kurzexpertise beschäftigt sich mit dem Verbreitungsgrad von New Work-Arbeitsformen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland, also von Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern oder 50 Millionen Euro Umsatz (nach EU-Definition). Um die Frage nach Herausforderungen und Potenzialen für die Anwendung von New Work-Arbeitsformen in KMU zu beantworten, wertet sie relevante Studien und Umfragen zu den verschiedenen Aspekten von New Work aus. Zudem fließen in die Kurzexpertise Erkenntnisse aus einem Workshop mit Unternehmens- und Verbandsvertreterinnen und -vertretern sowie Gesprächen mit Interessensvertretern abhängig Beschäftigter ein. „New Work“ wird dabei als Sammelbegriff für alle Veränderungen in der Arbeitswelt im Kontext von Digitalisierung, Flexibilisierung und Selbstverantwortung verstanden. Getrieben werden diese Veränderungen von technischen Innovationen sowie von den Erwartungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Sie betreffen gleichermaßen die Organisation der Arbeit (People), ihre räumliche und zeitliche Entgrenzung sowie Flexibilität (Places) sowie die Innovation eingesetzter Technologien (Tools).

Keine der ausgewerteten Studien und Umfragen widmet sich systematisch sowie nach Branchen und Unternehmensgröße abgestuft den Unterschieden zwischen Großunternehmen und KMU. Insbesondere fehlt bislang eine differenzierte wissenschaftliche Analyse der Herausforderungen für KMU im Kontext von New Work. Stattdessen betrachten sie jeweils nur Teilaspekte der Umsetzung von New Work-Arbeitsformen. Es zeigt sich jedoch, dass auch KMU vor der Notwendigkeit stehen, New Work-Arbeitsformen einzuführen. Eine Mehrheit von ihnen nutzt bereits gewisse Potenziale von New Work, sie schöpft diese Potenziale aber längst nicht aus. Ein Schwerpunkt bei der Einführung von New Work liegt dabei in der Ermöglichung von Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten. Hingegen spielen darüber hinaus gehende technische Innovationen, aber auch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen nur eine nachgeordnete Rolle. Häufig fehlt den KMU ein strategischer Fokus. Verglichen mit Großunternehmen verfügen KMU über deutlich weniger Spielräume hinsichtlich des flexiblen Einsatzes von Ressourcen wie Personal, Finanzen, Zeit und Infrastruktur. Kaum Erkenntnisse gibt es bislang zur Frage, in welchem Umfang Beschäftigte in KMU im Rahmen der innerbetrieblichen Mitbestimmung in die Transformationsprozesse eingebunden sind und welche Rolle dabei Betriebsvereinbarungen spielen.

Die Erkenntnisse aus dem Workshop zeigen, dass KMU Good-Practice-Beispiele benötigen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie spezifisch auf ihre individuellen Herausforderungen zugeschnitten sind. Um Unsicherheiten bei der Umsetzung von New Work-Konzepten weiter zu minimieren, bedarf es strategischer Partnerschaften und Netzwerke zwischen den KMU. In den Gesprächen mit Arbeitnehmervertretungen wurde darauf hingewiesen, dass Gewerkschaften und Arbeitgeber die Implementierung von New Work-Arbeitsformen in Tarifverträgen erleichtern könnten.

Die Förderung von New Work-Prinzipien in KMU kann gleichzeitig ein Treiber für Innovation sein. Durch die Implementierung von New Work können organisatorische und kulturelle Strukturen geschaffen werden, die es Mitarbeitenden ermöglichen, eigenverantwortlicher zu handeln, schneller auf neue Herausforderungen zu reagieren und kreative Lösungen zu entwickeln. Langfristig kann dies die Wettbewerbsfähigkeit von KMU stärken, indem sie nicht nur Potentiale generieren, um effizienter zu arbeiten, sondern auch innovationsfreudiger und zukunftsorientierter agieren zu können.

Aus der Studienlage zu New Work lässt sich schließlich eine Forschungslücke in Bezug auf die Perspektiven von KMU und deren Herausforderungen bei der Umsetzung von New Work-Arbeitsformen identifizieren. Im Fokus weiterer Forschung sollten insbesondere drei strukturelle Dimensionen der KMU stehen: Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße sowie

Eigentumsstrukturen. Entlang dieser Dimensionen wäre erstens nach dem Stand und zweitens nach den Potenzialen für die Einführung von New Work-Arbeitsformen in KMU zu fragen.

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren hat der Begriff „New Work“ enorme Beachtung gefunden und ist als „Buzzword“ für eine moderne Arbeitswelt in der arbeitspolitischen Debatte verankert. Insbesondere Medien und Unternehmen zeichnen dabei das Bild attraktiver digitaler Arbeitsformen sowie einer mit Werten und Gefühlen verkoppelten Arbeitswelt: Es geht um Freiheit, Flexibilität, Erfüllung, Selbstbestimmung und Spaß, mithin darum, grundlegende Zweck- und Sinnfragen in und für die Arbeitswelt zu adressieren. Agiles und mobiles Arbeiten sowie Work-Life-Balance sind nicht mehr nur für Start-up-Unternehmen ein Aushängeschild, sondern scheinbar für alle Unternehmen Teil einer „Neuen Normalität“ im Kampf um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Zeit von demografischem Wandel, Arbeitskräftemangel, erheblichen Transformationsherausforderungen und multiplen Krisen. Jenseits dieser heraufbeschworenen positiven Visionen gehen mit den in der Realität stattfindenden Veränderungen in der Arbeitswelt für Beschäftigte allerdings auch Unsicherheiten und Vulnerabilitäten einher (Greef/Schroeder 2023). Umso mehr stellt sich die Frage nach dem Stand und Status der Umsetzung von New Work-Konzepten in Unternehmen in Deutschland, wobei insbesondere Unterschiede zwischen Unternehmen von Interesse sind.

Häufig wird bei der Betrachtung von New Work-Konzepten auf sektorale oder berufliche Unterschiede abgestellt. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn darauf verwiesen wird, einzelne Aspekte von New Work, wie etwa Homeoffice, seien bisher vor allem für bestimmte Beschäftigtengruppen relevant, etwa weil sie durch Bürotätigkeit und die Arbeit in Unternehmen der Digitalbranche gekennzeichnet sind (Statistisches Bundesamt 2024a). Unter Berücksichtigung der übergreifenden Forschung zur (ausbleibenden) Umsetzung von Digitalisierungsprozessen in der Wirtschaft kommt allerdings eine bezogen auf New Work unterbelichtete Dimension in den Blick: Wie steht es um die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Vergleich zu Großunternehmen? KMU leisten in Deutschland einen bedeutenden Beitrag zur Wertschöpfung und stellen die Mehrheit der Beschäftigten. Zugleich wird ihnen allerdings vielfach attestiert, digital abgehängt zu sein (vgl. Lichtblau et al. 2018). Dabei wird mitunter kolportiert, dass inhabergeführte KMU häufig eine Unternehmenskultur befürworten würden, die sich mit den Grundideen von New Work nur schwerlich vereinbaren ließe (Scherf et al. 2021: 57). Inwiefern allerdings mit Blick auf New Work tatsächlich von Größenunterschieden zwischen Unternehmen ein signifikanter Effekt ausgeht, oder ob hierbei eventuell doch Branchenunterschiede bedeutender sind, bleibt zu klären.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Kurzexpertise das Ziel, die Herausforderungen bei sowie die Potenziale für die Anwendung von New Work-Konzepten in die kleinen und mittleren Unternehmen herauszuarbeiten. Außerdem sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob sich spezifische Branchen besonders schwer beim Einsatz von New Work-Elementen tun oder keine Notwendigkeit für ihren Einsatz sehen. Hierfür erfolgt in Kapitel 2 zunächst eine umfassende Literaturrecherche und -auswertung der wissenschaftlichen Perspektive auf den vielschichtigen und in der deutschen Debatte uneinheitlich genutzten Begriff „New Work“. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden zu einer Arbeitsdefinition von New Work verdichtet, welche die relevanten Arbeitsformen klar herausstellt und als Grundlage für die Suche und Auswahl relevanter Studien zu New Work dient. Die Erkenntnisse aus diesen Studien werden anschließend in Kapitel 3 entlang der ebenfalls in Kapitel 2 entwickelten Systematisierung in drei Dimensionen – Tools, Places und People – aufbereitet. Um die Wahrnehmungen der Betroffenen hinsichtlich von New Work und die praktischen Probleme bei deren Anwendung in KMU in der Analyse besonders herauszuarbeiten, werden in Kapitel 4 die Ergebnisse aus einem Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen und Verbänden sowie aus Gesprächen mit Arbeitnehmervertretungen einbezogen. Kapitel 5 entwickelt die aus dieser Kurzexpertise ableitbaren Forschungs- und Handlungsbedarfe und fasst ihre zentralen Ergebnisse zusammen.

2. Was ist New Work?

In der Literatur bestehen sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, was unter dem Begriff „New Work“ zu verstehen ist. Dabei werden jeweils unterschiedliche Aspekte betont. Es gibt sehr weite Definitionen genauso wie enge, philosophische und praxisorientierte. Dabei werden zugleich unterschiedliche Perspektiven eingenommen: gesellschaftliche (philosophische, systemüberwindende) Perspektiven, ökonomische Perspektiven (Transformation), Unternehmerperspektiven (Arbeitsorganisation, Arbeitseffektivität, Führung, Einsparpotenziale) und Mitarbeitendenperspektiven (Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung), wobei insbesondere bei letzterem der Begriff „Arbeit 4.0“ teilweise synonym verwendet wird (vgl. Hofmann 2018).¹

Aufgrund dieser unterschiedlichen Zugänge und vielfältigen Begriffsnutzung spricht Schermuly (2023:15) von „New Work“ als einem „Containerbegriff“. Volmer und Poppenborg (2023:22) nennen ihn einen „Klammerbegriff“: „Unter New Work lässt sich so ziemlich alles subsumieren, was mit den gegenwärtigen Veränderungen rund um Arbeit, Führung und Organisation zu tun hat.“

2.1 Perspektiven auf einen vielfältig genutzten Begriff

Die ursprüngliche bzw. klassische Definition von „New Work“ als philosophische und antikapitalistische Utopie stammt von Frithjof Bergmann (2004) und wurde von diesem in den 1980er Jahren entwickelt. Bergmann sieht in New Work die Chance, aus der „Knechtschaft der Lohnarbeit“ auszubrechen und so zu Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft zu gelangen. Der Mensch soll nicht länger der Arbeit dienen, sondern die Arbeit dem Menschen. Im Kern zielen Bergmanns Überlegungen auf die Entwicklung einer neuen Arbeitskultur. Dadurch soll die unbefriedigende, auslaugende und gesundheitsschädliche Lohnarbeit zugunsten einer sogenannten selbstkonkordanten Arbeit reduziert werden. „Im ursprünglichen Sinne ist New Work also eine soziale Innovation, die auf Souveränität abzielt – die Souveränität, das zu tun, was den eigenen Fähigkeiten, Stärken und Wünschen am meisten entspricht“ (Berend/Brohm-Badry 2020: 12). Von dieser Utopie hat sich der Begriff, je nachdem in welchem Kontext er verwendet wird, inzwischen mehr oder weniger weit entfernt. Es geht nicht mehr um den Umbau des Erwerbssystems, sondern um die einzelnen Beschäftigten – je nach Perspektive im Spannungsverhältnis zwischen den Wünschen nach individueller Entfaltung und unternehmerischer Flexibilität (vgl. Krings 2023).

Entsprechend diesen sehr unterschiedlichen Vorstellungen, die sich mittlerweile hinter dem Begriff „New Work“ verbergen, gibt es auch heterogene Definitionen, die unterschiedlich konkret sind und verschiedene Ausgangspunkte aufweisen – etwa indem sie sich auf psychologisches Empowerment (z.B. Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung) beziehen oder sich unterschiedlich eng an den

¹ In der angelsächsischen Literatur wird die Debatte über die Veränderungen der Arbeitswelt unter den Begriffen „Future of Work“ bzw. „New Ways of Working“ geführt (vgl. z.B. Lynn et al. 2023; Rauscher 2021). Diese Kurzexpertise beschränkt sich jedoch auf die Debatten in Deutschland und auf die Forschungen zu Transformation der deutschen Arbeitswelt. Auch in der angelsächsischen Literatur mangelt es an einer allgemeinen Definition von „Future of Work“. So beschreiben Lynn et al. (2023:15) „Future of Work“ etwa als „a projection of how work, working, workers, and the workplace will evolve in the years ahead from the perspective of different actors in society, influenced by technological, socio-economic, political and demographic changes.“ Zum einen ist damit die thematische Perspektive auf den Wandel der Arbeitswelt bei der angelsächsischen „Future of Work“-Debatte viel breiter als bei der eng geführten „New Work“-Diskussion in Deutschland (und entspricht im deutschen Kontext eher den „Zukunft der Arbeit“-Debatten). Zum anderen wird, anders als in Deutschland, die Debatte über den digitalisierungsbezogenen Teilaspekt von „Future of Work“ in den USA sehr stark unter dem Einfluss des Aufstiegs der Plattformökonomie und der Entwicklung von Künstlicher Intelligenz geführt. Philosophische Argumente und systemüberwindende Diskurse spielen hingegen nur eine nachgeordnete Rolle.

Anforderungen von Unternehmen und der Arbeitsorganisation (wie etwa Homeoffice oder Arbeitszeitautonomie) orientieren. Im Folgenden wird eine Auswahl von fünf der verbreiteteren Definitionen kurz rekapituliert, die exemplarisch für die Bandbreite an unterschiedlichen Perspektiven stehen. Sie bilden den Ausgangspunkt, um anschließend eine eigene Begriffsbestimmung zu entwickeln.

- **Markus Väth (2016)** definiert New Work durch fünf Prinzipien: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung, Soziale Verantwortung („New Work Charta“²). In deren Verwirklichung sieht er die Chance, die Zukunft der Unternehmen in einer lebenswerten Gesellschaft zu gestalten.
- **Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) (2023:1)**: „New Work ist ein Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen.“
- **Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hofmann et.al. 2019:5)**: „Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.“
- **Randstad (o.J.)**: „Der Megatrend New Work steht heute als Sammelbegriff für alle neuen Arbeitsformen, die Arbeitgebern ebenso wie Arbeitnehmern mehr Flexibilität bieten und Raum für die Selbstverwirklichung schaffen. Sie umfassen die Arbeitszeiten und -orte, die eingesetzten Technologien sowie die gesamte Führungsarbeit.“
- **Hackl et al. (2017)** empfehlen eine Betrachtung von New Work entlang der drei Dimensionen People, Places und Tools. „Wie Studienergebnisse zeigen, müssen sich Unternehmen bezüglich der Dimension People von starren Strukturen und Kontrolle zu liquiden Netzwerken und Vertrauenskultur entwickeln. Bezüglich Places ist es erforderlich, ein kommunikatives und kreativitätsförderndes Umfeld zu erzeugen. Nur, wenn alle diese Dimensionen bei der Umsetzung von New Work betrachtet werden, können die New-Work-Instrumente hinreichend Anwendung finden, erfolgreich umgesetzt werden und die (Projekt-)Arbeit verbessern.“

2.2 Zusammenfassende Begriffsbestimmung von „New Work“

Für diese Kurzexpertise, die Literaturrecherche und die Befragung im Workshop wurde ausgehend von obigen Einordnungen zusammenfassend folgende Begriffsbestimmung gewählt:

Von ihrem philosophischen und wie oben beschriebenem antikapitalistischen Ursprung (Frithjof Bergmann) – und damit der Utopie, die Abhängigkeit von Lohnarbeit zu reduzieren, aus der „Knechtschaft des Lohnarbeitssystems“ auszubrechen und im Sinne von Selbstentfaltung den Beschäftigten zu ermöglichen, das zu tun, was sie „wirklich“ tun wollen (Bergmann 2004), – haben

² Mit seiner New Work Charta unternimmt Väth den Versuch, die Debatte der Praktikerinnen und Praktiker mit der wissenschaftlichen Debatte sowie dem philosophischen Diskurs rund um die Ideen von Frithjof Bergmann mit den Interessen der Unternehmen zu verknüpfen.

sich die Diskussionen um „New Work“ inzwischen weit entfernt. Stattdessen ist „New Work“ ein **Sammelbegriff** geworden, unter dem alle Veränderungen in der Arbeitswelt im Kontext von Digitalisierung, Flexibilisierung und Selbstverantwortung subsummiert werden.

Getrieben werden diese Veränderungen von **technischen Innovationen und einem Wertewandel in der Arbeitswelt**. Hackl et al. (2017: 319) sprechen in diesem Kontext von den drei Dimensionen „People, Places und Tools“. Sie betreffen gleichermaßen die Organisation der Arbeit (**People**), ihre räumliche und zeitliche Entgrenzung (**Places**) sowie die Innovation eingesetzter Technologien (**Tools**). Umgangssprachlich werden für diese Tools auch Begriffe wie „agile Arbeit“, „mobiles Arbeiten“ und „digitale Workflows“ verwendet.

Arbeitgeber und Beschäftigte blicken unterschiedlich auf die Veränderungen in der Arbeitswelt. Aus Sicht der **Arbeitgeber** geht es bei „New Work“ vor allem darum, Arbeit räumlich und zeitlich zu flexibilisieren (Places), starre Unternehmensstrukturen in dynamischen Matrixorganisationen (People) aufzulösen und in der digitalen Transformation eine nachhaltige Wertschöpfung zu etablieren sowie die Produktivität durch den Einsatz neuer Technologien zu steigern (Tools). Unternehmen wollen im Kontext der Digitalisierung schneller und flexibler agieren und sich gleichzeitig angesichts des Fachkräftemangels als attraktiver, moderner Arbeitgeber präsentieren.

Die praktische Implementierung von New Work-Konzepten stellt Unternehmen und ihr **Management** dabei vor völlig neue Herausforderungen an Führung und Unternehmenskultur. Sie erfordert ein kommunikatives Arbeitsumfeld sowie lernende Organisationen und lässt sich nur in einer Vertrauenskultur umsetzen.

Aus Sicht der **Beschäftigten** stehen Arbeitsautonomie und Zeitsouveränität (Tools) beispielsweise im Homeoffice (Place) sowie Selbstverwirklichung und Empowerment (People) im Vordergrund. Erwartet werden die Lockerung oder der Abbau von Hierarchien, partizipative Entscheidungsmechanismen, Möglichkeiten der Selbstorganisation sowie das Erleben von Kompetenzen und Autonomie am Arbeitsplatz.

Die Beschäftigten verbinden mit New Work, anknüpfend an die Utopie von Bergmann, zudem Erwartungen an die **Sinnstiftung von Arbeit** und eine **höhere Arbeitszufriedenheit**. Diese werden als eine Voraussetzung sowohl für die Veränderungsbereitschaft als auch für die Motivation, die digitale Transformation mitzugestalten, verstanden. Zudem sind sie Maßstab für die Beurteilung des tatsächlichen Wandels im persönlichen Arbeitsumfeld und damit aus Beschäftigtenperspektive ein Kriterium für die Beurteilung des Erfolgs der Veränderungsprozesse.

Für die **Gewerkschaften** schließlich geht es darum, die Einführung von New Work-Konzepten (Tools) im Unternehmen (Places) im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsräte (People) und tarifvertragliche Regelungen mitzugestalten. So sollen unter anderem eine Überlastung von Beschäftigten und damit verbundene gesundheitliche Gefährdungen sowie die Entgrenzung von Arbeit oder Potenziale für Überwachungs- und Leistungsmessung verhindert werden. Stattdessen sollen mit New Work technologische und soziale Innovationen mit dem Ziel menschengerechter Arbeit verbunden werden.

2.3 Kategorien

Mit Blick auf die obigen Ausführungen ergibt sich – unter Berücksichtigung der **drei Dimensionen People, Places und Tools** einerseits und der in den jeweiligen Sichtweisen von Arbeitgebern und Management beziehungsweise Beschäftigten und Betriebsräten bzw. Gewerkschaften hervor-gehobenen Aspekten andererseits – die folgende Systematik von Begriffen und Konzepten, die bei

der Suche nach auszuwertenden Studien – jenseits des Begriffes „New Work“ – berücksichtigt wurden (siehe Tabelle 2.1).

Quer zu dieser Systematik lag bei der Suche der zusätzliche Fokus auf dem Erkenntnisinteresse bezogen auf die Frage nach den **spezifischen Anforderungen und Herausforderungen**, nach Chancen und Risiken für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) sowie nach Branchenunterschieden.

Tabelle 2.1 Übersicht berücksichtigter Suchkategorien

Dimen- sionen	Kategorien	Arbeitgeber	Arbeitnehmer	Beschäftigte/ Gewerkschaften/BR
<i>Jeweils im Spannungsfeld von Chancen - Risiken</i>				
People	agile Arbeit/ agiles Arbeiten	Effizienz/ Effektivität	Selbst- verwirklichung/ Empowerment/ Kompetenz- hierarchien/ Autonomie/ Sinnstiftung/ Beteiligung	Entgrenzung/ Mitbestimmung/ digital divide
	Unternehmens-kultur/	Attraktivität		
	Startup-Kultur	Flexibilität/ Work-Life- Blending	Work-Life- Balance/ Selbstaussbeutung	
	Flexible Arbeitszeit/ Arbeitszeit-modelle		Qualifizierung/ Weiterbildung	
Places	Desk-Sharing	Büroflächen effizienter nutzen	Dynamische Arbeitsumgebung/ Kreativität	Arbeitsplatzsuche
	Mobile Arbeit/ Homeoffice/ Hybride Arbeitswelt	Reduzierte Betriebskosten (Bürofläche/ Strom/ Attraktivität)	Vereinbarkeit/ Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben	Entgrenzung/ Infrastruktur/ Ausstattung/ Selbstmanagement/ fehlende Führung
	Co-Working		Wohnortnah/ Austausch	
Tools	HR-/ Talentmanagement- Tools	Rekrutierung	Persönliche Kompetenzen/ Entwicklung/	Überwachung/ Kontrolle
	KI/ Automatisierungs- tools/ Virtual Reality/ Augmented Reality	Effizienz/ Effektivität	Entlastung/ Qualifiziertere Tätigkeiten	Arbeitsplatzabbau/ "Fernsteuerung"
	Kollaborations-/ Projektmanagementtools	Flexible Steuerung	Selbstbestimmtes Arbeiten/ Autonomie	Kurzzyklisch/ Arbeitsdruck/ Stress/
	Arbeitszeitkonten	Flexibilitätssouveränität	Zeitsouveränität	
	Videokonferenz/ Kommunikationstools	Kostensparnis (Reisen)/ Zeitersparnis	Komfort/ Bequemlichkeit/ Work-Life- Balance	Zoom-Fatigue

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

3. Ergebnisse der Studienrecherche

Aus der Literaturrecherche ergibt sich, dass es bislang weder eine umfassende Studie zur Umsetzung von New Work-Arbeitsformen in Unternehmen in Deutschland noch zu den Chancen und Risiken dieser Neuordnung der Arbeit gibt. Insbesondere liegen keine vertiefenden Studien zu KMU vor. Es gibt lediglich eine Reihe von Umfragen und Studien zu verschiedenen Einzelaspekten des Themas, wobei nicht nur die KMU-Definitionen, die Qualität der Umfragen und die Tiefe der Studien sehr unterschiedlich sind, sondern auch die konkreten Perspektiven je nach Auftraggeber stark variieren.

3.1 Überblick

Die Frage, ob es systematische Unterschiede bei der Umsetzung von New Work zwischen großen Unternehmen und KMU gibt, wird von den Studien – wenn sie überhaupt adressiert wird – unterschiedlich beantwortet. Wie die Antwort ausfällt, hängt vor allem auch davon ab, welcher Teilaspekt des Themas betrachtet wird. Nur eine einzige Untersuchung wirft einen Blick auf die betriebliche Mitbestimmung.

Im Folgenden werden die Ergebnisse relevanter Umfragen und Studien aus den Jahren 2021 bis 2024 entlang der Systematik aus der erarbeiteten Arbeitsdefinition dieser Kurzexpertise (Tools, Places, People) ausgewertet und diskutiert.

Dabei wird insbesondere auf folgende fünf Fragen eingegangen, die im Vorfeld der Studienrecherche zusammen mit dem BMAS erarbeitet wurden:

- Wie verbreitet sind Wünsche von Arbeitnehmenden nach New Work-Arbeitsformen an ihrem Arbeitsplatz und haben diese Auswirkungen darauf, welche Arbeitgeber als attraktiv wahrgenommen werden?
- Sind Unterschiede in der Verbreitung von New Work bezüglich der Tätigkeiten, Branchen und Größe der Unternehmen erkennbar?
- Gibt es unterschiedliche Bedarfe in unterschiedlichen Branchen?
- Welche Branchen und Unternehmensgrößen haben den größten Handlungsbedarf bezüglich New Work, um Hindernisse bei der weiteren Verbreitung zu beseitigen?
- Gibt es aktuelle, neuere Erkenntnisse zu New Work in KMU während bzw. seit der Corona-Pandemie (also im Zeitraum 2021 bis 2023)?

Allerdings lässt sich bereits vorwegnehmen, dass die vorliegenden Studien und Umfragen diese Fragen teils gar nicht und häufig allenfalls teilweise beantworten, da sie einen anderen Fokus haben und/oder nicht zwischen KMU und Großunternehmen differenzieren.

3.2 Tools

3.2.1 Stand der Digitalisierung

Mit dem Stand der digitalen Transformation von Großunternehmen und KMU beschäftigt sich eine **Studie der Bundesnetzagentur** (2023). Befragt wurden mittels computergestützten Telefoninterviews im Zeitraum vom 28. Oktober 2022 bis 1. Februar 2023 insgesamt 1.014 Unternehmen aus zehn verschiedenen Branchen.³ Die Studie beschäftigt sich mit unterschiedlichen Aspekten der Transformation, fragt nach der generellen Ausschöpfung von Transformationspotenzialen sowie dem Stand der Prozessdigitalisierung in verschiedenen Funktionsbereichen der Unternehmen. Sie betrachtet aber auch den Einsatz einzelner digitaler Technologien, insbesondere auch solcher, die Voraussetzung für die Implementierung von New Work-Arbeitsformen sind, wie zum Beispiel Cloud Computing⁴ oder Digitale Plattformen⁵.

Der Studie zufolge haben 72 Prozent der befragten Unternehmen ihre Digitalisierungspotenziale zu mehr als 50 Prozent ausgeschöpft (Bundesnetzagentur 2023: 21). Das heißt, mehr als die Hälfte der theoretisch digitalisierbaren Prozesse wurden tatsächlich digitalisiert. Durchschnittlich haben die Unternehmen ihr Digitalisierungspotenzial zu 67 Prozent ausgeschöpft, wobei im Bereich Buchhaltung und Personal das ausgeschöpfte Digitalisierungspotenzial mit 75 Prozent am höchsten und im Marketing und Vertrieb mit 64 Prozent am niedrigsten ausfällt. Im Vergleich zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen ergeben sich aus der Studie nur „geringfügige Unterschiede zwischen den Unternehmensklassen“ (Bundesnetzagentur 2023: 22). Hieraus folgern die Autoren, dass kleinste und kleine Unternehmen ihre Digitalisierungspotenziale ähnlich ausgeschöpft sehen wie mittlere und große Unternehmen (Bundesnetzagentur 2023: 22).

Unterschiede ergeben sich der Studie zufolge allerdings in Bezug auf das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie. Eine solche existiert zwar in 69 Prozent der Großunternehmen. Dagegen geben aber nur 42 Prozent der mittleren Unternehmen (bis 249 Beschäftigte) sowie jeweils 24 Prozent der kleinen Unternehmen und Kleinstunternehmen (bis 49 Beschäftigte) an, über eine Digitalisierungsstrategie zu verfügen (Bundesnetzagentur 2023: 24).

Zu ähnlichen Ergebnissen wie die Bundesnetzagentur kommt die **DIHK-Digitalisierungsumfrage 2023**. Nach dieser bewerteten 76,5 Prozent der befragten Unternehmen aus acht Branchen⁶ ihren Digitalisierungsgrad mit sehr gut, gut oder befriedigend (DIHK 2024). Durchschnittlich geben sich die Unternehmen die Note 2,8, wobei die IKT-Branche mit 2,1 und die Finanzwirtschaft mit 2,3 im Branchenvergleich an der Spitze stehen und Gastgewerbe (3,0) sowie Bau (3,2) das Schlusslicht bilden (DIHK 2024: 4). Befragt wurden im Zeitraum 13. November bis 8. Dezember 2023 insgesamt 4.114 Unternehmen (davon 3.566 mit bis zu 249 Beschäftigten), gesonderte Zahlen für die dabei erreichten KMU nennt die Umfrage nicht. Die Studie nennt drei Motive für die digitale Transformation von Unternehmen: „Flexibles Arbeiten, Qualitätsverbesserung und Kostensparen“, wobei die „Flexibilisierung des Arbeitens (z.B. mobiles Arbeiten)“ mit 68 Prozent an erster Stelle steht, es folgen

³ Verarbeitendes Gewerbe, Energieversorgung, Abwasser/Wasserversorgung, Baugewerbe, Handel/KFZ, Verkehr und Lagerei, Gastgewerbe/Gastronomie, Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen.

⁴ IT-Ressourcen werden nicht mehr (ausschließlich) vor Ort im Unternehmen bereitgestellt, sondern an Anbieter von entsprechenden Leistungen über das Internet ausgelagert.

⁵ Digitale Plattformen vernetzen unterschiedliche Akteure/Akteursgruppen über das Internet. Im Unternehmensbereich sind dabei bspw. soziale Netzwerke (LinkedIn), Plattformen zur Vermittlung von Arbeitsaufträgen (Crowdwork) oder zum Angebot von Dienstleistungen und Produkten (B2C, B2B) relevant.

⁶ Verkehr/Transport/Lagerei, Baugewerbe, Gastgewerbe/Tourismus, Finanz- und Versicherungswirtschaft, Handel, Information/Kommunikation, Industrie, Sonstige Dienstleistungen.

Qualitätsverbesserung (67 Prozent) und Kosteneinsparung (63 Prozent). Langfristige Entwicklungen und Innovationen (37 Prozent), Kundenbindung (36 Prozent) und Bewältigung des Fachkräftemangels (33 Prozent) stehen dagegen als Motiv deutlich weniger im Fokus (DIHK 2024: 5).

Der Frage, welche Rolle die Corona-Pandemie für die digitale Transformation in den Unternehmen gespielt hat, widmet sich die **Betriebsbefragung „Arbeitswelt 4.0“** von zirka 3.000 deutschen Betrieben im Zeitraum Oktober 2021 und Juli 2022.⁷ Sie wurde gemeinsam vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dem Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), dem Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) sowie dem Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) durchgeführt und kommt zu dem Ergebnis, dass es „während der COVID-19-Pandemie [...] entgegen der öffentlich herrschenden Meinung zu keiner Beschleunigung der digitalen Transformation in Deutschland“ gekommen sei (Arntz et al. 2024: 1). Vielmehr habe sich die Einführung neuer Technologien spürbar verlangsamt und notwendige Investitionen seien umgeschichtet worden. Angesichts des Lockdowns, unterbrochener Lieferketten sowie der Homeoffice-Pflicht seien die Unternehmen gezwungen gewesen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Homeoffice wurde zwar massiv ausgeweitet, sodass die Pandemie in der Öffentlichkeit als Digitalisierungstreiber wahrgenommen worden sei. „Dabei wurde jedoch oft ausgeblendet, dass Betriebe gleichzeitig andere geplante Investitionen aufgrund der Pandemie möglicherweise aufgeschoben haben“ (Arntz et al. 2024: 2).

Die Autoren verweisen auch darauf, dass vor allem KMU⁸ von dieser Entwicklung betroffen waren. Vor allem Betriebe, die bereits Erfahrung mit 4.0-Technologien hatten, tätigten pandemiebedingte Investitionen. „Dies waren zumeist große Betriebe, ein Aufholeffekt bei kleineren und mittleren Unternehmen war hingegen nicht zu beobachten. Der Stand der Technik in kleinen und mittleren Unternehmen hat sich dadurch relativ zu den großen Unternehmen durch die Pandemie weiter verschlechtert“ (Arntz et al. 2024: 4; vgl. auch Arntz et al. 2023).

Skeptischer als Bundesnetzagentur und DIHK blickt auch das Hasso-Plattner-Institut (HPI) auf den Stand der Umsetzung der Digitalisierung im Deutschen Mittelstand. In einer Studie des HPI im Auftrag des Mittelstands-Digitalzentrum Berlin wurden im Zeitraum März bis Mai 2022 insgesamt 132 überwiegend leitenden Mitarbeitenden aus KMU⁹ befragt. Rund die Hälfte der Befragten sieht ihr Unternehmen bei der Digitalisierung im Mittelfeld. Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden schätzen sich in der Studie selbst am stärksten ein, Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden am schwächsten (Mittelstand-Digital Zentrum Berlin/Hasso-Plattner Institut 2022: 17). Die Autoren kommen zu dem Schluss: „New Work ist im Mittelstand noch nicht strategisch verankert, das Potenzial wird nur zum Teil erkannt“ (Mittelstands-Digitalzentrum Berlin/Hasso-Plattner-Institut 2022: 20). Anders als Bundesnetzagentur und DIHK sehen die Autoren dieser Studie im Mittelstand keine signifikante Korrelation zu Umsatzgröße oder Unternehmensgröße (gemessen an der Zahl der Mitarbeitenden). Etwa zwei Drittel der Unternehmen stellt demnach die für die Umsetzung von New Work notwendige digitale Infrastruktur bereit. Allerdings kann dies auch auf die Branchenauswahl¹⁰ dieser nicht repräsentativen Studie zurückgeführt werden.

⁷ Repräsentative Betriebsbefragung mittels computergestützter Telefoninterviews. Dies war die zweite Welle eine Panelbefragung. Die erste Befragungswelle wurde im Jahr 2016 durchgeführt.

⁸ Eine Definition von KMU findet in der Untersuchung nicht statt.

⁹ Hier definiert als Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern.

¹⁰ 61 Prozent der Befragten stammen aus dem Bereich Beratung, Aus- und Weiterbildung sowie 13 Prozent aus IT-Dienstleistung und IKT.

3.2.2 IKT-Durchdringung

Eine Voraussetzung für die Implementierung von New Work-Arbeitsformen ist der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). „Die Durchdringung mit IKT hat die Arbeitswelt in einem zuvor kaum gekannten Ausmaß verändert und neue Formen und Möglichkeiten hervorgebracht. Gleichzeitig und parallel dazu ist [...] die Organisation sowohl von Arbeitsprozessen als auch von Unternehmen zu einem zentralen Ansatzpunkt für die Rationalisierung und Umgestaltung von Arbeit geworden“ (Krenn et al. 2023: 445).

Verschiedene Studien und Umfragen beschäftigen sich mit der IKT-Durchdringung (oder auch IT-Durchdringung) in Unternehmen. Für die Implementierung der meisten New Work-Arbeitsformen ist die Bereitstellung zum Beispiel von Cloud Computing oder die Nutzung von digitalen Plattformen unabdingbar.

Nach einer IKT-Erhebung¹¹ des **Statistischen Bundesamts (2024b) in Zusammenarbeit mit Eurostat** nutzt jede dritte Rechtliche Einheit¹² (33 Prozent) in Deutschland 2023 Cloud Computing, wobei es erhebliche Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU gibt. Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigte nutzten demnach zu 78 Prozent Cloud Computing, Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten zu 59 Prozent und Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten zu 43 Prozent. In Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten nutzen nur 31 Prozent Cloud Computing.

Mit den Gründen, die einem Einsatz von digitalen Technologien wie Cloud Computing oder Digitale Plattformen entgegenstehen können, beschäftigt sich die Studie der **Bundesnetzagentur (2023)** zum Stand der digitalen Transformation von Großunternehmen und KMU. Das größte Hemmnis ist demnach die „mangelnde Zeit sich mit dem Thema zu beschäftigen“ (58 Prozent) sowie ein „unklares Kosten-Nutzen-Verhältnis“ (45 Prozent) und „fehlende Fachkräfte bzw. fehlendes Knowhow“ (44 Prozent). Auf die fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitenden verweisen 21 Prozent der befragten Unternehmen (Bundesnetzagentur 2023: 31). Gesonderte Zahlen für KMU nennt die Studie an dieser Stelle nicht.

3.3 Places: räumliche und zeitliche Entgrenzung in der mobilen Arbeit

Die Flexibilisierung von Arbeit umfasst verschiedene Dimensionen. Mit der Frage, in welchem Umfang flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und andere Formen der räumlichen und zeitlichen Entgrenzung von Arbeit sowie des mobilen Arbeitens verbreitet sind, beschäftigen sich mehrere Umfragen und Studien.

Nach der bereits erwähnten Studie des Mittelstandszentrums und des Hasso-Plattner-Instituts aus dem Jahr 2022 sind in KMU flexible Arbeitszeiten mit 88 Prozent am weitesten verbreitet, es folgen Homeoffice mit 81 Prozent und „Working from Anywhere“ mit 55 Prozent. Flexible Arbeitstage bieten 46 Prozent der Unternehmen und eine verkürzte Arbeitswoche 32 Prozent (Mittelstand-Digital Zentrum Berlin/Hasso-Plattner Institut 2022: 24). Allerdings entstammt die Mehrzahl der Befragten aus der Beratungs- und Weiterbildungsbranche. Offen bleibt daher die Frage, inwieweit die Ergebnisse auf andere Branchen übertragbar sind.

¹¹ Schriftliche Befragung von 20.000 Unternehmen im Zeitraum Februar bis Mai 2023.

¹² Die kleinste rechtlich selbstständige, wirtschaftlich tätige Einheit, die aus handels- beziehungsweise steuerrechtlichen Gründen Bücher führt. Hierzu zählt auch die Ausübung einer freiberuflichen Tätigkeit.

3.3.1 Homeoffice

Einen Schwerpunkt unter den vorliegenden Umfragen und Studien bilden solche, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie verbreitet Homeoffice in Deutschland ist, wie dieses von den Beschäftigten wahrgenommen wird, welche Dynamik sich im Kontext der Corona-Pandemie entwickelt hat und welche Einsparpotenziale es für Unternehmen gibt. Nur eine Studie beschäftigt sich mit dem Thema Mitbestimmung im Kontext der Einführung von Homeoffice.

Nach der jährlichen Haushaltsbefragung des **Statistischen Bundesamtes (2024a)** (Mikrozensus)¹³ hat sich Homeoffice in Folge der Corona-Pandemie und trotz des Auslaufens der Homeoffice-Pflicht im März 2022 in Deutschland etabliert. 23,5 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland arbeiteten demnach im Jahr 2023 zumindest gelegentlich im Homeoffice, davon 56 Prozent mindestens die Hälfte der Arbeitstage. Unter abhängig Beschäftigten lag der Anteil von gelegentlich im Homeoffice arbeitenden Menschen bei 22 Prozent. Dabei nimmt der Anteil mit der Größe des Unternehmens zu. In kleinen Unternehmen bis 49 Beschäftigten betrug dieser 13,1 Prozent, in mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten 22,9 Prozent und in großen Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten 33,8 Prozent (Statistisches Bundesamt 2024a). Auch die Branchenunterschiede sind groß. „Am höchsten war der Anteil im Jahr 2023 im Bereich IT-Dienstleistungen: Hier arbeiteten knapp drei Viertel (74,7 Prozent) der abhängig Beschäftigten zumindest gelegentlich von zu Hause aus. In der Verwaltung und Führung von Unternehmen sowie in der Unternehmensberatung nahmen 72,5 Prozent Homeoffice in Anspruch, bei Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen waren es gut zwei Drittel der Beschäftigten (68,6 Prozent). Im Gesundheitswesen konnten mit 6,4 Prozent anteilig die wenigsten Beschäftigten ihre Arbeit auch zu Hause ausüben. Auch eine Tätigkeit im Einzelhandel (8,3 Prozent) oder etwa im Bau- und Ausbaugewerbe (8,4 Prozent) war nur selten im Homeoffice möglich“ (Statistisches Bundesamt 2024a).

Auf erhebliche Unterschiede beim Homeoffice zwischen Bildungs- und Erwerbsgruppen verweist eine **Sondererhebung des SOEP-CoV**.¹⁴ Insgesamt haben demnach Anfang 2021 etwa ein Drittel aller Beschäftigten ganz oder teilweise von zuhause gearbeitet (DIW et al. 2022), wobei 56 Prozent der Beschäftigten in der oberen Einkommensgruppe und 35 Prozent in der mittleren Einkommensgruppe vollständig oder teilweise im Homeoffice gearbeitet haben. In der unteren Einkommensgruppe war der Anteil mit 15 Prozent deutlich geringer. Dass vor allem einfache Tätigkeiten seltener digital ausgeführt werden können, zeigt sich auch beim Bildungsabschluss. So arbeiteten der Sondererhebung zufolge 60 Prozent der Personen mit einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss teilweise oder vollständig von zu Hause, bei Personen mit einem niedrigen beruflichen Bildungsabschluss betrug die Homeoffice-Quote lediglich sechs Prozent (DIW et al. 2022: 5).

Eine **Befragung**¹⁵ **des Meinungsforschungsinstituts Infas im Auftrag des WZB** (Follmar/Knie 2024: 20) bestätigt, dass Bildung und Einkommen die bestimmenden Faktoren bei der Homeoffice-Nutzung sind. Insgesamt sei die Homeoffice-Nutzung seit dem Höhepunkt während der Corona-Pandemie im Mai 2020 von knapp 40 Prozent über 35 Prozent im Jahr 2022 auf 24 Prozent Ende 2023 zurückgegangen. Allerdings verfügen der Umfrage zufolge nur fünf Prozent der im November 2023 im Homeoffice arbeitenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über einen Haupt- oder Realschulabschluss, 23 Prozent über einen mittleren Schulabschluss, 35 Prozent über die (Fach-

¹³ Repräsentative Befragung (telefonisch, online oder postalisch) von rund 810.000 Personen in etwa 370.000 privaten Haushalten und Gemeinschaftsunterkünften (ein Prozent der Bevölkerung) im Zeitraum Januar bis Dezember 2023 zu ihren Arbeits- und Lebensbedingungen.

¹⁴ Sondererhebung SOEP-CoV in zwei Panelwellen April bis Juni 2020 (6.694 Befragte) und Januar/Februar 2021 (6.038 Befragte).

¹⁵ Bundesweite telefonische Befragung von rund 1.500 zufällig ausgewählten Befragten im November und Dezember 2023.

)Hochschulreife bzw. eine Berufsausbildung, 37 Prozent über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss.

Durchschnittlich verbrachten die Beschäftigten der Infas-Befragung zufolge 2,44 Tage nicht mehr im Büro, wobei etwa zwei Drittel von ihnen davon ausgeht, dass sie auch zukünftig im Homeoffice arbeiten werden. **Konjunkturumfragen des Ifo-Instituts** (2024) bestätigen auf Basis der Befragung von 9.000 Unternehmen im Februar 2024, dass der Anteil der Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiten, ungeachtet aller Diskussionen um eine Rückkehr ins Büro seit dem Ende der Homeoffice-Pflicht, im März 2022 stabil geblieben ist. Zu dem Zeitpunkt haben demnach 24,1 Prozent der Beschäftigten in Deutschland zumindest teilweise von zu Hause gearbeitet, in KMU 20,5 Prozent. Zwei Drittel der Unternehmen, in denen Homeoffice möglich sei, wollten dieses unverändert beibehalten, lediglich 12 Prozent planen strengere Vorgaben und nur vier Prozent wollen die Arbeit von Zuhause komplett abschaffen. Auf der anderen Seite planten 11 Prozent der Unternehmen sogar eine weitere Flexibilisierung ihrer Regelungen (Ifo-Institut 2024b).

Das **Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation** befragte in seiner Studie „**Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal**“ im Zeitraum 8. bis 17. März 2023 insgesamt 362 Personalverantwortliche in Unternehmen. Unter diesen kamen 20 Prozent aus Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, allerdings werden die Ergebnisse für diese nicht gesondert ausgewiesen. Für 83,2 Prozent der Befragten hat mobiles Arbeiten „durch die Pandemie deutlich an Bedeutung gewonnen“ (Hofmann et al. 2023: 3f). Nur 0,6 Prozent der Befragten geben an, ihren Beschäftigten keinerlei Arbeitsmöglichkeiten von zu Hause aus anzubieten. In 33,3 Prozent der Unternehmen ist dies zumindest für einen Teil der Beschäftigten möglich, 66,1 Prozent der Befragten erklärten, „dass diese Möglichkeit prinzipiell (fast) allen Beschäftigten offensteht“ (Hofmann et al. 2023: 3).

Die Studie des Fraunhofer-Instituts ist zudem die Einzige, die sich mit der betrieblichen Mitbestimmung und dem Abschluss von Betriebsvereinbarungen im Kontext der Einführung mobiler Arbeitsformen widmet. 81,7 Prozent der Befragten in der Studie geben an, bereits Regelungen vereinbart zu haben, weitere 6,4 Prozent waren zum Zeitpunkt der Befragung im Prozess. Lediglich knapp über 10 Prozent wollen dies nicht in Angriff nehmen. Häufigster Regelungspunkt in Betriebsvereinbarungen ist mit 72,1 Prozent eine Mindestanwesenheitsquote, es folgen Vorgaben zur Gestaltung des ortsflexiblen Arbeitsplatzes (66,9 Prozent) und der minutengenauen Zeiterfassung (62,8 Prozent). Allerdings werden die Vorgaben der Umfrage zufolge „nicht konsequent kontrolliert“ (Hofmann et al. 2023: 3): Bei lediglich 15,7 Prozent der Unternehmen gibt es, den befragten Personalverantwortlichen zufolge, Vorgaben zur Gestaltung des ortsflexiblen Arbeitsplatzes, deren Einhaltung auch tatsächlich kontrolliert wird; bei der Einhaltung der Mindestanwesenheit sind es 27,1 Prozent. Immerhin 38,7 Prozent der Personalverantwortlichen bestätigen, dass die Einhaltung der minutengenauen Arbeitszeiterfassung kontrolliert wird. Die Antwort auf die Frage, ob dies als „Ausweis einer Vertrauensorientierung“ verstanden werden könne oder als „Vermeidungsstrategie in Bezug auf die möglichen Konsequenzen von Konflikten“, bleibt in der Untersuchung offen (Hofmann et al. 2023: 4).

Die Autoren der Studie verweisen noch auf einen anderen Effekt der Zunahme von Homeoffice, der sich vor allem langfristig auswirken könnte: Neid zwischen Beschäftigtengruppen, die im Homeoffice oder zeitlich flexibel arbeiten und solchen Beschäftigtengruppen für die dies nicht möglich ist, könne zu einer „Segmentierung der Belegschaften“ führen und zu „sozialer Erosion“ (Hofmann et al. 2023: 11). Sie erkennen allerdings auch das Bemühen von vielen Unternehmen, dieser Entwicklung mit kompensatorischen Maßnahmen entgegenzuwirken. So bieten 47,6 Prozent der Unternehmen eine „erweiterte zeitliche Flexibilität“ an, zum Beispiel durch erweiterte Schichtmodelle oder Sabbaticals, 45 Prozent unterstützen die „individuelle Mobilität“ zum Beispiel durch ein Jobrad, es

folgt mit 40,5 Prozent eine „attraktiv ausgestattete Büroumgebungen“. Nur 14,3 Prozent der Unternehmen sponsern die Pendleraufwände (Hofmann et al. 2023: 8f).

3.3.1.1 Homeoffice aus Sicht von Führungskräften und speziellen Beschäftigungsgruppen

Bei der Einführung von New Work-Arbeitsformen stehen die Führungskräfte in Unternehmen vor besonderen Herausforderungen. Mit der Frage, wie sich das Homeoffice in einer veränderten Arbeitswelt nach Corona auf die Arbeit von Führungskräften in Unternehmen aus verschiedenen Branchen¹⁶ auswirkt sowie mit den Chancen und Risiken der (Nicht-)Nutzung von Homeoffice beschäftigt sich eine qualitative Befragung von 14 Führungskräften mit Personalverantwortung im Rahmen des **DFG-Schwerpunktprogramms „Digitalisierung der Arbeitswelten“** (Schreyer et al. 2023). Die befragten Führungskräfte verweisen auf die Herausforderungen, die sich aus der „Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben“ ergeben und sie sind sich demnach darin einig, dass vor allem hybride Office-Modelle „post-pandemische Realität“ sein werden, in denen situativ und anlassbezogen zwischen Präsenz im Büro und Arbeit im Homeoffice gewechselt wird (vgl. Schreyer et al. 2023: 17).

Nach einer Befragung von 505 Führungskräften in KMU-Unternehmen¹⁷ durch **McKinsey (2023)** sind Mitarbeitende in hybriden Arbeitsmodellen zufriedener sowie aufgrund geringerer Fehlzeiten und Fluktuation um bis zu fünf Prozent produktiver. 60 Prozent der deutschen Unternehmen können infolge flexibler Arbeitsmodelle Einsparmöglichkeiten bei den Kosten für Büroflächen und Dienstreisen identifizieren (McKinsey 2023: 1).

Dass die Chancen und Risiken des Homeoffice auch innerhalb scheinbar homogener Gruppen unterschiedlich sein können, und dass der (Miss-)Erfolg von individuellen Lebenslagen und Bedürfnissen abhängt, insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt Geschlechtergerechtigkeit, arbeitet eine Studie der **Universität Magdeburg** (Lübcke/Ohlbrecht 2023) heraus. Dafür wurden im Jahr 2020 online 155 Beschäftigte im Homeoffice befragt und 2022 eine qualitative Befragung von 28 Interviewpartnerinnen und -partnern – mit höherem Bildungsabschluss und eher in klassischer Büroarbeit tätig – entlang folgender Kategorien durchgeführt: Freiheit, Flexibilität, Selbstführung, Soziale Beziehungen, subjektive Gesundheit, Arbeitsweg; Führung und Kontrolle sowie Deepwork, Entgrenzung der Arbeit sowie Rollenkonflikte in der Elternschaft. Die Autorinnen arbeiten heraus, dass die Chancen des Homeoffice auch innerhalb von scheinbar homogenen Gruppen stark variieren, die genannten Kategorien als belastend oder entlastend wahrgenommen werden und „von Kinderlosen, Personen mit hohem Bildungskapital sowie Personen mit hohem Selbstführungskompetenzen und -bedürfnissen ausgeprägter erlebt werden als von anderen Personengruppen“ (Lübcke/Ohlbrecht 2023: 192). Frauen mit Kindern aus der Befragung sprechen intensiver über die Doppelbelastung als die befragten Männer mit Kindern. Das heißt, die traditionelle Rollenverteilung in Paarbeziehungen, insbesondere die Erstzuständigkeit der Frauen für die Kinder, wird verstärkt. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, müssten unterschiedliche Bedingungen und Bedürfnisse im Homeoffice „durch entsprechende Angebote (Führungsstile, Kommunikationsangebote, Arbeitsschutz im Homeoffice usw.) gerahmt werden“ (Lübcke/Ohlbrecht 2023: 192).

¹⁶ Die Betriebe gehen vom Bereich der kritischen Infrastruktur (Lebensmitteleinzelhandel [2 Betriebe], öffentliche Verwaltung, Energieversorgung, Pflege und Erziehungswesen) über Großunternehmen der Wirtschaft (Immobilienverwaltung, Finanzen, IT) bis hin zu Kleinunternehmen (Handwerk [3 Betriebe], Gastronomie und ein Start-up im ökologisch-nachhaltigen Handel).

¹⁷ Eine Definition von KMU findet in der Untersuchung nicht statt.

Mit den Gewinnern und Verlierern bezogen auf den Arbeitserfolg unter Wissensarbeiterinnen und -arbeitern im Homeoffice im Kontext unterschiedlicher Perspektiven sowie persönlicher, arbeitsbezogener und räumlicher Rahmenbedingungen beschäftigt sich auch eine **Studie von Forschenden der FU Darmstadt** (Pfnür et.al. 2023) mit einer Befragung¹⁸ von jeweils 1.000 Beschäftigten in Deutschland und den USA. In Deutschland bietet das Homeoffice demnach den Betrieben nicht nur ein Produktionssteigerungspotenzial vom 14 Prozent, es erhöht auch die Arbeitszufriedenheit. 46 Prozent der befragten Personen nehmen ihren Arbeitsaufwand im Homeoffice höher als im Büro wahr, 58 Prozent erkennen zudem eine höhere Arbeitsqualität, 40 Prozent der befragten Personen machen im Homeoffice kürzere Pausen. Auf der anderen Seite gibt jede zweite befragte Person an, dass sich Berufliches und Privates im Homeoffice im Vergleich zur Büroarbeit stärker vermischen und 34 Prozent haben im Homeoffice gearbeitet, obwohl sie sich nicht wohlfühlt haben (Pfnür et al. 2023: 41).

Der Erfolg von Homeoffice und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Homeoffice hängt nach Ansicht der Autoren von vielfältigen personenbezogenen, arbeitsplatzbezogenen und immobilienwirtschaftlichen Merkmalen ab. „Verheiratete, ältere, erfahrene Beschäftigte mit höherem Haushaltseinkommen“, zählen demnach zu den Gewinnern, während ledige, junge Berufsanfänger mit niedrigem Haushaltseinkommen, niedriger Entscheidungsbefugnis und geringer Berufserfahrung“ zu den Verlierern gehören (Pfnür et al. 2023: 43). Doch nicht das Alter ist der stärkste Indikator dafür, ob das Homeoffice als positiv wahrgenommen wird, sondern die räumliche Situation zuhause. Positiv wirken sich vor allem die Größe und Qualität der Wohnung sowie die Attraktivität der Nachbarschaft aus, negativen Einfluss haben hingegen Urbanität, geringe Lebensqualität des Standorts, wenige Zimmer sowie mangelhafte Instandhaltung und schlechte Architektur (Pfnür et al 2023: 42).

Die Autoren verweisen darüber hinaus auf einen weiteren aber bislang wenig beachteten Effekt des Homeoffice: Die Immobilie als „immobiliare Ressource“ verändert mit der Ausweitung des Homeoffice ihren Charakter und ihre Bedeutung. Immobilien hätten für Unternehmen schon immer dazu gedient, Machtstrukturen zu demonstrieren und zu etablieren, „mit zunehmendem work from home fallen all diese Funktionen von Immobilien für das corporate branding und als Managementtool weg“ (Pfnür et al. 2023: 44). Es stelle sich somit die Frage, „ob und gegebenenfalls wie“ diese Funktionen aufgefangen werden können und wie das Machtvakuum gefüllt wird.

3.3.2 Flexible Arbeitszeiten

Neben dem Homeoffice gehört auch die Einführung flexibler Arbeitszeiten zu den Innovationen im Kontext von New Work. In Deutschland verfügten nach Angaben der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) im Jahr 2022 insgesamt 49,3 Prozent der Beschäftigten über eine vollständige (23,9 Prozent) oder teilweise (25,4 Prozent) Arbeitszeitautonomie und konnten entscheiden, zu welchem Zeitpunkt sie ihre Arbeit aufgenommen und beendet haben (Zucconi et al. 2024). Im Gegensatz zum Homeoffice liegen zu diesem Thema allerdings keine aktuellen Studien vor.

3.3.3 Zwischenfazit

In der Dimension Places finden sich nicht nur die meisten Studien zu New Work – insbesondere zum Homeoffice. Dies hat nicht nur damit zu tun, dass dieses Thema im Zuge der Corona-Pandemie eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit hatte. Tatsächlich zeigen die vorliegenden Studien, dass die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice sowie andere Formen der räumlichen und

¹⁸ Es fanden drei Befragungswellen im Zeitraum von April bis Oktober 2020 statt.

zeitlichen Entgrenzung von Arbeit für sehr viele Unternehmen einen Schwerpunkt bei der Einführung von New Work-Arbeitsformen bildet und diese Entwicklung in der Corona-Pandemie noch einmal an Dynamik gewonnen hat. Es gibt allerdings erhebliche Branchenunterschiede. Dies gilt – auch wenn Homeoffice und flexible Arbeitszeiten in Großunternehmen deutlich mehr verbreitet sind – auch für KMU. Der Anteil von Beschäftigten im Homeoffice hat sich nach der Corona-Pandemie auf hohem Niveau stabilisiert. Ein Trend zurück ins Büro ist nicht erkennbar.

Aufgrund der Fokussierung auf die Einführung von Homeoffice während der Corona-Pandemie hat allerdings eine darüberhinausgehende digitale Transformation bei Unternehmen in Deutschland an Dynamik verloren. In vielen Unternehmen wurden notwendige Investitionen in digitale Produktions- und Kommunikationssysteme aufgeschoben oder in Richtung Homeoffice umgeschichtet. Diese Entwicklung traf KMU stärker als Großunternehmen, sodass sich die digitale Schere zwischen beiden weiter geöffnet hat.

3.4 People

Eine ganze Reihe von Studien beschäftigt sich mit Aspekten der People-Dimension bei der Einführung von New Work-Arbeitsformen. Sie blicken also auf Aspekte wie Empowerment oder Sinnstiftung wobei einige Studien einen sehr grundsätzlichen Ansatz verfolgen und nach dem Verständnis der Befragten von New Work fragen, sowie nach den Erwartungen, die mit deren Einführung verbunden sind. Andere Studien fragen sehr konkret nach der praktischen Umsetzung, nach der Rolle von Führung und der Verantwortung von Führungskräften oder danach, ob New Work tatsächlich zu höherer Arbeitszufriedenheit führt.

Die bereits erwähnte Studie des Fraunhofer Institut (IAO) (Hofmann et al. 2023) stellt fest, dass ein entscheidender Faktor für die Implementierung von New Work-Arbeitsformen, insbesondere des hybriden Arbeitens, „das Verhalten von Führungskräften“ ist, weshalb es wichtig sei, „dass Unternehmen ihre Führungskräfte entsprechend schulen“ (Hofmann et al. 2023: 11).

3.4.1 Verständnis von New Work

Das **New Work-Barometer**, das seit dem Jahr 2021 vom **Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH Berlin University for Applied Science** erhoben wird (Schermuly/Meifert 2023: 2), versucht im Jahr 2023 „eine Übersicht zum Verständnis und zur Veränderung des Begriffs New Work und den eingesetzten Maßnahmen [...] zu schaffen.“ Befragt wurden dazu im Zeitraum April/Mai 2023 insgesamt 613 Unternehmensvertretende¹⁹, darunter insbesondere Führungskräfte und HR-Verantwortliche. Ihnen wurden in einer anonymen Online-Befragung verschiedene Verständnisse von New Work aber auch New Work-Praktiken vorgestellt. Die Mehrzahl der Befragten verbindet mit New Work, „Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment, also das Erleben von Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz zu fördern“ (Schermuly/Meifert 2023: 6). Starke Zustimmung erhalten deswegen auch die Prinzipien der New Work Charta, also Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung. Das Verständnis von New Work als „Arbeitszeit- und Arbeitsplatzautonomie“, also insbesondere mobiles Arbeiten und Homeoffice, erhält von den Befragten deutlich weniger Zustimmung. Das ursprüngliche utopische Verständnis von Bergmann von New Work erhält von den Befragten wenig Unterstützung.

Das favorisierte Verständnis von New Work als psychologischem Empowerment spiegelt sich dann auch auf der Liste der Praktiken „aus den Bereichen Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse“ wider, die für die Befragten zu New Work gehören (Schermuly/Meifert 2023: 7f). Dort stehen „empowermentorientierte Führung“²⁰, Selbstorganisation, offene Fehlerkultur, Arbeitsortautonomie sowie das selbstbestimmte Lernen“ auf den ersten fünf Plätzen. Erst auf Platz sechs folgt „Arbeitszeitautonomie“. Am Ende der 36 Praktiken umfassenden Liste stehen „demokratische Organisationsverfassung, Holokratie, gewählte Führungskräfte oder Verantwortungseigentum“, sie werden sehr viel weniger mit New Work in Verbindung gebracht. Diese Ergebnisse sprechen, unter Berücksichtigung der Befragungen 2021 und 2022, für eine große Stabilität beim favorisierten Verständnis von New Work (Schermuly/Meifert 2023: 24).

Das New Work-Barometer fragt auch danach, in welchen Unternehmensteilen New Work praktiziert werde. 40,4 Prozent der befragten Unternehmen praktiziert New Work unternehmensweit.

¹⁹ Die Mehrzahl der Befragten stammen aus der Industrie (12,4 Prozent), dem IT-Bereich (12,6 Prozent) und der Beratungsbranche (15,5 Prozent). 21 Prozent der Unternehmen hatten 251 bis 1000 Beschäftigte, 24 Prozent 1.001 bis 10.000 Beschäftigten. Zwar stammt damit etwa die Hälfte der Befragten aus KMU, deren Antworten werden jedoch nicht gesondert ausgewiesen.

²⁰ Unter „empowermentorientierte Führung“ verstehen die Autoren eine Praktik, die sich zum Ziel gesetzt hat, die psychologische Autonomie und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden zu steigern. Sie besteht aus sechs Dimensionen: Sinnstiftung, Individualisierte Berücksichtigung, Partizipation, Verantwortung, Kompetenzentwicklung, idealisierter Einfluss (Schermuly 2016; 2021)

Gegenüber der Vorjahresbefragung hat sich dieser Wert deutlich erhöht, im Jahr 2022 waren es nur etwa ein Drittel der Unternehmen. Darüber hinaus wird New Work vor allem in Personalabteilungen (39,1 Prozent), in der IT (33,7 Prozent) und der Geschäftsführung (30,7 Prozent) eingesetzt (Schermuly/Meifert 2023: 15f).

Einen Überblick über den unterschiedlichen Einsatz von verschiedenen New Work-Maßnahmen im Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen gab das New-Work-Barometer 2021:

Tabelle 3.1 Einsatz von New-Work-Maßnahmen – KMU und Großbetriebe im Vergleich

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

Quelle: Schermuly (2021).²¹

Zusammenfassend kommen die Autoren zu folgendem Urteil: „Unternehmen, die auf alle Empowerment-Dimensionen bei der Implementierung von New Work setzen, scheinen stark davon zu profitieren“²² – und weiter: „Verändert sich das Arbeitsumfeld durch New Work, dann bedarf es einer Entwicklung der Kompetenzen, so dass Menschen gesund und erfolgreich arbeiten können. Für ein New Work-Umfeld scheinen besonders personale Kompetenzen wichtig und diese sollten besonders in den Blick der Personalentwicklung rücken. Dazu gehören Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, Veränderungsfähigkeit und Selbstreflexion“ (Schermuly/Meifert 2023: 24).

²¹ Erläuterungen zu einigen Begriffen: Hackathon – kollaborative Soft- und Hardwareentwicklungsveranstaltung, Working Out Loud – Erfahrungs- und Wissensaustausch in selbstorganisierten Netzwerken; OKR (Objectives and Key Results) – Managementmethode zur Erreichung von strategischen Zielen in agilen Unternehmen, Kanban – Managementmethode zum agilen Steuern von Produktionsprozessen; Labday – Tage für Mitarbeiter z.B. zur Weiterbildung, zum Testen neuer Hard- und Software oder zum Entwickeln neuer Produktideen, individuell oder im Team.

²² Unternehmen, die ein Empowerment-Verständnis von New Work anwenden, „nehmen einen signifikant stärkeren Erfolg von New Work in ihrer Organisation wahr. Darüber hinaus hatten diese Unternehmen in den letzten sechs Monaten signifikant weniger Fluktuation und sie schätzen die affektive Bindung der Mitarbeitenden stärker ein. Alle Unterschiede sind statistisch signifikant und die Effektgrößen sind mittelgroß“ (Schermuly/Meifert 2023: 13).

3.4.2 Implementierung von räumlicher und zeitlicher Flexibilisierung der Arbeit

Mit den Herausforderungen, vor denen Unternehmen bei der Umsetzung von einzelnen Aspekten von New Work in Unternehmen stehen, beschäftigt sich der **HR-Report 2021** des Instituts für **Beschäftigung und Employability (IBE)** im Auftrag des Personaldienstleistungsunternehmens **HAYS (2021)**. Befragt wurden dafür während der Corona-Pandemie 1.046 betriebliche Entscheiderinnen und Entscheider aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz²³ (HAYS 2021: 7). Mit Bezug auf die New Work-Definition des Fraunhofer IAO (Hofmann et al. 2019) definiert die Studie sieben Ausprägungen von New Work: Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit, Projektbasierte Organisationsformen, Sinnstiftung in der und durch die Arbeit, Örtliche Flexibilisierung von Arbeit, Agile Organisationsformen, Veränderte Führungsstrukturen, Neue Machtverteilung. Ausgehend von dieser Definition fragt die Untersuchung danach, „inwieweit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihren Unternehmen Spannungsfelder zwischen den tradierten, gewachsenen Strukturen und New Work beobachten“ (HAYS 2021: 7).

Im Ergebnis zeigt sich, dass 61 Prozent der Befragten von einer „ausgeprägten zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit“ berichten. „In etwa der Hälfte der Unternehmen sind auch andere Formen von New Work bereits Realität: projektbasierte Organisationsformen, die Sinnstiftung in der und durch die Arbeit, die örtliche Flexibilisierung von Arbeit, agile Organisationsformen sowie veränderte Führungsstrukturen. Sogar eine neue Machtverteilung geben schon 43 Prozent der Teilnehmenden an“ (HAYS 2021: 8) und die Autoren kommen insgesamt zu der Einschätzung, „dass bei allen Ausprägungen von New Work spürbare Spannungen auftreten“ (HAYS 2021: 10).

Die zeitliche Flexibilisierung von Arbeit ist dem HR-Report zufolge die häufigste Ausprägung von New Work. Dies führt, weil nicht alle Beschäftigtengruppen diese realisieren könnten, nach Auskunft von 62 Prozent der Befragten zu „Neid zwischen Beschäftigtengruppen“. Darüber hinaus geben 58 Prozent der Befragten an, dass sich Führungskräfte im Umgang mit der zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit schwertun (HAYS 2021: 4). Ähnlich fallen die Antworten auch bezogen auf die örtliche Flexibilisierung aus (Homeoffice).

Bezogen auf Aspekt der Sinnstiftung von Arbeit ergibt sich nach dem Report ein Generationenkonflikt: Bislang würden Führungskräfte und Mitarbeitende die sinnstiftende Wirkung ihrer Arbeit „eher weniger hinterfragen“ (HAYS 2021: 16). Erst „im Kontext der Nachhaltigkeitsdebatte, entsteht demnach gerade bei jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein verstärkter Wunsch nach der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Folgerichtig äußern sich im HR-Report die unter 40-Jährigen am kritischsten zu diesem Aspekt“ (HAYS 2021). Ähnliche Konflikte zeigen sich der Studie zufolge auch im Umgang mit agilen Organisationsformen.

Zusammenfassend kommen die Autoren der Studie unter anderem zu folgenden Einschätzungen (HAYS 2021: 34): In vielen Unternehmen existiert ein Talking-Action-Gap, je größer Veränderungserfordernisse sind, desto seltener werden diese realisiert. Erfolgreich sind Maßnahmen vor allem dann, wenn ein klarer Rahmen und transparente Regeln vorgegeben werden. Schließlich hängt der Erfolg von Veränderungsprozessen entscheidend vom Verhalten der Führungskräfte ab. Diese würden in den Veränderungsprozessen nicht mithalten können, weil sie in einer hierarchisch organisierten Arbeitsumgebung geprägt worden seien.

²³ Die Befragten kamen aus folgenden Bereichen: 46 Prozent Dienstleistung, 38 Prozent Industriesektor, 16 Prozent Öffentlicher Sektor; 60 Prozent aus Betrieben mit weniger als 1.000 Beschäftigten; etwa drei Viertel waren Führungskräfte und ein Viertel Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.

Auf Basis von fünf Roundtable-Gesprächen sieht Lindner (2019: 48) ebenfalls Herausforderungen für Führungskräfte durch räumlich und zeitlich flexibilisierte Arbeit bei der Führung auf Distanz, dem Führen virtueller Teams sowie notwendiger hybrider Führungskonzepte (online/offline). Dies würde eine gezielte Weiterbildung vonnöten machen.

3.5 Zusammenfassung der Studienergebnisse

Die Studienlage zu New Work stellt sich als äußerst disparat dar. Es gibt keine umfassenden Untersuchungen, die die gesamte Bandbreite an New Work-Konzepten bzw. Arbeitsformen in den Blick nehmen. Vielmehr zeigen sich einzelne Schwerpunktbereiche, wie das Thema Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie. Häufig findet hierbei keine explizite Betrachtung von KMU statt, bzw. wenn sie Teil des untersuchten Samples sind, werden sie nicht separat ausgewertet oder ausgewiesen. Eine Vergleichbarkeit wird darüber hinaus dadurch erschwert, dass sich Definitionen von KMU unterscheiden oder eine solche gar nicht erfolgt. Jenseits des daraus folgenden dezidierten Forschungsbedarfs zu KMU und New Work ergeben sich dennoch einige grundlegende Erkenntnisse aus den untersuchten Studien:

Die Mehrheit aller Unternehmen – und auch die Mehrheit der KMU – schöpfen ihre Digitalisierungspotenziale zu mehr als der Hälfte aus. Unterschiede zwischen großen Unternehmen und KMU gibt es vor allem bezüglich der Existenz einer Digitalisierungsstrategie. Im Mittelstand ist die Digitalisierung (noch) nicht strategisch verankert. Die IKT und die Finanzbranche liegen bei der Digitalisierung vorne, Bau und Gastgewerbe am weitesten zurück. Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU gibt es beim Einsatz digitaler Tools als Voraussetzung für die Implementierung von New Work-Konzepten.

Die Implementierung von New Work ist eine Herausforderung für Führungskräfte, deren Verhalten für die Einführung von New Work-Konzepten wichtig ist. Sie tun sich allerdings häufig schwer und müssen entsprechend geschult werden.

Die Arbeit im Homeoffice, mit durchschnittlich zwei bis drei Tagen in der Woche, hat sich in Deutschland nach der Corona-Pandemie etabliert – in Großunternehmen genauso wie in KMU, wobei Homeoffice in KMU umso weniger verbreitet ist, je kleiner die Unternehmen sind. Die Branchenunterschiede zwischen IT-Dienstleistungen sowie Gesundheitswesen, Einzelhandel und Baugewerbe sind unabhängig von der Unternehmensgröße beträchtlich. Homeoffice führt so auch zu einer sozialen Spaltung: je höher das Einkommen und je höher der Bildungsstand, desto wahrscheinlicher ist die (Möglichkeit zur) Arbeit im Homeoffice. Diese Spaltung kann zu Neid in der Belegschaft führen und sollte gegebenenfalls durch andere Maßnahmen kompensiert werden. Dabei gibt es auch erhebliche Differenzen im Erleben der Arbeit im Homeoffice als positiv oder negativ innerhalb scheinbar homogener Gruppen, z.B. je nach Wohnort, der Ausstattung des Homeoffice oder Selbstführungskompetenz.

Das favorisierte Verständnis von New Work unter Beschäftigten und unter Führungskräften ist Empowerment und damit die Vorstellung, dass die Veränderungen zu einem gesünderen und erfolgreicherem Arbeiten führen, zu mehr Eigenverantwortung, Flexibilisierung oder veränderten Machtstrukturen. Bei dem Wunsch nach Sinnstiftung der Arbeit besteht ein Generationenkonflikt, sie wird vor allem bei jüngeren nachgefragt.

4. Ergebnisse aus Workshop und Gesprächen

Durch einen Workshop²⁴, an dem Vertreterinnen bzw. Vertreter von sechs kleinen und mittelständischen Unternehmen²⁵ sowie eine Vertreterin eines Zentralverbandes im Handwerk teilnahmen, sowie durch zwei anschließende, ergänzende Gespräche aus der arbeitnehmernahen Interessensvertretungsperspektive (Betriebsrat eines Dienstleistungsunternehmens sowie ein Gewerkschaftssekretär) konnten weitergehende Einschätzungen zu den Potenzialen und Herausforderungen von New Work für KMU eingeholt werden. Die Befunde aus dem Workshop mit nur einer begrenzten Zahl an Teilnehmenden und aus den beiden Interviews sind nicht repräsentativ. Sie können aber Anregungen für weitere und systematische Befragungen geben. Die insgesamt begrenzten Befunde aus diesen Gesprächen werden im Folgenden systematisiert.

4.1 Befunde und Anregungen aus dem Workshop

4.1.1 Geteilte Sichtweisen

Digitalisierung und New Work-Arbeitsformen sind in allen Unternehmen nach Darstellung der Gesprächspersonen ein Thema. Es wurde allgemein festgehalten, dass der Veränderungsdruck groß sei, wobei im Mittelpunkt die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen stehe. New Work-Arbeitsformen würden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachgefragt und würden so zu einem Instrument zur Gewinnung von Mitarbeitenden. Dabei seien vor allem – und wann immer möglich – individuelle Lösungen in Einklang mit der Lebensrealität der Mitarbeitenden gefragt. Zugleich wurde im Workshop anhand der Einschätzungen der vertretenen Unternehmen deutlich, wie verschieden die Anforderungen nicht nur in den unterschiedlichen Branchen sind. Auch innerhalb der Branchen könnten diese Anforderungen sehr unterschiedlich sein, so wurde argumentiert, zum Beispiel abhängig von der Größe, des Standorts oder der Unternehmensorganisation. Vor allem kleine Handwerksbetriebe sehen sich vor große Herausforderungen gestellt. Zudem könnte die Tatsache, ob ein Unternehmen von einem Inhaber, einer Inhaberin oder von einem Management geführt wird, relevant sein. Standardisierte Lösungen helfen den Unternehmen nach Darstellung der Gesprächspersonen daher in der Regel kaum weiter.

Alle Workshop-Teilnehmenden betonten, dass vor allen der Fachkräftemangel, die Bindung von Mitarbeitenden, beziehungsweise die Gewinnung neuer Arbeitskräfte bzw. Auszubildenden, sie bei der Einführung vor allem von flexiblen Arbeitszeiten antreibe. Der Druck technischer (digitaler) Innovationen, die Implementierung digitaler Tools spiele bei der Einführung von New Work-Arbeitsformen in den Unternehmen hingegen, wenn überhaupt, nur eine nachgeordnete Rolle.²⁶

Die Möglichkeiten von Homeoffice seien nach Einschätzung der Teilnehmenden am Workshop branchenspezifisch sehr unterschiedlich. Dessen Einführung sei vor allem in Gastgewerbe und im Handel kaum sowie in Handwerksbetrieben nur in der Verwaltung möglich. Nur das vertretene IT-Beratungsunternehmen setzt nach eigenen Angaben konsequent auf Homeoffice.

²⁴ Der dreieinhalbstündige Workshop fand am 6. September 2024 in einem virtuellen Format statt.

²⁵ Leiterin Personalentwicklung/Modekaufhaus; Bäckermeister/9 Filialen/170 Mitarbeitende; General Managerin/Wellnesshotel/60-100 Mitarbeitende; Prokuristin Maschinenbau/30 Mitarbeitende; Consultant/IT-Beratung/25 Mitarbeitende; Heizungs- und Sanitärmeister/15 Mitarbeitende/Kreishandwerkermeister.

²⁶ Dies hat einerseits mit der Auswahl der Workshopteilnehmenden und der Branchen, aus denen sie stammen, zu tun. Andererseits setzt auch die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten und selbstorganisierten Arbeitsprozessen die Existenz digitaler Tools z.B. zur Prozesssteuerung bzw. digitalen Arbeitsorganisation voraus. Insofern ist das nur auf den ersten Blick ein Widerspruch.

4.1.2 Kontroverse Sichtweisen

Einige Teilnehmende äußerten eine gewisse Skepsis gegenüber digitalen Plattformen zur Projektsteuerung oder Arbeitsorganisation, denn sie würden die Arbeit bzw. die Arbeitsorganisation nicht immer erleichtern. Statt dabei zu helfen, die Prozesse zu verschlanken, würden sie diese teilweise sogar verkomplizieren.

Schon mit dem Begriff „New Work“ taten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops schwer. In der Praxis könne man mit diesem wenig anfangen, weil er die Vielfalt der Herausforderungen nicht widerspiegele. Eine Teilnehmerin sprach auch davon, dass der Begriff in der Fachöffentlichkeit „verbrannt“ sei, weil er auf Homeoffice reduziert werde.

Mehrfach angesprochen wurde von den Teilnehmenden auch, dass bei allem Hype um neue Arbeitsformen bewährte Regeln mittelständischer (Familien-)Unternehmen und traditionelle Werte nicht aus dem Blick geraten dürften. Ein Teilnehmer sagte, er versuche seinen Mitarbeitern christliche Werte zu vermitteln, dass es im Betrieb auch darum gehe, sich an bewährte Regeln zu halten und den Leuten zuzuhören bzw. füreinander da zu sein. Eine andere Teilnehmerin sagte, man müsse den Mitarbeitenden weiterhin vermitteln, dass es Spaß mache zu arbeiten und Leistung zu erbringen. Auch Anpassungsfähigkeit sei weiterhin gefragt.

Es zeigte sich in der Gesprächssituation des Workshops, wie komplex und zuweilen kontrovers sich das Thema der Möglichkeiten von externer Unterstützung bei der Umsetzung von New Work-Arbeitsformen aus Sicht von kleinen und mittleren Unternehmen darstellt. Individuelle Beratung und Beratungsunternehmen spielen für KMU nach den Rückmeldungen aus dem Workshop nur eine geringe Rolle. Einerseits sei der Leidensdruck noch nicht so hoch, sodass sich häufig immer noch eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter oder sich eine Nische in Markt finde, in dem sie ihre Produkte oder ihre Dienstleistungen anbieten könnten. Andererseits seien viele Konzepte zu sehr auf größere Unternehmen zugeschnitten und ließen sich nur schwer auf kleine Unternehmen übertragen.

Bei kleinen Unternehmen stehe das operative Geschäft im Vordergrund, aus dieser Situation heraus sei es schwierig, sich längerfristig strategisch aufzustellen. „Man tut sich schwer, weil es in kleineren (Handwerks-)unternehmen kein Management im eigentlichen Sinne gibt, die konkrete Handwerksarbeit steht im Vordergrund, man nimmt sich nicht die Zeit, es fehlt das Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderungen, dass diese das Unternehmen nach vorne bringen. Auch ich arbeite lieber mit meinen Händen, statt Strategien zu entwickeln.“

Einigkeit bestand darüber, dass es zwar viele Unterstützungsmöglichkeiten²⁷ gebe, wozu auch Beratung und finanzielle Förderung gehöre, trotzdem kämen die Informationen häufig nicht bei den Unternehmen an. Nicht selten seien die Programme auch so gestrickt, dass die Unternehmen sie nicht nutzen könnten. Oder der bürokratische Aufwand, Förderung zu beantragen, sei so groß, dass die kleinen Unternehmen davor zurückschreckten. Ein großes Problem für eine bessere strategische Aufstellung der KMU sei auch die zunehmende Bürokratie. Ein anderer Teilnehmer verwies darauf, dass kleine inhabergeführte Unternehmen nicht die personellen Kapazitäten und finanziellen Ressourcen hätten, sich mit solchen Unterstützungsangeboten oder mit Beratung zu beschäftigen.

Im Workshop wurde auch deutlich, wie schwer sich Branchenverbände und Kammern damit tun, in Sachen Digitalisierung und New Work-Arbeitsformen up-to-date zu sein. Die Strukturen seien

²⁷ Praxisbeispiele zu New Work-Arbeitsformen werden beispielsweise auf der Webseite der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) verständlich aufbereitet. Unter anderem finden sich dort Modelle für hybrides Arbeiten oder auch ein Experimentierraum, in dem New Work-Ansätze für systemrelevante Bereiche entwickelt und erprobt werden.

überaltert, so ein teilnehmender Handwerksmeister, der auch ehrenamtlich als Kreishandwerkermeister fungiert. Es brauche einen Generationenwechsel hin zu agileren und digitalaffineren Unternehmensvertreterinnen und -vertretern. Vor allem die ehrenamtliche Verbandsarbeit stehe unter Druck. Immer weniger Handwerkerinnen und Handwerker würden sich im Ehrenamt engagieren, es fehle in den Innungen Manpower, sie verlören Mitglieder, weil Betriebe schließen. Einerseits seien solche Klagen Ausdruck einer allgemeinen Verunsicherung angesichts der wirtschaftlichen Lage in Deutschland und einer Unzufriedenheit mit der politischen Lage. Andererseits sei der Hinweis wichtig, dass diese Entwicklung den notwendigen Veränderungsprozess erschwere und die Ressourcen zur Unterstützung und Beratung der Mitgliedsunternehmen reduziere. Nachgedacht werden müsse daher über eine finanzielle Unterstützung für kleinere Strukturen. Der Erhalt dieser Strukturen sei wichtig für die Unterstützung von KMU-Unternehmen in der digitalen Transformation.

4.2 Perspektiven der Arbeitnehmerinteressenvertretung

Ergänzend zum Workshop wurde eine gewerkschaftliche Perspektive sowie eine der betrieblichen Mitbestimmung im Kontext eines konkret umgesetzten New Work-Konzeptes eingeholt.

Der Gesprächspartner aus der Zentrale einer Gewerkschaft hob hervor, dass das Konzept „New Work“ seinen ursprünglichen utopischen Bezug verloren habe und heute von Arbeitgebern oft als oberflächliches Schlagwort genutzt werde. Besonders relevant seien dabei zwei Aspekte: Zum einen handle es sich um die zunehmende Verbreitung von Homeoffice und Desk-Sharing, was zu Kosteneinsparungen durch Reduzierung von Büroflächen führe. Zum anderen umfasse New Work in dieser Interpretation die Einführung agiler Arbeitsmethoden wie Scrum oder Design Thinking, letztlich auch aus Rationalisierungsgründen, wobei Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen die Beschäftigten vor negativen Auswirkungen schützen müssten. Gleichzeitig stelle sich für die Gewerkschaft die Frage, wie mit Beschäftigten umgegangen werden solle, die agile Arbeitsweisen ablehnten oder wie reagiert werden sollte, wenn der Einsatz agiler Methoden (wie Daily-Meetings) mit Vereinbarkeitsfragen kollidiere.

Besonders KMU würden nach dieser gewerkschaftlichen Einschätzung New Work aber eher zögerlich umsetzen. Arbeitgeber würden von den Beschäftigten heute eine große Flexibilität bei Arbeitszeiten und Homeoffice erwarten, was allerdings aus Sicht der Gewerkschaften auch Risiken wie Burnout bringe. Hochqualifizierte Beschäftigte erwarteten zudem klare Führung und Verantwortung, während Wertschätzung und Rücksicht auf individuelle Lebenssituationen essenziell blieben. Dem Gesetzgeber bleibe es überlassen, klare Rahmenbedingungen, insbesondere in der Arbeitszeitgesetzgebung und beim Schutz von Betriebsräten, zu schaffen. Für die Neugestaltung der Arbeitswelt seien aber auch beim Thema New Work weiterhin, ergänzt um Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge das zentrale Instrument. Grundsätzlich seien zwar auch agile Arbeitsmethoden nicht neu, bezogen auf Tarifverträge gebe es aber Herausforderungen bei der Eingliederung (etwa von Scrum Mastern) in das Tarifgefüge. Hierbei seien Gewerkschaft und Arbeitgeber gleichermaßen gefragt.

Diese Problematik wurde im Gespräch mit einem Betriebsrat auch im Kontext einer New Work-Umsetzung in einem Krankenhaus aus Sicht der betrieblichen Mitbestimmung hervorgehoben. Zwar handelt es sich bei dem Krankenhaus nicht um ein KMU, aber die Hinweise können auch für diese hilfreich sein. Auf einer chirurgischen Station mit 27 Mitarbeitenden wurde dabei ein innovativer New Work-Ansatz umgesetzt, bei dem die klassische Hierarchie zwischen Ärztinnen bzw. Ärzten, Pflegekräften und Pflegehilfskräften durch eine selbstorganisierte Struktur nach dem sogenannten „Loop Approach“ ersetzt wurde. Anstelle einer zentralen Stationsleitung organisierten sich die Mitarbeitenden nun täglich selbst, basierend auf einer „Aufgaben- und Purpose-Hierarchie“. Die

Visiten wurden durch Sprechstunden ersetzt, was die Arbeitszufriedenheit und die Einbindung der Schlüsselkompetenzen aller Beteiligten erhöht habe. Der Erfolg des Pilotprojekts zeige sich in einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit, geringerer Fluktuation und einer gestiegenen Zahl von Bewerbungen, sogar von zuvor frustrierten Pflegekräften. Konflikte werden regelmäßig in „Sync“-Meetings mit allen Beteiligten, einschließlich des Chefarztes, gelöst.

Das Projekt wurde durch eine Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Krankenhausleitung ermöglicht, wobei allerdings nach Darstellung des Betriebsrates die starre Tarifstruktur des Tarifvertrages zwischen Gewerkschaften und kommunalen Arbeitgebern eine Herausforderung dargestellt habe. Eine tarifkonforme Lösung habe durch einen bis zu 20-prozentigen Gehaltsaufschlag für Pflegekräfte gefunden werden können, was durchaus aber auch Neid von Beschäftigten aus anderen Abteilungen mit sich gebracht habe. Aufgrund der Kosten und Schulungsanforderungen sei das Modell derzeit nicht auf das gesamte Krankenhaus übertragbar, es sei jedoch zumindest in einer anderen Abteilung teilweise übernommen worden. Grundsätzlich gebe es Potenzial für eine Ausweitung auch auf andere Krankenhäuser, es bräuchte jedoch insbesondere mehr Unterstützung von Gewerkschaften und Arbeitgebern, um die Implementierung von New Work-Arbeitsformen und hierarchiefreien Arbeitsstrukturen in Tarifverträgen zu erleichtern. Und auch wenn Tarifverträge bei KMU eher ungewöhnlich sind, zeigt das Beispiel doch, welche erweiterten Möglichkeiten der Umsetzung von New-Work-Arbeitsformen es in Unternehmen unter Einbeziehung der betrieblichen Mitbestimmung gibt und dass auch die Tarifpartner dies mit flexiblen überbetrieblichen Vereinbarungen unterstützen könnten.

5. Gesamtresümee

Antworten auf die Frage nach den Herausforderungen und den Potenzialen für die Anwendung von New Work-Arbeitsformen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bietet diese Kurzexpertise in Ansätzen. Aus der Auswertung relevanter Studien zu New Work, aus dem Workshop mit Unternehmens- und Verbandsvertreterinnen und -vertretern sowie aus den Gesprächen mit Interessensvertretungen der Beschäftigten ergeben sich einige wichtige Erkenntnisse, die für die weitere Reflexion ein gutes Fundament bilden. Deutlich wird ein erheblicher Forschungsbedarf, um den Handlungsbedarf für die KMU weiter zu konkretisieren. Die untersuchungsleitenden Fragen (siehe Kapitel 3.1) lassen sich aufgrund der gegenwärtigen Studienlage nur teilweise beantworten.

New Work-Arbeitsformen sind in der Mehrzahl der KMU verbreitet, ein Schwerpunkt liegt dabei auf Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten. Die Arbeitgeber bieten beides vor allem auch deshalb an, weil sie sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren wollen. Die Corona-Pandemie hat diesen Trend verstärkt und einen signifikanten Rückgang von Homeoffice in KMU ist auch seitdem nicht zu erkennen. Investitionen in digitale Infrastruktur haben unter der Pandemie hingegen gelitten, hier haben KMU gegenüber Großunternehmen an Boden verloren. Die Frage, ob bzw. in welchem Umfang für Arbeitnehmende auch digitale Produktions- und Kommunikationssysteme bei der Arbeitsplatzwahl eine wichtige Rolle spielen, lässt sich auf Basis der vorliegenden Studien und der Erkenntnisse aus den Workshops nicht beantworten. Die Studien verweisen allerdings auf einen Generationenunterschied, der von mehreren Personen im Workshop bestätigt wurde: Jüngere Beschäftigte fragen eher nach New Work-Arbeitsformen als ältere.

Bei der Einführung von New Work-Arbeitsformen gibt es erhebliche Branchenunterschiede. In Dienstleistungsunternehmen sind diese stärker verbreitet als im Handel, im Handwerk oder Gastgewerbe. Die Branchenunterschiede sind signifikant, für Größenunterschiede gibt es auf Basis der vorliegenden Studien diese Signifikanz nicht. Die Frage, welche Branchen und welche und Unternehmensgrößen den größten Handlungsbedarf bezüglich New Work haben, lässt sich auf Basis dieser Kurzexpertise nicht beantworten.

5.1 Befunde – Bedarfe und Perspektiven der empirischen Forschung zu New Work in KMU

Die vorliegenden Studien und Umfragen zu New Work betrachten jeweils nur Teilaspekte der Umsetzung von New Work-Arbeitsformen. Keine dieser Studien und Umfragen widmet sich systematisch den Unterschieden zwischen Großunternehmen und KMU. Insbesondere fehlt bislang eine differenzierte wissenschaftliche Analyse der Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen im Kontext von New Work. Dennoch lassen sich aus der hier vorgelegten Studienrecherche einige Schlussfolgerungen ziehen.

5.1.1 Zentrale Befunde

Kleine und mittlere Unternehmen sind genauso wie Großunternehmen dem Druck der technologischen Veränderungen im Kontext der Digitalisierung sowie den Erwartungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf einem sich wandelnden Arbeitsmarkt ausgesetzt. Beschäftigte fragen New Work-Arbeitsformen nach, insbesondere Homeoffice und flexible Arbeitszeiten, und fordern u.a. mehr selbstbestimmte Arbeit, eine neue Führungskultur und Sinnstiftung. Die Arbeitgeber haben sich auf diese Nachfrage, häufig nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftebedarfes, eingestellt. Auch KMU sehen sich somit mit der Notwendigkeit konfrontiert, New Work-Arbeitsformen einzuführen. Grundsätzlich sind KMU dem gegenüber aufgeschlossen.

Eine Mehrheit von ihnen nutzt mehr oder weniger umfangreich Potenziale von New Work, aber es fehlt ihnen häufig eine Digitalisierungs- bzw. New Work-Strategie. Aber längst nicht alle Potenziale werden ausgeschöpft, was sich beispielhaft etwa an Homeoffice zeigt. Die Herausforderungen sind für KMU häufig andere als für Großunternehmen. Es fehlt an strategischem Wissen bzw. an Zugang zu strategischer Beratung, aber häufig auch an finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen.

5.1.2 Diskussion der zentralen Befunde

Einige wichtige Fragen mit Blick auf den Verbreitungsgrad von New Work-Arbeitsformen können anhand der vorliegenden Studien nicht beantwortet werden. Keine Aussagen lassen sich auf Basis der vorliegenden Studien beispielsweise dazu treffen, welche Branchen welche Potenziale haben und welche Rolle die Größe von Unternehmen bei der Einführung von New Work-Arbeitsformen spielt. Auch die Frage, was der entscheidende Treiber bei der Umsetzung von New Work-Arbeitsformen in KMU ist, muss offenbleiben. Durch den Fokus vieler Studien auf die Verbreitung des Einsatzes von durch technologische Entwicklungen ermöglichten New Work-Konzepten entsteht der Eindruck eines „gewaltigen“ Prozesses, der durch die Digitalisierung als „Ermöglicher“ getrieben wird. Dieser ist Fragestellung und Forschungsdesign der Studien geschuldet. Im Gegensatz dazu erscheint - auf Basis der Gespräche im Workshop für die dort teilnehmenden KMU - der Fachkräftemangel und die Entwicklung hin zu einem Arbeitnehmermarkt als wesentliche Triebkraft für die Beschäftigung mit New Work-Konzepten. Unklar bleibt, ob bzw. in welchen Branchen der Druck bei KMU vor allem von den technologischen Veränderungen ausgeht oder von den sich verändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes. Klar ist aber, dass New Work-Konzepte als Antwort auf einen veränderten Arbeitsmarkt nur deswegen eine Rolle spielen können, weil die Digitalisierung dies ermöglicht. Genauso klar ist allerdings auch, dass Unternehmen nicht einfach nur technikgetrieben agieren, sondern den damit verbundenen (Ressourcen-)Aufwand nur dann betreiben, wenn es für sie ökonomisch sinnvoll erscheint.

Im Kontext der in letzter Zeit einsetzenden Diskussionen über eine „Rückkehr ins Büro“ lässt sich fragen, ob sich diese Diskussionen eher auf Beharrungskräfte unter Führungskräften zurückführen lässt, auf Defizite bei der Einführung von Kompetenzhierarchien oder tatsächlich auf Produktivitätseinbußen. Zu fragen wäre in diesem Kontext auch, ob der Wunsch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach mehr Sinnstiftung in der Arbeit nur insoweit von Arbeitgebern und Führungskräften anerkannt wird, da es derzeit aufgrund des Fachkräftemangels einen Arbeitnehmermarkt gibt. Kaum Erkenntnisse gibt es bislang über die Frage, in welchem Umfang Beschäftigte in KMU im Rahmen der innerbetrieblichen Mitbestimmung in die Transformationsprozesse eingebunden sind und welche Rolle dabei Betriebsvereinbarungen spielen.

5.2 Praktische Perspektiven zur stärkeren Implementierung von New Work in KMU

5.2.1 Empirische Basis verstärken

Aus der Studienlage zu New Work lässt sich eine deutliche Forschungslücke identifizieren, insbesondere in Bezug auf die Perspektiven von KMU und deren Herausforderungen bei der Umsetzung von New Work-Arbeitsformen. Zwar existieren Untersuchungen, die sich explizit mit KMU und New Work-Konzepten auseinandersetzen, jedoch handelt es sich häufig um (wenige) Fallstudien oder nicht repräsentative Stichproben. Umfassendere Datenerhebungen, die breitere Trends abbilden, führen KMU entweder nicht gesondert auf oder behandeln sie nicht in ausreichendem Maße in den zugänglichen Auswertungen.

Ein weiteres Defizit in der bestehenden Forschung ist der starke Fokus auf Homeoffice und mobile Arbeit, vor allem im Zuge der Corona-Pandemie. Viele andere zentrale Aspekte von New Work in den Dimensionen People (Führung, agiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle, Unternehmenskultur), Places (Arbeitsumgebungen, flexible Bürogestaltung) und Tools (digitale Technologien) sind dagegen bisher deutlich unterbelichtet. Es besteht daher ein dringender Bedarf an weiteren qualitativen Studien, die die gesamte Bandbreite von New Work abdecken, sowie an umfassenden quantitativen Untersuchungen, die repräsentative Einblicke in die Welt der KMU bieten – idealerweise branchenspezifisch. Nur so können fundierte Aussagen über die spezifischen Anforderungen und Potenziale von New Work in KMU getroffen werden.

5.2.2 Konkrete Empfehlungen für weitere Konsultationen mit der Praxis

Ein zentraler Punkt, der für die weitere Implementation von New Work in KMU hilfreich sein kann, stellt im Lichte der Diskussionen im Workshop eine bessere Beratung – mithin auch ein solider Wissenstransfer – dar. Verschiedene Einlassungen im Workshops weisen darauf hin, dass hierbei nicht nur die Politik gefordert ist, sondern vor allem auch die Verbände und privatwirtschaftliche Berater. Diese müssen einerseits darauf achten, dass sie nicht nur die Vorteile von New Work kommunizieren, sondern auch die Ambivalenzen und Schwierigkeiten berücksichtigen. Letzteres bedeutet eben auch, den spezifischen Kontext der kleinen Betriebe im Auge zu haben. Andererseits müssen die Akteure in den kleinen Betrieben selbst einen positiven Zugang zu den neuen Möglichkeiten entwickeln, was auch bedeutet, dass sie Plattformen für den Austausch (z.B. von übertragbaren Best-Practices in der Umsetzung von New Work-Konzepten) brauchen – vor allem durch die Verbände ermöglicht – um eine eigene Selbstwirksamkeit zu entwickeln.

5.2.3 Zentrale Hindernisse erkennen und paradigmatische Lösungsmodelle benennen

Die Ambivalenzen und Schwierigkeiten sind nachvollziehbar, auch wenn die Workshop-Teilnehmerinnen und -teilnehmer dies nicht explizit formuliert haben. Verglichen mit Großunternehmen verfügen KMU in der Regel über deutlich weniger Spielräume hinsichtlich des flexiblen Einsatzes von Ressourcen wie Personal, Finanzen, Zeit und Infrastruktur. Für die Implementierung von New Work-Konzepten bedeutet dies, dass es für KMU wesentlich schwieriger ist, Ressourcen für Pilotprojekte aus dem laufenden Betrieb abzuziehen, da der Regelbetrieb meist höchste Priorität hat. Die begrenzten Ressourcen treffen dabei auf eine erhöhte Unsicherheit in Bezug auf den Erfolg solcher Initiativen, mögliche Belastungen durch Fehlschläge und eine Unternehmenskultur, die oft von Risikovermeidung und der Fokussierung auf kurzfristige Erfolge zur Sicherung des Überlebens geprägt ist. Diese Faktoren erklären, warum KMU besonders starkes Interesse an „schlüsselfertigen“ Lösungen haben – also an Best-Practice-Beispielen, die exakt auf ihre spezifischen Betriebsabläufe und Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Die bisher zur Verfügung gestellten Show-Cases, beispielsweise von Wirtschaftsverbänden und Kammern, werden von vielen KMU jedoch als unzureichend oder nicht anwendbar auf ihre konkrete Situation betrachtet. Dies führt dazu, dass diese Angebote vergleichsweise wenig genutzt werden.

Ein weiterer Punkt ist, dass KMU aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen dazu neigen, den Status quo zu priorisieren und sich primär auf die aktuell drängendsten Herausforderungen zu konzentrieren – oftmals zulasten einer langfristigen Strategie. In diesem Zusammenhang überrascht es nicht, dass in den Diskussionen im Workshop viele der vielfältigen Aspekte von New Work in den Dimensionen People, Places und Tools nicht oder kaum thematisiert wurden. Stattdessen lag der Fokus überwiegend auf der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle im Kontext der Fachkräftesicherung, was für viele KMU derzeit die zentrale Herausforderung

darstellt. Von einzelnen Teilnehmenden wurden allerdings auch Themen wie Unternehmenskultur, Führungsstil oder Arbeitsorganisation angesprochen.

5.2.4 Unterstützung zur Implementierung von New Work durch Vernetzung für mehr Innovationen

Aus dem Workshop lässt sich also als eine wichtige Schlussfolgerung ableiten, dass KMU Best-Practice-Beispiele benötigen, die spezifisch auf ihre individuellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen zugeschnitten sind. Um Unsicherheiten bei der Umsetzung von New Work-Konzepten weiter zu minimieren, kann der direkte Austausch mit ähnlichen Unternehmen, die bereits erfolgreich solche Ansätze eingeführt haben, von großem Nutzen sein. Der persönliche Kontakt und das Kennenlernen von Vorbildern aus der eigenen Branche schaffen Vertrauen und senken Hemmschwellen. Es bedarf zusätzlich gezielte strategische Partnerschaften und Netzwerke zwischen KMU selbst, um gegenseitige Unterstützung zu bieten und den Austausch von Erfahrungen und Wissen zu ermöglichen. Dies fördert nicht nur den Transfer von Best-Practices, sondern hilft auch, konkrete Lösungsansätze in einem praxisnahen Kontext zu diskutieren, der für KMU nachvollziehbar und umsetzbar ist.

Die Förderung von New Work-Prinzipien in KMU kann gleichzeitig ein Treiber für Innovation sein. Konzepte wie Selbstorganisation, flache Hierarchien, Flexibilität und die Sinnhaftigkeit der Arbeit schaffen genau jene Rahmenbedingungen, die für kreative und innovative Prozesse notwendig sind. Innovation erfordert oft neue Denkansätze, interdisziplinäre Zusammenarbeit und eine hohe Anpassungsfähigkeit an sich schnell verändernde Markt- und Umweltbedingungen. Durch die Implementierung von New Work-Konzepten werden diese organisatorischen und kulturellen Strukturen geschaffen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, eigenverantwortlicher zu handeln, schneller auf neue Herausforderungen zu reagieren und kreative Lösungen zu entwickeln. Langfristig kann dies die Wettbewerbsfähigkeit von KMU stärken, indem es ihnen ermöglicht, nicht nur effizienter zu arbeiten, sondern auch innovationsfreudiger und zukunftsorientierter zu agieren.

5.2.5 Konkrete Empfehlungen für weitere Forschungen

Um einen systematischen Überblick über die Verbreitung von New Work-Arbeitsformen in KMU und die Herausforderungen bei der Einführung von New Work-Arbeitsformen geben zu können, ist weitere Forschung notwendig, insbesondere eine systematische und repräsentative Datenerhebung sowie die Dokumentation von Best-Practice-Beispielen. Im Fokus einer solchen Forschung sollten insbesondere drei Dimensionen von KMU stehen: Branche, Unternehmensgröße sowie Eigentumsstruktur. Entlang dieser drei Dimensionen wäre einerseits nach dem Stand und andererseits nach den Potenzialen für die Einführung von New Work-Arbeitsformen in KMU zu fragen.

Konkret böten sich folgende Leitfragen an:

- Wer oder was ist der Treiber in den Transformationsprozessen?
- Gibt es signifikante Unterschiede zwischen durch einen Inhaber bzw. eine Inhaberin geführten und Management geführten Unternehmen?
- Woher beziehen die Unternehmen ihr Wissen zur Einführung von New Work-Arbeitsformen?
- Welche Unterstützung wäre für sie hilfreich?
- Welche unterschiedlichen Erwartungen verbinden Arbeitgeber oder Führungskräfte sowie Beschäftigte mit New Work-Arbeitsformen?

Literaturverzeichnis

- Arntz, Melanie/Böhm, Michael/Graetz, Georg/Gregory, Terry/Lehmer, Florian/Lipowski, Cäcilia/Matthes, Britta (2024): Digitale Transformation auf Sparflamme: Weniger 4.0-Investitionen in der Pandemie, ZEW policy brief Nr. 14, Oktober 2024, <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/policybrief/de/pb14-24.pdf> (abgerufen 3.10.2024).
- Arntz, Melanie/Böhm, Michael/Graetz, Georg/Gregory, Terry/Johanning, Jan Moritz/Lehmer, Florian/Lipowski, Cäcilia/Matthes, Britta/Niers, Nick (2023): Digitalisierung in der Covid-19-Pandemie: Corona hat den digitalen Graben zwischen den Betrieben vertieft, IAB-Kurzbericht 4/2023, Nürnberg, <https://doku.iab.de/kurzber/2023/kb2023-04.pdf> (abgerufen 3.10.2024).
- Berend, Benjamin/Brohm-Badry, Michaela (2020): New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer.
- Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiburg: Arbor.
- Bundesnetzagentur (2023): Digitalisierung und ökologische Nachhaltigkeit in Unternehmen. Eine vergleichende Betrachtung von KMU und Großunternehmen, Bonn: Bundesnetzagentur, https://data.bundesnetzagentur.de/Bundesnetzagentur/DE/Fachthemen/Digitalisierung/Mittelstand/Downloads/studie_langfassung.pdf (abgerufen: 15.07.2024).
- DIW/OECD/Bertelsmann Stiftung (2022): Beschäftigung im Wandel. Die ungleichen Auswirkungen auf Beschäftigte im ersten Pandemiejahr, Berlin: Bertelsmann Stiftung, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Kurzexpertise_SoepCov_BSt_OECD_DIW.pdf (abgerufen: 15.07.2024).
- DIHK (2024): Digitalisierungsumfrage 2023. Digitalisierung weiter eher Werkzeug als Innovationsmotor, Berlin/Brüssel: DIHK, <https://www.dihk.de/resource/blob/111692/c2c84c03f399bb4c8bf59dd199426c29/dihk-digitalisierungsumfrage-2023-data.pdf> (abgerufen: 15.07.2024).
- Follmer, Robert/Knie, Andreas (2024): Mit Homeoffice und Deutschlandticket in die Mobilitätszukunft? Ergebnisse aus Beobachtungen per repräsentativer Befragung, Berlin: WZB, <https://wzb.eu/en/download/file/38932> (abgerufen: 15.07.2024).
- Greef, Samuel/Schroeder, Wolfgang (2023): Ende der kollektiven Interessenvertretung? "New Work" als Herausforderung für Gewerkschaften und Betriebsräte, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 73 (46), S. 35-40.
- Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Berlin: Springer Gabler.
- HAYS (2021): HR-Report 2021, Schwerpunkt New Work, <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-report-2021-new-work-de.pdf> (abgerufen: 15.07.2024).
- Hofmann, Josephine (Hrsg.) 2018: Arbeit 4.0 - Digitalisierung, IT und Arbeit, Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2019): New Work, Best Practices und Zukunftsmodelle, Stuttgart: Fraunhofer IAO, <https://public-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content> (abgerufen: 15.07.2024).

- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal, Stuttgart: Fraunhofer IAO, <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-300298> (abgerufen: 15.07.2024).
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2023): Arbeiten nach der Corona-Pandemie, Folgeergebnisse. Ein Jahr danach, Stuttgart: Fraunhofer IAO, <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/dokumente/arbeiten-nach-der-corona-pandemie-ein-jahr%20-danach.pdf> (abgerufen: 15.07.2024).
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2023): New Work. Zahlen, Daten, Fakten, Düsseldorf: ifaa, https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_New_Work.pdf (abgerufen: 15.07.2024).
- Ifo-Institut (2024a): Konjunkturumfrage – 4. März 2024, Homeoffice in Deutschland fest verankert, <https://www.ifo.de/fakten/2024-03-04/homeoffice-deutschland-fest-verankert> (abgerufen: 3.10.2024).
- Ifo-Institut (2024b): Konjunkturumfrage – 20. August 2024, Nur 4% der Unternehmen wollen Homeoffice wieder abschaffen, <https://www.ifo.de/fakten/2024-08-20/nur-4-prozent-der-unternehmen-wollen-homeoffice-wieder-abschaffen> (abgerufen: 3.10.2024).
- Krenn, Manfred/Flecker, Jörg/Stary, Christian (2023): IKT und neue Formen der Arbeitsorganisation, in: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 2, S. 445-463, https://wug.akwien.at/WUG_Archiv/2003_29_3/2003_29_3_0445.pdf (abgerufen: 15.07.2024).
- Krings, Bettina-Johanna (2023): New Work und die Zukunft der Arbeit, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 73 (46), S. 4-9.
- Lichtblau, Karl/Schleiermacher, Thomas/Goecke, Henry/Schützdeller, Peter) (2018): Digitalisierung der KMU in Deutschland Konzeption und empirische Befunde, Köln: IWConsult.
- Lindner, Dominic (2019): *KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit. Führung und Organisation*, Berlin: Springer Gabler.
- Lübcke, Stefanie/Ohlbrecht, Heike (2023): Home sweet home? Arbeits(t)raum Homeoffice, in: *Arbeit*, 32 (2), S. 175-194.
- Lynn, Theo/Rosati, Pierangelo/Conway, Edel/van der Werff, Lisa (Hrsg.) (2023): *The Future of Work. Challenges and Prospects for Organisations, Jobs and Workers*, Cham: Palgrave Macmillan.
- McKinsey (2023): Arbeit neu denken und organisieren. So gelingt KMU die Umstellung auf hybride Arbeitsformen, o.O.: McKinsey, https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-05-22%20hybrides%20arbeiten%20kmu/230526_arbeiten%20neu%20denken%20und%20organisieren.pdf (abgerufen: 15.07.2024).
- Mittelstand-Digital Zentrum Berlin/Hasso-Plattner Institut (2020): *New Work im Deutschen Mittelstand*, Berlin, https://digitalzentrum.berlin/wp-content/uploads/2022/11/20221110_Schwerpunktmessung_NEW_WORK_MDZ_Berlin.pdf (abgerufen: 15.07.2024).
- Pfnür, Andreas/Bachtal, Yassin/Gauger, Felix (2023): Work from home im Interessenkonflikt. Empirische Analyse veränderter Arbeitsorte und praktische Implikationen, in: *WSI-Mitteilungen*, 76 (1), S.38-45.

- Randstad (o.J.): New Work, <https://www.randstad.de/hr-portal/unternehmensfuehrung/new-work/> (abgerufen: 27.09.2024).
- Rauscher, Natalie (2021): *The Future of Work in the United States. Discourses on Automation and the Platform Economy*, Cham: Springer Nature.
- Scherf, Cara-Sophie/ Brunn, Christof/ Gensch, Carl-Otto/ Köhler, Andreas R. (2021): *Anreizsysteme für eine ökologisch nachhaltige Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)*, Berlin: Öko-Institut, <https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Nachhaltige-Digitalisierung-KMU.pdf> (abgerufen am 27.11.2024).
- Schermuly, Carsten C./Meifert, Matthias (2023): *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023*, o.O: INWOC et al., https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/01_SEA_Landing_Pages/Business/Ergebnisbericht_zum_New_Work-Barometer_2023.pdf (abgerufen: 15.07.2024).
- Schermuly, Carsten C. (2021): *KMU setzen New Work tiefgreifender um als Großunternehmen*, in: Schermuly, Carsten C./Geissler, Christian (Hrsg.): *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2021*, o.O: INWOC et al., https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/B.A_allgemein/Ergebnisbericht_NWB_2021.pdf (abgerufen: 27.09.2024).
- Schermuly, Carsten C. (2023): *New Work Dystopia. Scheitern im Wandel und wie es besser geht*, Freiburg: Haufe.
- Schreyer, Jasmin/Sauer, Stefan/Tihlarik, Amelie/Nicklich, Manuel/Pfeiffer, Sabine/Blank, Marko (2023): *Beyond Home or Office – Arbeits(t)raum Homeoffice während und nach Corona*, in: *WSI-Mitteilungen*, 76 (1), S. 10-18.
- Statistisches Bundesamt (2024a): *Homeoffice 2023 ähnlich weit verbreitet wie im Vorjahr, wird jedoch an weniger Tagen genutzt*, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/06/PD24_N032_13.html (abgerufen: 15.07.2024).
- Statistisches Bundesamt (2024b): *Nutzung von IKT in Unternehmen*, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/IKT-in-Unternehmen-IKT-Branche/IKT-U-Erhebung/info.html> (abgerufen: 15.07.2024).
- Väth, Markus (2016): *Arbeit – Die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*, Offenbach: Gabal-Verlag.
- Volmer, Lars/Poppenborg, Mark (2023): *Was Sie über New Work wissen sollten*, in: Ternès, Anabel/Wilke, Clarissa-Diana (Hrsg.): *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*, Wiesbaden: Springer, S. 23-31.
- Zucconi, Alice/Vargas Llave, Oscar/Consolini, Michele (2024): *Working conditions and sustainable work. Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone*, <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/flexible-work-increases-post-pandemic-not-everyone> (abgerufen: 15.07.2024).

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation - gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist - nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.