



**Der Einfluss von New Work auf die  
Mitarbeiterzufriedenheit: Eine Analyse in  
Unternehmen im Rahmen eines  
Bachelorstudiums der Betriebswirtschaftslehre**

*Bachelorstudium Betriebswirtschaftslehre*

Abgabe: [XX.XX.XXXX]

# Inhaltsübersicht

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen.....</b>	<b>2</b>
2.1 Definition und Dimensionen von New Work.....	2
2.2 Konzeptualisierung von Mitarbeiterzufriedenheit.....	4
<b>3. New Work-Praktiken in der Unternehmenspraxis.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Auswirkungen von New Work auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....</b>	<b>11</b>
4.1 Positive Effekte auf Zufriedenheit und Motivation.....	11
4.2 Herausforderungen und Risiken.....	15
<b>5. Fazit.....</b>	<b>18</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>21</b>
<b>Plagiatserklärung.....</b>	<b>23</b>

# 1. Einleitung

Wie beeinflussen moderne Arbeitskonzepte wie New Work die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen? Diese Frage ist von intensiven Kontroversen umgeben, in denen gleichermaßen die Vorteile der modernen Arbeitswelt als auch die Hürden eines grundlegenden Umbruchs in der Organisation von Arbeit diskutiert werden. In einer Welt, die sich durch Digitalisierung, Globalisierung und veränderte Werte verändert hat, gewinnen Konzepte der New Work an Bedeutung. Nicht nur unternehmerische Ziele der Steigerung von Effizienz und Produktivität, sondern vor allem die Auswirkungen dieser modernen Arbeitskonzepte auf die Mitarbeiterzufriedenheit sind Themen, die intensiv diskutiert werden. Die vorliegende Arbeit nimmt sich dieser Fragestellung mit besonderem Augenmerk auf mittelständische Unternehmen im deutschsprachigen Raum an.

Das Thema der Arbeit lautet: „Der Einfluss von New Work auf die Mitarbeiterzufriedenheit: Eine Analyse in Unternehmen im Rahmen eines Bachelorstudiums der Betriebswirtschaftslehre.“ Ziel ist es, den Einfluss von New Work auf die Mitarbeiterzufriedenheit in mittelständischen Unternehmen zu identifizieren, sowohl im Sinne von positiven Folgen als auch Herausforderungen. Dies im Rahmen eines Studiums der Betriebswirtschaftslehre mit Fokus auf Personalmanagement und Organisation. Die Thematik ist relevant, da der New-Work-Ansatz in Unternehmen immer populärer wird und damit Mitarbeiterbindung und Motivation verbunden ist. Gerade mittelständische Unternehmen sind ein wichtiger Baustein für ein gut laufendes Wirtschaftssystem und müssen daher in diesem Zusammenhang beachtet werden.

Um die Frage „Wie beeinflusst die Implementierung von New Work Konzepten die Mitarbeiterzufriedenheit in mittelständischen Unternehmen im deutschsprachigen Raum?“ zu beantworten, wird in dieser Arbeit die Methode der Literaturanalyse eingesetzt. Dabei werden verschiedene Studien, Fachbücher und Forschungsberichte analysiert. Es wird von verschiedenen Gesichtspunkten herangegangen und durch kritische Interpretation, Vergleich, Synthese und Reflexion versucht, aus der Literatur Informationen bezüglich New Work zu ermitteln und Schlüsse für die Forschungsfrage zu ziehen. Zentrale Begriffe und Konzepte von New Work wie Flexibilität, Eigenverantwortung oder Digitalisierung werden in Bezug auf ihre Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit untersucht. Zudem werden auch Risiken und Herausforderungen der Implementierung von New Work wie Isolation, Leistungsdruck oder fehlendes Vertrauen beleuchtet.

Der momentane Forschungsstand zeigt, dass durch viele New-Work-Gestaltungsfelder die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert wird. Flexible Arbeitszeiten und/oder ein mobiles Office/Homeoffice können die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erheblich verbessern und damit die Zufriedenheit erhöhen (Pfeffel et al. 2022; Thurnes et al. 2024). Im Gegenzug zeigen die Studien von Wang et al. (2021) oder Ramesh und Kumar (2025) Herausforderungen auf, wie das Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Freizeit oder das Gefühl der Isolation. Auch die Studien von Hormel et al. (2018) oder Hoberg (2024) verdeutlichen, dass die Unternehmenskultur und Führung sowie auch die vorhandenen Ressourcen ein wichtiger Faktor für die Umsetzung sind. All diese aufgeführten Aspekte bilden die Basis für die Analyse in dieser Arbeit und zeigen auf, wie wichtig es ist, New Work ganzheitlich zu betrachten.

Die Gliederung ist wie folgt: Das zweite Kapitel liefert die Begriffsbestimmung zu New Work und Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Dimensionen von New Work und das Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit. Im dritten Kapitel geht die Arbeit auf die Unternehmenspraxis ein und zeigt anhand von Literaturbeispielen die Umsetzung von New Work in mittelständischen Unternehmen. Das vierte Kapitel beleuchtet die Auswirkungen von New Work auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Zuerst werden die positiven Folgen und im Anschluss die Herausforderungen und Risiken bei der Implementierung dargestellt. Das fünfte Kapitel liefert einen Abschluss in Form einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse sowie ein Fazit in Bezug auf die Forschungsfrage und weiterführende Perspektiven.

## 2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Es geht um die zentralen Begriffe und Konzepte des New Work sowie die Wichtigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit in zeitgemäßen Arbeitsmodellen. Diese Grundlagen sind entscheidend, um die Vielfalt und Herausforderungen innovativer Arbeitsformen verstehen und in den Verlauf der Arbeit einordnen zu können.

### 2.1 Definition und Dimensionen von New Work

Der Ursprung des Konzepts New Work geht auf die gesellschaftlichen Veränderungen durch Digitalisierung, Globalisierung und sich verändernde Wertvorstellungen in der Arbeitswelt

zurück, welche eine Neuinterpretation von Arbeit unter der Berücksichtigung von Flexibilität und Eigenverantwortung hervorrief (vgl. Hormel et al. 2018: 2). Eine wichtige Feststellung, welche im Rahmen von New Work gemacht werden kann, ist die aktive Rolle von New Work als Reaktion auf diese Veränderungen (vgl. Hormel et al. 2018: 4). Die wachsende Beliebtheit des Konzepts wird deutlich, wenn man sich die Suchhäufigkeit von New Work in Deutschland seit Herbst 2015 anschaut. Dieser Trend unterstreicht die Bedeutung von New Work in der Arbeitswelt, da in diesem Zeitraum vermehrt nach innovativen Arbeitsmodellen gesucht wurde (vgl. Hormel et al. 2018: 2). Darüber hinaus muss in Bezug auf diesen Trend berücksichtigt werden, dass zu Zeiten von Bismarck die Lebenserwartung niedriger und die Lebenssituation anders war, was für die Gestaltung von Arbeit berücksichtigt werden sollte. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, die Förderung von Selbstorganisation, der Einsatz innovativer Führungsmodelle und der Einsatz neuer, digitaler Technologien bilden die Grundlage des New Work-Konzepts, die sich stark von traditionellen Arbeitsmodellen abgrenzen (vgl. Hoberg 2024: 3). Anhand der Experteninterviews bei Fraunhofer-Instituten geht außerdem hervor, dass vor allem die Dimensionen Flexibilität und Selbstorganisation entscheidend sind, um New Work erfolgreich anzuwenden. Dafür bedienen sich Unternehmen der agilen Methode, dem cross-funktionalen Team und dem partizipativen Entscheidungsstil (vgl. Hoberg 2024: 3, 7). Durch die Nennung von zeitlicher und räumlicher Flexibilität in der Stellenausschreibung wird die Zahl der Bewerber\*innen vergrößert und freie Stellen können schneller besetzt werden (vgl. Hoberg 2024: 7). Darüber hinaus wirkt sich die Autonomie der Mitarbeitenden durch die Abkehr vom Top-Down-Denken und dem bürokratischen Prozess positiv auf die Innovationsfähigkeit, die Anpassungsfähigkeit, die Bekämpfung des Silodenkens und auf die Unternehmenskultur aus (vgl. Hoberg 2024: 7). Bei den wichtigsten Ressourcen von New Work spielen immaterielle Ressourcen wie Wissen, Innovationskraft, Kreativität eine große Rolle und sind daher schwerer zu handhaben als materielle Ressourcen (vgl. Moldaschl 2007: 19). Dies hat laut Moldaschl folgende Bedeutung für das Personalmanagement:

> [...] dass das Personalmanagement diese menschlichen Lebendigkeits-Potenziale nicht bloß, wie es in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorrangig behandelt wird, als Ressource mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumenten zu instrumentalisieren, sondern Bedingungen und Arrangements zu schaffen hat, in denen das Personal zu dieser „Ressource“ werden kann. (Moldaschl 2007: 19)

Das heißt, dass durch Angebote wie Weiterbildungen, Lernen im Job, durch Lebenslanges Lernen oder die Akzeptanz von Vielfalt und den Ausbau individueller Kompetenzen die Zufriedenheit von Arbeitnehmer\*innen und damit die Potenziale dieser Mitarbeiter\*innen

gestärkt werden können, um in der Wissensökonomie wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Moldaschl 2007: 1).

Wie bereits erwähnt, spielt Flexibilität als Faktor, der zu Zufriedenheit beiträgt, bei New Work eine große Rolle. Sie ermöglicht es Beschäftigten, mit veränderten Lebenssituationen Schritt zu halten, sei es im Homeoffice, Hybridmodell oder im Modell mit flexibler Arbeitszeit (vgl. Pfeffel et al. 2022: 2). Wie Pfeffel et al. weiter ausführen, sind insbesondere Beschäftigte, welche Kinder oder Personen betreuen, die nicht selbstständig sind, signifikant zufriedener im Homeoffice als im Büro (vgl. Pfeffel et al. 2022: 3). Durch die Flexibilisierung der Arbeit sind die Unternehmen attraktiver und erlangen auch bei Stellenbesetzungen Vorteile (vgl. Hoberg 2024: 7). Auf der anderen Seite müssen für eine effektive New Work-Strategie hohe räumliche und zeitliche Freiräume für eine gelungene Abstimmung und Zusammenarbeit bereitgestellt werden (vgl. Hormel et al. 2018: 4). Dass es durch Flexibilität auch zu Abstimmungsschwierigkeiten kommen kann, geht aus dem Beispiel von quäntchen + glück hervor (vgl. Hormel et al. 2018: 4). Flexibilität kann außerdem nicht dazu führen, dass sich Mitarbeitende mit veränderten Rahmenbedingungen identifizieren. Diese individuelle Passung sowie die Chance zur partizipativen Gestaltung sind wichtig für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Laut einer Studie von Gallup sind 5 Millionen Erwerbstätige in Deutschland im Stand „innere Kündigung“ und können nicht mit dem, was sie tun, identifiziert werden (vgl. Hormel et al. 2018: 5). Somit erfordert ein erfolgreicher Einsatz von New Work eine Mischung aus Flexibilität, Autonomie, aber auch die Verankerung von klar definierten Abläufen und eine partizipative Kultur. Denn laut Hormel et al. haben Unternehmen oft eine „Vorliebe für schnelle Lösungen“ und die „blindwütige Anwendung von New Work-Praktiken kann sogar gegenteilige Effekte auslösen“ (Hormel et al. 2018: 4).

## 2.2 Konzeptualisierung von Mitarbeiterzufriedenheit

Die Konzeptualisierung von Mitarbeiterzufriedenheit ist komplex und vielschichtig. Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit ist daher, wegen der Menge an Kriterien und der nicht-linearen Abhängigkeiten, eine Herausforderung. Laut Busch und Mäder (2016: 2, 4) sind inzwischen zehn Zielgrößen auszumachen. Die Einflüsse wie Arbeitsinhalt, Führungsverhalten, Arbeitsklima, Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance und viele andere sind daher differenziert darzustellen. Auch wenn viele Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit, wie von Warr und Clapperton herausgefunden, mit nicht-linearen Beziehungen interagieren, haben positive Entwicklungen von bestimmten

Dimensionen in anderen Dimensionen keine Auswirkungen (vgl. Busch/Mäder 2016: 4). So kann über die einzelnen Aspekte die Zufriedenheit und Leistung gemessen werden. Durch moderne Controllingansätze gilt die Mitarbeiterzufriedenheit als Steuerungsgröße für den Unternehmenserfolg (vgl. Busch/Mäder 2016: 3, 8). Aus der Studie lässt sich schließen, dass Unternehmen gezielter Handlungsbedarfe ableiten können, wenn die Mitarbeiterzufriedenheit als Steuerungsgröße für Unternehmen etabliert wird.

Da sich die Dimensionen Flexibilität, Selbstorganisation und digitale Infrastruktur als wichtige Bestandteile von New Work herauskristallisieren, sind diese Faktoren besonders bedeutsam für die Mitarbeiterzufriedenheit. Laut Schellinger et al. (2021: 5, 18) haben die Faktoren maßgeblichen Einfluss auf das empfundene Autonomieerleben, Partizipation und Motivation der Mitarbeiter\*innen und tragen somit zu ihrer Zufriedenheit bei. Auch ein Unternehmenskulturverständnis in Richtung lebenslanges Lernen sowie Anpassungsfähigkeit ist essentiell, um sich an dynamische Veränderungen anzupassen. Der wichtigste Faktor, um Mitarbeiter\*innen zufriedener zu machen, ist Flexibilität, da er zu mehr Selbstbestimmung und zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben führt (vgl. Pfeffel et al. 2022: 2).

Unter Selbstorganisation ist zum einen die geteilte Verantwortung untereinander und zum anderen eine geringe hierarchische Ebene im Unternehmen gemeint. Die Vorteile dabei sind neben der hohen Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen eine höhere Entscheidungsgeschwindigkeit und eine verbesserte Produktivität (vgl. Schellinger et al. 2021: 18). Eine digitale Infrastruktur steigert zum einen die Flexibilität sowie die Kooperation und zum anderen auch die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, was im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie ersichtlich wurde (vgl. Schellinger et al. 2021: 10). Die beiden Bereiche Flexibilität und Selbstorganisation stärken also die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, indem Mitarbeiter\*innen zufrieden sind und die Wirtschaft von den verkürzten Entscheidungswegen profitieren kann.

Die lernende Unternehmenskultur bietet zudem eine höhere Arbeitszufriedenheit und -fähigkeit (vgl. Schellinger et al. 2021: 17). Laut den Expert\*innen besteht in der Praxis noch Nachholbedarf in den Bereichen Flexibilität, Selbstorganisation und digitaler Infrastruktur, um diese zielgerichtet und erfolgreich für New Work zu nutzen. Aus den verschiedenen Studien ergeben sich folgende Befunde: Laut Pfeffel et al. (2022: 2, 6) konnte ein Zusammenhang zwischen New Work und Mitarbeiterzufriedenheit identifiziert werden. Das heißt, Homeoffice und die hybride Arbeitsform haben einen höheren Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit als die fixe Präsenz im Büro. Vor allem Arbeitnehmer\*innen, die Betreuungspflichten haben,

zeigen ein höheres Wohlbefinden bei Homeoffice, hybriden Arbeitsmodellen und Teilzeit. Bei traditionellen Arbeitsplätzen waren die Angestellten eher unzufrieden.

Laut Pfeffel et al. (2022: 3) stellen Berufseinsteiger\*innen das hybride Arbeiten als ein akzeptables Kontinuum zwischen Präsenz und Homeoffice dar und die Bereitschaft zum Wechsel steigt stetig. Bei der Mitarbeiter\*innenzufriedenheit haben sich hohe Arbeits- und Anwesenheitszufriedenheit bei Nutzung von New Work-Modellen gezeigt, was zu der These führt, dass diese Mitarbeiter\*innen zufriedener sind. Vor allem im Dienstleistungsbereich scheint die Mitarbeiterzufriedenheit von den Modellen abhängig zu sein, denn ohne flexibles Arbeiten war ein zufriedener Mitarbeiter\*innen nicht zu finden (vgl. Pfeffel et al. 2022: 6). Außerdem konnte in der Studie ein Unterschied zwischen den Geschlechtern festgestellt werden, denn Frauen gaben unabhängig von den unterschiedlichen Arbeitsformen höhere Zufriedenheitswerte an als Männer (vgl. Pfeffel et al. 2022: 15).

Der dritte Einflussfaktor auf die Mitarbeiterzufriedenheit ist der Wunsch nach Gleichberechtigung, der sich in verschiedenen Bereichen der Unternehmen äußert. Laut Hilgarter et al. (2023: 3-4) gelten Gleichstellungsthemen laut Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen als zukunftsträchtig. Gleichstellungsziele in Bezug auf Geschlechtergleichstellung sind besonders im Bereich der öffentlichen Verwaltung bedeutend. Beschäftigte von Verwaltungen, besonders Frauen und Ältere, sind besonders zufrieden, wenn Geschlechtergerechtigkeit und flexible Arbeitsformen in den Arbeitsmodellen des Unternehmens implementiert werden (vgl. Hilgarter et al. 2023: 3-4).

Die Steuerbarkeit ist als eine wesentliche Prämisse zu beachten, da die Mitarbeiterzufriedenheit eine sehr wichtige Basis bildet, um Erfolgspotenziale zu identifizieren und Strategien zu implementieren (vgl. Busch/Mäder 2016: 3, 8). Eine konstante Erhebung von relevanten Zufriedenheitskennzahlen erlaubt, Entwicklungen früher zu identifizieren und zu steuern. Die Steuerung der Mitarbeiterzufriedenheit hilft Unternehmen, rechtzeitig geeignete Maßnahmen einzuleiten, um Kündigungen und Fluktuation zu verringern, um die Produktivität von Teams zu steigern und um eine höhere Innovationsbereitschaft unter den Mitarbeitenden zu erzielen. Modernes Controlling sollte alle Steuerungskonzepte, in denen neben Finanzzahlen (Kosten, Erträge, Umsatz) auch Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Produktivität, Fluktuation, Krankheitsstände, Kundenbindungen und Innovationsbereitwilligkeit gemessen werden, beinhalten. Eine möglichst realitätsnahe Erfassung und Behandlung von Zusammenhängen ermöglicht ein rasches Aufzeigen von Trends, die das Potenzial für Handlungsbedarfe im Unternehmen zeigen.

### **3. New Work-Praktiken in der Unternehmenspraxis**

Flexibilisierung und Selbstorganisation als Kern von New Work:

Die Umsetzung von Flexibilisierung und Selbstorganisation als zwei tragende Säulen von New Work findet vor allem durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, von Homeoffice und agilen Arbeitsweisen in den Arbeitsalltag statt. Die von den Fraunhofer-Instituten durchgeführten Experteninterviews kamen zu dem Schluss, dass diese Punkte von Experten als grundlegend für New Work betrachtet werden können. Diese führen ihrer Meinung nach dazu, dass Stellen attraktiver und es einen Diversitätseffekt in der Bewerberauswahl gibt (vgl. Hoberg 2024: 3, 7). Dies belegt, dass durch die Implementierung flexibler Arbeitsmodelle auf die individuellen Rahmenbedingungen möglicher Arbeitskräfte eingegangen werden kann, was vor allem beim Fachkräftemangel von großem Nutzen ist. Hierbei zu beachten ist jedoch, dass die Implementation von flexiblen Arbeitszeitmodellen vorab gesteuert werden sollte, da diese oft ohne das passende Management einhergeht.

Durch die Implementierung von Flexibilität in Stellenausschreibungen werden beispielsweise Mitarbeiter mit individuellen Wünschen für Arbeitszeit und Arbeitsort erreicht und damit das Bewerberfeld erweitert sowie Stellen besser besetzt (vgl. Hoberg 2024: 7). Dies zeigt, dass durch das Schaffen von Anschlussfähigkeit an die Lebenssituationen von potenziellen Arbeitskräften ein ökonomischer Mehrwert geschaffen werden kann. Jedoch bleibt offen, ob dies für die Zufriedenheit des Mitarbeiters auch in Zukunft eine Rolle spielt.

Durch die Selbstorganisation der Mitarbeiter und die Einführung neuer Führungskonzepte in Unternehmen werden dem Mitarbeiter Autonomie und Mitgestaltung in Unternehmen ermöglicht. Dadurch kann sich die Motivation und der Verantwortungsgrad der Mitarbeiter nachhaltig steigern (vgl. Hoberg 2024: 3). Im Gegensatz zu dem direktiven Führungsstil bei konventionellen Arbeitsmodellen bieten flache Hierarchien im Unternehmen die Möglichkeit, Mitarbeiter in Entscheidungs- und Arbeitsprozesse einzubinden und zu fördern. Auch wenn eine positive Tendenz in der Mitarbeiterzufriedenheit sichtbar wird, besteht die Problematik, dass Entscheidungen ohne eine geeignete Führung und Kommunikation ineffizient getroffen werden und die Produktivität sinken kann.

Durch Cross-funktionale Teams sowie Trend- und Marktanalysen kann durch vermehrte Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens die Zusammenarbeit verstärkt werden. Dies ermöglicht in Unternehmen, Silodenken und daraus entstehende Schwierigkeiten bei der Abwicklung von Projekten abzubauen (vgl. Hoberg 2024: 7). Allerdings sind durch solche Maßnahmen vermehrt interne Umbrüche zu erwarten.

Der Abbau von Hierarchien und die Einführung agiler Methoden ermöglichen es dem Unternehmen, schneller auf veränderte Marktbedingungen einzugehen und sich dem sich schnell verändernden technologischen Zeitalter anzupassen. Ebenso kann das Unternehmen sich somit besser dem globalen Wettbewerb anpassen (vgl. Hoberg 2024: 3, 7). Die von Führungskräften kritisierten Kontrollverluste durch neue Arbeitszeitmodelle können durch geeignete Schulungen und Kompetenzentwicklungen verhindert werden.

Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle wie Homeoffice, Hybrides Arbeiten und individuelle Zeitarbeit sind laut Hormel et al. (2018) bedeutende Faktoren für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, da diese dadurch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erreichen (vgl. Hormel et al. 2018: 4). Erfahrungswerte belegen, dass vor allem Mitarbeiter mit Betreuungsaufgaben von Flexibilisierung profitieren, jedoch geht diese meist mit geringerer Flexibilität auf Unternehmensebene einher, was die Zusammenarbeit innerhalb von Teams erschweren kann.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen in Unternehmen erschwert in vielen Unternehmen die Zusammenarbeit innerhalb von Teams, was durch lange Abstimmungsprozesse zu Tage tritt. Das Unternehmen quäntchen + glück diente dabei als Beispiel, wo durch digitale Instrumente trotzdem keine schnelle und individuelle Abstimmung in Teams stattfinden konnte (vgl. Hormel et al. 2018: 4). Dies lässt erkennen, dass die Einführung von Flexibilisierung in Betrieben vermehrt organisatorische Komplexität und die Entwicklung von Koordination erfordert.

Der Einsatz digitaler Kommunikation und Arbeitszeitinstrumente kann diesen koordinativen Herausforderungen entgegenwirken. Jedoch sind hierfür geeignete Schulungen des Personals sowie auch die Entwicklung interner Kompetenzen notwendig, um diese Technologien auch richtig einsetzen zu können (vgl. Hormel et al. 2018: 4).

Es muss aber beachtet werden, dass Flexibilisierung und andere Maßnahmen in Bezug auf New Work nicht als Selbstzweck gesehen werden dürfen, da ansonsten diese Maßnahmen

auch zu keiner Verbesserung der Arbeitszufriedenheit führen und zu einem langfristigen Nachteil im Wettbewerb führen können. Aus diesem Grund ist eine geeignete Ausgestaltung der Arbeitsprozesse essenziell (vgl. Hormel et al. 2018: 4).

Einsatzmöglichkeiten von New Work in mittelständischen Unternehmen und Verbundgruppen:

Die Implementierung von New Work-Maßnahmen in mittelständische Unternehmen und Verbundgruppen wird häufig durch ein negatives Mindset oder mangelndes Engagement von Managern erschwert (vgl. Morschett et al. 2023: 9). Ursachen hierfür können z. B. unzureichendes Vertrauen gegenüber Mitarbeitern und das fehlende Ermöglichen von Eigenverantwortung sein.

Die Befragungen ergaben, dass durch Hierarchie geprägte Führungskräfte sich bei einem direkten Kontrollverlust in Unsicherheiten sowie im Bezug zu neuen Arbeitsmodellen befinden (vgl. Morschett et al. 2023: 9). Daher sind geeignete Weiterbildungen für solche Führungskräfte notwendig, um ihre Ängste und Unsicherheiten beseitigen und somit einen Kulturwandel nachhaltig vorantreiben zu können. Ungefähr 45 % der Verbundgruppen haben bereits eigene Schulungsinstitute in diesem Bereich gegründet, welche die Kompetenz des Managements in Bezug auf New Work ausbauen (vgl. ebd.: 13).

Der Schlüssel, um einen Kulturwandel im Unternehmen zu implementieren, liegt im Abbau von negativen Erwartungen gegenüber Mitarbeitern sowie dem Implementieren von Führung, die durch Vertrauen und Partizipation geprägt ist (vgl. Morschett et al. 2023: 9). Durch den vermehrten Einsatz von Mentoring- und Peer-Learning-Maßnahmen sollen außerdem ein Austausch von Erfahrungen und Kompetenzen ermöglicht werden (vgl. ebd.).

New Work als Instrument zur generationsübergreifenden Gesundheitsförderung:

Das burgenländische Gesundheitsförderungsprojekt „Fit for Generations“ in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben zeigte, dass durch die Anwendung generationenspezifischer Gesundheitsaktivitäten auf eine spielerische Art und Weise die Vitalität von Mitarbeitern verbessert werden kann und deren Arbeitsfähigkeit nachhaltig gestärkt wird (vgl. Gollner/Hauer 2022: 14, 16, 23).

Die tägliche Aktivität kann mit Bewegungschallenges gesteigert werden. Auch die Widerstandsfähigkeit gegen Stress und andere psychische Probleme kann durch

Resilienz-Workshops gesteigert und so die eigene Gesundheit im Sinne der Gesundheitskompetenz langfristig geschützt werden. Aktivitäten wie diese und die oben angeführten Beispiele tragen zu einer Steigerung des HRV-Wertes, welcher als Kennzahl für die Belastbarkeit und Gesundheit angesehen werden kann, bei (vgl. Gollner/Hauer 2022: 16, 23).

Diese Maßnahmen zeigen, dass es wichtig ist, gesundheitsfördernde Maßnahmen generationenbezogen durchzuführen, um alle Individuen der Mitarbeiter zu erreichen und einen Mehrwert für alle Mitarbeiter zu schaffen.

Außerdem zeigt diese Herangehensweise eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit im Unternehmen, wodurch sich die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert haben (vgl. Gollner/Hauer 2022: 14).

Internationaler Vergleich zwischen Arbeitsmodellen:

Es besteht ein markanter Unterschied zwischen Arbeitsmodellen in einem konservativen System und dem Modell der New Work. Anhand von KMUs in Simbabwe wurde ein Modell aus direktiver Führung, inaktiver und niedriger Eigenverantwortung dargestellt, wo mangelndes Vertrauen zwischen Managern und den Beschäftigten herrscht. Die Innovationsfähigkeit und der Erfolg des Unternehmens befinden sich ebenfalls auf einem niedrigen Level (vgl. Nyamwanza/Mavhiki 2014: 9-10).

Dieses Modell wurde dem des New-Work-Modells gegenübergestellt, welches ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitern widerspiegelt und mit einer hohen Innovationsfähigkeit einhergeht. Darüber hinaus ist ein signifikanter Unterschied in der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Erfolg des Unternehmens festzustellen. Der wichtigste Unterschied zwischen den Modellen besteht jedoch in der Selbstorganisation der Mitarbeiter, da durch diese Eigenverantwortung vermehrt Verantwortung übernommen wird (vgl. Nyamwanza/Mavhiki 2014: 9-10).

Durch dieses Modell kann das Unternehmen schneller wachsen als im klassischen Modell und sich auf neue Marktbedingungen besser einstellen. Dadurch lässt sich ebenfalls eine bessere Mitarbeiterbindung und eine bessere Arbeitszufriedenheit erzielen (vgl. ebd.).

Dieser Vergleich zeigt deutlich, dass durch die Implementierung von Technologien alleine keine nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolgs erreicht werden kann. Es braucht

auch eine Änderung der Werte sowie ein negatives Mindset des Managements, um langfristig die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Auch wird dadurch das Innovationspotenzial des Unternehmens deutlich gesteigert (vgl. ebd.).

## **4. Auswirkungen von New Work auf die Mitarbeiterzufriedenheit**

Die positiven Seiten, als auch die herausfordernden Seiten von New Work, beeinflussen die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden. Erfüllende Aspekte sowie Risiken werden hier behandelt und stellen eine Schnittstelle zwischen den Konzepten und dem wirklichen Unternehmensleben dar.

### **4.1 Positive Effekte auf Zufriedenheit und Motivation**

Flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice und hybrides Arbeiten haben sich als wichtiges Instrument der Zufriedenheitserhöhung herauskristallisiert. Mitarbeiter\*innen erzielen bei diesen Formen deutlich höhere Zufriedenheitswerte im Vergleich zu jenen, die diese Art der Flexibilität nicht erfahren (vgl. Pfeffel et al. 2022: 2; Thurnes/Imhof 2024: 20). Die Arbeitsplätze werden vermehrt an individuelle Bedürfnisse der Arbeitskräfte angepasst. Dies impliziert aber auch, dass die Zufriedenheit stark davon beeinflusst ist, inwieweit Arbeitnehmer\*innen von ihnen profitieren können, da es zu erheblichen Schwächungen der Zufriedenheit kommt, wenn zum Beispiel die technische Infrastruktur im Homeoffice nicht ausreichend ausgebaut ist oder die Führung nicht motivierend unterstützt.

Selbstbestimmung bezüglich Arbeitsort und Zeit führt demnach zu erhöhter Zufriedenheit. Es ermöglicht den Mitarbeiter\*innen, in höherem Maße Beruf und Privatleben zu verbinden und für Eltern oder pflegende Angehörige eine adäquate Work-Life-Balance zu erzielen. Im reinen Homeoffice weisen sie sogar eine signifikant höhere Zufriedenheit auf als Pendelnde ohne flexible Arbeitszeiten (vgl. Pfeffel et al. 2022: 3). Jedoch ist kritisch anzumerken, dass auch hier Vorsicht angebracht ist, denn es ist zweifelhaft, dass ein vollständiges Homeoffice-Modell langfristig die gewünschte Zufriedenheitserhöhung mit sich bringt, da die Gefahr der Isolation und der fehlenden Trennung vom Beruflichen besteht.

Diese Form der Flexibilisierung ist auch in der Branche spürbar. Im Dienstleistungsbereich erreichen jene, die diese Art des Arbeitens in Anspruch nehmen können, wesentlich höhere Werte auf einer Zufriedenheitsskala als jene ohne diese Option (vgl. Pfeffel et al. 2022: 6). Hier wird deutlich, dass eine Flexibilisierung der Arbeitsgestaltung sowohl auf individueller als auch auf unternehmensbezogener Ebene zu einer erhöhten Zufriedenheit führen kann. Es wird aber kritisch anzufügen sein, dass sich das Potenzial der positiven Auswirkungen auf die Motivation durch die Individualisierung der Arbeit nicht verallgemeinern lässt, sondern durch unterschiedliche betriebswirtschaftliche Faktoren beeinflusst wird.

Ebenfalls hat das Homeoffice großen Einfluss auf die Motivation der Berufseinsteiger\*innen. Da diese Berufseinsteiger\*innen sich besonders durch Präsenztag im Büro motiviert fühlen, besteht die Möglichkeit, dass diese Form der Individualisierung mit der Nutzung eines Hybridmodells zur höheren Bindung des jungen Talents an das Unternehmen beiträgt (vgl. Pfeffel et al. 2022: 3). Es ist jedoch anzunehmen, dass eine fehlende Harmonisierung der Präsenztag und ein Ungleichgewicht in der Nutzung des Homeoffice zu negativen Gefühlen führen können, die mittel- oder langfristig zu Demotivation beitragen.

Um nachhaltig motiviert zu sein, ist es notwendig, eine selbstorganisierte, vertrauensvolle und lernende Kultur in Unternehmen zu fördern (vgl. Schellinger et al. 2021: 5, 14). Um dies zu ermöglichen, sind Investitionen notwendig, aber nicht jedes Unternehmen kann die dafür nötigen Maßnahmen setzen.

Dabei hilft die moderne Kommunikationstechnologie, Arbeitsformen partizipativer zu gestalten. So können orts- und zeitunabhängige Infrastrukturen helfen, die Vernetzung, aber auch das Zugehörigkeitsgefühl von Arbeitnehmer\*innen und ihre Produktivität zu fördern (vgl. Schellinger et al. 2021: 10). Die COVID-19-Pandemie hat zum Beispiel die Bedeutung von derartigem Technikeinsatz in Unternehmen verdeutlicht. Allerdings ist es fraglich, ob jedes, besonders kleinere Unternehmen genügend Kapital aufbringen kann, um derartige Investitionen zu tätigen und seine Mitarbeiter\*innen bestmöglich schulen zu lassen.

In diesem Zusammenhang hat sich die Rolle von Führungskräften in New Work-Umfeldern verändert. Sie agieren nun eher als Ermöglicher\*innen. Sie stellen die digitale Transformation sicher, sichern das Innovationspotenzial und unterstützen Mitarbeiter\*innen dabei, agil, anpassungsfähig und lernfähig zu sein (vgl. Schellinger et al. 2021: 14, 18). All dies benötigt gefragte Kompetenzen von Führungskräften, wie zum Beispiel das Vertrauensbauen, die Motivation und Führung der Selbstorganisation. Aus diesem Grund

müssen auch jene auf diese neue Rolle vorbereitet sein.

Die Mitgestaltung und Förderung von Selbstorganisation führt zu kürzeren Entscheidungsfindungswegen, und wenn die Mitarbeiter\*innen sich beteiligen und einbringen können, die ihnen übertragenen Aufgaben zu lösen, werden sie zufriedener (vgl. Schellinger et al. 2021: 18). Eine weitere Voraussetzung ist die Bereitstellung adäquater Räumlichkeiten für die Arbeit, da die meisten Mitarbeiter\*innen das Homeoffice in der Kombination mit einem Büro vorziehen (vgl. Schellinger et al. 2021: 18). Jedoch ist fraglich, ob die Mitgestaltung und Übertragung von Kompetenzen für jeden und jede gleichermaßen motivierend ist. Es gibt ebenso Menschen, denen klar definierte Arbeitsformen lieber sind.

Flexibilität im Sinne von Arbeitszeit und -ort, zum Beispiel im Homeoffice, kann die Mitarbeiter\*innen in der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf motivieren (vgl. Ramesh/Kumar 2025: 1). Die flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen den Arbeitnehmer\*innen, ihre Arbeit zu ihren Präferenzen zu gestalten und ihre Work-Life-Balance auf ihre individuelle Lebenssituation anzupassen. Allerdings ist auch kritisch anzumerken, dass Arbeitgeber die Balance zwischen den persönlichen Bedürfnissen und den betrieblichen Erfordernissen bewältigen müssen, um keine Überlastung durch zu viele flexible Arbeitsbedingungen zu bewirken.

In Bezug auf Motivation von Mitarbeiter\*innen sollte auch der Aufbau des Teamgeistes erwähnt werden, denn ein gutes Team schafft Zusammenhalt, erhöht die Zufriedenheit mit dem Team und das individuelle Zugehörigkeitsgefühl (vgl. Ramesh/Kumar 2025: 2). Gerade in Remote-Situationen sollte daher auf virtuelle Teambuilding-Maßnahmen und digitale Anerkennungsplattformen gesetzt werden, denn hier ist ein starker Teamgeist als Grundlage wichtig, um das Gefühl der Einsamkeit zu vermeiden. Es ist kritisch anzumerken, dass es zweifelhaft ist, ob es sich beim „virtuellen Teamgeist“ tatsächlich um einen solchen handelt oder lediglich um eine Imitation.

Auch der Grad, in dem sich Mitarbeiter\*innen durch die Möglichkeiten motiviert fühlen, in flexible Arbeitszeitpläne involviert zu sein, hat einen positiven Einfluss auf die Identifikation und Bindung zum Unternehmen. Dadurch werden die Mitarbeiter\*innen produktiver (vgl. Ramesh/Kumar 2025: 2). Durch diese Tendenz kann allerdings kein allgemeingültiger Schluss auf das Leistungsniveau von Mitarbeiter\*innen abgeleitet werden, da unterschiedliche Mitarbeiter\*innen bei gleichen Arbeitsmodellen eine hohe und geringe Arbeitsleistung erbringen können. Deshalb wird es immer notwendig sein, klassische Arbeitsleistungsmerkmale zu adaptieren, um zu evaluieren, ob Arbeitnehmer\*innen auch

produktiver sind, wenn die Arbeit anders gestaltet wird.

Obwohl die New Work-Bewegung immer noch weit verbreitet ist, findet auch bereits wieder eine kritische Auseinandersetzung statt. So ist der Trend der emotionalen Bindung, der bisher als Grundvoraussetzung gesehen wurde, um Mitarbeiter\*innen und ihre Innovationskraft im Unternehmen zu halten, bereits wieder kritisch zu betrachten (vgl. Kahner 2022). Denn diese Generation Z (15-25-Jährige), die aufgrund des demografischen Wandels eine zentrale Zielgruppe der Mitarbeiterwerbung geworden ist, ist in Bezug auf die Bindung von Individuen schwer anzusprechen, da eine große Mehrheit bei der Entscheidung für oder gegen eine Stelle mehr Wert auf Flexibilität und Individualität legt. Diese Arbeitnehmer\*innen legen zum Beispiel vermehrt Wert darauf, das Leben nach eigenen Vorstellungen zu gestalten, in einem internationalen Umfeld arbeiten zu können oder sich mit Arbeitgeber\*innen identifizieren zu können, bei denen die Werte des Unternehmens auch tatsächlich verfolgt werden.

Der Ansatz zur emotionalen Bindung hat für Unternehmen einen sehr großen Vorteil. Denn gerade durch den bestehenden Fachkräftemangel kann eine Firma sichergehen, talentierte und motivierte Mitarbeiter\*innen zu gewinnen und zu halten (vgl. Kahner 2022: 15). Dieser Vorteil zieht für Unternehmen einen Nachteil mit sich. In der Praxis muss ein hoher Aufwand betrieben werden, um Maßnahmen für eine erhöhte Mitarbeiterbindung wie zum Beispiel Mitbestimmung, Feedback- und Entwicklungskultur im Arbeitsalltag und bei der Ausbildung durchzuführen.

Um die Bindung und die Motivation zum Unternehmen zu fördern, sollten diese Maßnahmen bereits in der Ausbildung erfolgen (vgl. Kahner 2022).

Jedenfalls sprechen die meisten Kennzahlen in Bezug auf die Zufriedenheit für sich. Nur 6 % derer, die im Homeoffice arbeiten, berichten, dass sie unzufrieden mit ihrer Arbeit sind, verglichen mit denen im Büro. Die Beschäftigten mit kürzeren Homeoffice-Zeiten sind demnach zufriedener als diejenigen, die hauptsächlich im Büro arbeiten (vgl. Thurnes/Imhof 2024: 20). Das Problem dabei ist die falsche oder das Fehlen einer technischen Infrastruktur.

Homeoffice schützt vor Burnout/Boreout, denn die Symptome sind bei Mitarbeiter\*innen, die es häufiger nutzen, geringer (vgl. Thurnes/Imhof 2024: 20).

Für 72 % ist die Balance von Arbeit und Beruf der größte Vorteil des Homeoffice. Auch hier

zeigt sich, dass ein Homeoffice-Arbeitsplatz eine sinnvolle Komponente für die Beschäftigten sein kann, denn die meisten Beschäftigten präferieren einen gut organisierten Homeoffice-Arbeitsplatz für die Arbeit (vgl. Thurnes/Imhof 2024: 20). Demnach sollte die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Ort in diesem Arbeitsmodell einen großen Einfluss auf die Motivation haben, doch kritisch betrachtet wird dies wiederum mit der Unklarheit und Unplanbarkeit von Aufgaben, Projekten und deren Zeitrahmen zusammenhängen. Eine völlige Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort erscheint fraglich.

Weniger als die Hälfte der Mitarbeiter\*innen hat einen vollständigen Arbeitsplatz zu Hause, ein Viertel fühlt sich bei der Heimarbeit isoliert (vgl. Thurnes/Imhof 2024: 20).

## 4.2 Herausforderungen und Risiken

Die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, Homeoffice und individuellen Zeitarbeitsmodellen führen aufgrund der räumlichen Trennung und unterschiedlicher Arbeitszeiten zu verlängerten Abstimmungsbedürfnissen auch bei einfachen Problemen (vgl. Hormel et al. 2018: 4). Es zeigt sich, dass vermeintliche Effizienzsteigerungen durch den Einsatz von Flexibilisierungen nicht zwangsläufig zu erwarten sind und von einer koordinativen Betrachtung bedürfen, worin einige Autoren ein Defizit sehen.

Durch den Versuch, neue Arbeitsmethoden effizienter zu nutzen, resultieren neue Abstimmungsbedürfnisse und teilweise höhere Verzögerungen, was die erhoffte Effizienzsteigerung durch digitale Tools nicht immer gewährleisten kann (vgl. Hormel et al. 2018: 4). Es ist somit zu erkennen, dass Effizienzsteigerungen nicht nur auf den technologischen Einsatz zurückzuführen sind, sondern ebenso Prozesse sowie Arbeitsabläufe verändert werden müssen. Ist dies nicht gewährleistet, geht die Mitarbeiterzufriedenheit verloren und es kommt zur Verschwendungen von Ressourcen.

Das Unternehmen quäntchen + glück hat beispielsweise durch die Einführung von neuen Arbeitsmodellen wie Homeoffice oder Urlaubsflatrate festgestellt, dass eingeführte Routinen nicht mehr funktionierten (vgl. Hormel et al. 2018: 4). Im konkreten Fall wurde aufgezeigt, dass sich durch die neuen Arbeitsmodelle auch eine Steigerung von längeren Abstimmungsprozessen zeigte und dass gute Steuerungsparameter für ein Unternehmen wichtig sind, damit die Nachteile von mehr Flexibilität minimiert werden und die Zufriedenheit von Mitarbeitern garantiert wird.

Durch die Zunahme der organisatorischen Komplexität von Projekten und Teams unter New-Work-Bedingungen muss in Kombination mit passenden digitalen Tools gearbeitet werden, da sie ein sehr wichtiges Managementinstrument sind. Das bedeutet, dass diese je nach Organisation angepasst werden müssen, da diese sonst Ineffizienzen und Unzufriedenheiten der Mitarbeitenden mit sich bringen können (vgl. Schermuly 2020: 5-6).

Das bedeutet, dass der Einsatz digitaler Tools nicht nur eine reine Einführung von IT-Systemen ist, sondern mit individuellen Weiterbildungen der Mitarbeitenden begleitet sein muss und zu einer Organisationsentwicklung, beziehungsweise zu einer Entwicklung der eigenen Kompetenzen, beiträgt.

Auch mittelständische Unternehmen stehen durch die Finanzierung der notwendigen Hard- und Software sowie aufgrund knapper personeller Ressourcen vor einer schwierigen Aufgabe, passende Tools zu identifizieren (vgl. Morschett et al. 2023: 10). Durch limitierte Ressourcen ist hier die Wahrscheinlichkeit einer Prozessstörung auch umso höher, wie auch der Unzufriedenheitsgrad. Aus diesen Gründen ist es notwendig, Investitionen in diese Tools zu priorisieren und zu verwalten.

Aus empirischen Studien ist bekannt, dass die Mehrheit der Mitarbeiter über mehr Arbeitszufriedenheit im Homeoffice verfügen und über eine höhere Work-Life-Balance. Gleichzeitig sprechen sie aber über mehr Einsamkeit, Isolierung und fehlenden Bezug zum Unternehmen (vgl. Batool 2023: 3, 10; vgl. Wang et al. 2021, zitiert in Batool 2023: 3, 10). Durch den Rückgang sozialer Interaktionen und den Verlust von gemeinschaftlichen Ereignissen innerhalb des Unternehmens, kann dies ein Grund für die Unzufriedenheit sein und es ist es notwendig, Wege für soziale Kontakte zu finden.

Besonders problematisch wird dieses Problem für Mitarbeiter, welche permanent von Zuhause aus arbeiten. Durch das Ausbleiben informeller Beziehungen kann es langfristig dazu führen, dass sich ein fehlender Bezug zum Unternehmen bildet. Dies zeigt, wie wichtig es ist, dass ein Unternehmen auf hybride Arbeitsmodelle setzt.

Viele Remote-Mitarbeiter geben an, sich im aktuellen Arbeitsumfeld unsicher und nicht unterstützt zu fühlen, was dazu führt, dass sie weniger zufrieden und kollaborativ sind (vgl. Batool 2023: 3). Virtuelles Teambuilding kann in dieser Situation helfen, auch kann es hilfreich sein, eine Plattform mit Anerkennung zu gestalten, allerdings zeigen diese Strategien nicht genügend Wirkung aufgrund des fehlenden physischen Teambuildings (vgl.

Batool 2023: 7).

Demnach bedarf es eines hybriden Ansatzes, um ein langfristiges Teambuilding zu gewährleisten und soziale Beziehungen zu sichern.

Auch kann es langfristig dazu führen, dass sich die Mitarbeiter von der Organisation entfremden, was zu Kündigungen und niedriger Arbeitsmoral führt (vgl. Harter/Schmidt/Keyes 2003, zitiert in Batool 2023: 11). Es bedarf daher nachhaltige Praktiken, um die intrinsische Motivation langfristig aufrechtzuerhalten.

Durch die rasche Digitalisierung und den Einsatz digitaler Tools im Zusammenhang mit New Work kann sich eine Belastung für die Mitarbeitenden entwickeln. Bei 80,9 % der Wissensarbeiter wird der Einsatz von IT-Tools als bedeutsamer Baustein im Arbeitsalltag erlebt (vgl. Schermuly 2020: 5). Jedoch sprechen 58,1 % der Mitarbeiter von einem deutlichen Anstieg der Arbeitslast durch neue Arbeitsprozesse (vgl. Schermuly 2020: 6). Die Überforderung durch Technologie und das digitale Leben im Büro kann zu einem Rückgang von Kreativität und Innovation führen. Es stellt sich daher die Frage, wie der Mensch von diesen Entwicklungen profitieren kann. Es ist also notwendig, Entlastung in Verbindung mit Technologie voranzutreiben.

Sich selbst zu organisieren und selbstverantwortlich zu sein kann eine Belastung sein, zumal viele Mitarbeiter in einem solchen System ständig erreichbar sind (vgl. Schermuly 2020: 6). Dies impliziert also eine Zunahme von psychischen Erkrankungen.

Durch das neue Delegieren von Aufgaben und Aufweichung hierarchischer Strukturen kommt es in Unternehmen zu Stressoren, die sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken können (vgl. Schermuly 2020: 5-6). Die Unklarheit über Aufgabenzuordnung und die unklare Zuteilung zum Erreichen eines Ziels lassen den Leistungsdruck auf Teammitglieder deutlich zunehmen.

In vielen Unternehmen sind tief im System verankerte Denk-, Arbeits- und Unternehmenskulturen einer der Haupthinderungsfaktoren bei der Implementierung neuer Arbeitsmodelle (vgl. Morschett et al. 2023: 9). In diesen Unternehmen wird die notwendige und passende Unternehmenskultur und die Anpassung der bisher gelebten Managementprinzipien als Herausforderung gesehen, da bestehende Gewohnheiten die Partizipation der Mitarbeiter oft verhindern.

In den meisten mittelständischen Unternehmen behindern Managementkulturen und Arbeitsmuster mit starren Strukturen und Arbeitsmodellen diesen Wandel zu New-Work-Modellen (vgl. Morschett et al. 2023: 9). Die partizipativen Führungskonzepte werden meistens nur teilweise oder nicht implementiert, wodurch dieser Hinderungsgrund vorliegt.

New Work wurde durch 5 Millionen Erwerbstätige (entspricht 14 % der gesamten Beschäftigten) durch "innerliche Kündigung" beiseitegeschoben (vgl. Hormel et al. 2018: 5).

Es zeigt, dass New Work keine Garantieversprechen für eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit mit sich bringt. Individuelle Anpassungsmaßnahmen sind ebenso notwendig wie eine aufrichtige Wertschätzung der Arbeitsbedingungen.

Eine falsche und demotivierende Flexibilisierung kann zu Demotivation und mangelnder Zufriedenheit der Beschäftigten führen (vgl. Hormel et al. 2018: 4-5). Es ist notwendig, eine regelmäßige Evaluation und Verbesserung der getroffenen Maßnahmen zu initiieren, durch die Erfordernisse ermittelt werden und neue Maßnahmen initiiert werden.

## 5. Fazit

In der Zielsetzung dieser Arbeit wurde der Einfluss von New Work auf die Mitarbeiterzufriedenheit in mittelständischen Unternehmen des deutschsprachigen Raums bewertet. Es geht darum, dass Arbeitswelten durch die zunehmende Digitalisierung, Globalisierung und den Wertewandel im Umbruch sind. Das zeigt sich auch darin, dass Arbeitsmodelle der New Work immer wichtiger werden. Dabei ist die Fragestellung, inwieweit sich die Elemente der New Work, wie Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und -ort, selbstorganisiertes Arbeiten, partizipative Unternehmenskultur, der Einsatz neuer Technologien etc., auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen auswirken. Die Fragestellung wird in dieser Arbeit anhand des Forschungsstandes sowie einigen Praxisbeispiele beantwortet.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Homeoffice, hybride Arbeit etc. erhöhen das Maß der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Flexibilisierung ermöglicht, das Berufs- und Privatleben aufeinander abzustimmen. Besonders die Mitarbeiter mit Betreuungs- und Familienpflichten können von der Flexibilisierung profitieren. Ebenso steigt die Zufriedenheit

durch die Förderung von Selbstorganisation und flachen Hierarchien, was das Autonomieerleben steigert. Auch die Nutzung von Technologien, vor allem als Verbindungsweg, erhöht die Flexibilität und damit auch die Zufriedenheit. Eine lernende Unternehmenskultur, die kontinuierliche Fortbildung und Anpassung fördert, kann ebenso zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung führen.

Des Weiteren zeigt sich, dass Flexibilisierung die Koordination der Mitarbeiter in Unternehmen durch unzählige Abstimmungsschleifen erschwert. Zudem kommt es durch Homeoffice zur Verringerung von persönlichen Kontakten, wodurch es zu einem Rückgang der Teamarbeit kommt. Für die Mitarbeiter kann dies zu sozialer Isolation und zunehmender Entfremdung zum Unternehmen führen. Der vermehrte Einsatz von Tools kann als zusätzlicher Leistungsdruck empfunden werden, und durch die Entgrenzung der Arbeitszeiten kann es passieren, dass ständige Erreichbarkeit erwartet wird. Es gibt strukturelle und kulturelle Hindernisse bei der Implementierung partizipativer Arbeit in kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Auswertung des Forschungsstandes und der Ergebnisse lassen sich in die allgemeine Forschung über New Work und Mitarbeiterzufriedenheit einordnen, indem die Ergebnisse aus vorherigen Studien noch mal deutlich bekräftigt wurden. Darüber hinaus verdeutlicht diese Arbeit die Herausforderungen und Risiken, die der Wandel und die Anpassung an New Work mit sich bringen. Des Weiteren verdeutlicht diese Arbeit auch die Bedeutung der Rolle der Führungskräfte bei der Implementierung von New Work und die Wirkung der Unternehmenskultur auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Arbeit grenzt sich zu anderen Studien ab, indem die Besonderheiten und Rahmenbedingungen des Mittelstandes beachtet werden.

Bei dieser Arbeit handelt es sich um eine Literatursynopse, es wurden ausschließlich Sekundärdaten verwendet. Es wird somit auf die Komplexität von unternehmens-, branchen- oder personenbezogenen Faktoren und Unterschiede nur bedingt eingegangen. Auf empirische Daten (z. B. eine Fragebogenstudie) wird ebenfalls verzichtet. Auch wird nur bedingt auf arbeitsrechtliche, gesundheitliche oder geschlechterbezogene Aspekte eingegangen.

Es wird zukünftig noch empirische Forschung benötigt, welche die Ursache-Wirkung der New-Work-Arbeitsmodelle auf die Mitarbeiterzufriedenheit mit empirischen Daten unterlegt und welche die Perspektiven der Führungskräfte mitberücksichtigt. Die Forschung sollte anhand eines Mixed-Methods-Design durchgeführt werden, sodass ein Vergleich von

kleineren, mittelgroßen und größeren Unternehmen möglich ist. Zudem sollte sich die zukünftige Forschung mit Themen wie Mitbestimmung der Mitarbeiter, Diversität, Gesundheitsförderung und generationenübergreifende Arbeitsmodelle auseinandersetzen. In den Unternehmen muss weiterhin untersucht werden, wie Mitbestimmung sowie Vielfältigkeit ausgebaut werden kann und welche Rahmenbedingungen hier geschaffen werden müssen. Die zukünftigen Studien sollten zudem überprüfen, wie der Rückgang sozialer Interaktionen und der Anstieg von sozialer Isolation bei Arbeit im Homeoffice verhindert und eine ausgewogene Balance der psychischen und körperlichen Gesundheit gesichert werden kann. Unternehmen sollten sich bei der Einführung von New Work an der Individualität der Mitarbeiter und deren Lebensbedingungen orientieren, sodass eine maßgeschneiderte Anwendung möglich ist. Auch sollten sie ihre Strategien und Vorgehensweisen stetig anhand der sich verändernden Bedürfnisse und Entwicklungen anpassen. Führungskräfte sollten als Vorbild dienen und die neue Arbeitsweise nachvollziehbar vorleben, sodass sich die Akzeptanz gegenüber den Mitarbeitern erhöht. Die Personalabteilungen sollten sich auf das Verändern der Arbeitsweisen konzentrieren, indem sie neue Arbeitsorte, Arbeitszeitmodelle, Tools sowie Arbeitsgeräte zur Verfügung stellen und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten. Es sollten zudem Richtlinien und Programme für die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen entwickelt werden.

Während der Erstellung dieser Arbeit habe ich eine tiefere Erkenntnis für die Komplexität und das Potenzial für die neue Arbeitswelt gewonnen. Durch die Analyse der verschiedenen Einflussfaktoren und deren Auswirkung habe ich erkannt, dass es wichtig ist, dass die Führung und Kultur von Unternehmen auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, sich zu verändern und kontinuierlich sich zu entwickeln.

Letztlich hat sich herausgestellt, dass New Work für die Personalabteilungen eine besondere Relevanz besitzt. Die zukünftige Herausforderung für mittelständische Unternehmen besteht darin, ein gutes Gleichgewicht zu finden, sodass die Zufriedenheit und die Mitarbeiterbindung auf lange Sicht gewährleistet sind.

# Literaturverzeichnis

Batool, Saira (2023): The Psychological Effects of Remote Work on Employees, in: The Journal Of Contemporary Social Sciences (Tjcss), S. 29–43,  
<https://www.tjcss.org/index.php/tjcss/article/download/25/19/77>.

Busch, Kai/Olaf B. Mäder (2016): Controlling und Mitarbeiterzufriedenheit, in: Controlling & Management Review, Bd. 28, Nr. 11, S. 694–702.  
<https://doi.org/10.15358/0935-0381-2016-11-694>

Gollner, Erwin/Katharina Hauer (2022): Generationenorientierte betriebliche Gesundheitsförderung. Eisenstadt: Forschung Burgenland GmbH.  
<https://doi.org/10.57739/1812>

Hilgarter, Kathrin/Peter Granig/Holger Penz/Susanne Dungs (2023): NEW WORK: ARBEITSZUFRIEDENHEIT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG. Fachhochschule Kärnten, Villach, Österreich,  
[http://ffhoarep.fh-hagenberg.at/bitstream/123456789/1622/1/FFH2022\\_226.pdf](http://ffhoarep.fh-hagenberg.at/bitstream/123456789/1622/1/FFH2022_226.pdf)

Hoberg, A. (2024): Strategische New Work-Implementierung, in: Werkstattstechnik, Bd. 114, Nr. 6, S. 315–324.  
<https://publica.fraunhofer.de/bitstreams/81a8fd0d-1bbf-4ea4-8f51-fa07fbfc3b1a/download>

Hormel, Philipp/Jan-Kristian Jessen/Maximilian Leistner/Tobias Reitz/Kersten A. Riechers (2018): New Work ist das Betriebssystem, in: quäntchen + glück, quäntchen + glück GmbH & Co. KG, Darmstadt, Germany, S. 1–5,  
<https://qundg.de/uploads/2018/10/Newwork-ist-das-Betriebssystem-%E2%80%93C2A0Key-Note-zum-Lesen.pdf>

Kahner, Leslie Marie Kristin (2022): Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Generation Z in technischen Ausbildungsberufen, Dissertation, Fakultät für Maschinenbau der Ruhr-Universität Bochum, Bochum.  
<https://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/9323/file/diss.pdf>

Moldaschl, Manfred (2007): Verwertung immaterieller Ressourcen, 7. Bd., München u. Mering: Rainer Hampp Verlag,  
<https://www.econstor.eu/obitstream/10419/68583/1/658582216.pdf#page=63.>

Morschett, Dirk/Nik Ulrich/Finn de Thomas Wagner (2023): New Work, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung in Verbundgruppen. Berlin: DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.  
[https://www.mittelstandsverbund.de/media/23771d26-cba0-4ad9-89e2-353cc614acd1/BtQH\\_zA/Download/Inhaltliche%20Papiere/Studie%20Zukunfts%C3%A4igkeit%20Verbundgruppen%202024/2024-02-14-3%20-%20Whitepaper%20New%20Work,%20Mitarbeitergewinnung%20und%20-qualifizierung%20\(final.%202022.06.2023\).pdf](https://www.mittelstandsverbund.de/media/23771d26-cba0-4ad9-89e2-353cc614acd1/BtQH_zA/Download/Inhaltliche%20Papiere/Studie%20Zukunfts%C3%A4igkeit%20Verbundgruppen%202024/2024-02-14-3%20-%20Whitepaper%20New%20Work,%20Mitarbeitergewinnung%20und%20-qualifizierung%20(final.%202022.06.2023).pdf)

Nyamwanza, Tonderai/Severino Mavhiki (2014): Strategy Implementation Framework Used by SMEs in Zimbabwe, in: Journal of Business & Management, Bd. 3, Nr. 2, S. 01–16.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/5fc2/bfc986492759e508ef621bd2f5300e439b4e.pdf>

Pfeffel, Florian/Valentin Nickolai/Christian Kühner (2022): New Work. Bad Homburg und Düsseldorf: Adecco Stiftung,  
<https://www.accadis.com/images/accadis/New-Work-Studie-2022.pdf>

Ramesh, Akella/Arun Kumar P. (2025): Motivation in the Hybrid Work Era: Navigating Flexibility, Connectivity and Productivity in Indian IT, in: International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science (IJPREMS), Bd. 05, Nr. 09, S. 1192–1194,

[https://www.ijprems.com/uploadedfiles/paper//issue\\_9\\_september\\_2025/43966/final/fin\\_ijprems1758900049.pdf](https://www.ijprems.com/uploadedfiles/paper//issue_9_september_2025/43966/final/fin_ijprems1758900049.pdf)

Schellinger, Jochen/Kim Oliver Tokarski/Ingrid Kissling-Näf (2021): Digital Business. Bern, Schweiz: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3>

Schermuly, Carsten C. (2020): Wann New Work funktioniert, in: Harvard Business Manager, Dezember 2020, S. 22–29.  
[https://digital-age.marketing/wp-content/uploads/2021/01/Feb-2021\\_HarvardBM\\_NewWork-.pdf](https://digital-age.marketing/wp-content/uploads/2021/01/Feb-2021_HarvardBM_NewWork-.pdf)

Thurnes, Christian M./Felix Imhof (2024): MITARBEITERZUFRIEDENHEIT UND -BINDUNG BEI REMOTE-ARBEIT MIT KI UNTERSTÜTZEN. Heft 9/2024, OPINNOMETH Whitepaper, Zweibrücken: HS Kaiserslautern,  
[https://www.hs-kl.de/fileadmin/betriebswirtschaft/Aus\\_der\\_BW/Opinnometh/schriften/opinno\\_meth\\_schriften\\_2024\\_01\\_29\\_ki\\_remote\\_issn2199-0301\\_.pdf](https://www.hs-kl.de/fileadmin/betriebswirtschaft/Aus_der_BW/Opinnometh/schriften/opinno_meth_schriften_2024_01_29_ki_remote_issn2199-0301_.pdf)

# **Plagiatserklärung**

Ich versichere, dass ich diese Arbeit selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe.

Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall unter genauer Angabe der Quelle (einschließlich des World Wide Web sowie anderer elektronischer Datensammlungen) deutlich als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies gilt auch für angefügte Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen und dergleichen.

Die vorliegende Arbeit wurde hinsichtlich Titel, Fragestellung, Aufbau und Inhalt, oder in umfangreichen Teilen und Auszügen daraus, noch nicht in einem Studiengang an dieser, oder einer anderen Hochschule, zur Anrechnung von Leistungspunkten vorgelegt.

Ich nehme zur Kenntnis, dass die nachgewiesene Unterlassung der Herkunftsangabe als versuchte Täuschung bzw. als Plagiat gewertet wird.

XXXX, den XX.XX.XXX