



Hochschule  
Kaiserslautern  
University of Ap-  
plied Sciences

Betriebswirtschaft  
Zweibrücken

Wissenschaftliche Arbeitspapiere

Working Paper

**Aktuelle Herausforderungen mittelständi-  
scher Unternehmen und Lösungsansätze  
in der Praxis**

Ergebnisse einer Forschungsstudie im Rahmen  
eines Forschungsfreisemesters im SoSe 2024

Christine Arend-Fuchs

Fachbereich Betriebswirtschaft

Nr. 3  
2025

Christine Arend-Fuchs

**Aktuelle Herausforderungen mittelständischer Unternehmen und  
Lösungsansätze in der Praxis**

Zweibrücken: 2025

(Wissenschaftliches Arbeitspapier/ Working Paper, 22 S., Hochschule  
Kaiserslautern, Fachbereich Betriebswirtschaft, Nr. 3/2025)

Hrsg.: Prof. Dr. Marc Piazolo

Nicht im Buchhandel erhältlich Schutzgebühr: € 5,00

Bezug: Dekanat Fachbereich Betriebswirtschaft Hochschule  
Kaiserslautern, Standort Zweibrücken Amerikastr. 1  
66482 Zweibrücken

WWW: <https://www.hs-kl.de/>

Zu der Autorin:

Prof. Dr. Christine Arend-Fuchs  
Professorin für Internationales Management, Marketing und Unternehmensführung  
Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken ([christinearendfuchs@hs-kl.de](mailto:christinearendfuchs@hs-kl.de))

## Inhalt

<u>1 Einführung</u> .....	4
1.1 <u>Ausgangssituation und Zielsetzung des Forschungsprojekts</u> .....	4
1.2 <u>Aufbau des Berichts</u> .....	5
1.3 <u>Methodische Vorgehensweise</u> .....	5
<u>2 Ausgewählte Ergebnisse zu Struktur und Entwicklung</u> .....	6
2.1 <u>Daten zur Struktur der Befragten</u> .....	6
2.2 <u>Daten zu Struktur und Entwicklung der betrachteten Unternehmen</u> .....	6
<u>3 Aktuelle Herausforderungen der Unternehmen</u> .....	7
3.1 <u>Ergebnisse im Überblick</u> .....	7
3.2 <u>Fazit</u> .....	9
<u>4 Digitalisierung, digitale Transformation und KI</u> .....	9
4.1 <u>Ergebnisse im Überblick</u> .....	9
4.2 <u>Die größten Veränderungen durch die Digitalisierung</u> .....	10
4.3 <u>Die größten Herausforderungen der digitalen Transformation</u> .....	10
4.4 <u>Digitalisierung und Entscheidungsprozesse</u> .....	11
4.5 <u>Digitale Transformation, Organisation und Arbeitsweisen</u> .....	11
4.6 <u>Fazit</u> .....	12
<u>5 New Work</u> .....	13
5.1 <u>New Work und Digitalisierung</u> .....	13
5.2 <u>New Work – Status Quo</u> .....	14
5.3 <u>New Work – Herausforderungen und Empfehlungen</u> .....	16
<u>6 Zusammenfassung und Fazit</u> .....	18
<u>7 Limitierung</u> .....	20
<u>Weiterführende Literatur</u> .....	22

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung des Forschungsprojekts

Im Sommersemester 2025 hatte die Autorin die Gelegenheit ein Forschungsfreise-  
mester durchzuführen. Gleichzeitig bot sich die Chance das Modul „Management in  
KMU“ als Bestandteil des Studiengangs Mittelstandsökonomie zu übernehmen, ist  
doch der Anteil der KMU gerade im deutschen Markt mit rd. 99 % aller Unternehmen  
sehr hoch<sup>1</sup>. Mit großem Interesse an der aktuellen Situation und den Entwicklungen  
der KMU in der Region, insbesondere vor dem Hintergrund, dass VUCA – Volatility,  
Uncertainty, Complexity, Ambiguity – inzwischen auch im deutschen Mittelstand an-  
gekommen ist, hat die Autorin eine empirische Untersuchung durchgeführt mit dem  
Ziel, entsprechend die Lehre des Moduls sehr zeit- und praxisnah zu gestalten.

Folgende Kriterien standen in unterschiedlicher Gewichtung im Fokus der Untersu-  
chung:



Den befragten Unternehmen wurde Anonymität zugesichert.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Statistisches Bundesamt: Im Jahr 2022 waren 3,1 Mio in Deutschland kleine und mittelständische Unternehmen und damit etwa 99,3 %. Zusätzlich waren 2,6 Mio Kleinstunternehmen zu verzeichnen, Großun-  
ternehmen dagegen nur 20.700.

## 1.2 Aufbau des Berichts

Nach einem kurzen Überblick über die Zielsetzung und die methodische Vorgehensweise erfolgt die Darstellung der wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung. Die Angaben erfolgen in der Regel in % der Befragten.

Zum Abschluss werden Handlungsempfehlungen für die betrachteten Unternehmen beleuchtet, sowie die Limitierungen und Themen für möglichen Folgeuntersuchungen herausgearbeitet. Die Ergebnisse lassen eine Eingrenzung auf die aktuellen Fokus-themen des Moduls Management in KMU in den anstehenden Wintersemestern zu.

## 1.3 Methodische Vorgehensweise

Zunächst wurde über einen mehrmonatigen Zeitraum Recherche betrieben, insbesondere die aktuelle Tagespresse sowie verschiedene Newslines wurden mit dem Fokus auf die Situation und Entwicklungen der Wirtschaft und speziell der KMU inhaltlich durchleuchtet. Auf dieser Basis konnten Hypothesen über die vermutlich größten aktuellen Herausforderungen der KMU entwickelt werden.

Die Hypothesen waren die Basis für umfangreiche persönliche Expertenbefragungen von Unternehmern und Managern in einem bewusst in Anlehnung an die Verortung des Studiengangs Betriebswirtschaft am Campus Zweibrücken abgegrenzten geografischen Gebiet. Die Abgrenzung erfolgte gemäß dem Einzugsgebiet aus dem in der Regel die Mehrheit der Studierenden kommt, d. s. Westpfalz und Saarland.

Nach der Erstellung des Interviewleitfadens, dessen Einsatz je nach Aussagenfreudigkeit der Befragten bis zu 2 Stunden in Anspruch nahm, wurden von der Autorin zunächst zwei Pilot Interviews durchgeführt. Entsprechend dem Feedback wurden punktuell leichte Anpassungen vorgenommen.

Danach erfolgte durch die Autorin eine drei- bis vierwöchige Terminierungsphase mit telefonischer Kaltakquise. Pro Tag konnten gemäß der Einschätzung der Dauer der Interviews maximal 2 Termine fixiert werden. Die Terminierungsphase wurde bei der Zielzahl von 24 Interviewterminen abgeschlossen. Die Interviews verteilten sich auf KMUs der Branchen Handel und Dienstleistung, Produktion (Textil, Textilnahe, Pharma, Maschinen), IT (IT Services, Online Services).

Die Interviews wurden ausnahmslos von der Autorin selbst durchgeführt, da entsprechende Expertise für die Diskussion erforderlich war. Die Antworten wurden zeitgleich von der Autorin transkribiert und zeitnah im Nachgang nochmals überprüft und ohne inhaltliche Veränderungen ausführlich ein zweites Mal transkribiert.

Sämtliche Daten wurden mit Variablen gekennzeichnet und in einer Excel-Tabelle erfasst, sodass auch Querauswertungen möglich sind. Die Exceltabelle umfasst insgesamt 221 Variablen.

Es handelt sich nicht um eine repräsentative Erhebung, sondern um Expertenbefragungen, die einen tieferen Einblick in die jeweiligen Unternehmen und vorsichtig auch eine Tendenz der Aussagen über die gesamte Zielgruppe erlauben. Folgende Formen der Befragung fanden ihren Einsatz: offene Fragen, geschlossene Fragen, Mehrfachnennungen, standardisierte 5er- bzw. auch 3er-Skalen für Ausprägung bzw. auch für die Bedeutung bzw. Gewichtung.

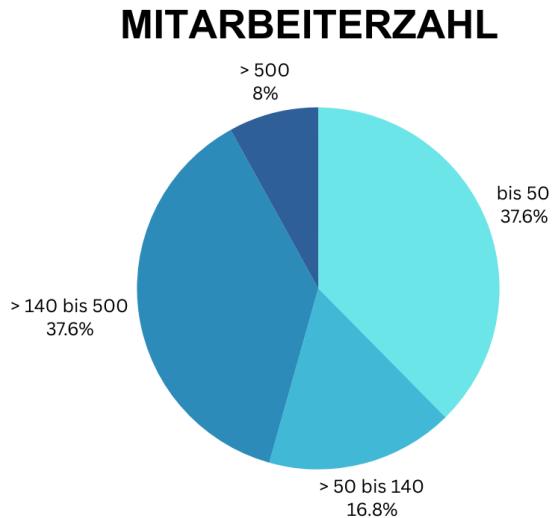
## 2 Ausgewählte Ergebnisse zu Struktur und Entwicklung

### 2.1 Daten zur Struktur der Befragten

Die Geschlechterverteilung der Befragten war mit 45,8 % weiblichen Vertreterinnen und 54,2 % männlichen Vertretern fast ausgeglichen. Nach Altersgruppen gemäß Einschätzung der Interviewerin waren etwa ein Fünftel unter 45 Jahren und etwa 40 % zwischen 45 und 54 Jahren und über 54 waren es ebenfalls ca. 40 %. Ebenso nach Einschätzung der Interviewerin war die Einstellung von etwas mehr als der Hälfte der Interviewpartner eher modern und bereit für Veränderung, während die der übrigen Befragten eher konservativ und noch am Alten festhaltend war.

### 2.2 Daten zu Struktur und Entwicklung der betrachteten Unternehmen

Die Verteilung auf die 3 Branchen war nahezu gleich. Bezogen auf die Mitarbeiterzahl kann folgendes festgehalten werden:



Weiter gaben rd. 90 % der Befragten an, dass ihre Mitarbeiterzahl stabil bis steigend war in den letzten 3 Jahren, bei einer gleichzeitigen Umsatzentwicklung von steigend bis stabil bei rd. 85 % der Unternehmen.

### 3 Aktuelle Herausforderungen der Unternehmen

#### 3.1 Ergebnisse im Überblick

Zunächst wurde die Frage nach den Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, ungestützt beantwortet. Dabei ergab sich folgende Rangfolge (Angaben in % der Befragten):

1. Mangel an Fachkräften bzw. Bindung von Fachkräften 54,2
2. Neue Arbeitsweisen/neue Bürowelt 45,8
3. Dynamik der Technologien, Digitale Transformation und Geschäftsprozessoptimierung 41,7
4. Vertrieb, Expansion, Wachstum 37,5
5. Politisch geprägte Herausforderungen, Bürokratie 33,3
6. Bekanntheit und Profilierung im Wettbewerb 25,0
7. Finanzierung und Investment 25,0

Unabhängig ob gestützt oder ungestützt erhoben, werden die gleichen Ergebnisse bestätigt, so insbesondere

- Mittelständische und familiengeführte Unternehmen stehen vor besonderen Herausforderungen, da sie oft stärker von **Fachkräftemangel** betroffen sind als große Konzerne. Während große Unternehmen attraktive Vergütungsmodelle und umfassende Benefits bieten können, müssen Mittelständler mit **Unternehmenskultur, Flexibilität und individueller Förderung punkten**, um Talente zu halten.
- Gleichzeitig stehen sie unter **starkem Wettbewerbsdruck**, da sie sich gegenüber globalen Playern behaupten und ihre Marktpräsenz stetig ausbauen müssen – insbesondere durch **gezielte Wachstumsstrategien und Entwicklung von starken Marken**.

Bemerkenswert ist, dass nur 40 % der befragten Unternehmen einen speziellen HR-Verantwortlichen haben, zu dessen Hauptaufgaben auch die Sicherung der Fachkräfte im Unternehmen gehört.

Lediglich 30 % der Befragten konnte die Wichtigkeit der verschiedenen Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung wie Employer Branding, Social Media, Vergabe von Forschungsarbeiten, Betriebsführungen für angehende Absolventen, Plattformen wie Kununu einschätzen. Mögliche Ursachen sind fehlendes Wissen über diese Möglichkeiten oder fehlende Ressourcen im Marketing, so haben nur 30 % der befragten Unternehmen einen speziellen Marketingverantwortlichen. Zu dessen Aufgabenfokus gehört auch die Entwicklung von starken Marken und gezielten Wachstumsstrategien.

Gemäß diesen Erkenntnissen werden Marketing und Personalangelegenheiten in den meisten der befragten Unternehmen vom Geschäftsführer erledigt, so dass neben den vielen anderen Verantwortungsbereichen der Geschäftsführung nur ein begrenztes Maß an Zeit für strategisches und operatives Marketing und Fachkräftegewinnung und -bindung übrigbleiben wird.

### **Anmerkung: Fachkräftemangel und Unternehmenszweck**

Ein Viertel der befragten Unternehmen hat keinen formulierten Unternehmenszweck, das sind diejenigen Unternehmen, für die der Fachkräftemangel bzw. die Suche nach Mitarbeitern und Auszubildenden eine große Herausforderung darstellt. Ansatz einer Interpretation: Identität des Unternehmens ist zu wenig spürbar. Insbesondere die jüngere Generation legt sehr viel Wert darauf, sich mit dem Unternehmenszweck identifizieren zu können.

## **3.2 Fazit**

Insgesamt zeigt sich, dass mittelständische Unternehmen einen strategischen Balanceakt bewältigen müssen zwischen:

- Sicherung qualifizierter Arbeitskräfte,
- digitaler Transformation,
- wirtschaftlicher Stabilität und
- regulatorischen Anforderungen.

Eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen einem HR- und einem Marketingverantwortlichen könnte ein Stück weit zur Fachkräftesicherung und auch zur Entwicklung von starken Marken, erfolgreichen Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien beitragen.

## **4 Digitalisierung, digitale Transformation und KI**

### **4.1 Ergebnisse im Überblick**

Der Status Quo der digitalen Transformation lässt sich auf einer 5er-Skala wie folgt darstellen:

- Werte > 3: 41,7 % der Unternehmen:
- Meist IT-affine Unternehmen, die aus eigener Kraft an der Transformation arbeiten und die Ressourcen in der IT erhöht haben
- Wert 3: 12,5 % der Unternehmen:

- Sie haben einen Verantwortlichen für Digitalisierung eingeführt, arbeiten an einer Strategie, um die gesamten Prozesse des Unternehmens in die Cloud zu führen, planen administrative Aufgaben ins operative Geschäft zu transferieren.
- Werte < 3: 20,8 % der Unternehmen:
- Sie sehen großen Nachholbedarf und planen Investment in die IT, insbesondere auch die Erhöhung der Ressourcen in der IT.

Insgesamt 88 % der Befragten gaben an im Unternehmen KI Tools zu nutzen, allerdings wurden keine konkreten Angaben gemacht – ausgenommen die Nutzung von ChatGBT – um welche Tools es sich handelt und in welchen Bereichen sie Anwendung finden.

## 4.2 Die größten Veränderungen durch die Digitalisierung

Als größte Veränderungen wurden genannt (Angaben in % der Befragten):

1. Flexibilität und neue Arbeitsmodelle 54,2
2. Effizienzsteigerung und Kostensenkung 37,5
3. Veränderung von Geschäftsprozessen und Entwicklung flexibler Geschäftsmodelle 33,3
4. Einführung von Self Services und operative Entlastung 8,0

## 4.3 Die größten Herausforderungen der digitalen Transformation

Die befragten Unternehmen haben im Rahmen einer ungestützten Frage vor allem folgende Herausforderungen identifiziert:

### **1. Unterschiedliche digitale Kompetenzen bei den Stakeholdern (25 %)**

Stakeholder innerhalb und außerhalb des Unternehmens, insbesondere mit Blick auf die verschiedenen **Generationen** haben unterschiedliche digitale

Fähigkeiten. Ältere Mitarbeiter haben oft weniger Erfahrung mit digitalen Tools als die jüngeren Generationen.

## 2. Widerstände gegen digitale Veränderungen und Abwehrverhalten (16,7 %)

Mitarbeiter sind **unsicher und haben Angst vor Veränderungen**, insbes. **Arbeitsplatzverlust**, und **Angst vor sozialer Isolation** durch weniger persönlichen Austausch. Entsprechend zeigen die Mitarbeiter teilweise Abwehrverhalten.

## 3. Hohe Kosten durch Modernisierung (12,5 %)

**Investment in Softwarelösungen, IT-Infrastruktur und Weiterbildung** aller Mitarbeiter unter Nutzung aller verfügbaren Formate wie Online, Präsenz, E-Learning usw. ist kostenintensiv.

## 4.4 Digitalisierung und Entscheidungsprozesse

Im Rahmen der Diskussion von verschiedenen vorgegebenen Möglichkeiten Entscheidungen zu treffen, zeigt sich, dass die Unternehmensvertreter überwiegend delegationsorientierte und partizipative Führungsstile am besten bewerten. Sie vertrauen auf Expertenwissen, geben Verantwortung an diese bzw. an entsprechende Teams ab und fördern selbständiges Handeln. Sie schätzen grundsätzlich die Einbeziehung von Mitarbeitenden in Entscheidungen, selbst wenn es dadurch zunächst zur Verlangsamung von Entscheidungen kommt im Sinne der Sicherstellung der Multi-perspektivität.

Digitalisierung ermöglicht schnellere, datenbasierte Entscheidungen durch die Nutzung von Algorithmen und unterstützt damit vor allem dezentralisierte Entscheidungsprozesse, auch durch den Einsatz von Kollaborationsplattformen. Die Entscheidungen beruhen somit nicht alleine auf Erfahrungen und Intuition, sondern stärker auf Daten oder auch KI-gestützten Analysen.

## 4.5 Digitale Transformation, Organisation und Arbeitsweisen

Die Befragten derjenigen Unternehmen, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Prozess der digitalen Transformation befinden, haben eher tiefgreifende

Veränderungen in Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen wahrgenommen. Sie beobachten die Abkehr von hierarchischen Organisationsstrukturen hin zu flachen Hierarchien, neuen Arbeitsmodellen und dynamischen Strukturen. Geschäftsprozesse werden permanent hinterfragt und entsprechend angepasst.

Klare Verantwortungszuweisung, Struktur und Führung bleiben wichtig – „es muss immer einen Verantwortlichen geben!“, aber sie sind in Veränderung.

Ihrem geringeren Reifegrad an digitaler Transformation entsprechend gaben etwa ein Viertel der Befragten an, dass sie durch die angehende Digitalisierung keine entscheidende Veränderung an der Organisationsstruktur festgestellt haben.

## 4.6 Fazit

Durch die digitale Transformation erreichen die Unternehmen nach eigenen ungestützten Angaben im Detail viele Vorteile, so:

1. Schaffung neuer Arbeits- und Meetingkulturen, z.B. online, hybrid
2. Optimierung von Abläufen und Reduktion manueller Arbeit
3. Nutzung der digitalen Infrastruktur für mehr Agilität
4. Entlastung zentraler Verwaltungsstrukturen durch Selfservices

Ungeachtet dessen haben die Unternehmen mit Herausforderungen zu kämpfen, denen mit folgenden Maßnahmen jedoch Abhilfe geleistet werden kann:

1. An unterschiedliche digitale Kompetenzen **angepasste Schulungsmaßnahmen**
2. **Offene und transparente Kommunikation und Einleitung von Change-Management-Programmen** gegen die Angst vor Veränderungen, Arbeitsplatzverlust und soziale Isolation
3. **Spezielle Maßnahmen zur Förderung der digitalen Akzeptanz** gegen die Abwehrhaltung, z.B. auch Gamification

4. **Entwicklung einer dynamischen Prioritätenliste** für die notwendigen Investitionen gemäß eines Vorgehensplans für die digitale Transformation
5. **E-Learning-Programme statt Präsenzschulungen** oder Train the Trainer Konzepte

In Bezug auf die Nutzung von KI besteht offensichtlich eine Wissenslücke und u. U. auch eine Abwehrhaltung der Mitarbeitenden, hier ist Weiterbildung mit Blick auf Art, Nutzung und Nutzen (was hat der Kunde davon, was hat das Unternehmen davon) von KI Tools empfehlenswert.

Generell bestätigen die Ergebnisse einer Studie der Bitkom, dass mittlere und kleinere lokale Dienstleister oft noch eine geringere KI-Durchdringung aufweisen:

1. da sie weniger mit den Tools und deren Anwendung vertraut sind und der unmittelbare Nutzen dort weniger bekannt ist.
2. da bei vielen die digitale Infrastruktur noch nicht ausreichend vorhanden ist
3. da der Energieverbrauch des Einsatzes von KI-Tools teilweise abschreckend wirkt.<sup>2</sup>

## 5 New Work

### 5.1 New Work und Digitalisierung

Die Antworten der Befragten in der Diskussion von Digitalisierung und New Work ließen die Vermutung aufkommen, dass New Work gleichbedeutend mit digitaler Transformation verstanden wird, aber New Work geht weit darüber hinaus.

Mit Hilfe einer Netzwerkanalyse<sup>3</sup> wurde der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und New Work gemäß den Erkenntnissen aus der Befragung untersucht. Wie die

---

<sup>2</sup> Anmerkung: Gemäß Studienergebnissen von Bitkom denken Branchen wie z.B. IT, Finanz- und Gesundheitswesen, dass KI die Branche bzw. die Berufsbilder verändern wird, da sie von Automatisierung, Datenanalyse und intelligenten Prognosen profitieren; siehe dazu Statistik, Saarbrücker Zeitung, 9. Juli 2024

<sup>3</sup> Diese Netzwerkanalyse wurde mit Hilfe von ChatGBT auf der Basis der durch den Befragungsbogen erhobenen Daten durchgeführt.

oben beschriebenen Ausführungen zunächst zeigen, ist die digitale Transformation auch mit der Notwendigkeit weiterer Veränderungen im Unternehmen verbunden. Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse bestätigen, dass Digitalisierung nicht isoliert betrachtet werden kann, sie ist als Treiber für neue Arbeitsmodelle eng mit kulturellen und organisatorischen Veränderungen verknüpft.

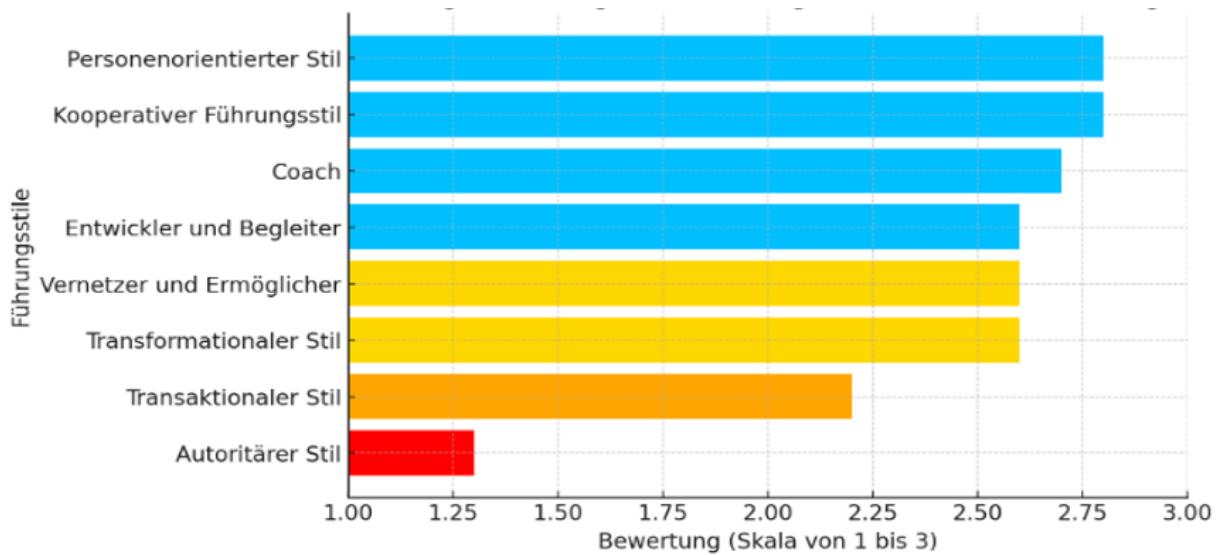
Umfassende New Work Konzepte helfen, die digitale Transformation mit all ihren Konsequenzen für Mitarbeiter und Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Dazu gehören Kriterien wie Authentizität, agile Strukturen, flache Hierarchien, Change Management Programme mit Einbindung aller Mitarbeiter sowie Offenheit, Transparenz und Vertrauen und nicht zuletzt die Bereitschaft der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen als zentrales Element.

## 5.2 New Work – Status Quo

Weniger als zwei Fünftel der befragten Unternehmen beschäftigen sich explizit zum Zeitpunkt der Erhebung mit dem Thema New Work. Die meisten geben an, schon öfter mal davon gehört zu haben. Methoden zur Transformation der Organisation auf der einen Seite wie z.B. agile Methoden, positive Psychologie, Unlearning Hierarchies und die Methoden zur Transformation der individuellen Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiter, wie Achtsamkeitspraktiken, Getting Things Done, Seven Habits of Highly Effective People sind weitgehend unbekannt. Das Verständnis von New Work hat sich in vielen Fällen beschränkt auf das Angebot von Homeoffice bzw. mobilem Arbeiten und die Einrichtung eines modernen kreativen Arbeitsraumes, in dem die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sowohl individuelle Arbeiten als auch Teamarbeiten gemeinsam zu verrichten. Auch das Angebot von Mitarbeiterevents oder auch Resilienztraining gegen die Auswirkungen sozialer Isolation wurden darunter subsummiert.

Die befragten Unternehmen bevorzugen mitarbeiterzentrierte und agile Managementphilosophien bzw. Führungsstile, welche im Einklang stehen zur Digitalisierung und zur Einführung von New Work. Charakteristische Merkmale sind Fokus auf individuelle Bedürfnisse der Menschen, gemeinsame Entscheidungsfindung, Führungskraft als unterstützender Mentor, Coach und Enabler, Abkehr von Order und

Kontrolle.



Zu den Kernelementen der Managementphilosophie zählen Unternehmenskultur und Unternehmenszweck. In den Unternehmen, die über einen formulierten Unternehmenszweck verfügen, werden in einigen Fällen Kriterien von Digitalisierung und von New Work wie moderne Arbeitsweise und die Entwicklung von Menschen und Gesellschaft thematisiert. Diese gehören zu dem geringen Anteil von Unternehmen, die sich bereits mit New Work Themen explizit auseinandergesetzt haben und voll und ganz dem Statement „Unser Erfolg basiert auf Werten wie Achtsamkeit, Wertschätzung und Vertrauen“ zustimmen.<sup>4</sup>

Bezogen auf die gelebten Managementphilosophien und den Unternehmenszweck gemäß den Angaben der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer konnte folgender Ansatz einer Typologisierung entwickelt werden. Dabei ist die Geschlechterzuweisung zufällig gewählt, da die Befragten auf Wunsch anonymisiert behandelt werden. Es obliegt den Befragten selbst, sich den Typen zuzuordnen.

<sup>4</sup> Glaubenssatz von Bodo Janssen, einem bekannten Vertreter des New Work Konzepts. Vgl. dazu auch: Janssen, Bodo: Die stille Revolution – Führen mit Sinn und Menschlichkeit, Ariston Verlag, 9. Auflage 2016; Vgl. dazu auch: Minnaar, Joost; de Morree, Pim: Corporate Rebels – Make Work more Fun, Corporate Rebels, Nederland B.V. 2019



Quelle: ChatGBT4.0 auf Basis der Daten der Erhebung, insb. Unternehmenszweck und Managementphilosophie der Unternehmen; ohne diejenigen, die keinen formulierten Zweck haben.

Empirische Studie von Prof. Dr. Christine ArendFuchs  
Internationales Management und Marketing

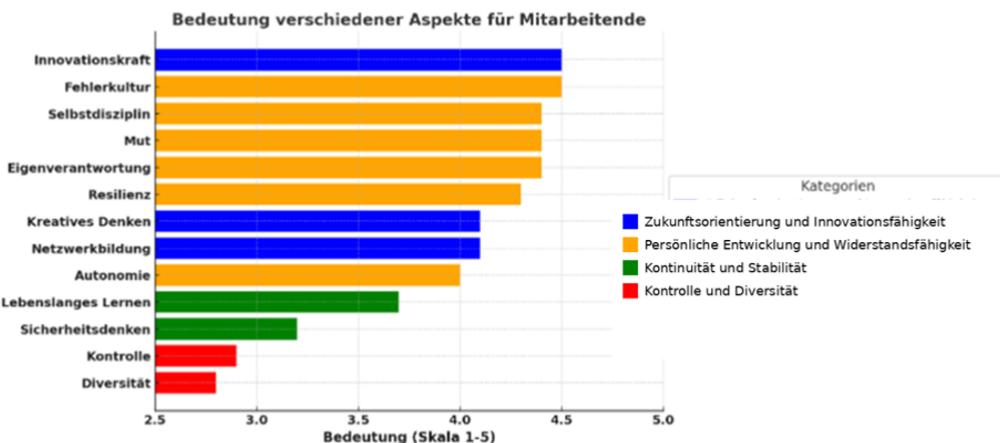
33

## 5.3 New Work – Herausforderungen und Empfehlungen

Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität sind die bedeutendsten Maßnahmen von New Work in der Wahrnehmung der Befragten. Sie erkennen Vertrauensarbeitszeit und die Möglichkeit für weitgehendes mobiles Arbeiten an als Weg zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität. Dies bedeutet für die Unternehmerinnen und Unternehmer auch Lernen von neuen Verhaltensweisen, denn Sie sehen auch das Risiko von Kontrollverlust. Entsprechend sind Programme zur Transformation sowohl für Mitarbeiter als auch für Manager erforderlich. Mitarbeiter wollen mehr Gestaltungsspielraum und Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung und individuelle Karrierewege, die nicht nur in klassischen hierarchischen Karriereleitern liegen.

Diejenigen Befragten, die sich bereits explizit mit New Work beschäftigt haben, sind sich auch der Herausforderungen bewusst, die zunächst in der Heterogenität des Wissenstands von Mitarbeitern, Führungskräften, Kunden und Partnern hinsichtlich der Kenntnisse über neue Arbeitsformen und -modelle begründet sind. Führungskräfte müssen alle „abholen“, um Akzeptanz und Umsetzung zu sichern. Da New Work untrennbar mit Digitalisierung verbunden ist, kann auch das unterschiedliche Wissen der Stakeholder speziell im Umgang mit digitalen Technologien zu einer entscheidenden Hürde werden. Änderung der Unternehmenskultur und Verhaltensänderungen sowie die Auswahl speziell für das eigene Unternehmen geeigneter

Maßnahmen sind weitere Herausforderungen aus der Sicht der relevanten Befragten. Es macht an dieser Stelle Sinn, die Herausforderungen und Hürden im Kontext der Wunschvorstellungen im Hinblick auf die Eigenschaften der eigenen Mitarbeiter zu betrachten. Im Detail wünschen sich die Unternehmensvertreter folgende Merkmale für ihre Mitarbeiter:



Anmerkung: die Farben symbolisieren verschiedene Kategorien. Vgl. dazu auch Ehlers, Ulf-Daniel: Future Skills, Springer Verlag

Entgegen aller Herausforderungen und möglichen Hürden ist sich diese Gruppe der Befragten sicher, dass die Implementierung von New Work die von Ihnen gewünschten Fähigkeiten der Mitarbeiter fördern und zu positiven Arbeitskulturen führen kann, und zwar mit Verbesserung der Arbeitsatmosphäre, Arbeit auf Augenhöhe, gesteigerter intrinsischer Motivation und Bindung der Mitarbeiter sowie Arbeit auf Augenhöhe, Coaching der Mitarbeiter und Bereitschaft der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens Eigenverantwortung zu übernehmen. Nicht zuletzt wird damit eine Stärkung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens verbunden.

Für die befragten Unternehmen zeigt sich zusammenfassend, dass sie hinsichtlich der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter den höchsten Wert legen auf Zukunftsorientierung und Innovationsfähigkeit sowie Bereitschaft zur Persönlichkeitsentwicklung und Widerstandsfähigkeit. Sicherheitsdenken, Kontrolle und Diversität hingegen haben vergleichsweise die geringste Bedeutung.

Basisvoraussetzungen für die Einführung von New Work ist somit das erforderliche Technologieinvestment in digitale Tools und Kollaborationsplattformen, so dass unabhängig vom Arbeitsort individuell oder in Teams zusammengearbeitet werden

kann. Zur Hebung des Innovationspotentials und der Kreativität der Mitarbeiter ist auch die Gestaltung inspirierender Arbeitsräume hilfreich.

Die kulturelle Veränderung und die Verhaltensänderung als eher längerfristige Prozesse benötigen nach Ansicht der relevanten Gruppe der Befragten insbesondere:

- Offenes Mindset und Bereitschaft, traditionelle Strukturen loszulassen
- Mut, neue Chancen zu ergreifen
- Einleitung eines Change-Management Prozesses mit aktiver Einbindung der Mitarbeiter
- Verzicht auf Masterplan, zugunsten einer iterativen Umsetzung mit dynamischer
- Anpassung
- Austausch mit Best Practices unter Berücksichtigung von „es gibt keine One-fits-
- all-Lösung“
- Herausarbeitung klarer Mehrwerte zur Sicherstellung des langfristigen Erfolgs
- Klare offene Kommunikation über Status Quo und Fortschritt des Change
- Management Prozesses zur Förderung der Akzeptanz
- Angebot sozialer Aktivitäten wie Mental Health Trainings
- Option zur Einführung einer „Du-Kultur“ mit gegenseitiger Wertschätzung

## 6 Zusammenfassung und Fazit

Die Interviewpartner wurden zum Abschluss nach den wichtigsten Erfolgskriterien ihres Unternehmens befragt (Mehrfachnennungen ungestützt/gestützt, Angaben in % der Befragten):

- New Work Modelle 95,8 %
- Kontinuierlich Research und Innovation 83,3 %

- Hochwertige Produkte/Dienstleistungen 79,2 %
- Arbeit auf Augenhöhe 75,0%
- Gelebte Unternehmenskultur 75,0 %
- Authentizität 70,8 %
- Gemeinsame Ziele 66,7 %
- USP gegenüber Wettbewerb 66,7 %
- Transparenz über Unternehmensstrategie 62,5 %
- Gelebte Stärken 41,7 %
- Hohe Kundenorientierung/Kundenzufriedenheit 37,5 %
- Investitionskapital 37,5 %
- Zusammenarbeit mit Hochschulen/Unis/Forschungsinstitutionen 37,5 %
- Bereitschaft zur Veränderung, insbesondere auch von Prozessen 33,3 %
- Umsatz, Profitabilität, KPIs 29,2 %

Die Art der Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern (New Work Modelle, Arbeit auf Augenhöhe, Authentizität, Gemeinsame Ziele) und gelebte Unternehmenskultur sowie Innovationskraft sind die wichtigsten Erfolgskriterien aus Sicht der Befragten. Während Kundenzentrierung und Qualität als entscheidende Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb wahrgenommen werden, ist New Work im Zusammenspiel mit Digitalisierung ein zentraler strategischer Erfolgstreiber. Finanzielle Kennzahlen und Investitionen werden als notwendige und nicht zu vernachlässigende Rahmenbedingungen betrachtet.

Neben der politischen Unterstützung zur Bürokratieentlastung benötigt der Mittelstand **zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit** gemäß den Befragungsergebnissen mindestens:

- Strategien und Programme zur Mitarbeiterbindung und Fachkräftegewinnung,
- Strategien für die digitale Transformation und Einsatz von KI,

- Strategien zur Innovationsförderung und
- Strategien zur Einführung von New Work.

Dabei sollte jedes einzelne Unternehmen über Priorität und Ausgestaltung individuell Schwerpunkte setzen, One-fits-all-Lösungen gibt es nicht, wobei durchaus ein gegenseitiger Austausch und Lernen von Peers anzuraten ist.

Mittelständische Unternehmen befinden sich in einem Leadership Wandel, der traditionelle Stärken wie Präsenz, Nähe zum Kunden und zu den Mitarbeitern, Hands-on-Mentalität mit modernen Arbeitsweisen, Unternehmenskulturen und Managementphilosophien, insbesondere mehr Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter und Bereitschaft, Verantwortung an Mitarbeiter abzugeben. Entsprechend sind die Mitarbeiter durch Coaching und Mentoring Programm darauf vorzubereiten, Eigenverantwortung zu übernehmen. Ein Umgang auf Augenhöhe unterstützt die Stärkung von Selbstbewusstsein und eigenständigem mutigem Denken im Sinne der Hebung von Innovationspotential aller Beteiligten.

Mittelständische Unternehmen, die die Chance des Wandels ergreifen, schaffen nachhaltige Wettbewerbsvorteile, nicht nur in der Innovationskraft, sondern mindestens auch in Mitarbeiterbindung und Fachkräftegewinnung.

## 7 Limitierung

Obwohl es sich um die Ergebnisse einer Expertenbefragung handelt, ist einschränkend zu berücksichtigen, dass sich die befragten Unternehmen innerhalb eines Einzugsgebiets von ca. 50 km um den Standort Zweibrücken herum befinden. Um belastbare Aussagen über die KMU in Deutschland treffen zu können, müssen die Erhebungen auf die übrigen Bundesländer ausgeweitet werden.

Auch sind Teilauswertungen über unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen bei den jeweils kleinen Zahlen wegen der geringen Validität nicht zielführend, so dass darauf verzichtet wurde.

Als Folgeaktivitäten sind denkbar:

- Zeitnahe Einholen von individuellem Feedback von den befragten Unternehmen, ob und in welcher Form die Untersuchung zu Folgeaktivitäten geführt hat, und wenn ja, in welcher Form.
- Dies kann mit Hilfe von individuellen Telefoninterviews mit fortgeschrittenen Studierenden im Laufe des WiSe 25/26 erfolgen.
- Eine unternehmensspezifische Analyse im Hinblick auf die Umsetzung der digitalen Transformation und den Einsatz von KI mit Fokus auf die verschiedenen Funktionsbereiche bzw. Bereiche der Wertschöpfungskette. Als Methode kann hier eine detaillierte Befragung der Verantwortlichen der einzelnen Funktionsbereiche und der IT-Verantwortlichen eingesetzt werden.
- Eine unternehmensspezifische Analyse bezogen auf die Umsetzung von New Work. Als Methode kann hier eine umfassende Mitarbeiterbefragung eingesetzt werden. Dies in Form von Befragungsleitfaden bzw. auch Workshops.
- Zur Entwicklung der oben empfohlenen Strategien und Programme zur langfristigen Wettbewerbssicherung sollten im nächsten Schritt umfassende SWOT Analysen durchgeführt werden als Basis für die Konzeption von strategischen Optionen.
- Weitere Folgeuntersuchungen können diskutiert werden.

Für alle diese Aktivitäten bietet die Hochschule Kaiserslautern Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Studierenden im Sinne der Generierung von Win-Win-Win Situationen.

## Weiterführende Literatur

Bauer, Wilhelm u.a.: Arbeit in der digitalisierten Welt, Springer Vieweg, 2021

Frankfurt School of Finance & Management (Hrsg.): Erfolgstreiber der digitalen Transformation, Studienbericht 2023

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian: New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle, hrsg. v. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, o.J.

Jahangirkhani, Tanya u.a.: Zukunftsfähigkeit von KMU in der VUKA Welt, in: WT Werkstattstechnik Bd. 114, 2024, Nr. 6, S. 292-297

Ruf, Kevin: u.a.: FDZ-Datenreport 06/2022 DE LPP-Linked Personnal Panel 1221, hrsg. v. Bundesagentur für Arbeit

Schroeder, Wolfgang; Seils, Christoph; Greef, Samuel: Verbreitungsgrad von New Work Arbeitsformen in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland (Forschungsbericht/Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB 648) Berlin 2024

ZEW – Leibniz-Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Studie zu den Treibern und Hemmnissen der Innovationsfähigkeit im deutschen Mittelstand, Ergebnisbericht im Auftrag der KfW Bankengruppe, Mannheim 2022