

# Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt

Gemeinsames Forschungsprojekt  
Prof. Dr. Hackl, Marc Wagner und Lars Attmer  
Institut HR|Impulsgeber und Detecon Consulting  
Januar 2016

Deutsche Telekom Group



Consulting  
**DETECON**

We make ICT strategies work

## Management Summary

### Überblick Studie zu New Work Instrumenten

#### Die Studie:

- Insgesamt nahmen 128 Personen (51 % männlich) an der branchenübergreifenden Studie teil
- Befragt wurden Mitglieder der Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeiter
- Vier zentrale Untersuchungsbausteine: (1) Umsetzung von New Work Instrumenten, (2) Erfolgswirkung von New Work Instrumenten, (3) Führung neu denken, (4) New Work in unterschiedlichen Unternehmensszenarien

#### Umsetzung von New Work Instrumenten:

- Vergleich der Umsetzung und Wichtigkeit von 12 New Work Instrumenten
- Schnelle Entscheidungsprozesse und flexible Arbeitszeiten sind die mit Abstand meistgewünschten New Work Instrumente.
- Besonders starke Differenzen zwischen Wunsch und status-quo bestehen bezüglich (1) Mitarbeiterbeteiligung, (2) eigene Projektarbeit und (3) Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarrieren.

#### Erfolgswirkung von New Work Instrumenten:

- Die Gesamtumsetzung von New Work Maßnahmen hängt positiv mit der Arbeitgeberattraktivität, dem Umsatz und der Mitarbeiterzufriedenheit zusammen, sowie negativ mit der Fluktuationsquote des Unternehmens

#### Führung neu denken:

- Top 3 Eigenschaften: (1) Verantwortungsübergabe, (2) Förderung der fachlichen Entwicklung, (3) freie Ortswahl zur Tätigkeitserfüllung
- Zusätzlich wünschen die Teilnehmer klarere Kommunikation, authentischere Führungspersönlichkeiten und stärkere Mitarbeiterbindung

#### New Work in unterschiedlichen Unternehmensszenarien:

- Schnelle Entscheidungsprozesse sind in kreativen, stabilen und kritischen Situationen wichtig; darüber hinaus sind New Work Instrumente unter Berücksichtigung des Unternehmenskontexts auszuwählen

## Inhalt

- 1. Hintergrund: Von der alten zur neuen Arbeitswelt**
2. New Work Studie – Methodik und Teilnehmer
3. Baustein 1: Umsetzung von New Work Instrumenten
4. Baustein 2: Erfolgswirkung von New Work Instrumenten
5. Baustein 3: Führung neu denken
6. Baustein 4: New Work Instrumente in unterschiedlichen Unternehmensszenarien
7. Fazit

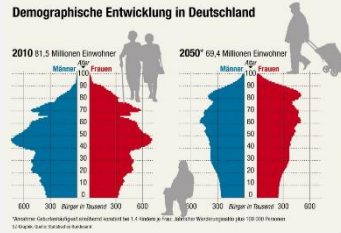
# Die Arbeitswelt befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel, der lebenslanges Lernen, neue Karrierewege und veränderte Managementkonzepte notwendig macht

## Demografische Entwicklung: <sup>1</sup>

Von 2010 bis 2020 steigt der Anteil der über 50 Jährigen um 25%

Im gleichen Zeitraum sinkt der Anteil der unter 50 Jährigen um 35 %

Die Folge ist eine deutliche Alterung der Erwerbsbevölkerung und starker Rückgang der Arbeitskräftezahl



## Digitalisierung/Industrie 4.0: <sup>3</sup>

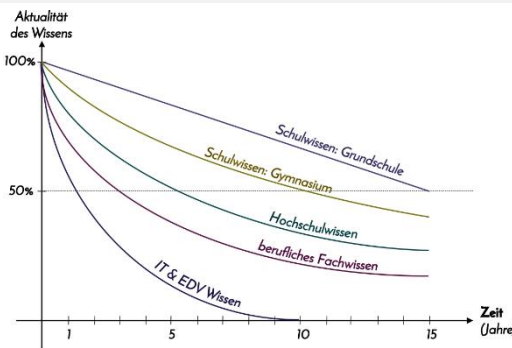
„Informatisierung“ von Arbeit (vor allem in der Fertigungstechnik und Logistik) erfordert neue Arbeits- und Lernmodelle

Reale und digitale Welt wachsen zu einem Internet der Dinge zusammen

Kunden und Geschäftspartner werden direkt in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse eingebunden

## Veränderungen der Arbeitswelt

## Sinkende Halbwertszeit des Wissens: <sup>2</sup>



Halbwertszeit des Wissen = Zeitspanne, in der formell oder informell erworbenes Wissen zeitgemäß und in der Praxis anwendbar bleibt.

## Abschied von der „Normalbiografie“: <sup>4</sup>

Führer waren Lebenswege klar definiert: Ausbildung – Berufseinstieg – Familiengründung – horizontale Karriere – Ruhestand

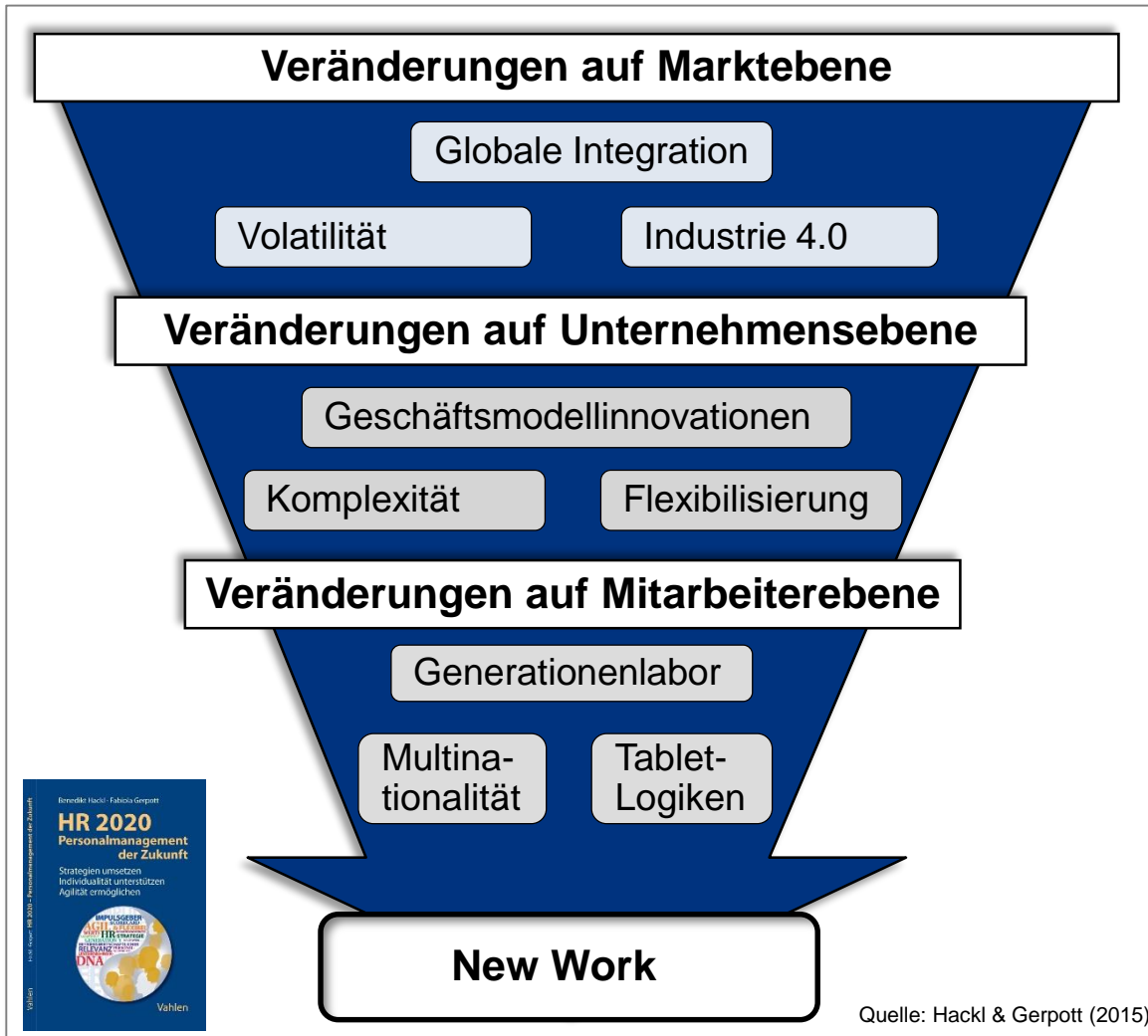
Heute ist die Individualität von Lebenswegen zur Selbstverständlichkeit geworden, was aber auch zu Druck führt: In der „Rushhour des Lebens“ (zwischen 30 und 40) „muss alles passieren“ (Kind, Karriere, Happiness)



Quellen: 1) Quelle: Statistisches Bundesamt 2009; Grafik <http://www.sueddeutsche.de/politik/demografischer-wandel-es-kann-gefaehrlich-werden-1.950455-2>

2) <http://www.elster-elearning.net/warum-e-learning/> 3) <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html> 4) <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/rushhour-des-lebens-zwischen-30-und-40-muss-alles-passieren-11899589.html>

**New Work ist eine strategische Antwort auf weltweit zu beobachtende Trends und Entwicklungen – die Arbeitswelt befindet sich in einem radikalen Wandel**

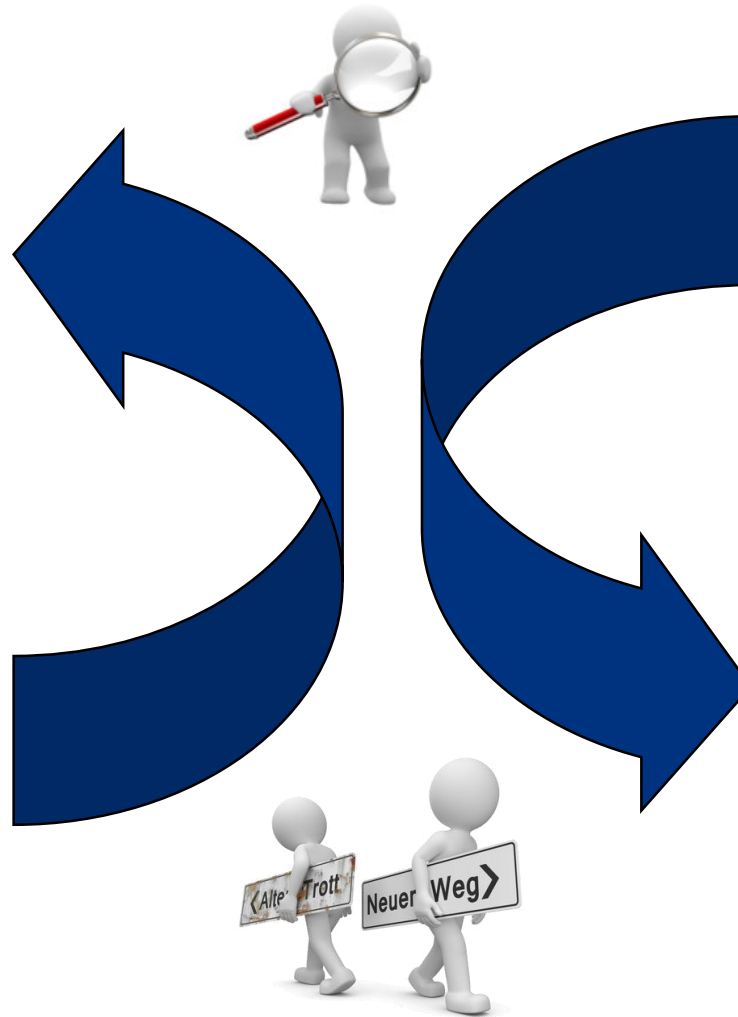


The infographic has a blue header with the text 'Anhaltender Fachkräftemangel'. Below the header is a map of Germany with several regions highlighted in yellow and red. To the right of the map is a small image of a newspaper clipping with the headline 'Fachkräfte gesucht'. Below the map is another newspaper clipping from 'Handelsblatt' with the headline 'Die Kuschel-Generation'. To the right of the second map is the text 'Nachwuchsmangel nach Regionen und Branchen weit gestreut'. At the bottom of the infographic is a citation: 'Quelle: Süddeutsche Zeitung (02.11.2015), Deutschland today (29.04.2014); Süddeutsche Zeitung (04.02.2013); Bundesagentur für Arbeit (2013)'.

## In der neuen Arbeitswelt soll der Job zur Selbstverwirklichung beitragen – dafür müssen eine Änderung weicher Faktoren mit strukturellen Umstellungen Hand in Hand gehen

### Theorie

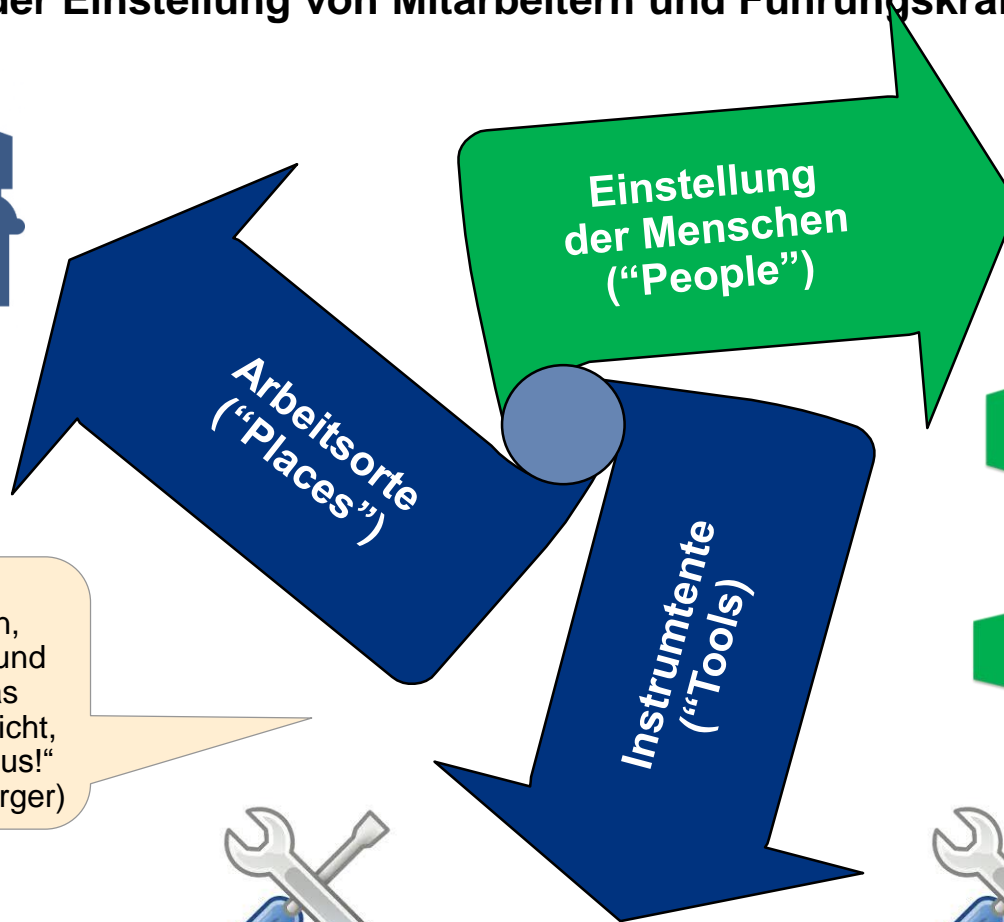
- Der Begriff „New Work“ wurde von dem **Philosophen Frithjof Bergmann** eingeführt, um eine bestimmte Art der Arbeit zu bezeichnen
- Neue Arbeit bietet Freiräume für **Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit** → Sinnvolle Arbeit als Bedürfnis
- Arbeit soll keine dröge Betätigung mehr sein um den Lebensunterhalt zu verdienen, sondern **Spaß machen und erfüllend sein: Arbeiten um zu leben statt leben um zu arbeiten**



### Praxis

- Nicht nur die Arbeit, sondern auch das berufliche Umfeld ist von New Work betroffen → **Änderungen in der Arbeitsorganisation und -struktur** notwendig (**harte Faktoren** wie „Places“ und „Tools“ müssen neu ausgerichtet werden)
- Allerdings reichen neue „Places“ und „Tools“ nicht aus, um neue Arbeitswelten wirklich zu realisieren: **Entscheidend sind die Veränderungen weicher Faktoren** („People“) wie Führung, Einstellung, Change Management, Kultur

Während „harte“ Faktoren vergleichsweise schnell geändert werden können, dauert die Umstellung der Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften deutlich länger



„Isolierte Programmchen, Rückenschulen und Obstteller – das interessiert uns nicht, das reicht nicht aus!“  
(Thomas Sattelberger)



„Harte“ Faktoren (objektiv messbar)

„Weiche“ Faktoren (schwer messbar, subjektiv)

## Inhalt

1. Hintergrund: Von der alten zur neuen Arbeitswelt
- 2. New Work Studie – Methodik und Teilnehmer**
3. Baustein 1: Umsetzung von New Work Instrumenten
4. Baustein 2: Erfolgswirkung von New Work Instrumenten
5. Baustein 3: Führung neu denken
6. Baustein 4: New Work Instrumente in unterschiedlichen Unternehmensszenarien
7. Fazit

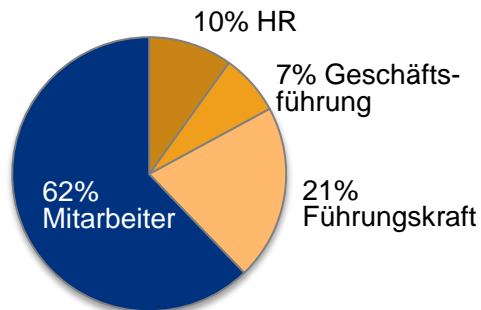


## In einer sechswöchigen Umfrage befragten wir Mitglieder der Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeiter zu New Work Aspekten

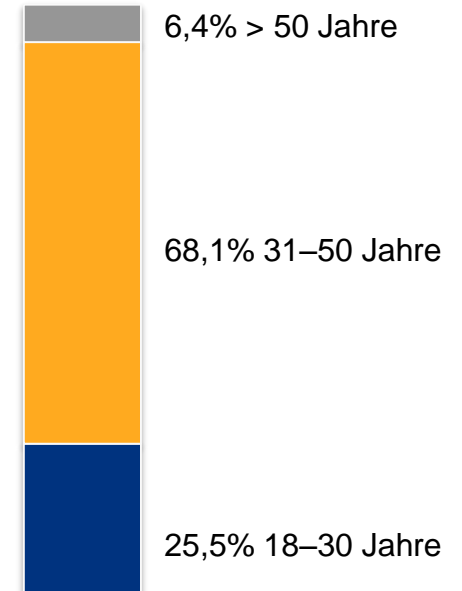
### Datenerhebung

- / Sechswöchiger Erhebungszeitraum
- / Anonyme Online Umfrage
- / Verbreitung über eigenes Netzwerk und Unternehmensansprache
- / 128 Teilnehmer (51% männlich)
- / Branchenübergreifende Studie

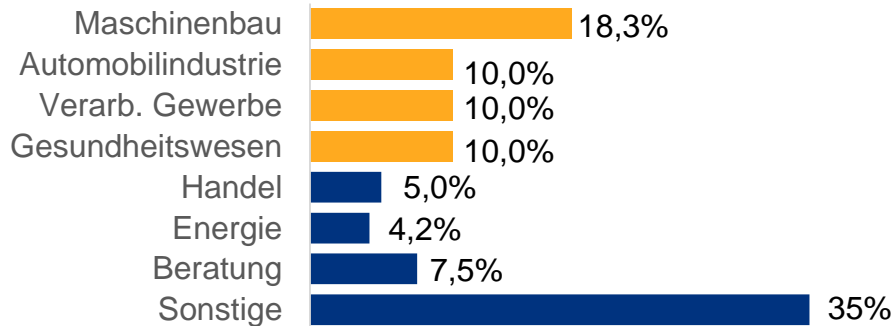
### Position der Befragten



### Altersstruktur der Befragten



### Branchenzugehörigkeit



## Die Studie umfasst vier Bausteine: (1) Umsetzung von New Work Instrumenten, (2) Erfolgswirkung, (3) Führung neu denken und (4) Kontext von New Work



Untersuchungsbausteine

Ist-Zustand der Umsetzung	Wunsch-Zustand der Umsetzung	Umsetzungshindernisse
Zusammenhang New Work Umsetzung und Erfolg	Maßnahmen mit besonderer Erfolgswirkung	Unterschiedliche Unternehmens-typen
Die ideale Führungskraft	Offene Wunsch-äußerung	Top 3 der Aspekte, die Führungskräften fehlen
Kreativitäts-szenario: Innovativ denken	Stabilitäts-szenario: Bewährtes weiterführen	Krisen-szenario: Überleben sichern

**Umsetzung von New Work Instrumenten**

1

**Erfolgswirkung von New Work Instrumenten**

2

**Führung neu denken**

3

**New Work Instrumente in unterschiedlichen Unternehmensszenarien**

4

## Inhalt

1. Hintergrund: Von der alten zur neuen Arbeitswelt
2. New Work Studie – Methodik und Teilnehmer
- 3. Baustein 1: Umsetzung von New Work Instrumenten**
4. Baustein 2: Erfolgswirkung von New Work Instrumenten
5. Baustein 3: Führung neu denken
6. Baustein 4: New Work Instrumente in unterschiedlichen Unternehmensszenarien
7. Fazit

## Wir untersuchten 12 Aspekte von New Work aus fünf Kategorien in Bezug auf ihre heutige Umsetzung (IST) im Vergleich zur Wichtigkeitsbeurteilung (SOLL)

### Individualität

- Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung
- Leistungs- und Lernziele können selbst festgelegt werden
- Selbstbestimmung: Teil der Arbeitszeit für kreative / eigene Projekte



### Führung

- Flexibler Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere
- Führungskraft als Coach / Personalentwickler
- Moderne, demokratische Führungskultur



### Agilität

- Schnelle Entscheidungsprozesse
- Weniger Hierarchiestufen



### Flexibilität

- Flexible Arbeitsorte/ Home Office Möglichkeiten
- Flexible Arbeitszeiten
- Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben / Stelle)

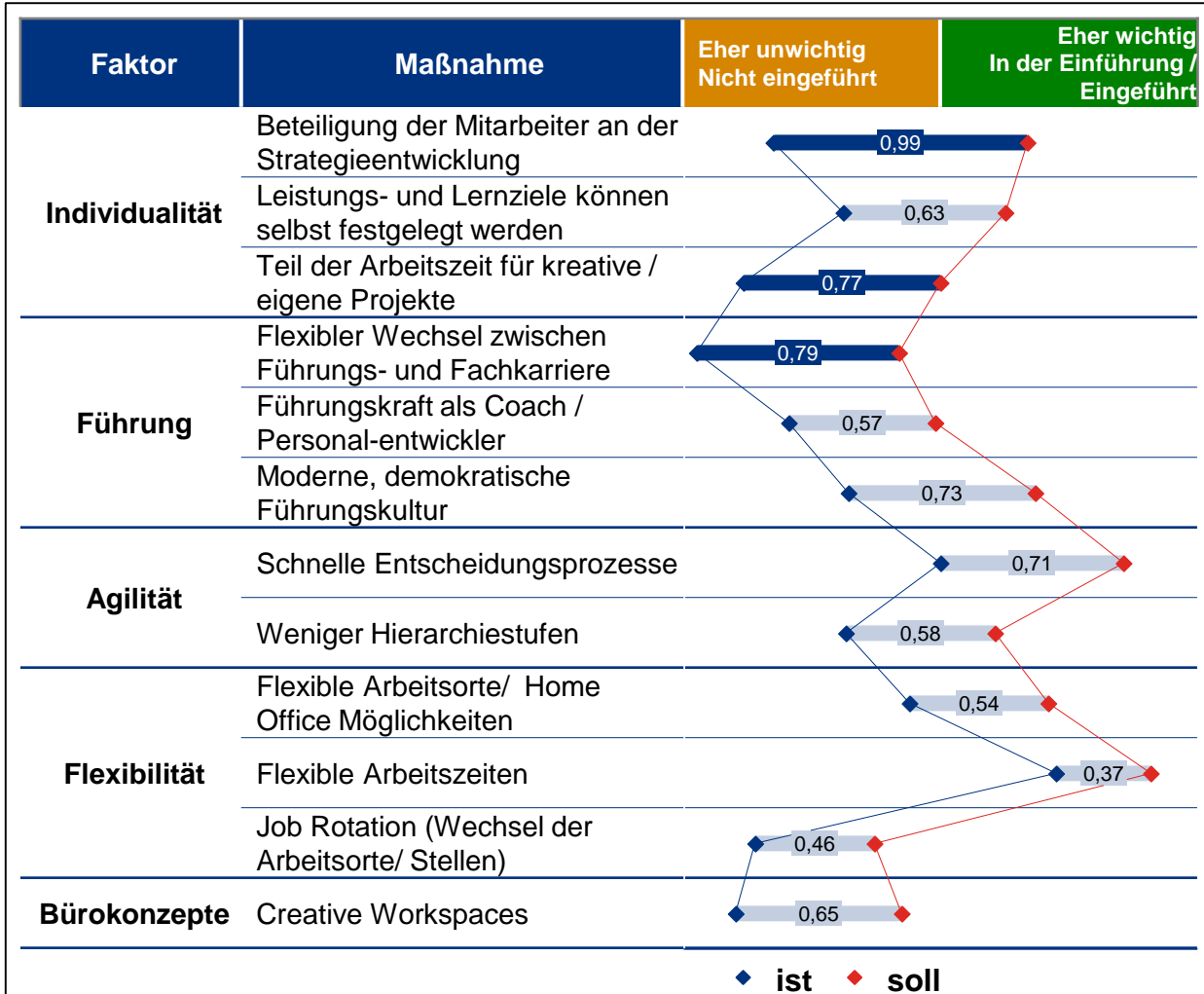


### Neue Bürokonzepte

- Creative Workspaces

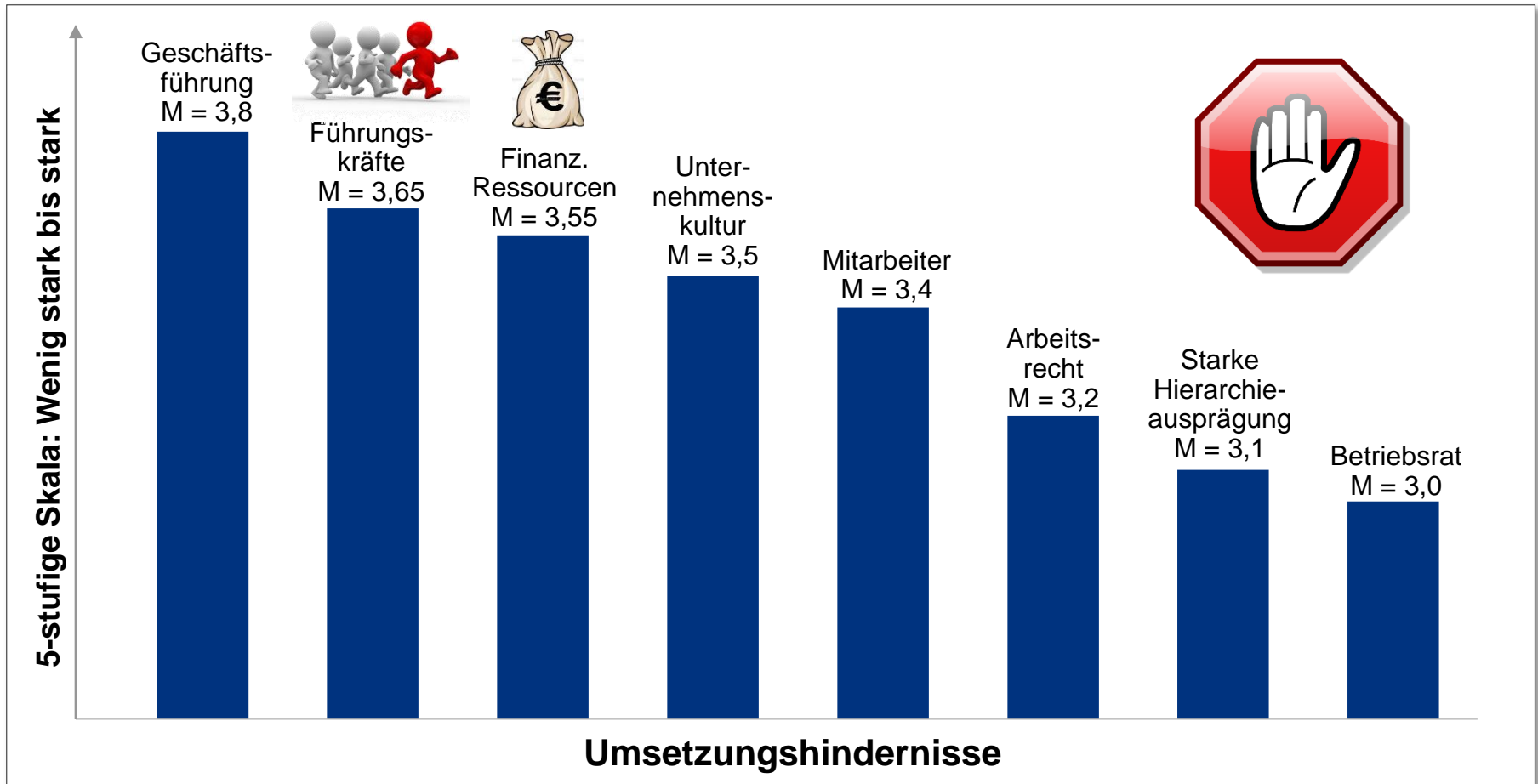


## Die Einführung von New Work Instrumenten hängt den Mitarbeiterwünschen hinterher – Handlungsbedarf insbesondere im Bereich der Individualisierung von Arbeit



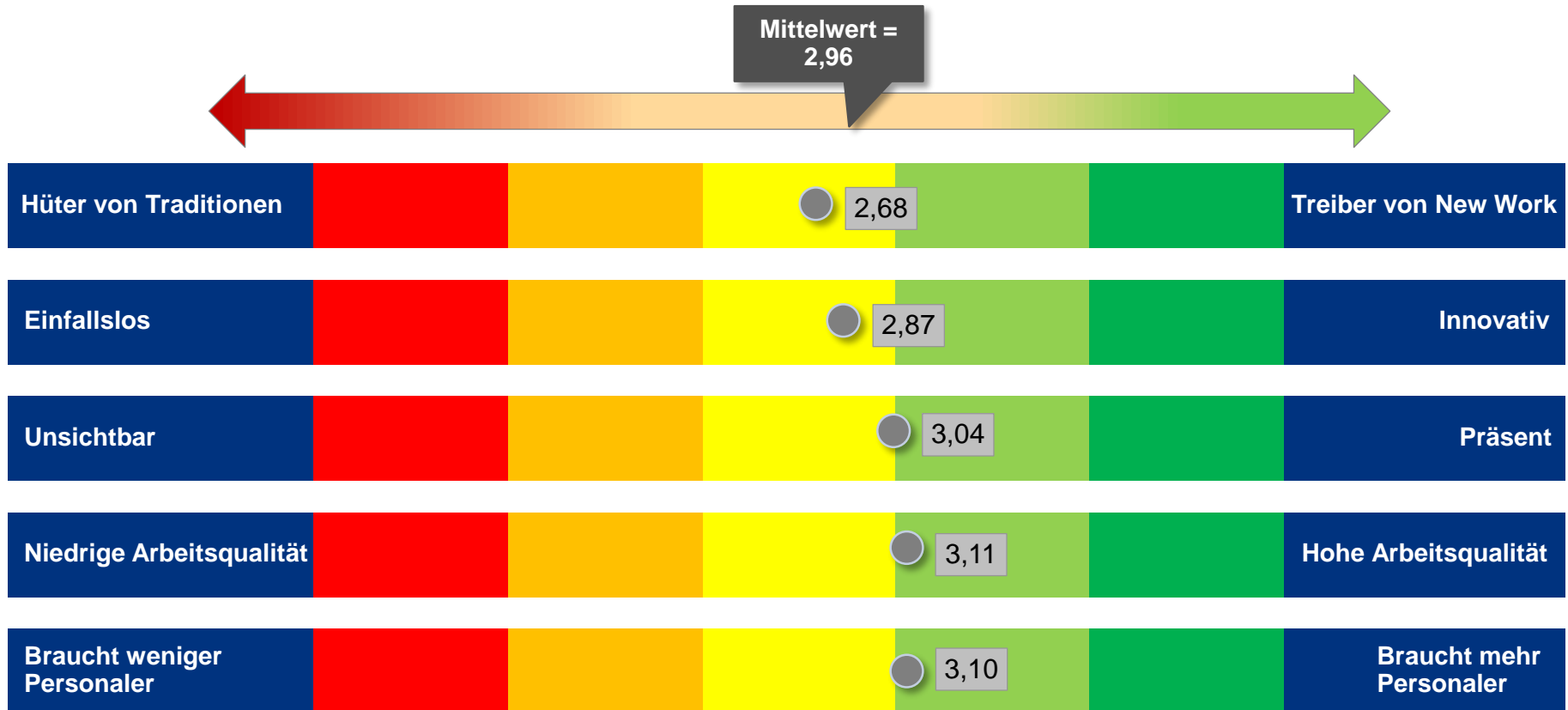
- ### Fazit
- Bei allen Maßnahmen sind hochsignifikante Unterschiede zwischen den Präferenzen der Mitarbeiter für eine Maßnahme und dem status-quo ihrer Umsetzung festzustellen.
  - Besonders starke Differenzen zwischen Wunsch und status-quo bestehen bezüglich (1) Mitarbeiterbeteiligung, (2) eigene Projektarbeit und (3) Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarrieren.
  - Lediglich flexible Arbeitszeiten haben sich als New Work Tool bereits in der breiten Praxis durchgesetzt.
  - Schnelle Entscheidungsprozesse und flexible Arbeitszeiten sind die mit Abstand meistgewünschten New Work Instrumente.

## „Die Treppe muss von oben gekehrt werden.“ (Hermann Simon): Geschäftsführung und Führungskräfte werden als größte Barrieren für die Ausrollung von New Work gesehen



Die (1) Geschäftsführung, (2) Führungskräfte und (3) finanzielle Ressourcen werden als Hauptblockaden bewertet, gefolgt von der Unternehmenskultur und der Einstellung der Mitarbeiter.

## Zufriedenheit mit HR im Kontext von New Work: Wo ordnen Sie die Personalabteilung Ihres Unternehmens ein?



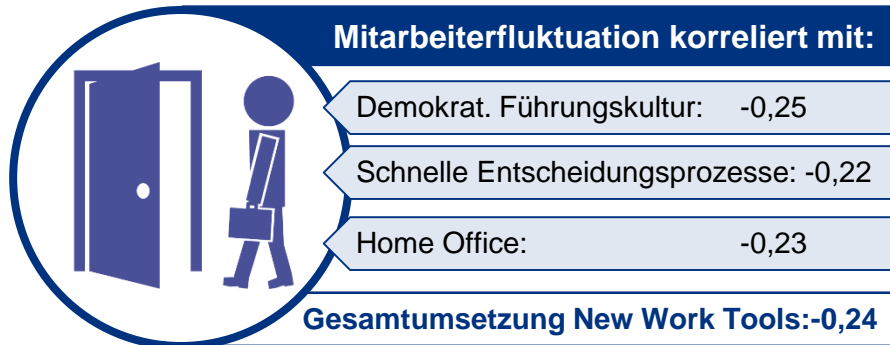
- Die Personalabteilung wird auf mittlerem Niveau bewertet – nur wenige Befragte sehen HR als Treiber von New Work mit hoher Präsenz und innovativen Impulsen
- Die Zahl der HR-Mitarbeiter scheint passend zu sein: Die meisten Befragten antworten hier genau zwischen „zu wenige Personaler“ und „zu viele Personaler“

## Inhalt

1. Hintergrund: Von der alten zur neuen Arbeitswelt
2. New Work Studie – Methodik und Teilnehmer
3. Baustein 1: Umsetzung von New Work Instrumenten
- 4. Baustein 2: Erfolgswirkung von New Work Instrumenten**
5. Baustein 3: Führung neu denken
6. Baustein 4: New Work Instrumente in unterschiedlichen Unternehmensszenarien
7. Fazit

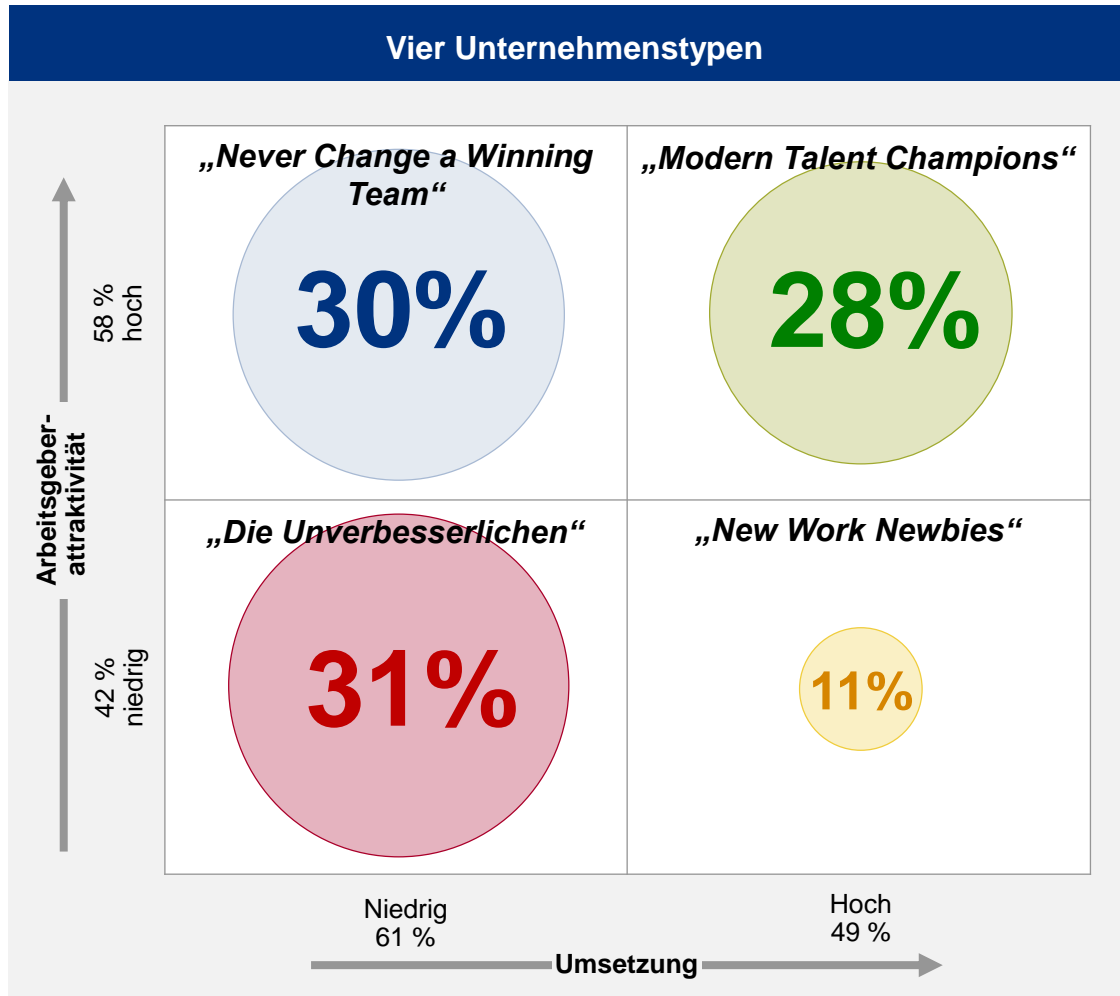


## Schnelle Entscheidungsprozesse, demokratische Führungskultur und Creative Workspaces machen eine Firma nicht nur beliebter bei Ihren Mitarbeitern, sondern steigern auch den Umsatz.



- Die Gesamtumsetzung von New Work Maßnahmen hängt positiv mit der Arbeitgeberattraktivität, dem Umsatz und der Mitarbeiterzufriedenheit zusammen, sowie negativ mit der Fluktuationsquote des Unternehmens
- Einzelne Maßnahmen sind besonders wichtig für die verschiedenen Outcomes – besonders starke Treiber für alle Leistungsindikatoren sind bspw. eine moderne, demokratische Führungskultur und schnelle Entscheidungsprozesse

## Firmen die New Work Tools anwenden haben eine 3-mal höhere Chance ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.



**Fazit**

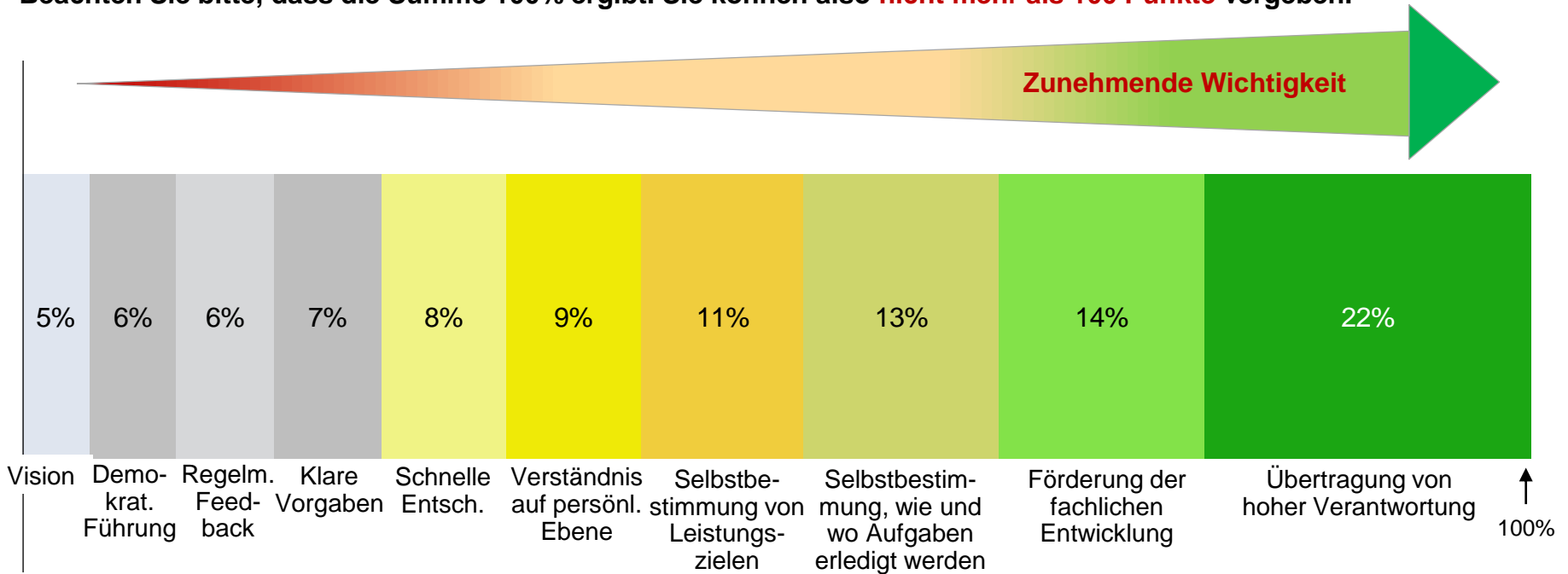
- Während das Verhältnis attraktiver zu unattraktiven Arbeitgebern unter Firmen ohne New Work Umsetzung circa 1:1 beträgt, beträgt es unter Firmen die New Work Tools anwenden 3:1.
- Firmen mit New Work Tools haben also dreimal höhere Chancen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Dieses Ergebnis bestätigt das starke Potenzial von New Work Tools zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.
- New Work wird in kreativen Arbeitsumfeldern besonders stark umgesetzt.
- Fast 1/3 der Firmen (Typ „never change a winning team“) können auch ohne starke Umsetzung von New Work Tools ihre Arbeitgeberattraktivität hoch halten – Grund: Sie zeichnen sich durch ein positives soziales Klima aus (hohe Identifikation mit dem Team und der Führungskraft)

## Inhalt

1. Hintergrund: Von der alten zur neuen Arbeitswelt
2. New Work Studie – Methodik und Teilnehmer
3. Baustein 1: Umsetzung von New Work Instrumenten
4. Baustein 2: Erfolgswirkung von New Work Instrumenten
- 5. Baustein 3: Führung neu denken**
6. Baustein 4: New Work Instrumente in unterschiedlichen Unternehmensszenarien
7. Fazit

## „Zusammensetzung“ der idealen Führungskraft: Wenn Sie sich optimale Führungsarbeit vorstellen - welche Aspekte sind am wichtigsten zur Erhöhung Ihrer Leistungsfähigkeit?

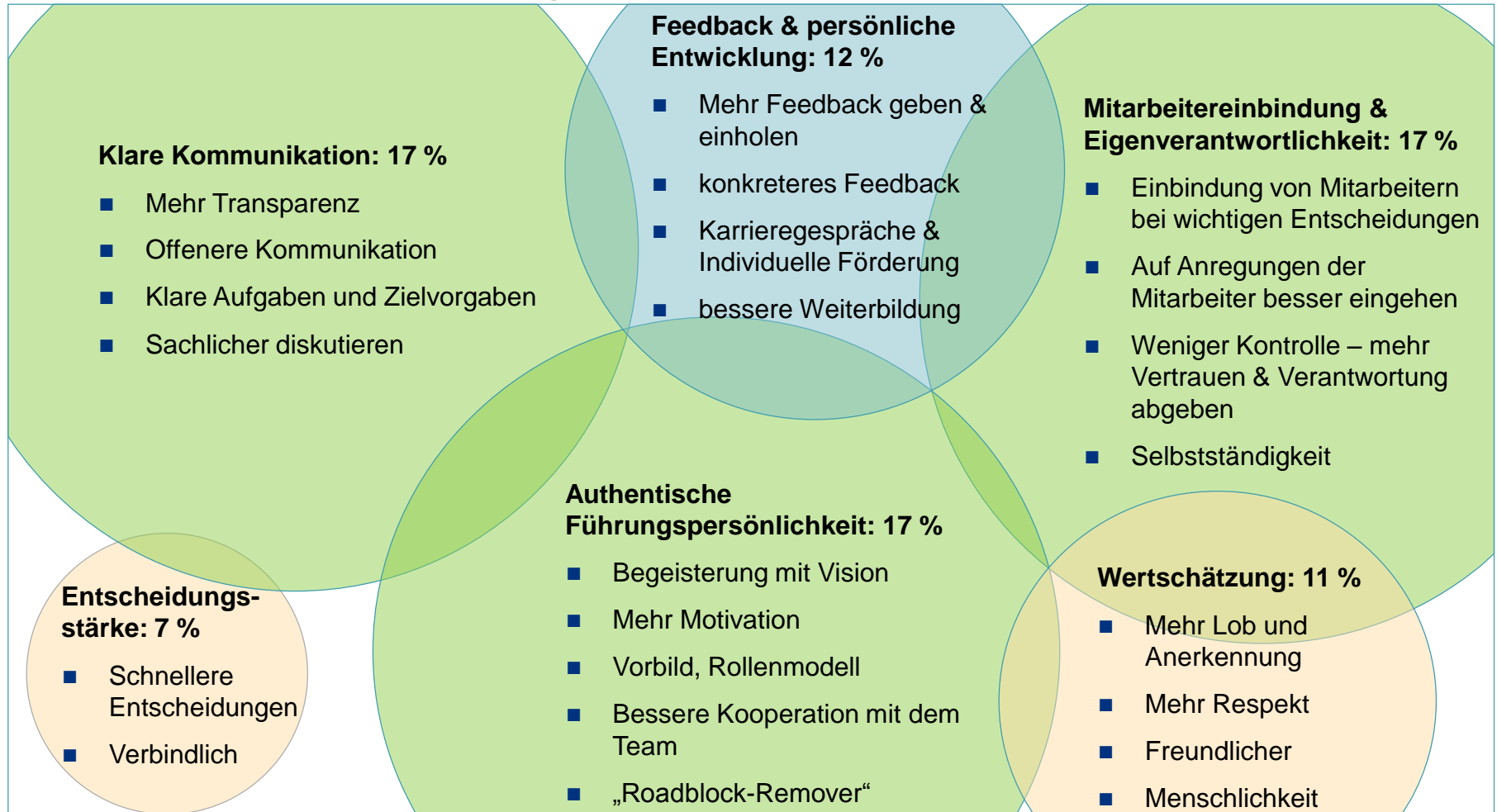
Beachten Sie bitte, dass die Summe 100% ergibt. Sie können also **nicht mehr als 100 Punkte** vergeben.



- Top 3 der gewünschten Eigenschaften: (1) Verantwortungsübergabe, (2) Förderung der fachlichen Entwicklung, (3) Eigenverantwortung für den Ort der Tätigkeitserfüllung
- Große Unterschiede zwischen den Befragten (= hohe Standardabweichung) in Bezug darauf, wie wichtig es ist, dass man sich auch auf privater Ebene mit der Führungskraft gut versteht → Individuelle Wünsche des Mitarbeiters müssen beachtet werden: Manche trennen Arbeit und Freundschaft klar, andere wünschen sich eine Synthese



## Handlungsfelder: Authentische Führungspersönlichkeit („vision me“), klare Kommunikation und Mitarbeiterereinbindung



Die 257 Antworten lassen sich in 6 Cluster kategorisieren. Die meisten Teilnehmer wünschen klarere Kommunikation, authentischere Führungspersönlichkeiten und stärkere Mitarbeiterereinbindung als wichtige Entwicklungsgebiete.

## Inhalt

1. Hintergrund: Von der alten zur neuen Arbeitswelt
2. New Work Studie – Methodik und Teilnehmer
3. Baustein 1: Umsetzung von New Work Instrumenten
4. Baustein 2: Erfolgswirkung von New Work Instrumenten
5. Baustein 3: Führung neu denken
- 6. Baustein 4: New Work Instrumente in unterschiedlichen Unternehmensszenarien**
7. Fazit

## Die Teilnehmer bewerten die Wichtigkeit von New Work Aspekten für ihre Leistungsfähigkeit in verschiedenen Szenarien

### Situation: Kreativität

Sie arbeiten in einem Unternehmen, das von kreativen Lösungen lebt: Die Marktposition Ihres Arbeitgebers hängt stark davon ab, welche Kunden Sie durch innovative Projekte gewinnen und binden können. Ihre Arbeitsaufgaben verlangen ein hohes Ausmaß an Kreativität. Intensive Arbeitsphasen mit unbekanntem Anforderungen wechseln sich mit Routine-Tätigkeiten ab und Sie wissen nie, welche Kompetenzen Sie morgen benötigen. Querdenken und andere Perspektiven einnehmen ist extrem wichtig für Ihre Arbeit.

### Situation: Stabilität

Sie arbeiten in einem Unternehmen, das seit vielen Jahren ein festes Produktportfolio anbietet. Ihr Arbeitgeber hat eine etablierte Position am Markt und die Zukunftsprognosen sind stabil. Ihre Arbeitsaufgaben sind klar umrissen und verändern sich nur geringfügig. Sie können mit Sicherheit sagen, dass Sie über die notwendigen Kompetenzen zur Arbeitsausführung verfügen und erleben im Arbeitsalltag nur selten Überraschungen.

### Situation: Krise

Sie arbeiten in einem Unternehmen, das seit einiger Zeit einen sinkenden Produktabsatz zu vermerken hat. Die Marktposition Ihres Arbeitgebers verschlechtert sich in den letzten Monaten und die Zukunftsprognosen sind unsicher. Ihre Arbeitsaufgaben sind stark von aktuellen Tagesereignissen abhängig. Aufgrund anstehender Umstrukturierungen können Sie kaum absehen, welche Aufgaben Sie in Zukunft ausführen werden.

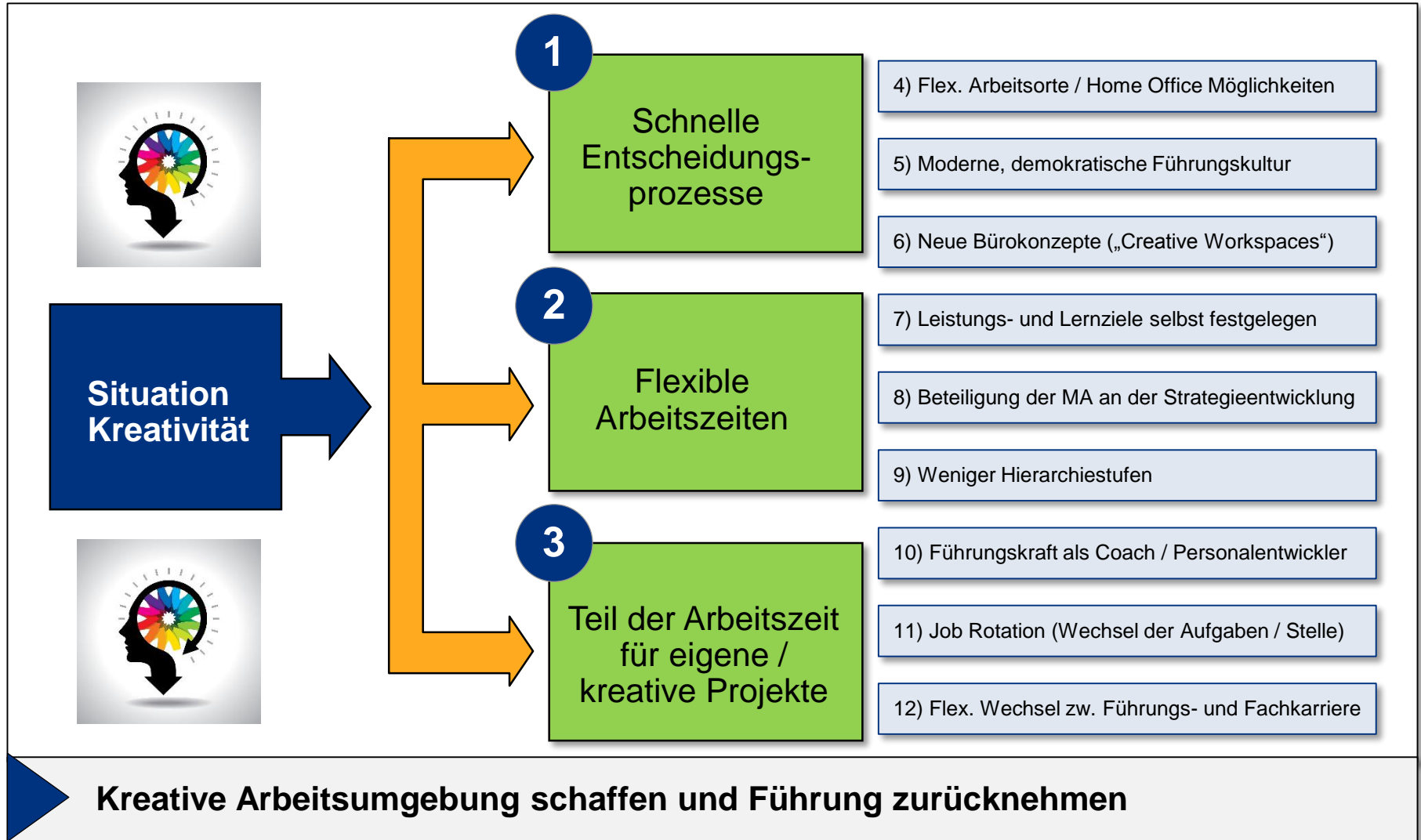
Versetzen Sie sich in die Situation und überlegen Sie, wie Sie Ihre Arbeit so effektiv wie möglich gestalten könnten. Welche Aspekte wären für Sie am wichtigsten, um langfristig leistungsfähig zu bleiben und Ihre Aufgaben qualitativ hochwertig zu erfüllen?

<p><b>Individualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung</li> <li>• Leistungs- und Lernziele können selbst festgelegt werden</li> <li>• Selbstbestimmung: Teil der Arbeitszeit für kreative / eigene Projekte</li> </ul> 	<p><b>Führung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibler Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere</li> <li>• Führungskraft als Coach / Personalentwickler</li> <li>• Moderne, demokratische Führungskultur</li> </ul> 	<p><b>Agilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Entscheidungsprozesse</li> <li>• Weniger Hierarchiestufen</li> </ul> 	<p><b>Flexibilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitsorte/ Home Office Möglichkeiten</li> <li>• Flexible Arbeitszeiten</li> <li>• Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben / Stelle)</li> </ul> 	<p><b>Neue Bürokonzepte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creative Workspaces</li> </ul> 
---	--	--	---	---

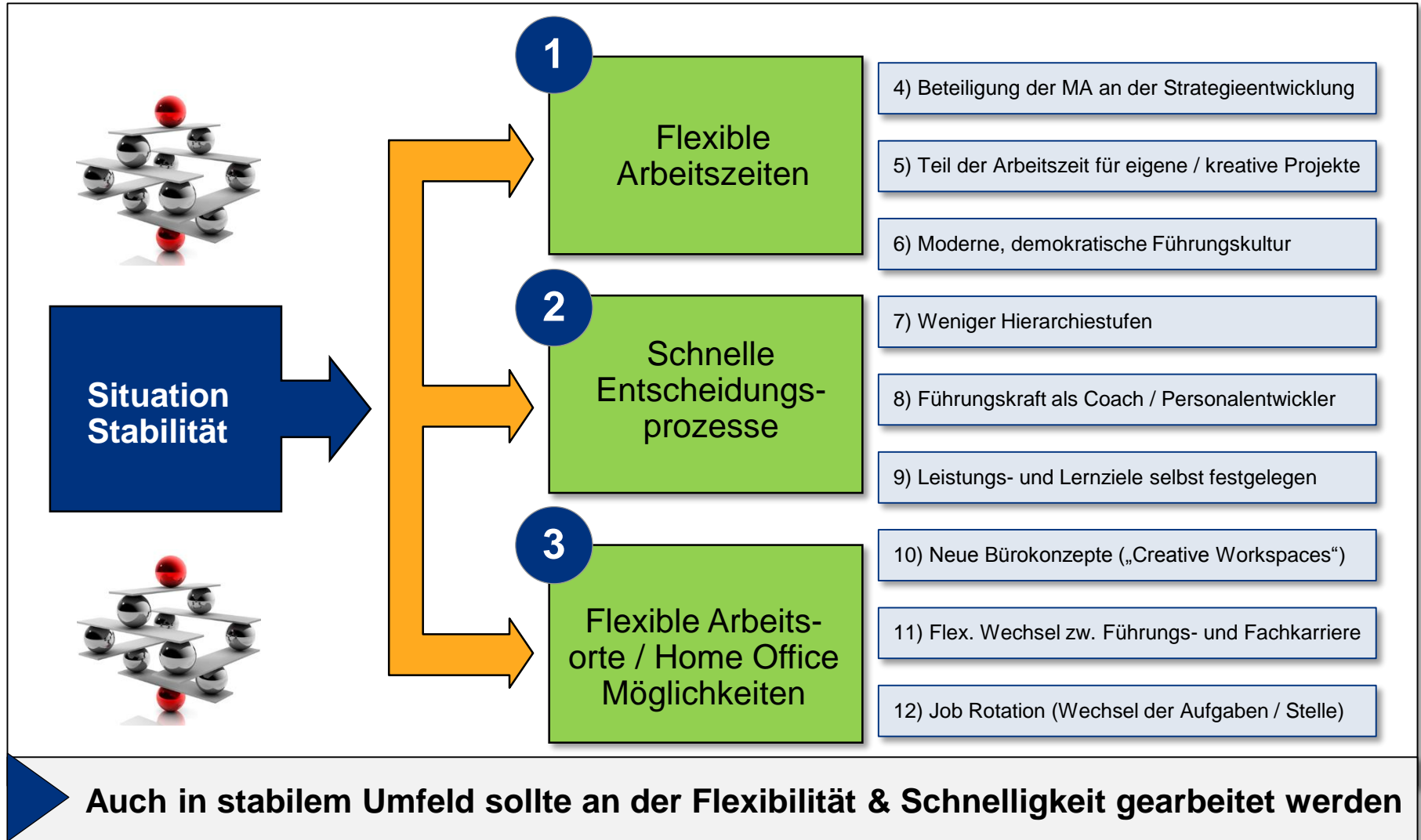
## 12 Instrumente – Drag & Drop: Bildung einer Reihenfolge von 1-12



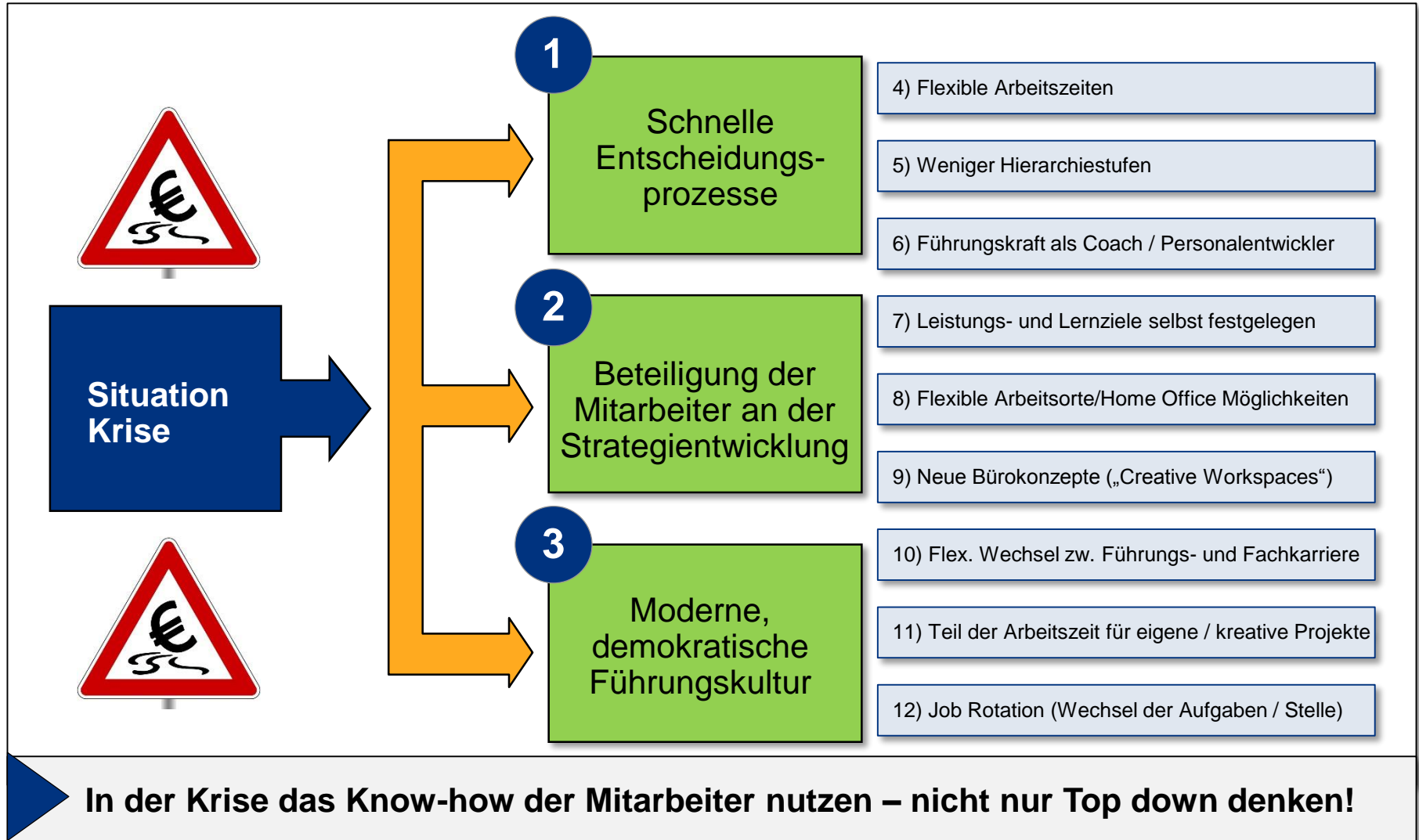
## In Unternehmen mit Innovationsbedarf zählen schnelle Entscheidungen, flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, einen Teil der Arbeitszeit für kreative Projekte zu nutzen



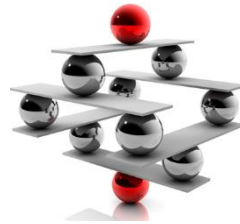
## Unternehmen in stabiler Lage sollten ihre Flexibilität ausbauen – auch in traditionellen Kontexten sollte Mitarbeitern mehr Freiraum in der Arbeitsgestaltung gegeben werden



## Situation Krise: Die Leitung muss eine Richtung vorgeben, gleichzeitig aber auch das Know-how der Mitarbeiter für neue Handlungsstrategien nutzen!



## Schnelle Entscheidungen erhöhen die Leistungsfähigkeit in allen drei Szenarien – darüber hinaus sind die Bedürfnisse in Bezug auf New Work jedoch unterschiedlich



### Situation: Kreativität

Top 3 New Work Aspekte:

1. Schnelle Entscheidungsprozesse
2. Flexible Arbeitszeiten
3. Teil der Arbeitszeit für kreative Projekte

Fazit: Alle New Work Instrumente, die Freiraum und Eigenverantwortung gewähren, sind zu empfehlen. Außerdem gilt: Nicht zu viel Führung, die Mitarbeiter können den Innovationsprozess selbst steuern!

### Situation: Stabilität

Top 3 New Work Aspekte:

1. Flexible Arbeitszeiten
2. Schnelle Entscheidungsprozesse
3. Flexible Arbeitsorte / Home Office Möglichkeiten

Fazit: Auch in stabilen Umgebungen wünschen sich Mitarbeiter eine Abkehr vom traditionellen „Nine-to-five“ Job – mehr Flexibilisierung erhöht die Leistungsfähigkeit!

### Situation: Krise

Top 3 New Work Aspekte:

1. Schnelle Entscheidungsprozesse
2. Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung
3. Moderne, demokrat. Führungskultur

Fazit: Das Thema Führung wird in Krisen wichtiger. Die Leitung muss eine Richtung vorgeben, gleichzeitig aber nicht vergessen, das Know-how der Mitarbeiter für die Entwicklung von Handlungsstrategien zu nutzen!

Schnelle Entscheidungsprozesse sind in allen drei Situationen wichtig für die Leistungsfähigkeit. Darüber hinaus zählt in kreativen Settings das Überlassen von Freiräumen und Entfaltungsmöglichkeiten, in stabilen Situationen die Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen, und in der Krise den Ausbau einer demokratischen Führungskultur mit Einbezug der Mitarbeiter.

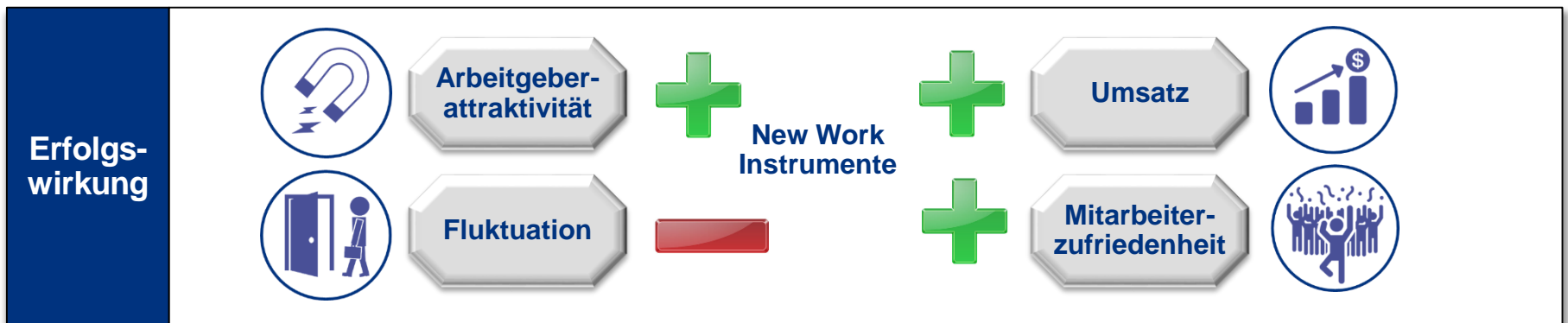
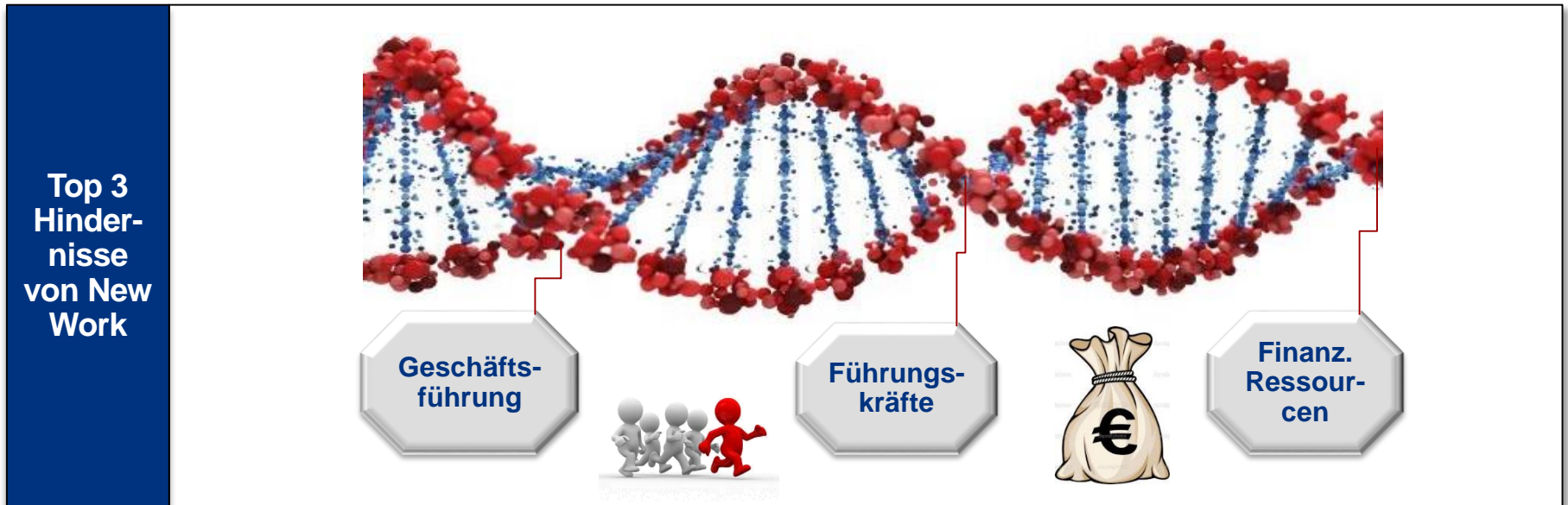
## Inhalt

1. Hintergrund: Von der alten zur neuen Arbeitswelt
2. New Work Studie – Methodik und Teilnehmer
3. Baustein 1: Umsetzung von New Work Instrumenten
4. Baustein 2: Erfolgswirkung von New Work Instrumenten
5. Baustein 3: Führung neu denken
6. Baustein 4: New Work Instrumente in unterschiedlichen Unternehmensszenarien
7. **Fazit**

## Handlungsbedarf in Bezug auf 12 New Work Aspekte: Besonders im Bereich Individualisierung und Führung lassen sich noch große Potenziale heben

<h3>Individualität</h3>	<h3>Führung</h3>	<h3>Agilität</h3>	<h3>Flexibilität</h3>	<h3>Neue Bürokonzepte</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung</li> <li>• Leistungs- und Lernziele können selbst festgelegt werden</li> <li>• Selbstbestimmung: Teil der Arbeitszeit für kreative / eigene Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibler Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere</li> <li>• Führungskraft als Coach / Personalentwickler</li> <li>• Moderne, demokratische Führungskultur</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Entscheidungsprozesse</li> <li>• Weniger Hierarchiestufen</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitsorte/ Home Office Möglichkeiten</li> <li>• Flexible Arbeitszeiten</li> <li>• Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben / Stelle)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creative Workspaces</li> </ul> 
 <p>Beteiligung und Selbstbestimmung ausbauen</p>	 <p>Karrierewege individualisieren</p>	 <p>Entscheidungen beschleunigen, delegieren</p>	 <p>Home Office Möglichkeiten ausbauen</p>	 <p>Trend zu neuen Office-Konzepten verfolgen</p>

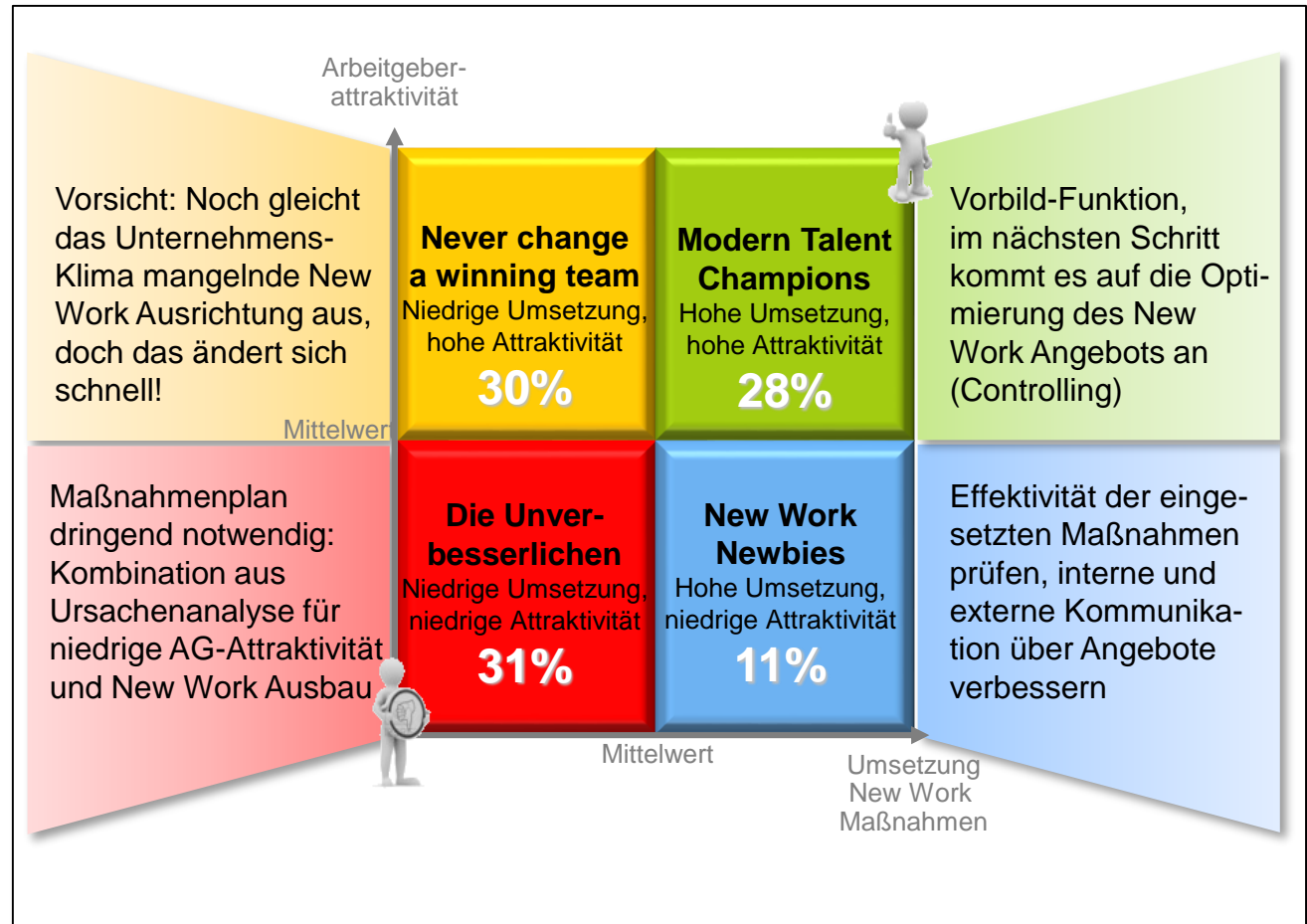
Die Haupthindernisse der Ausrollung von New Work sind auf den Leitungsebenen zu finden – die Erfolgswirkung der Umsetzung von New Work ist dagegen überzeugend



# Der Kontext beeinflusst den Einsatz von New Work Instrumenten – einige Unternehmen schaffen es, trotz geringer New Work Umsetzung attraktiver Arbeitgeber zu sein

## Kontext von New Work

- Mehr ist mehr: Höhere New Work Umsetzung führt zu höherer Arbeitgeberattraktivität, vor allem bei Unternehmen mit ständig wechselnden Aufgaben und hoher Innovationsrate
- Nett sein zahlt sich aus: Ein Drittel aller Unternehmen kompensiert niedriges Engagement in Bezug auf New Work noch mit einem positiven Sozialklima und erreicht so trotzdem hohe Arbeitgeberattraktivität
- One size does not fit all: Der Szenarienvergleich (Kreativität – Stabilität – Krise) zeigt: Je nach Kontext können unterschiedliche New Work Instrumente wichtig sein





## Ansprechpartner

### Prof. Dr. Benedikt Hackl

Professor für Unternehmensführung  
und Personal

E-Mail [hackl@hr-impulsgeber.de](mailto:hackl@hr-impulsgeber.de)  
Phone +49.176.80140044

Institut HR | Impulsgeber  
Karl-Spenglerstr. 11  
80339 München



### Marc Wagner

Partner & Global Lead Transformation &  
Peoplemanagement

E-Mail [marc.wagner@detecon.com](mailto:marc.wagner@detecon.com)  
Phone +49.175.2206049

Detecon International GmbH  
Sternengasse 14 - 16  
50676 Köln Germany



### Lars Attmer

Managing Consultant

E-Mail: [lars.attmer@detecon.com](mailto:lars.attmer@detecon.com)  
Phone: +49.171.5563358

Detecon International GmbH  
Sternengasse 14 - 16  
50676 Köln Germany



Weitere Informationen unter:

[http://www.detecon.com/de/Hot\\_Topics/future-work](http://www.detecon.com/de/Hot_Topics/future-work)