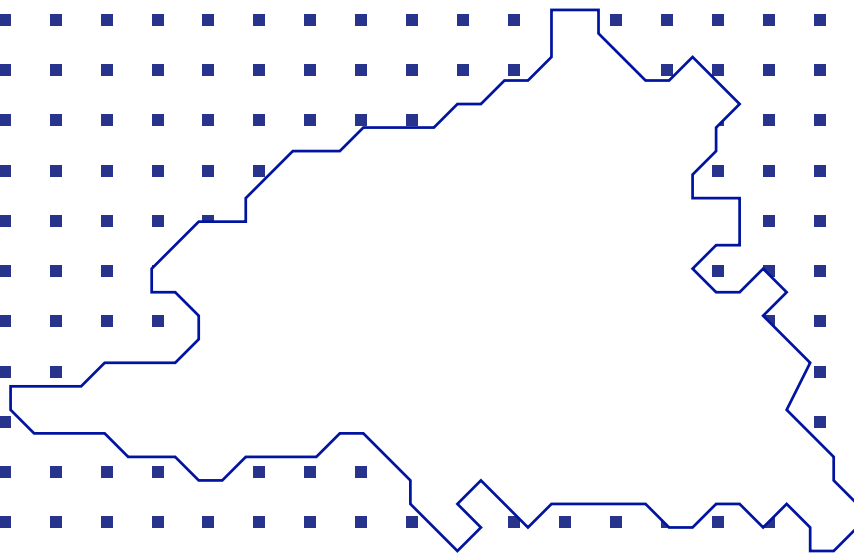


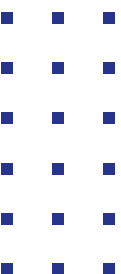


NEW WORK BAROMETER MÜNSTERLAND



FORSCHUNGSSTUDIE

des Science-to-Business Marketing Research Centre der
FH Münster in Kooperation mit der noventum consulting GmbH



„Wir sollen nicht der Arbeit dienen, sondern die Arbeit soll uns dienen.“

– Frithjof Bergmann, Begründer der New Work-Bewegung

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

in einer Ära technologischer Fortschritte, sich wandelnder Werte und neuer Arbeitsplatzdynamiken hat sich das Konzept „New Work“ als Zukunftsperspektive etabliert. Es geht dabei um mehr als Technologie – vielmehr um tiefgreifende Arbeitsstrukturveränderungen, die Autonomie und Eigenverantwortung betonen.

Das Thema New Work ist dabei sowohl in der Forschung am Science-to-Business Marketing Research Centre als auch in der Praxis bei noventum consulting von großer Bedeutung. Aus dem gemeinsamen Bewusstsein für die Relevanz dieses Themas ist diese kollaborative Studie mit Beteiligung von 100 Mitarbeitenden in Münsterländer Unternehmen entstanden. Sie erfasst den aktuellen Stand von New Work im Münsterland und findet Antworten zu drängenden New Work Fragen.

Daher haben noventum consulting und das Science-to-Business Marketing Research Centre der FH Münster diese Studie initiiert und sind stolz darauf, den ersten Bericht des „New Work Barometer Münsterland“ zu veröffentlichen.

Die Ergebnisse sind sowohl aufschlussreich als auch nachdenklich stimmend. Trotz der Begeisterung an neuen Arbeitsparadigmen herrscht im Münsterland eine gewisse Unklarheit über „New Work“. Ein einheitliches Verständnis fehlt, was das volle Potenzial hemmt. Die Studie zeigt die Komplexität und fördert Verständnis jenseits der Terminologie.










Sie verdeutlicht Chancen und Herausforderungen für Unternehmen im Münsterland im Kontext von New Work. Die Region könnte Vorreiter sein, doch Erfolg erfordert gemeinsame Anstrengung und Offenheit für neue Arbeitsstrukturen.

Wir hoffen Ihnen mit der vorliegenden Studie Einblicke zu geben, die die Diskussion und den Erfahrungsaustausch anreichern, um einen Weg zu skizzieren, der vor allem Lust auf die neue Arbeit macht.

Vertr.-Prof. Dr.
Sue Rossano-Rivero

Dr.
Kerstin Kurzhals

Agenda

	TEAM DER KOOPERATIVEN STUDIE Wer steckt hinter dem New Work Barometer Münsterland?	04
	KONZEPT „NEW WORK“ Was ist New Work und welche Fakten zum Münsterland gibt es?	06
	METHODIK DER STUDIE Wie sieht die Studie aus?	10
	TEILNEHMENDE DER STUDIE Wer hat teilgenommen – und wie viele?	12
	ERGEBNISSE DER STUDIE Was sagen die Teilnehmenden?	14
	AUSBLICK Wie geht es weiter?	26
	IMPRESSUM UND HAUPTQUELLEN Wo finden Sie weitere Informationen?	27



TEAM DER KOOPERATIVEN STUDIE

Wer steckt hinter dem New Work Barometer?

Leitung der Studie - Wissenschaftsperspektive



Dr. Sue Rossano-Rivero
Geschäftsführerin



Judith Helmer
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin



Nelli Scharapow
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin

Forschungs- und Redaktionsteam



Selin Kozat



Leonie Pöter



Hannah Hertner



Chris Baumhöer



Jasmin Möslein



„Forschung, die in die Gesellschaft hineinreicht und verbindet, ist die Wurzel des Science-to-Business Marketing Research Centres. Umso mehr freuen wir uns über diese kollaborative Studie, die wir zusammen mit noventum realisieren konnten. New Work ist ein aktuelles Thema mit hoher Relevanz – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis.“

– Das Team des Science-to-Business Marketing Research Centre

Leitung der Studie -Wirtschaftsperspektive



Dr. Kerstin Kurzhals
Management Consultant
Organisationsentwicklung



New Work Experte



Marc Schwellenbach
Business Development Manager
& Solution Lead New Work

„Bei New Work geht es für mich darum, dass Freude an der Arbeit und hohe Leistung zusammenwirken. Dazu braucht es einen attraktiven Wirkrahmen, deren partizipative Gestaltung die Hauptaufgabe der Unternehmensverantwortlichen ist.“

– Uwe Rotermund, Chief Empowerment Officer noventum consulting



KONZEPT „NEW WORK“

Was ist unter New Work zu verstehen?

„NEW WORK“ – EIN BEGRIFF IM WANDEL

Der Begriff „New Work“ hat nicht nur seit dem erstmaligen Aufkommen in den 80er Jahren eine starke Transformation erlebt. Anfangs geprägt durch Frithjof Bergmann's Definition als Alternative zur herkömmlichen Erwerbsarbeit haben über die Jahre unterschiedliche Expert*innen das Konzept weiterentwickelt und den Begriff interpretiert. Somit liegt bis heute keine einheitliche Definition vor. Dies spricht auch für die Aktualität des Konzepts und die Relevanz im heutigen wissenschaftlichen wie auch praktischen Kontext.

Nach dem New Work-Ansatz sollte die zur Verfügung stehende Arbeitszeit nicht nur zur Erwerbsarbeit genutzt werden, sondern ebenso zur **Selbstversorgung und einer Arbeit, die Menschen wirklich möchten**. In den vergangenen 40 Jahren wird der Begriff mehr damit assoziiert, die **Erwerbsarbeit** an sich zu **transformieren**. Diese Transformation erstreckt sich über alle Bereiche und Ebenen der Arbeitswelt.

Häufig wird New Work zu der alten Arbeitswelt abgegrenzt, in der Menschen lediglich als Instrumente agieren.¹ Unabhängig davon beschreibt die übergeordnete Theorie zu New Work, dass Menschen besser arbeiten, wenn die intrinsische Motivation hoch ist.² Letztendlich kann New Work selbst als Synonym für den **Wandel der Arbeitswelt** angesehen werden. Vor Beginn der Studie wurden verschiedene Definitionen von New Work untersucht, um den Begriff für diesen Zweck klar zu definieren. Somit legen wir für das Verständnis der Studie folgende Definition fest:

„New Work bezeichnet eine von selbstkonkordantem Handeln, Zeitsouveränität und hohem subjektivem Wohlbefinden geprägte Arbeitskultur bestimmter Referenzgruppen, welche in der Regel durch Interventionen auf pädagogisch-psychologischer, organisationaler, technologischer und politischer Ebene angestrebt wird.“³

Um nachfolgend den Implementierungsgrad von New Work in Unternehmen spezifischer erfassen zu können, lassen sich New Work-Maßnahmen in der Praxis in folgende Stoßrichtungen klassifizieren⁴, die im Rahmen dieser Studie jeweils in „**Struktur und Raum**“, „**Methoden und Prozesse**“ sowie „**Kultur und Führung**“ zusammengefasst werden:



„**Arbeite, wo und wann du willst**“:
Flexibilisierung hinsichtlich zeitlicher und räumlicher
Arbeitsstrukturierung

**Struktur und Raum
(SR)**



„**Jenseits der Organigramme und Silos**“:
Organisationsformen, die durch Agilität und Projekte
gekennzeichnet sind

**Methoden und
Prozesse (MP)**



„**Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn**“
sowie „**Jenseits der Hierarchie**“:
Maßnahmen zur Herstellung von sinnstiftender Arbeit
sowie Veränderungen, die Machtverhältnisse und
Führungsstrukturen neu definieren

**Kultur und Führung
(KF)**

Bisher publizierte Studien zum Status Quo von New Work beziehen sich entweder auf Deutschland allgemein, auf bestimmte Bundesländer oder analysieren den bisherigen Implementierungsgrad von New Work-Maßnahmen in spezifischen Unternehmen, um konkrete Rückschlüsse zu ziehen. Obwohl einige Studien relevante Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Regionen hinsichtlich der Arbeitswelt darlegen⁵, gibt es jedoch bisher keine Studie, die den **Status Quo auf regionaler Ebene** erforscht. Mit dieser Studie – dem New Work Barometer Münsterland – möchten wir dies für das **Münsterland**, die Region, die sich um die Stadt Münster im nordwestlichen Teil von Nordrhein-Westfalen (NRW) bildet, durchführen.



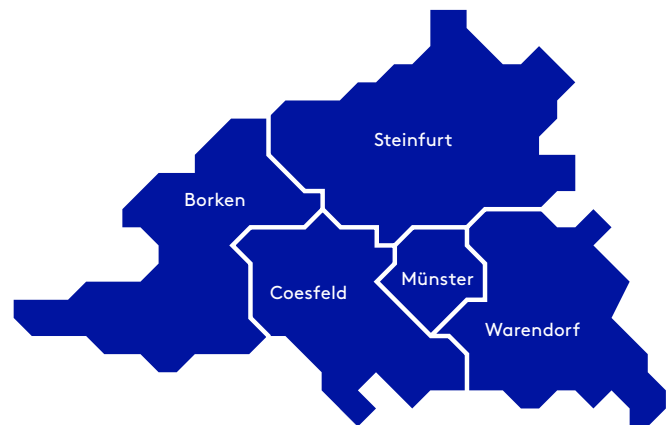
KONZEPT „NEW WORK“

Was ist unter New Work zu verstehen?

EINBLICK IN DAS MÜNSTERLAND

Die Verwaltungs- und Universitätsstadt Münster bildet das Zentrum der Region und wird durch die vier Kreise Borken, Coesfeld, Warendorf und Steinfurt erweitert.

- **Fläche: 5.950 km²**⁶
- **Einwohner*innen: 1,6 Millionen**⁷
- **Betriebe und Unternehmen: 68.000**⁸



Geprägt ist die Wirtschaft von **klein- und mittelständischen Unternehmen**, die wesentlich zur Wirtschaftskraft beitragen.⁹



Münster als Stadt agiert vorrangig im **Dienstleistungssektor**, in welchem 88,8% der Bruttowertschöpfung erwirtschaftet wird.^{10,11} Besonders hervorzuheben sind die Wirtschaftsbereiche **Erziehung** und **Gesundheit**, die in der münsterländischen Region einen Anteil von 36,5% aufweisen – ein Wert, der in keiner anderen Region von NRW erreicht wird.¹²



Für die **umliegenden Kreise** sind insbesondere Betriebe im Sektor Landwirtschaft charakteristisch, der 1,3% zur Bruttowertschöpfung beiträgt.¹³ Darüber hinaus sind die beiden wichtigsten Branchen der **Maschinenbau** und die **Nahrungsmittelindustrie**.¹⁴

Durch die eher niedrigen Ausgaben für Forschung und Entwicklung und den verhältnismäßig wenigen Patentanmeldungen wird die Innovationsfähigkeit in der Region als eher schwach eingeschätzt.¹⁵ Jedoch weisen Studien darauf hin, dass dies keine ganzheitliche Betrachtung darstellt, und äußern spürbare Faktoren, wie die **forschungsintensiven Universitäten und Hochschulen**.¹⁶

Besonders erwähnenswert ist das **REACH EUREGIO Start-Up Center**, das 2019 als eines der sechs geförderten Exzellenz-Hochschulzentren in NRW ausgezeichnet wurde. Die Stärkung der Gründungsförderung durch das REACH hat dazu geführt, dass die Universität Münster und FH Münster zu den großen Gewinnern des Gründungsradars 2022 zählen.¹⁷

Quellen: ⁶Lammers et al. (2014); ^{7,8,9,11,12,13,14}Münsterland e.V. (n.d.); ^{10,15,16}Junker & Büdding (2022); ¹⁷REACH EUREGIO Start-Up Center (2022)

AKTUELLE TRENDS IM MÜNSTERLAND



Hidden Champions

Darüber hinaus zeigen die Erkenntnisse des Forschungszentrums Mittelstand der Universität Trier, dass das Münsterland trotz seiner eher peripheren Struktur mit einem Wert von **3,80 Hidden Champions pro 100.000 Einwohner** zu den **Top 5-Regionen in NRW** zählt.¹⁸ Insgesamt befinden sich **60 der 690 Hidden Champions** in Deutschland in Unternehmen aus dem Münsterland.¹⁹

Die **Wirtschaftskraft** der Region im Vergleich zu ähnlich peripheren Gebieten wird daher als **überdurchschnittlich** eingeschätzt. Aufgrund seiner hohen Konzentration an Hidden Champions lassen sich verschiedene positive Aspekte hinsichtlich der Vernetzung, der Wissensweitergabe und des wirtschaftlichen Potenzials der Region annehmen.



Zukunftsregion

Das Münsterland ist laut dem Zukunftsatlas 2022 des Wirtschaftsforschungsinstituts Prognos eine Zukunftsregion. In einem bundesweiten Ranking mit insgesamt 400 Städten und Kreisen steht **Münster** auf **Platz 19**.²⁰ Hier **überwiegen die Zukunftschancen die Risiken**. Indikatoren für die Untersuchung waren die Felder Demographie, Arbeitsmarkt, Wettbewerb und Innovation sowie Wohlstand und soziale Lage.



Homeoffice als Trend

Die Stadt Münster ist Deutschlands **Hauptstadt des Homeoffice**.²¹

Laut einer Studie des Jobportals Indeed gibt es in Münster deutschlandweit anteilig die meisten Arbeitsstellen im Homeoffice. Mit einem Anteil von ca. 13% liegt Münster vor Berlin an der Spitze in Deutschland. Ausschlaggebend für die hohe Quote ist der Arbeitsmarkt in Münster, der sich durch einen relativ niedrigen Industrieanteil und viele Verwaltungstätigkeiten auszeichnet.²²



NEW WORK – EIN THEMA MIT VIEL POTENTIAL IM MÜNSTERLAND

Der Begriff New Work erscheint momentan im Zusammenhang mit der **Veränderung der Arbeitswelt** allgegenwärtig. Dabei kennzeichnet der Begriff die **Transformation der Arbeit** selbst und wird in der Literatur in verschiedene **Stoßrichtungen** eingeteilt. Eine Analyse des Status Quo implementierter Maßnahmen in eher ländlichen Regionen (bspw. Münsterland, NRW) fehlt in der Literatur bislang.

Ziel der Studie ist daher die **Erhebung des Status Quo von New Work-Maßnahmen bei Unternehmen im Münsterland**. Ergänzend hierzu wird untersucht, ob der **Implementierungsgrad** verschiedener Maßnahmen zwischen diversen Unternehmenscharakteristiken (Größe, Standort, Branche) unterschiedlich ist und welchen **Herausforderungen** und **Treibern** Unternehmen bei der Implementierung gegenüberstehen.

ZIELE DER STUDIE

1. Festlegung des aktuellen Implementierungsgrades von New Work-Maßnahmen in Unternehmen im Münsterland
2. Identifikation von Herausforderungen der Unternehmen im Münsterland bei der Umsetzung von New Work
3. Darstellung von erfolgskritischen Faktoren im Münsterland bei der Umsetzung von New Work

METHODISCHE UMSETZUNG DER STUDIE

OKTOBER 2022

- **Umfangreiche Literaturanalyse**
zum konzeptionellen Verständnis von New Work und dem aktuellen Stand im Münsterland
- **Vorbereitung der quantitativen Umfrage**
mit dem digitalen Umfragetool Qualtrics
- **Durchführung der Umfrage im Münsterland**
im Oktober und November 2022



Im Rahmen der Studie wurden Mitarbeitende von Unternehmen im Münsterland kontaktiert. Dabei wurden diverse Kanäle für die Verteilung des Online-Fragebogens verwendet.

Für die Forschungsstichprobe wurde ein Non-Probability Sampling ausgewählt, bei dem Teilnehmende aufgrund von Verfügbarkeit und Eignung ausgewählt wurden. Zusätzlich wurden Telefonate mit diversen Verbänden, Vereinen und Organisationen geführt.

- **Auswertung der Umfrage**
mithilfe der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics 27



Zunächst wurden die deskriptiven Statistiken der Variablen untersucht, um den erhobenen Stand der Implementierung von New Work-Maßnahmen in den Bereichen SR, KF sowie MP zu erfassen. Anschließend wurden einfaktorielle Varianzanalysen durchgeführt, um den Einfluss der Unternehmenscharakteristiken auf den Implementierungsgrad in den verschiedenen Bereichen zu untersuchen. Um konkrete Unterschiede zwischen den in der Stadt Münster und in den Kreisen liegenden Unternehmen zu identifizieren, wurden T-Tests für unabhängige Stichproben eingesetzt.

ENDE NOVEMBER 2022

Interne Vorstellung der Ergebnisse als Forschungsartikel

MÄRZ 2023

Konzeptionalisierung und Ausarbeitung des Whitepapers



TEILNEHMENDE DER STUDIE

Wer hat teilgenommen – und wie viele?

DETAILS ZU DEN TEILNEHMENDEN

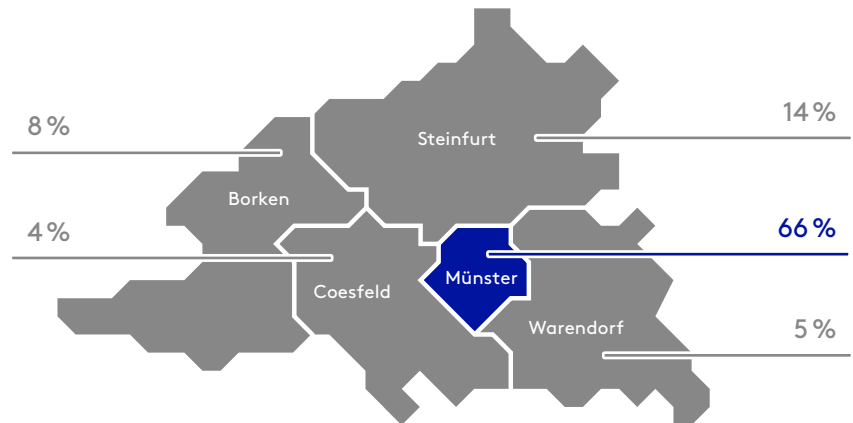
100

TEILNEHMENDE

Die Zielgruppe der Studie sind Mitarbeitende aller Aufgabenbereiche sowie Anstellungsverhältnisse von Unternehmen im Münsterland. Insgesamt haben 100 Mitarbeitende an der Studie teilgenommen, die ein **repräsentatives Ergebnis** gewährleisten.

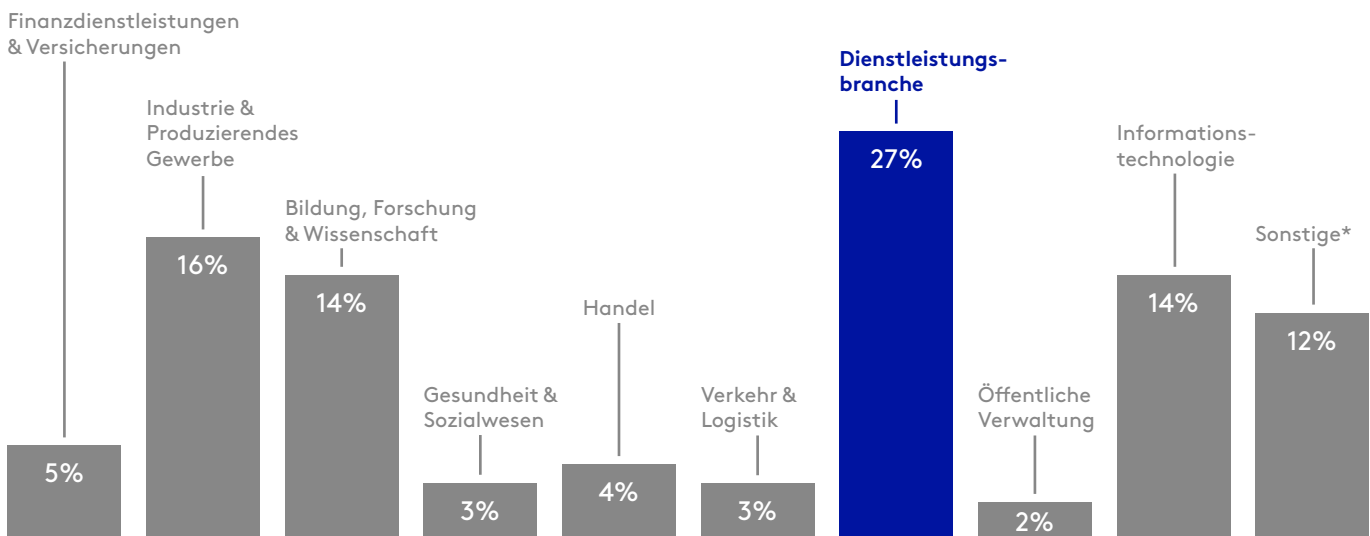
In welchem Kreis des Münsterlandes liegt der Standort Ihres Arbeitgebers?

In Hinblick auf die Verteilung der jeweiligen Standorte der Unternehmen zeigt sich eine deutliche Differenz in Münster im Vergleich zu den restlichen Kreisen des Münsterlandes. **66%** der Teilnehmenden haben angegeben, dass der Standort ihres Arbeitgebers in **Münster** liegt.



Welcher Branche ist das Unternehmen, für das Sie tätig sind, am ehesten zuzuordnen?

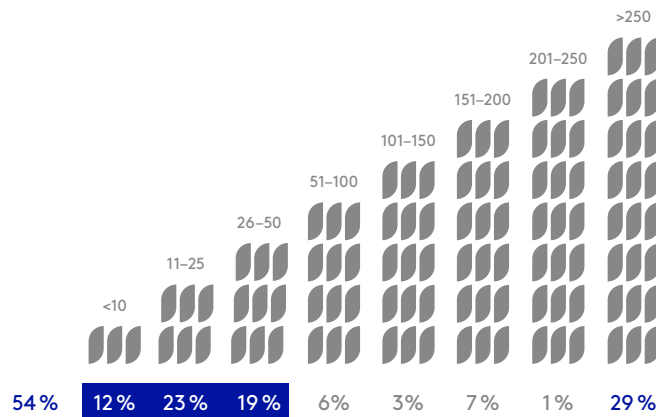
Der Vergleich der Branchen zeigt ein sehr heterogenes Bild. Die Mehrheit mit **27%** arbeitet in der **Dienstleistungsbranche**.



*Sonstige: Beratung, Kunst & Kultur, Energiewirtschaft, Vermietung Bürofläche, Gastronomie, Rechtsanwaltsbüro, Personalberatung, Non-Profit Dienstleistung

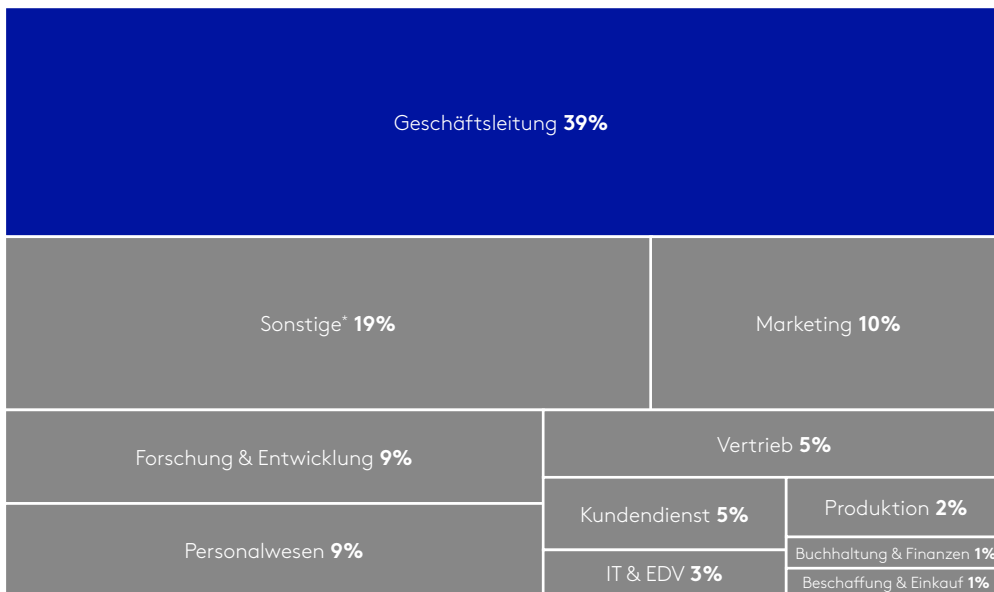
Wie viele **Mitarbeitende** hat das Unternehmen, für das Sie tätig sind?

Die Verteilung der Unternehmensgröße zeigt, dass **29%** der Teilnehmenden in Unternehmen mit **mehr als 250** Mitarbeitenden tätig sind. Zudem fällt auf, dass **54%** der Teilnehmenden in **Kleinunternehmen** – mit bis zu 50 Mitarbeitenden – tätig sind.



In welchem **Bereich** sind Sie in dem Unternehmen, für das Sie arbeiten, tätig?

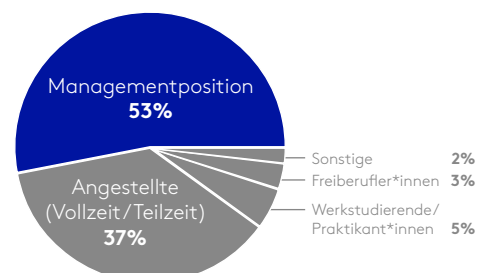
Die Studie adressiert Personen in diversen Positionen. Durch die strategische Verankerung von New Work haben aber insbesondere Personen in leitenden Positionen teilgenommen. Somit fällt auf, dass eine hohe Anzahl der Teilnehmenden mit **39%** in der **Geschäftsleitung** tätig ist.



*Sonstige: Beratung, Kunst & Kultur, Energiewirtschaft, Vermietung Bürofläche, Gastronomie, Rechtsanwaltsbüro, Personalberatung, Non-Profit Dienstleistung

Welche **Position** haben Sie in Ihrer jetzigen Tätigkeit?

Auch in Bezug auf die Position im Unternehmen deckt die Studie eine diverse Teilnehmendengruppe auf. Dennoch ist der Großteil der Teilnehmenden mit **53%** in einer **Managementposition** tätig.





ERGEBNISSE DER STUDIE

Was sagen die Teilnehmenden?

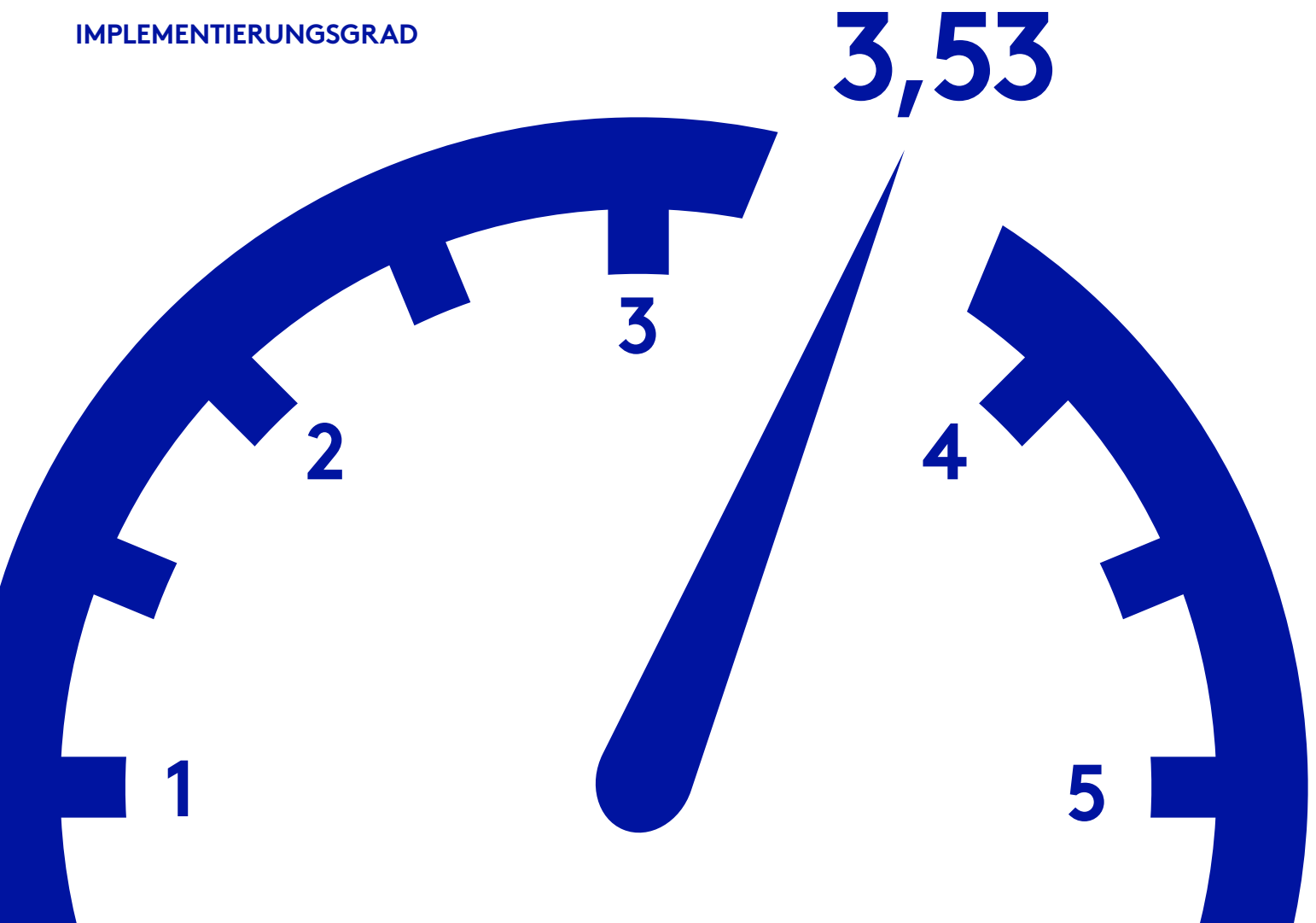
ERGEBNISSE UND HERAUSFORDERUNGEN

Auf den nächsten Seiten sind die wichtigsten Ergebnisse der Studie dargestellt. Die Antworten geben die Einschätzung der Teilnehmenden für die Unternehmen im Münsterland wieder, in denen sie tätig sind.

Zunächst wurde der wahrgenommene Implementierungsgrad von New Work allgemein sowie in den zugehörigen Teilbereichen betrachtet. Außerdem interessierte uns, welche Faktoren als besonders förderlich oder hinderlich für die Umsetzung von New Work-Maßnahmen empfunden werden. Die drei Forschungsfragen sind auf der folgenden Seite noch einmal zusammengefasst.

Zusätzlich wurde untersucht, wie hoch die Relevanz von New Work für Unternehmen im Münsterland angesehen wird. In einem letzten Schritt wurden mögliche Ansatzpunkte und Ziele der fortschreitenden Realisierung von New Work-Maßnahmen erörtert, die die Teilnehmenden in den Unternehmen, für die sie tätig sind, als notwendig ansehen.

IMPLEMENTIERUNGSGRAD



WAS WIR WISSEN WOLLTEN

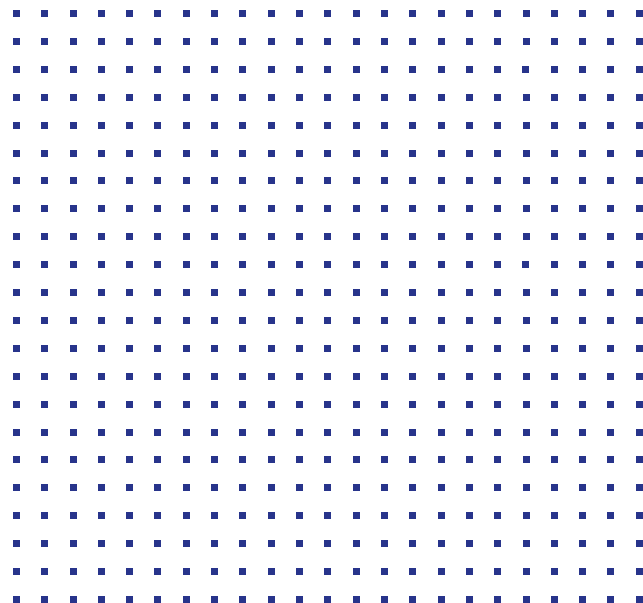
- 1 Wie sieht der **Implementierungsgrad** von New Work-Maßnahmen in Unternehmen im Münsterland derzeit aus?
- 2 Auf welche **Herausforderungen** stoßen Unternehmen bei der Umsetzung von New Work-Maßnahmen?
- 3 Auf welche **erfolgskritischen Faktoren** stoßen Unternehmen bei der Umsetzung von New Work-Maßnahmen?

Insgesamt zeichnet sich deutlich ab, dass die Befragungsteilnehmenden im Thema New Work eine hohe Relevanz für Unternehmen im Münsterland sehen. Dabei spielt der Faktor der **Wertebasierung von und Sinnstiftung durch Arbeit** eine besonders wichtige Rolle, während agile und projektbasierte Organisationsformen eher weniger relevant sind. Außerdem auffällig: Die einzelnen Bereiche von New Work erscheinen den Befragungsteilnehmenden wichtiger als das Thema New Work selbst. Dies könnte drauf hindeuten, dass die Begrifflichkeit weniger greifbar ist als die spezifischen Bereiche.

Der allgemeine Implementierungsgrad aller New Work-Maßnahmen beträgt 3,53 und liegt somit deutlich über dem Mittelwert auf einer Skala von 1 bis 5. Entsprechend wird die Umsetzung von New Work im münsterländischen Raum von den Teilnehmenden als **eher fortschrittlich** im Vergleich zur Konkurrenz wahrgenommen. Die durchschnittlichen Implementierungsgrade der verschiedenen Bereiche von New Work sind auf den nächsten Seiten zu finden.

Wie haben wir gemessen?

Die Befragungsteilnehmenden wurden gebeten, die Umsetzung verschiedener New Work-Maßnahmen in dem Unternehmen, für das sie tätig sind, auf einer Skala von 1 bis 5 einzuschätzen. Ein Wert von 1 bedeutet hierbei „Stimme überhaupt nicht zu“, ein Wert von 5 bedeutet „Stimme voll und ganz zu“.








ERGEBNISSE DER STUDIE

Was sagen die Teilnehmenden?

1 Wie sieht der **Implementierungsgrad** von New Work-Maßnahmen in Unternehmen im Münsterland derzeit aus?

IMPLEMENTIERUNGSGRAD IM MÜNSTERLAND

Durchschnittlicher Implementierungsgrad der verschiedenen Bereiche von New Work im Münsterland

	Kultur und Führung	3,82
	Methoden und Prozesse	3,42
	Struktur und Raum	3,24

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Implementierung von New Work-Maßnahmen aus dem Bereich **Kultur und Führung** im Vergleich zu den Bereichen **Methoden und Prozesse** sowie **Struktur und Raum** im Münsterland als am höchsten ausgeprägt wahrgenommen wird.

Viele Unternehmen setzen dabei unter anderem auf transformationale Führung und eine offene und wertschätzende Diskussionskultur. Außerdem werden den Mitarbeitenden mobile Technologien bereit gestellt sowie Autonomie hinsichtlich Arbeitszeit und -ort gewährt. Um die Zusammenarbeit in den virtuellen Raum zu bringen, werden zudem häufig digitale Infrastrukturen und digitale Tools genutzt.

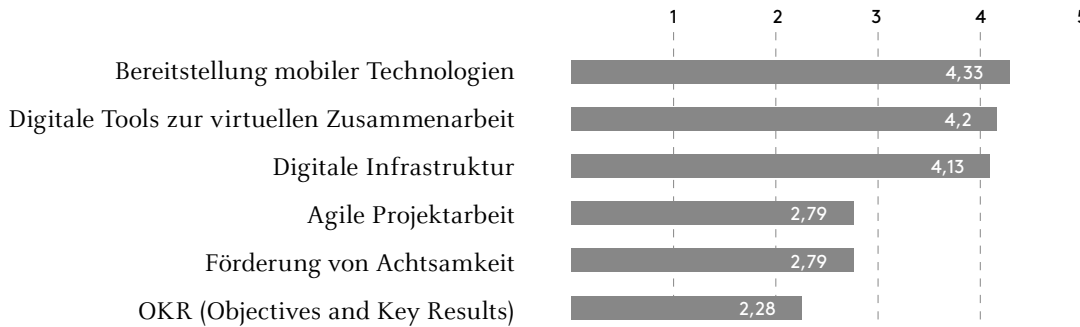
Eher selten ist hingegen eine gewählte Führung, New Pay, agile Projektarbeit oder auch die Förderung von Achtsamkeit.

Wie haben wir gemessen?

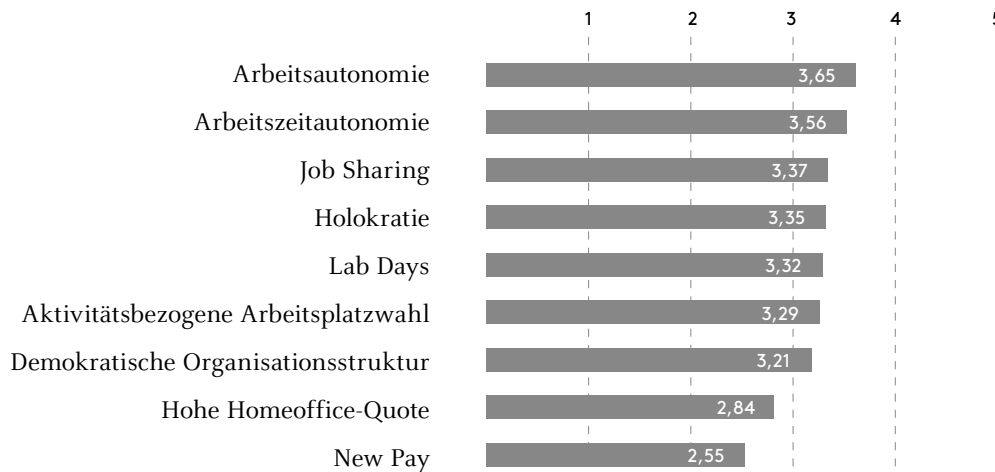
Die Befragungsteilnehmenden wurden gebeten, die Umsetzung verschiedener New Work-Maßnahmen in dem Unternehmen, für das sie tätig sind, auf einer Skala von 1 bis 5 einzuschätzen. Ein Wert von 1 bedeutet hierbei „Stimme überhaupt nicht zu“, ein Wert von 5 bedeutet „Stimme voll und ganz zu“.



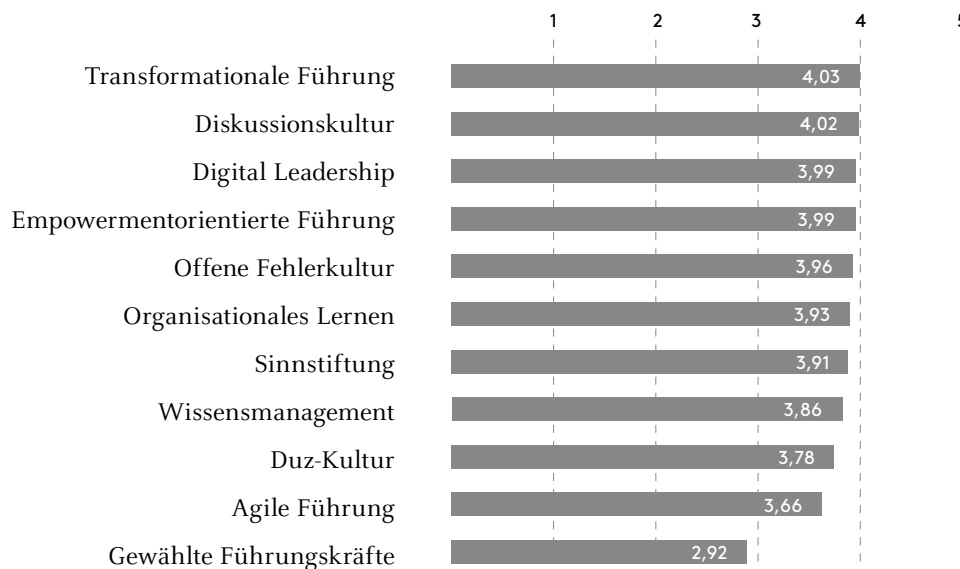
Inwieweit sind folgende Maßnahmen aus dem Bereich **Methoden und Prozesse** in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind, umgesetzt?



Inwieweit sind folgende Maßnahmen aus dem Bereich **Struktur und Raum** in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind, umgesetzt?



Inwieweit sind folgende Maßnahmen aus dem Bereich **Kultur und Führung** in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind, umgesetzt?





ERGEBNISSE DER STUDIE

Was sagen die Teilnehmenden?

1 Wie sieht der **Implementierungsgrad** von New Work-Maßnahmen in Unternehmen im Münsterland derzeit aus?

IMPLEMENTIERUNGSGRAD – EINFLUSS VON UNTERNEHMENS- CHARAKTERISTIKEN

Welche Unternehmenscharakteristiken beeinflussen die Implementierung von New Work im Münsterland? Unterschiede gibt es hier speziell bei Maßnahmen aus dem Bereich **Struktur und Raum**. Unternehmen mit einem Standort in der kreisfreien Stadt Münster bieten dabei durchschnittlich mehr Flexibilisierung der zeitlichen und räumlichen Arbeitsstrukturierung, als Unternehmen im ländlicheren Umland. Der exakte **Standort** im Münsterland ist hierbei allerdings nicht von Bedeutung. Im Hinblick auf die Bereiche Methoden und Prozesse sowie Kultur und Führung spielt der Unternehmensstandort ebenfalls keine signifikante Rolle.

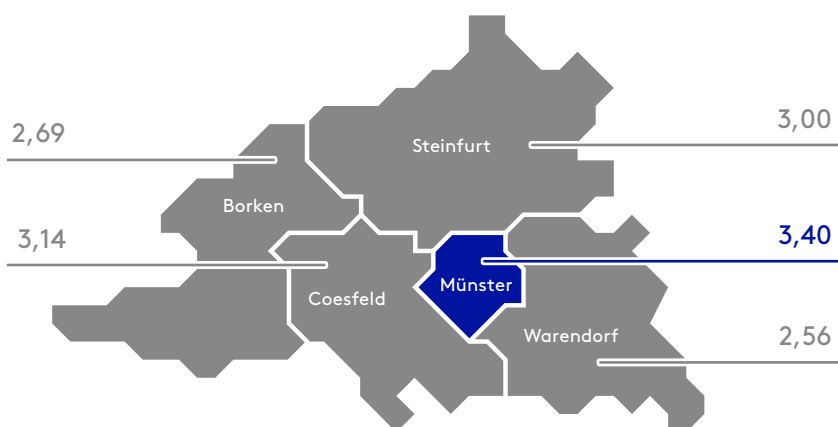
Eindeutige Unterschiede zeigen sich hingegen zwischen verschiedenen **Branchen**. Besonders in münsterländischen Unternehmen aus der IT und Dienstleistungsbranche gibt es mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort, verglichen mit der Industrie und dem produzierenden Gewerbe. Bei den Bereichen Methoden und Prozesse sowie Kultur und Führung ließ sich jedoch auch hier kein signifikanter Einfluss der Branche auf die New Work-Implementierung feststellen.

Regionale Unterschiede in der Umsetzung von New Work-Maßnahmen aus dem Bereich **Struktur und Raum**

Regionale Unterschiede zu Maßnahmen im Bereich Struktur und Raum sind zu erkennen. Dennoch liegen alle Werte über dem Mittelwert von 2,5.



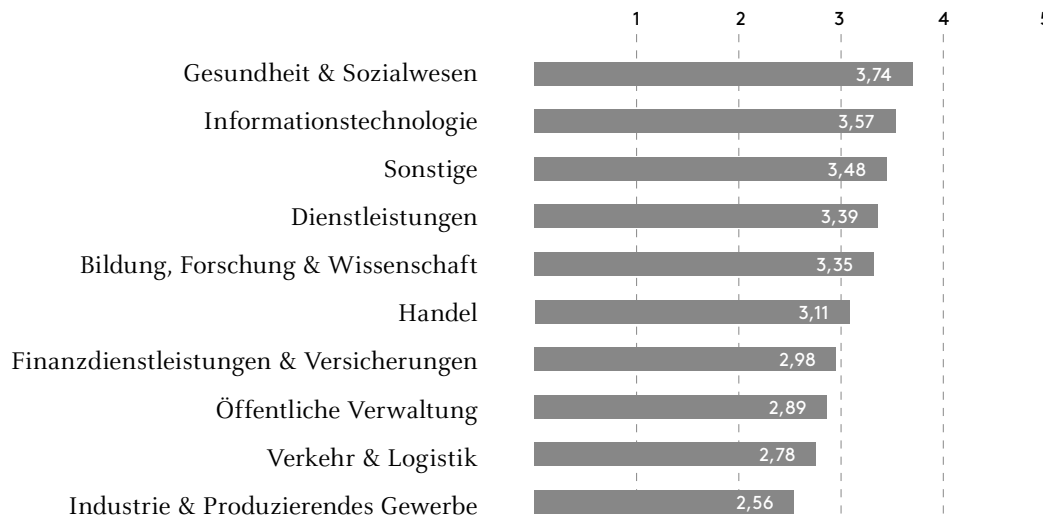
In der kreisfreien **Stadt Münster** werden signifikant mehr New Work-Maßnahmen aus dem Bereich Struktur und Raum umgesetzt, als im ländlicheren Umland. (Signifikanzwert $p < .01$)



Wie haben wir gemessen?

Die Befragungsteilnehmenden wurden gebeten, die Umsetzung verschiedener New Work-Maßnahmen in dem Unternehmen, für das sie tätig sind, auf einer Skala von 1 bis 5 einzuschätzen. Ein Wert von 1 bedeutet hierbei „Stimme überhaupt nicht zu“, ein Wert von 5 bedeutet „Stimme voll und ganz zu“.

Branchenspezifische Unterschiede in der Umsetzung von New Work-Maßnahmen aus dem Bereich Struktur und Raum



In der **IT-Branche** und im **Dienstleistungsgewerbe** werden mehr New Work-Maßnahmen aus dem Bereich Struktur und Raum umgesetzt, als in der **Industrie** und im produzierenden Gewerbe.

(Der Unterschied zwischen Industrie & Produzierendes Gewerbe und IT zeigte hierbei einen Signifikanzwert von $p < ,05$. Der Unterschied zwischen Industrie & Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungen einen Signifikanzwert von $p < ,01$.)

Der Implementierungsgrad von Maßnahmen aus dem Bereich Struktur und Raum variiert für Unternehmen unterschiedlicher Größe aus dem Münsterland. Es ließ sich jedoch im Rahmen der Studie nicht genau feststellen, zwischen welchen Unternehmensgrößen der Unterschied explizit besteht, da zu wenig Teilnehmende aus Unternehmen mit 201 bis 250 Mitarbeitenden teilgenommen haben, um entsprechende Tests durchzuführen.

Es lässt sich allerdings sagen, dass kleine und mittelständische Unternehmen und Großunternehmen im Vergleich trotz des Größenunterschieds in allen drei Bereichen von New Work etwa gleichauf liegen.



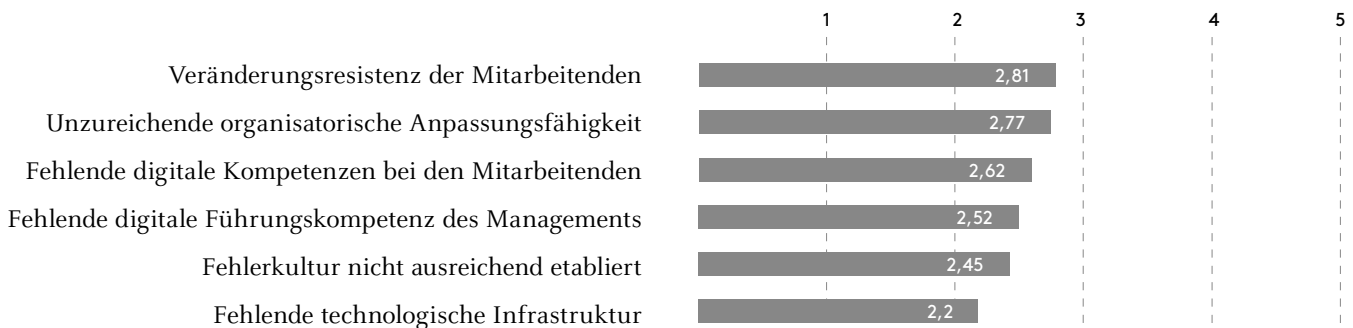
ERGEBNISSE DER STUDIE

Was sagen die Teilnehmenden?

2 Auf welche Herausforderungen stoßen Unternehmen bei der Umsetzung von New Work-Maßnahmen?

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG

Mit welchen Herausforderungen sieht sich das Unternehmen, für das Sie tätig sind, bei der Umsetzung von New Work-Maßnahmen konfrontiert?



Typische Herausforderungen bei der Implementierung von New Work-Maßnahmen, die in Literatur und Expertenmeinungen zu finden sind, werden von den Befragungsteilnehmenden aus dem Münsterland als eher weniger hinderlich angesehen. Die größte Schwierigkeit stellt hierbei die **Veränderungsresistenz von Mitarbeitenden** dar.

Darüber hinaus stellen besonders bestehende **Organisationsstrukturen**, **Überforderung** von Mitarbeitenden, **fehlende oder mangelnde Kommunikation** und **nicht umsetzbare Flexibilisierung**, durch beispielsweise vorgegebene Öffnungszeiten oder Bereitschaftsdienste, die Unternehmen aus dem Münsterland vor Herausforderungen bei der New Work-Implementierung.

Ebenfalls auffällig: Zwei Teilnehmende sehen die Implementierung von New Work selbst als hinderlich für die Leistung des Unternehmens an.

Wie haben wir gemessen?

Die Befragungsteilnehmenden wurden gebeten, die Umsetzung verschiedener New Work-Maßnahmen in dem Unternehmen, für das sie tätig sind, auf einer Skala von 1 bis 5 einzuschätzen. Ein Wert von 1 bedeutet hierbei „Stimme überhaupt nicht zu“, ein Wert von 5 bedeutet „Stimme voll und ganz zu“.

Mit welchen **weiteren Herausforderungen** sieht sich das Unternehmen, für das Sie tätig sind, bei der Umsetzung von New Work-Maßnahmen konfrontiert?

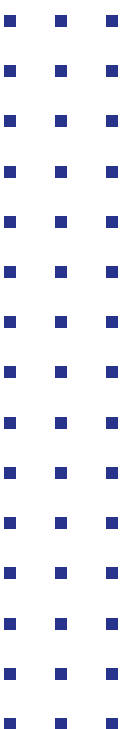
(Anzahl der Antworten)

	Bestehende Organisationsstrukturen (4)		Nicht umsetzbare Flexibilisierung (3)
	Überforderung der Mitarbeitenden durch die digitalen Möglichkeiten (3)		Fehlende Kommunikation (3)
	Verbesserungswürdige Teamstrukturen (2)		Bürogestaltung (2)
	Fehlende Koordination (2)		Fehlende Anpassungsfähigkeit (2)
	Arbeitsrecht (1)		Fehlende Austauschmöglichkeiten mit anderen Unternehmen (1)
	Fehlende Kontrolle (1)		Fehlende Abstimmung der digitalen Infrastruktur (1)
	Fehlende Zeit für Weiterentwicklung (1)		Mangel an finanziellen Mitteln zur technischen Ausstattung der Mitarbeitenden (1)
	Mitziehen von mehreren Parteien (1)		Politische Herausforderungen (1)
	Schwierigkeiten mit der Ermöglichung des Arbeitens außerhalb von Deutschland (1)		Zu hohe Homeoffice-Quote (1)

Exemplarische Antworten von Teilnehmenden:

„Flexible Arbeitszeiten können aufgrund von Ladenöffnungszeiten nicht realisiert werden.“

„Das menschliche Miteinander bleibt auf der Strecke, die reale analoge Teamwelt muss gepflegt werden.“





ERGEBNISSE DER STUDIE

Was sagen die Teilnehmenden?

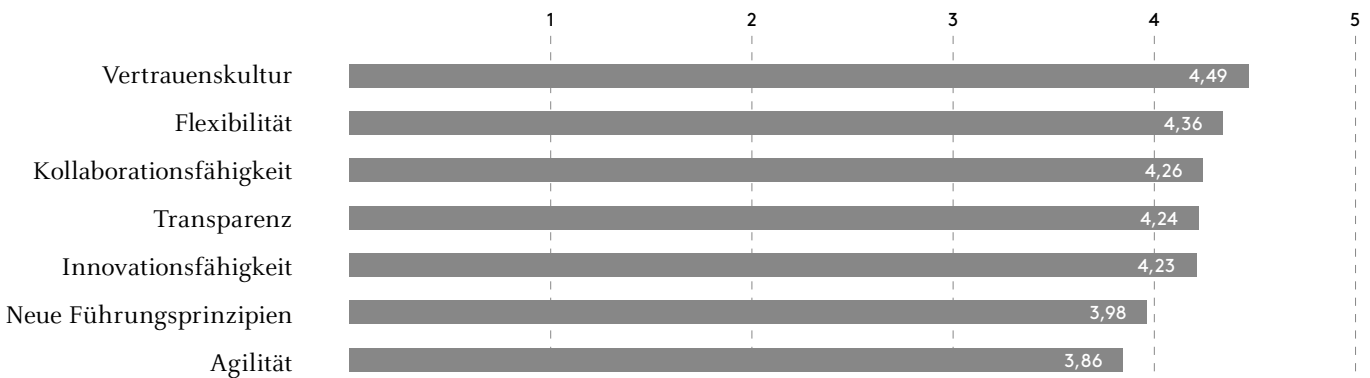
3

Auf welche **erfolgskritischen Faktoren** stoßen Unternehmen bei der Umsetzung von New Work-Maßnahmen?

ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN BEI DER UMSETZUNG

Als sehr förderlich für die Umsetzung von New Work-Maßnahmen sehen 60 Prozent der Befragungsteilnehmenden eine **Vertrauenskultur** im Unternehmen. Flexibilität, Kollaborationsfähigkeit und Transparenz sind ebenfalls wichtige Treiber. Hervorzuheben ist, dass die abgefragten erfolgskritischen Faktoren als deutlich nützlicher bewertet werden, als die auf den vorherigen Seiten beschriebenen Herausforderungen als hinderlich.

Welche der folgenden Punkte empfinden Sie als **besonders förderlich** bei der Umsetzung von New Work-Praktiken in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind?



Welche **weiteren Punkte** empfinden Sie als besonders **förderlich** bei der Umsetzung von New Work-Praktiken in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind? (Anzahl der Antworten)



Junges Team (2)



Coaching (1)



Interessantes
Gesamtthema (1)



Flexibilität der
Mitarbeitenden (1)



Freizeit (1)



Arbeit ausschließlich
bestehend aus
Bürotätigkeiten (1)



Teambildung (1)

Wie haben wir gemessen?

Die Befragungsteilnehmenden wurden gebeten, die Umsetzung verschiedener New Work-Maßnahmen in dem Unternehmen, für das sie tätig sind, auf einer Skala von 1 bis 5 einzuschätzen. Ein Wert von 1 bedeutet hierbei „Stimme überhaupt nicht zu“, ein Wert von 5 bedeutet „Stimme voll und ganz zu“.

ÜBERBLICK



Die Relevanz von New Work wird von den Unternehmen im Münsterland als hoch eingeschätzt.

Dabei sind **Wertebasierung und Sinnstiftung** durch Arbeit am wichtigsten, agile und projektbasierte Organisationsformen am wenigsten wichtig.



New Work als Gesamtkonstrukt wird weniger wichtig eingeschätzt als alle Teilbereiche, was auf ein noch unklares oder sehr **unterschiedliches Verständnis der Begrifflichkeit** New Work hindeutet.



Insgesamt ist die **Implementierung** von New Work-Maßnahmen bei Unternehmen im Münsterland **eher fortschrittlich**.

Dabei ist der Bereich **Kultur und Führung deutlich weiter implementiert** als die Bereiche Methoden und Prozesse sowie Struktur und Raum.



Es gibt **relevante Unterschiede** zwischen der **Stadt Münster** und den **ländlichen Gebieten** sowie zwischen Unternehmen verschiedener **Branchen**. Der genaue Unternehmensstandort sowie die Unternehmensgröße spielen keine signifikante Rolle.



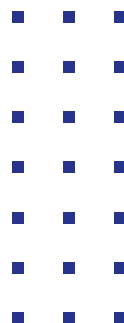
Größte Treiber:
Flexibilität der Mitarbeitenden sowie eine Vertrauenskultur im Unternehmen



Größte Herausforderung:
Veränderungsresistenz der Mitarbeitenden



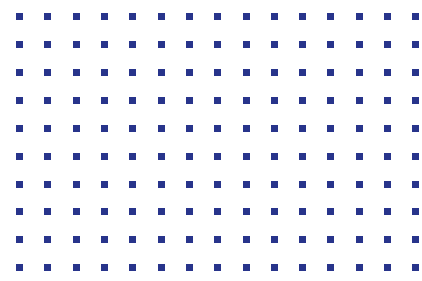
Die Hinderlichkeit fehlender technologischer Infrastruktur sowie die Förderlichkeit von Agilität wird trotz der großen Herausforderungen der Digitalisierung in Deutschland als erstaunlich gering eingeschätzt.





ERGEBNISSE DER STUDIE












Was sagen die Teilnehmenden?



ZIELVORHABEN UND NÄCHSTE SCHRITTE

Mögliche nächste Schritte werden vor allem in den untenstehenden Kategorien gesehen. Der Schwerpunkt liegt hierbei besonders auf der Flexibilisierung der Arbeit, sowohl auf räumlicher als auch zeitlicher Ebene, sowie auf notwendigen Veränderungen im Managementteam.

Ansatzpunkte für Next Steps der New Work-Implementierung (Anzahl der Antworten)

- | | |
|---|---|
|  Räumliche & zeitliche Flexibilisierung (6) |  Anpassung des Managements an neue Anforderungen (6) |
|  Anpassung der Arbeitsplatzgestaltung (5) |  Verbesserung digitaler Infrastruktur (5) |
|  Klarere Kommunikation (5) |  Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (4) |
|  Anpassung der Organisationsstruktur (3) |  Verbesserung der Partizipation (3) |
|  Attraktive Vergütung (1) |  Abkopplung von strengen Tarifstrukturen (1) |
|  Dokumentation des Fortschritts (1) |  Mutig handeln (1) |
|  Verbesserung der Digitalkompetenz von Mitarbeitenden (1) |  Flachere Hierarchien ermöglichen (1) |
|  Klare Karrierepfade aufzeigen (1) |  OKRs einführen (1) |










Exemplarische Antworten von Teilnehmenden:

„Präsenzpflicht aller Mitarbeitenden, deren Aufgabe es erlaubt, aufheben.“

„New Work für Mitarbeitende übersetzen und runterbrechen, was das überhaupt bedeutet ...“

Bei den Zielen, die durch die Implementierung von New Work-Maßnahmen im Unternehmen erreicht werden sollen, sehen die Befragungsteilnehmenden vor allem die Mitarbeitenden im Fokus. So wurde die Steigerung der Mitarbeitenden-Zufriedenheit, die Verbesserung der Work-Life-Balance sowie die Steigerung der „Arbeitgeber*innen-Attraktivität“ von über 60 Prozent der Befragten genannt.

Welche Ziele möchte das Unternehmen, für das Sie tätig sind, mit der Umsetzung von New Work langfristig erreichen? (Mehrfachauswahl möglich)

	Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden	68 %
	Verbesserte Work-Life-Balance	65 %
	Steigerung der Arbeitgeber*innen-Attraktivität	61 %
	Nutzung von grundsätzlichen Digitalisierungspotentialen	55 %
	Steigerung der Service-Qualität und -Schnelligkeit	52 %
	Dynamische (Weiter-)Entwicklung der Organisationskultur	47 %
	Erhöhung der eigenen Innovationsfähigkeit	42 %
	Auffangen der Mitarbeitenden-Fluktuation	42 %
	Frühzeitige und adäquate Begegnung gesellschaftlicher Megatrends	32 %

„Das weiß ich nicht“: 5 % | Außerdem wurden folgende Ziele unter „Weitere“ genannt:

„Effizienzsteigerung durch Motivation“, „Erhöhung der Selbstwirksamkeit“, „Ermöglichung einer Anstellung von qualifizierten Fachkräften durch dezentralisierte Arbeit“, „Steigerung von Umsätzen und Margen“, „Unterstützung einer schnellen Skalierung“, „Einsparungen bei zentralen Gebäuden und Büroflächen“, „Weniger falsche Entscheidungen“



AUSBLICK

Wie geht es weiter?

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT



Zentrale Schlussfolgerung der Studie: Die Implementierung von New Work-Maßnahmen ist ein branchen- und unternehmensspezifischer Veränderungsprozess der Arbeitswelt, bei dem der **Mensch in den Vordergrund** vor methodische und technologische Aspekte tritt. Daher sollte Change-Management einen besonderen Stellenwert bei der Umsetzung einnehmen.



Trotz der großen Bedeutung der verschiedenen Bereiche von New Work sowie des fortgeschrittenen Implementierungsgrads, scheint es ein unklares und **unterschiedliches Verständnis von New Work** im Münsterland zu geben. Daher sollte jedem Austausch zum Thema New Work in verschiedenen Branchen zunächst die **Schaffung eines einheitlichen Verständnisses** im Vordergrund stehen, bevor über spezifische Ziele oder Herausforderungen gesprochen wird. In der weiteren Forschung sollte man zudem **branchenspezifische Unterschiede berücksichtigen** und beispielsweise Fragebögen an den jeweiligen Anwendungskontext anpassen.



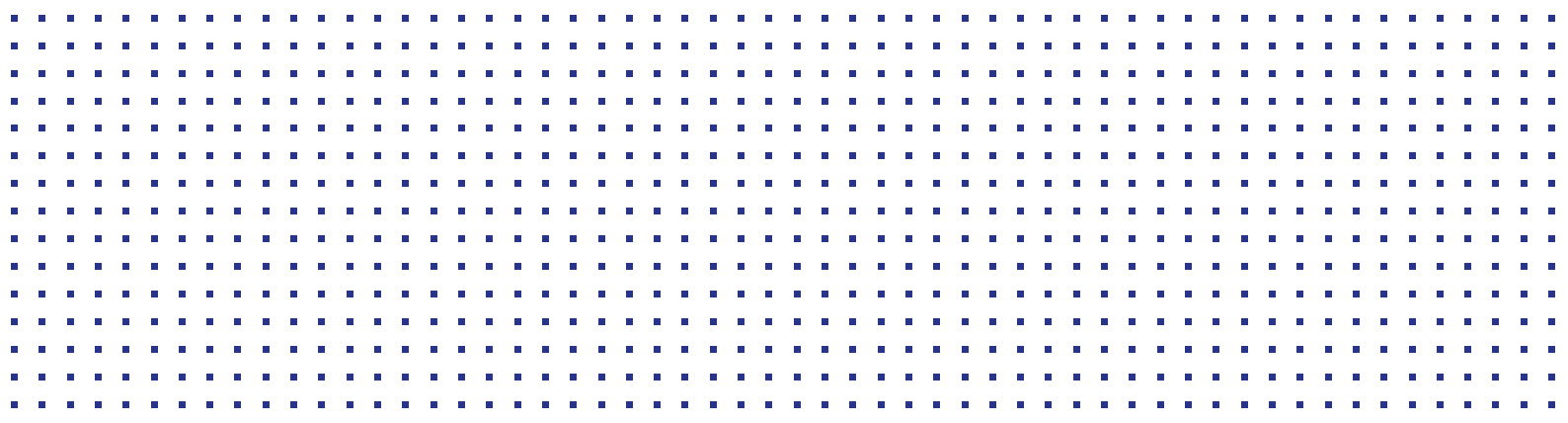
Ein **branchenspezifisches Austauschformat** zum Thema New Work könnte Unternehmen helfen, ein einheitliches Verständnis und anwendungsbezogene Best Practices zu sammeln. Auch eine **Kollaboration** der Unternehmen **über die einzelnen Kreise hinweg** könnte die Weiterentwicklung der Wirtschaftsregion Münsterland vorantreiben.



Welche Fragen bleiben offen?

Müssen durch Führungskräfte erst gewisse kulturelle Voraussetzungen innerhalb einer Organisation geschaffen werden, damit methodische, strukturelle, prozessuale und räumliche Veränderungen erfolgreich implementiert werden können?

Einen weiteren spannenden Ansatzpunkt für die Forschung stellt eine branchenspezifische Untersuchung des Verständnisses von New Work und damit einhergehend der spezifischen Anforderungen der Unternehmen dar. Folgestudien zu den Unterschieden zwischen räumlich zentrierten Großstadtgebieten und peripheren Gebieten könnten zudem Vergleichswerte schaffen sowie generell eine Einordnung des Münsterlandes im direkten Vergleich ermöglichen.





IMPRESSUM©

Oktober 2023

Herausgeber

Science-to-Business Marketing
Research Centre, FH Münster

Autor*innen

FH Münster Science-to-Business
Marketing Research Centre:
Dr. Sue Rossano-Rivero (verantwortlich),
Judith Helmer, Nelli Scharapow, Leonie Pöter,
Selin Kozat, Hannah Hertner, Chris Baumhöer,
Jasmin Möslin

noventum consulting GmbH:

Dr. Kerstin Kurzhals (verantwortlich),
Marc Schwellenbach

Gestaltung und Grafiken

goldmarie design, Münster

Verlag

FH Münster University of Applied Sciences,
Münster

ISBN: 978-3-947263-35-6

DOI: doi.org/10.25974/fhms-17363

FH Münster

Hüfferstraße 27
D-48149 Münster

vertreten durch:

Den Präsidenten, Prof. Dr. Frank Dellmann

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autor*innen unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

HAUPTQUELLEN

Berend, B., & Brohm-Badry, M. (2020). New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Springer Nature. Verfügbar unter: springer.com/series/13088

Block, J., Moritz, A., Benz, L., & Johann, M. (2021). Hidden Champions in Nordrhein-Westfalen. Verfügbar unter: unitrier.de/fileadmin/fb4/forschung/fzms/Update_Studienbericht_zu_Hidden_Champions_in_Nordrhein-Westfalen.pdf

Endrejat, P., Abel, P., Fischer, S., Herrmann, D., & Abel, K. (2020). New Work Habitat: Wie die Arbeitsumgebung innovatives Handeln fördern kann. *Personalquarterly*, 72, 27-31.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2021). Münster ist der Homeoffice Star. Verfügbar unter: faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/indeed-auswertung-muenster-ist-der-homeoffice-star-17360658.html

Graffenberger, M. (2019). Hidden Champions und Stadtentwicklung. Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung innovativer Unternehmen für Kleinstädte in peripherer Lage. Verfügbar unter: researchgate.net/publication/33631833

Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2019). New Work - Best Practices und Zukunftsmodelle: Arbeit von morgen heute gestalten

Holle, M., Lohmer, M., & Zimmermann, M. (2019). Von Old Work über New Work zu Real Work. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(2), 193-213. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00600-3>

Junker, C., & Büdding, B. (2022). Das Innovationsökosystem: Erfolgreiche Methoden und Instrumente am Beispiel des Münsterlandes (1st ed. 2022). Springer Fachmedien Wiesbaden, Imprint: Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36117-4>

Lammers, M., Becker, T., Nordrhein-Westfalen, L., & Niemz, U. (2014). Landwirtschaft im Münsterland Daten-Fakten-Analysen. Verfügbar unter: www.landwirtschaftskammer.de

Münsterland e.V. (n.d.). Wirtschaftsstandort Münsterland | Zahlen zur Struktur | Arbeitsmarkt. Verfügbar unter: muensterland.com/wirtschaft/wirtschaftsstandort-muensterland/daten-fakten-zahlen/

REACH EUREGIO Start-Up Center (2022). Gründungsradar 2022. Verfügbar unter: reach-euregio.de/news/gr%C3%BCndungsradar-2022

