

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



NEW WORK

Wie wir jetzt  
arbeiten und  
führen müssen

Wie sich das Lernen bei der Arbeit verändert /// Trennungsmanagement auf Augenhöhe ///  
Wie sich Verzerrungen bei Umfragen vermeiden lassen

---

# Inhalt

---

3  
**Editorial**

---

6  
**News & Trends**

---

60  
**New Work ist...**  
Svenja Hofert über die Auswirkungen der Krise auf New Work.

---

62  
**Welche Bücher mich beeinflusst haben**  
Simone Mählmann über die Bücher, die für sie als Head of Coaching wichtig sind.

---

66  
**Vorschau/  
Impressum**

---

## GENDER-REGELUNG:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Personenbezeichnungen abwechselnd die männliche und die weibliche Form. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

## Forum

10  
**Studienbedingungen, Berufsaussichten und Berufserfolge von Wirtschaftspsychologinnen und -psychologen**

---

Der Studiengang Wirtschaftspsychologie ist seit Jahren beliebt, und die Nachfrage nach Absolventen dieses Faches steigt. Eine Befragung ehemaliger Wirtschaftspsychologie-Studierender erforschte die Zufriedenheit mit dem Studium und den Start ins Berufsleben.

16  
**Ja-Sage-Tendenz: Eine wenig beachtete Fehlerquelle in Umfragen**

---

Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen sind jedoch häufig durch die „Ja-Sage-Tendenz“ verzerrt. Wie solche Verzerrungen entstehen und wie Unternehmen sie vermeiden können.



22  
**Mehr als klassisches Outplacement: Trennungsmanagement auf Augenhöhe**

---

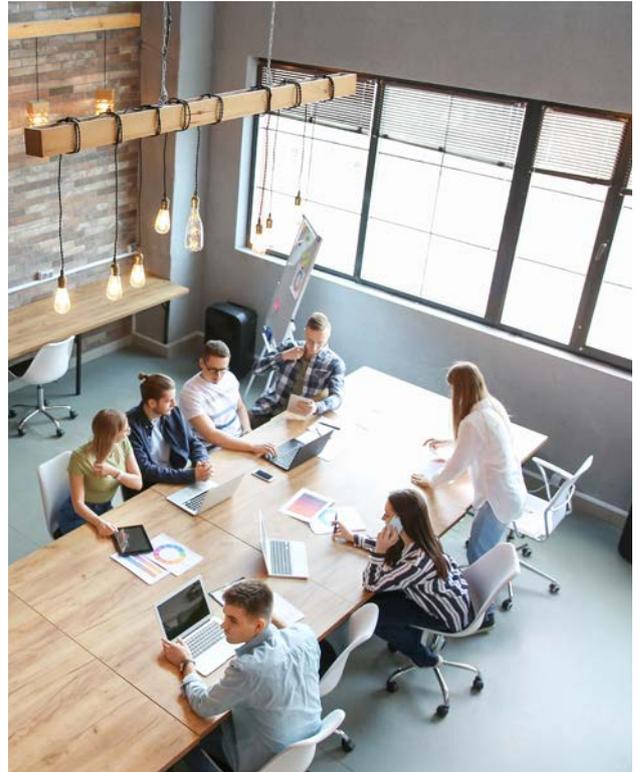
Modernes Trennungsmanagement kann erfolgreich umgesetzt werden, wenn alle Beteiligten befähigt werden, kompetent mit Trennung umzugehen. Ein Weg, der mehr bietet als klassisches Outplacement.

## Schwerpunkt

# Wie wir jetzt arbeiten und führen müssen

Corona hat und wird alles verändern. Wir müssen unsere Art zu arbeiten an die neuen Bedingungen anpassen. Manche Unternehmen beschäftigen sich schon länger mit einer Reorganisation. Andere wurden durch die Pandemie auf kaltem Fuß erwischt. Wohin geht die Reise?

28



34

### **Die Corona-Krise als Treiber für New Work?**

Die Covid-19-Pandemie führt weltweit zu tiefgreifenden Einschnitten mit Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Auch neue Formen der Zusammenarbeit, Führung und Organisation werden durch die aktuelle Situation weiter vorangetrieben.

40

### **Die Zukunft der Arbeit ist hybrid**

Die große Masse der Büroarbeiter ist im Homeoffice angekommen. Damit ist Corona unbestritten ein Evolutionsbeschleuniger für neue Arbeitsweisen und Arbeitswelten.

44

### **„New Learning“: Wie sich das Lernen bei der Arbeit verändert**

Das informelle Lernen, eingebettet in den Arbeitsprozess, steht im Dienst der

Problemlösung. Lernen erfolgt „in Echtzeit“. Dies passt zu den rasanten Veränderungen der Arbeitswelt.

50

### **Organisationsformen und die Rolle von HR in der neuen Arbeitswelt**

Die Krise hat Auswirkungen auf die Art des Arbeitens und Zusammenarbeitens. Doch auch innerhalb von Organisationen wird immer mehr Flexibilität gefordert.

56

### **Führung neu denken**

Wir sprachen mit Verena Köppel von der Haufe-umantis AG über den Advice-Prozess, der eigenverantwortliche Entscheidungen der Mitarbeitenden fördern soll.

# Die Corona-Krise als Treiber für New Work?



Foto: fizkes/Adobe Stock

Die Covid-19-Pandemie führt weltweit zu tiefgreifenden Einschnitten mit Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Die Digitalisierung erfährt hierdurch notgedrungen einen starken Impuls zur weiteren Umsetzung. Auch das Thema New Work, bei dem es um neue Formen der Zusammenarbeit, Führung und Organisation geht, wird durch die aktuelle Situation weiter vorangetrieben.

**D**er austroamerikanische Sozialphilosoph Fritjof Bergmann gilt als Begründer der Neuen Arbeit („New Work“), einen bis dato radikal anderen Ansatz, Arbeit zu sehen und zu gestalten. Bergmann entwickelte sein Konzept, das mittlerweile als Bewegung bezeichnet werden

kann, in den späten 1970er-Jahren in den USA, als die dortige Automobilindustrie mit Massenentlassungen zu kämpfen hatte. In Bergmanns Ansatz, den er in „Zentren für Neue Arbeit“ umzusetzen versuchte, steht der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung von Arbeit.

**„Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit [...] sollte uns mehr Kraft und Energie verleihen [...], bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere Menschen zu werden.“**

**(Bergmann, 2004, S. 11)**

Freiräume für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, sinnvolle Arbeit als Bedürfnis und Arbeit, die Freude macht und erfüllend ist, sind zentrale Prinzipien in Bergmanns New-Work-Ansatz. Spätestens seit 2014 erlebt das Thema auch in Deutschland eine Renaissance. Heute wird New Work als eine Form des Umgangs mit den radikalen Veränderungen der Arbeitswelt gesehen. Dabei bleibt der Begriff unscharf, es existieren verschiedene Verständnisse und Interpretationen. Zusammenfassend sind dabei zwei Paradigmen von New Work feststellbar: ein eher toolorientierter Ansatz und ein eher kulturorientierter Ansatz.

## **Einflüsse der Corona-Krise auf New Work**

Inwieweit die Corona-Pandemie Treiber für New Work in Unternehmen ist und welche Einflüsse die Krise auf

Arbeit und Organisationen hat, untersucht eine Studie des Bremer Instituts „IZWA Zukunft.Wirtschaft.Arbeit“. In der deutschlandweiten Befragung von 134 Unternehmen aus den Branchen Industrie, Handel, Dienstleistungen und öffentlicher Dienst wurde im Mai 2020 ermittelt, mit welchen Strategien sich Unternehmen und Beschäftigte in der Krise helfen und welche Effekte die Corona-Krise auf New Work hat. Auf Basis eines ganzheitlichen New-Work-Verständnisses wurden anhand von 96 Items sieben Dimensionen von Neuer Arbeit in ihrer Entwicklung vor und während der Krise untersucht. Neben dem Flexibilisierungs- und Digitalisierungsgrad von Arbeit, also beispielsweise inwieweit Beschäftigte vor und während der Krise mobil arbeiten, digitale Tools zur Kommunikation nutzen, in selbstorganisierten oder virtuellen Teams arbeiten und agile Methoden einsetzen, wurde ein Hauptaugenmerk auf die Entwicklung der Produktivität, der Führungs- und Organisationskultur sowie des Stress- und

Sinnerlebens gelegt. Darüber hinaus war für uns interessant zu erfahren, wie die Befragten den Umgang des eigenen Unternehmens mit der Krise einschätzen und inwieweit sich dies auf ihr Engagement auswirkt. Bis auf die Nutzung agiler Methoden, das Arbeiten in Projektteams mit häufig wechselnder Zusammensetzung und das Teilen von Wissen zeigten alle anderen Aspekte von New Work einen signifikanten Anstieg während der Krise.

## Krisen fördern die Selbstmanagementkompetenzen

Die meisten Unternehmen waren in der Lage, agil zu reagieren und zu Beginn der Krise sehr schnell auf mobile Arbeit, Homeoffice und digitale Zusammenarbeit umzustellen. Während vor dem ersten Lockdown im März 2020 lediglich 39 % der Befragten im Homeoffice arbeiteten, war dies im Mai mit 91 % nahezu jeder. In virtuellen Teams arbeitete vor der Pandemie nur jeder Fünfte, und nur jeder Dritte kommunizierte auf digitalen Plattformen wie Microsoft Teams oder Zoom. In der Krise stiegen die Anteile derer dann immerhin auf 73 % und 80 %. Bereits etablierter mit 43 % waren hingegen die digitalen Collaboration-Tools, wie z. B. SharePoint, deren Nutzung in der Pandemie auf 75% anstieg. Ebenfalls einen signifikanten Effekt hatte die Krise auf die Arbeit in selbstorganisierten Teams, die als ein wesentliches Element agiler Organisationen gelten: Hier zeigte sich eine Entwicklung von 43 % vor auf 60 % in der Krise.

Der signifikante Anstieg der Selbstmanagementkompetenzen der Beschäftigten in Bezug auf das Arbeiten in flexiblen Strukturen ist bemerkenswert. Ein wichtiger Hinweis darauf, dass Menschen in der Lage sind, auch ohne gezieltes Training ihre Potenziale zu aktivieren und selbstorganisiert zu lernen. Dass kritische Situationen transformativen Charakter besitzen und ihnen ein hohes Lernpotenzial zugeschrieben wird, ist seit Langem bekannt. Gleichzeitig geben die Befragten an, dass die unternehmensinternen Strukturen und Prozesse signifikant flexibler sowie die Lösungs- und Entscheidungswege effizienter geworden seien.

## Die Krise stärkt Vertrauenskultur und fördert transformationale Führung

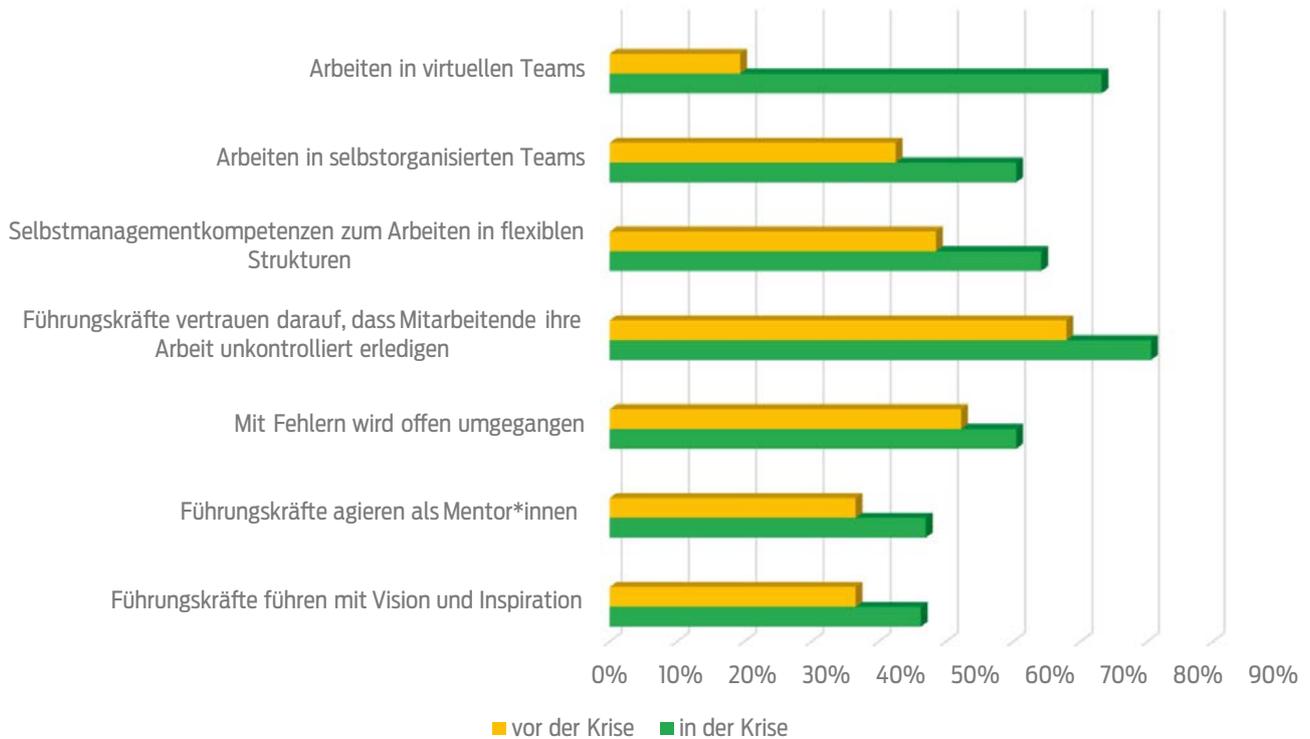
Die Bedeutung einer Vertrauenskultur für Unternehmenserfolg, Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gilt als erwiesen. In der vorliegenden Studie wurden

in Bezug auf das Konstrukt Vertrauen die Perspektiven Zutrauen von Führungskräften in herausfordernde Aufgaben ihrer Beschäftigten und Vertrauen in die Aufgabenerledigung ohne Kontrollbedürfnis untersucht. Hier zeigte sich eine signifikante positive Steigerung während der Krise. Ebenso zeigt sich, dass während der Krise die Offenheit gegenüber Fehlern und die Bereitschaft der Organisation, aus Fehlern zu lernen, signifikant zunahm. Auch die Innovationsfähigkeit im eigenen Unternehmen ist seit der Krise gestiegen, gaben 71 % der Befragten an. Vergleichbares trifft für den Führungsstil zu. Der Anteil der Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden als Mentoren unterstützen, mit Vision und Inspiration führen und auf Augenhöhe arbeiten, steigt signifikant. Insbesondere Aspekte eines transformationalen Führungsstils, der in der Literatur als der wirksamste gilt, scheinen durch die Krise gestärkt zu werden (s. Abb. 1). Allein das Autonomie-Erleben wird differenziert beurteilt: Nur etwa jeder vierte Befragte gab an, aktuell mehr Entscheidungen selbst treffen zu dürfen als vor der Krise. Während 39 % der Befragten angaben, ihr Gestaltungsspielraum habe seit der Krise zugenommen, erleben 44 % aktuell mehr Freiheiten bei ihrer Arbeit. Eine mögliche Erklärung: Die im Rahmen der Krise plötzlich notwendig gewordene und ad hoc umgesetzte Veränderung von der Präsenzorganisation hin zu digitalem Homeoffice hat Veränderungen hinsichtlich der organisationalen Strukturen und Prozesse bewirkt, konnte aber in diesem Maße noch nicht auf der kulturellen Ebene verankert werden.

## Sinnerleben und Produktivität

Die Bedeutung des Sinnerlebens im Arbeitskontext ist in den vergangenen Jahren zunehmend in den Fokus von Wissenschaft und Praxis gerückt. Die vorliegende Studie zeigte eine Veränderung des Sinnerlebens der Befragten: Für die Zeit vor der Corona-Krise würden 69 % der Aussage zustimmen, dass ihre berufliche Tätigkeit einen befriedigenden Sinn für sie hatte. Lediglich 60 % der Befragten stimmten der Aussage in der Krise zu. Eine mögliche Erklärung für die signifikante Abnahme des Sinnerlebens: Durch die Corona-Pandemie wird deutlich, wie wichtig Berufsgruppen wie Ärzte, Pflegepersonal, Apotheker und Lebensmittelhändler für die Gesellschaft in Krisenzeiten sind. Dies lässt vermuten, dass Mitarbeitende anderer Berufsgruppen die Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit für die Gesellschaft und somit auch die Systemrelevanz der eigenen Tätigkeit infrage stellen. Gleichzeitig ist womöglich die Bedeutsamkeit der eigenen Gesundheit

## Entwicklung während der Krise



**Abbildung 1:** Zustimmung zu den Items im Vergleich vor der Krise (ca. November 2019) und während der Krise (Mai 2020)

und die der Familie ins Zentrum der Lebensführung gerückt. Diese Hypothesen gilt es weiter zu untersuchen.

Dies ist insbesondere von Interesse, da bereits in verschiedenen Untersuchungen Zusammenhänge zwischen Sinnerfüllung, Arbeitsengagement und Gesundheit von Beschäftigten gezeigt werden konnten. Aus diesen Gründen wurde in vorliegender Studie auch die Korrelation von Sinnerleben und Produktivität der Befragten geprüft: Auch hier zeigte sich ein positiver Zusammenhang. Darüber hinaus weist die Studie auf die Bedeutsamkeit des Führungsstils für das Sinnerleben hin. So konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Zustimmung zu der Aussage, dass die Führungskraft mit Inspiration und Vision führt, und dem Sinnerleben gezeigt werden. Auch der Ausprägungsgrad von New-Work-Aspekten korreliert positiv mit dem Sinnerleben der Befragten. Die Digitalisierung und die agile Transformation von Unternehmen werden derzeit stark forciert. Damit rückt der Prozess des organisationalen Lernens in den Fokus. Regelmäßige Reflexionsschleifen,

im Framework Scrum als Retrospektiven bezeichnet, sind etablierte Formate, um Lernprozesse in agilen Organisationen zu gestalten. In unserer Studie konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen Retrospektiven und Produktivität gefunden werden: Im Durchschnitt wird dort, wo Mitarbeitende annehmen, dass in ihren Unternehmen die Erfahrungen aus der Krise gemeinsam reflektiert und Maßnahmen daraus abgeleitet werden, die Produktivität höher bewertet. Dieses Ergebnis unterstreicht aus unserer Sicht die Relevanz der Etablierung von regelmäßigen Lernprozessen in Organisationen, ganz unabhängig von Krisen.

## Organisationen sollten auf Chancen fokussieren

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich Organisationen nicht nur im Hinblick auf den Grad der Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit weiterentwickelt haben. Die Corona-Krise fungiert als ein Beschleuniger für die

Weiterentwicklung der Formen von Zusammenarbeit sowie der kulturellen Aspekte von New Work. Diese gilt es nun für Organisationen zu festigen und weiterhin zu stärken, damit die Veränderungen nach der Krise nicht wieder rückgängig gemacht werden, was immerhin fast jeder zweite Befragte in der vorliegenden Studie annahm. Vielmehr sollten Organisationen die Chancen fokussieren, die aus der Krise heraus entstanden sind. Dass die Innovationsfähigkeit in der Mehrheit der befragten Unternehmen zugenommen hat, ist bereits ein gutes Indiz dafür, dass diese Chancen wahrgenommen werden. Die Zukunftsfähigkeit einer Organisation kann mithilfe von regelmäßigen Retrospektiven gezielt unterstützt werden, was sowohl die Produktivität als auch das Sinnerleben von Mitarbeitenden gleichermaßen erhöhen kann. Um in Krisen auf Chancen zu fokussieren, ist es für Mitarbeitende von entscheidender Bedeutung, dass sie lernen, einen Sinn für sich und ihre Tätigkeit zu kreieren. Hierbei können Führungskräfte unterstützen, indem sie mit Vision und Inspiration führen und gemeinsame Ziele mit Mitarbeitenden erarbeiten. Das Erleben, die Zukunft der Organisation mitzugestalten, fördert erfahrungsgemäß zudem die salutogenen Faktoren von Zusammenarbeit, wie beispielweise das Kohärenzgefühl und die Selbstwirksamkeitserwartung.

New Work hat wenig mit Homeoffice und mobiler Arbeit zu tun. Es geht vielmehr darum, in Organisationen angstfreie Experimentierräume zu ermöglichen, in denen neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit ausprobiert, gemeinsam ausgewertet und iterativ angepasst werden. Organisationales Lernen wird so auch zum entscheidenden Resilienzfaktor, nicht nur für zukünftige Krisen. ♦

LITERATUR: 

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2018).**  
*Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit.* Heidelberg: Springer.
- Bergmann, F. (2004).**  
*Neue Arbeit, Neue Kultur.* Freiburg: Arbor Verlag.
- Huber, L., Sloof, R. & Van Praag, M. (2014).**  
The effect of early entrepreneurship education: Evidence from a field experiment. *European Economic Review*, 72, 76–97.
- Waltersbacher, A., Zok, K., Böttger, S. J. & Klose, J. (2018).**  
Sinnerleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018* (S. 23–46). Heidelberg: Springer.

DIE AUTORINNEN: 

**Prof. Dr. Dr. Manuela Kesselmann**

Systemische Organisationsberaterin und Coach, Inhaberin des IZWA Instituts Zukunft. Wirtschaft.Arbeit. Professur für Gesundheits- und Sozialmanagement, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Bremen  
[manuela.kesselmann@fom.de](mailto:manuela.kesselmann@fom.de)



**Jennifer Böhnke**

B. Sc. in Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie.  
Senior Consultant für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Leadership.  
[jj.boehnke@gmail.com](mailto:jj.boehnke@gmail.com)



# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie?

Dann ist das Schnupper-Abo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

## Ihre Vorteile:

- Profitieren Sie von fundierten, wissenschaftlichen Erkenntnissen zu aktuellen Themen, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Erhalten Sie Hintergrundwissen zu Personal- und Wirtschaftspsychologie.
- Lesen Sie die Hefte über die App zu jeder Zeit und von jedem Ort aus.

Über  
**26%**  
sparen



Bestellen Sie gleich hier  
ihr Schnupper-Abo

