
BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Vorname Nachname

Christian Reichert

Thema der Bachelorarbeit

Neues Arbeiten:

Wandelnde Arbeitswelt

2021

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Thema der Bachelorarbeit

Autor/in:
Herr/Frau Vorname Nachname Christian Reichert

Studiengang:
xxx Sport-/ Event- und
Medienmanagement

Seminargruppe:
xxx AM18wS1-B

Erstprüfer:
xxx (mit vollem Titel) Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
xxx (mit vollem Titel) Dr. Jens Christian König

Einreichung:
Ort, Datum Mannheim, 30.07.2021

BACHELOR THESIS

Topic of thesis

author:
Mr./Ms. Vorname Nachname Christian Reichert

course of studies:
xxx Sport-/ Event- und
Medienmanagement

seminar group:
xxx AM18wS1-B

first examiner:
xxx (mit vollem Titel) Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:
xxx (mit vollem Titel) Dr. Jens Christian König

submission:
Ort, Datum Mannheim, 30.07.2021

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Reichert, Christian

Thema der Bachelorarbeit: Neues Arbeiten: Wandelnde Arbeitswelt

Topic of thesis: New Work: Changing world of work

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

Abstract

In der folgenden Ausarbeitung werden aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich der „New Work-Theorie“ behandelt und kritisch hinterfragt. Es geht um die Aktualität dieser Theorie und um die Relevanz dessen. Das Ziel der Ausarbeitung ist es, Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren für die Implikation von „New Work“ zu erarbeiten. Außerdem einen umfassenden Einblick in die „New Work-Theorie“ zu ermöglichen, sowie den Kenntnisstand bei den Lesern und Leserinnen zu optimieren.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung	1
2 Personalmanagement	3
2.1 Instrumente des Personalmanagement.....	4
2.1.2 Personalentwicklung.....	6
2.1.3 Mitarbeiterführung	7
2.2 Employer Branding	8
2.3 Diversity Management	10
3 Digitalisierung in der Arbeitswelt.....	11
3.1 Digitalisierung	12
3.2 Künstliche Intelligenz.....	15
3.3 Ethik in der Digitalisierung.....	17
4 Generationen im Wandel.....	19
4.1 Demografischer Wandel.....	20
4.2 Selbstverwirklichungsdrang	23
5 New Work-Theorie	25
5.1 Implementierung von New Work - Herausforderungen.....	28
5.1.1 Individualisierung.....	28
5.1.2 Veränderung in der Unternehmensstrategie	29
5.1.3 Innovationsfähigkeit.....	30
5.1.4 Kunde.....	32
5.2 Modelle von New Work	32
5.2.1 Home-Office	33
5.2.2 Reverse Mentoring	35
5.3.3 Betriebliche Gesundheitsmanagement	38
6 Konzepte zur Förderung der Produktivität nach dem New Work Ansatz.....	40

Inhaltsverzeichnis

7 Praxisbeispiel	44
8 Eigene Konzeption eines New Work-Ansatzes	47
9 Fazit	50
Literaturverzeichnis	VI
Eigenständigkeitserklärung	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Personalwirtschaft (BWL-Lexikon 2021).	6
Abbildung 2: Indikatoren zur Verbreitung des Einsatzes von KI in der deutschen Wirtschaft 2019 im Branchenvergleich (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2019, 3).	16
Abbildung 3: Zusammengefasste Geburtenziffer (Statistisches Bundesamt 2020a).	21
Abbildung 4: Lebenserwartung bei Geburt (Statistisches Bundesamt 2020b).....	22
Abbildung 5: Maslows Bedürfnispyramide (tractionwise 2021).	24
Abbildung 6: Ranking der 10 innovativsten Länder weltweit nach dem Global Innovation Index (Statista 2020).	31
Abbildung 7: 3 Säulen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention (Agor/Baß/Hartweg 2020, S. 12).	40
Abbildung 8: All Hands Meeting (Schnell/Schnell 2019, 21).	41
Abbildung 9: Job Sharing (Schnell/Schnell 2019, 77).	42
Abbildung 10: Shift to Leadership (Schnell/Schnell 2019, 134).....	43
Abbildung 11: Karriereweg (tecis 2021).....	45
Abbildung 12: New Work Implementierung - Digitalisierung (eigene Darstellung).....	50
Abbildung 13: New Work Implementierung - Personalentwicklung (eigene Darstellung)..	51
Abbildung 14: New Work Implementierung - kultureller Wandel (eigene Darstellung).....	52

1 Einleitung

In der folgenden wissenschaftlichen Ausarbeitung wird sich der Verfasser ausgiebig mit dem Thema „New Work“ auseinandersetzen.

Um einen kleinen Einstieg in dieses Thema zu ermöglichen, werden zeitlich relevante Entwicklungen und die Entstehung dieses Themas erläutert. New Work ist ein Begriff, der aktuell an Bekanntheit gewinnt, allerdings kein Neuland in der Wissenschaft. Dieser Begriff existiert bereits seit ca. 40 Jahren und wurde von dem austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 2). Der Auslöser der „New Work-Theorie“ war die zunehmende Automatisierung der Automobilindustrie und die aufkommende Frage, was in Folge dessen mit den Menschen passieren würde, welche ihre Arbeitsplätze verlieren (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 2). In diesem „Manifest“ von Frithjof Bergmann geht es um die Zusammenarbeit von Menschen und innovativen Technologien, um die Veränderungen, die bis dahin unbekannte Ausmaße annahmen, zu meistern (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 2). Ebenfalls führt Bergmann aus, dass eine neue Gesellschafts- und Wirtschaftsform entstehen soll (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 3).

Diese Entwicklung hat sich in den letzten 40 Jahren beschleunigt, in dem Sinne, wie schnell Veränderungen in der Arbeitswelt stattfinden. Dabei gilt es die „New Work-Theorie“ zu prüfen, inwiefern sie immer noch relevant ist. Es gilt also herauszufinden, wie der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur mit Blick auf den modernen und zukünftigen Arbeitsmarkt, diese Theorie einordnet.

Damit dies gelingt, setzt sich der Verfasser mit folgender Forschungsfrage auseinander: „Welche Relevanz erhält die New Work-Theorie im wissenschaftlichen Kontext und welche Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten finden sich in der praktischen Umsetzung dessen?“.

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wird sich der Verfasser in der folgenden Ausarbeitung mit verschiedenen wissenschaftlichen Theorien und Ansätzen auseinandersetzen. Beginnend mit dem Personalmanagement, Kapitel (2), dort wird es darum gehen, welche klassischen Instrumente dem Personalmanagement zur Verfügung stehen. Dem Leser wird der aktuelle Stand im Personalmanagement präsentiert und gleichzeitig werden relevante Problemstellungen erläutert, die in diesem Kontext existieren.

Das nächste Kapitel (3), befasst sich mit der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Die Problemstellung dort ist die Zusammenarbeit zwischen Menschen und Maschinen und die Auswirkungen der Veränderungen auf den Menschen. Hier werden auch ethische Ansätze einbezogen und ebenfalls der aktuelle gesellschaftliche Entwicklungsstand erläutert.

In Kapitel (4) geht es um den demografischen Wandel in der Gesellschaft. Dies beinhaltet die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die generationsbedingten Unterschiede und eine wissenschaftliche Einordnung der Veränderungen. Außerdem befasst sich der Verfasser mit dem wachsenden „Selbstverwirklichungsdrang“ in der Gesellschaft und was dies zur Folge hat.

Aufbauend auf diese drei Kapitel, wird in Kapitel (5) die „New Work-Theorie“ kritisch geprüft. Die „New Work-Theorie“ wird erläutert und es werden Implementierungsansätze für die Praxis aus der Theorie eingeordnet. Dabei werden folgende Fragestellungen relevant: Welche Ansätze dessen finden sich bereits in der praktischen Umsetzung? Wie sind diese wissenschaftlich einzuordnen? Wo ist noch Optimierungspotenzial?

In Kapitel (6) werden Konzepte vorgestellt, welche dabei helfen „New Work“ in der Praxis umzusetzen, aufbauend auf Kapitel (5) der Theorie, sind es jetzt praktische Ansätze.

Im folgenden Kapitel (7) wird ein Beispielunternehmen, welches der Verfasser ausgewählt hat verwendet, um die „New Work-Theorie“ anhand eines praktischen Beispiels einzuordnen. Als Folge dessen ist ein Vergleich dieser Theorie und der Praxis möglich.

Der Verfasser wird anschließend in Kapitel (8) seine eigene Konzeption erläutern und damit alle vorherigen Kapitel, bis auf die Einleitung (1), aufgreifen und seine Ideen und Wünsche einer optimalen Arbeitsstruktur nach der „New Work-Theorie“ präsentieren.

Als letztes gilt es allgemeine Handlungsempfehlungen und zugehörige Erfolgsfaktoren aufzuzeigen, welche Unternehmen branchenunabhängig dabei helfen können, „New Work“ in ihrem Unternehmen zu implementieren. Weiterhin wird der Verfasser seine Ergebnisse darstellen und begründen.

2 Personalmanagement

In diesem Kapitel wird der Verfasser vermitteln, welche Aufgaben und Funktionsbereiche das Personalmanagement betreffen. Außerdem wird auf die personalwirtschaftlichen Ziele einer Unternehmung eingegangen, in dem die wirtschaftlichen, sozialen, individuellen und nachhaltigen Ziele des Personalmanagements behandelt werden.

Allgemein bedeutet Personalmanagement, „die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen“ (Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 1). Um diese Aufgaben erfolgreich umsetzen zu können, sind die Mitarbeitenden eines Unternehmens entscheidend. Diese sind das wichtigste Kapital und die Voraussetzung für Produktivität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit, die ein Unternehmen nach außen repräsentieren und damit als Werttreiber funktionieren (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 1). Die große Aufgabe dabei ist, dass das Personalmanagement versucht gleichzeitig die Interessen der Mitarbeitenden und die Anforderungen des Unternehmens zu verbinden, um diese Ziele bestmöglich zu erreichen. In dem Bereich der wirtschaftlichen Zielsetzung wird der Mitarbeiter als Produktions- und Kostenfaktor betrachtet (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 2). Um eine hohe Wirtschaftlichkeit zu erreichen, gilt es, eine maximale Effizienz in der Zusammenarbeit zwischen sämtlichen Produktionsfaktoren und der Belegschaft zu erreichen. Damit dies gelingt, muss eine optimale Planung als Basis vorliegen, indem die notwendige Qualifikation der Mitarbeiter definiert wird und ebenfalls die notwendige Anzahl an Fachkräften dem Unternehmen zur Verfügung stehen (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 2). Um diese Qualität unter den Mitarbeitenden zu sichern, auch in der Zukunft, ist es wichtig langfristig in diese Ressource zu investieren (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 3). Interne Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind entscheidend, um eigene Kompetenzen und Qualifikationen sicherzustellen. Durch diese Investitionen können Konflikte zu den wirtschaftlichen Zielen entstehen, diese können allerdings durch eine nachhaltige Ressourcenschonung in anderen Kostenstellen kompensiert werden (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 3). Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die sozialen Ziele der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Der ansteigende Fachkräftemangel basierend auf dem demografischen Wandel, zwingt die Unternehmen sich attraktiver aufzustellen. Wichtige Bestandteile sind, dem Arbeitnehmer bestmögliche Arbeitsumstände zu ermöglichen und damit auch leistungsgerechte Bezahlung in Kombination mit Sicherheit für den Arbeitsplatz (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer

2016, 4). Die Veränderungen in der Gesellschaft müssen mit in die Personalplanungen implementiert werden. Dies kann jedoch wirtschaftlichen und nachhaltigen Zielen widersprechen. Jedoch ist es notwendig, da die individuellen Ziele der Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen, um alle anderen Ziele in einem Unternehmen zu erreichen. Motivierte und kompetente Mitarbeiter sind die Basis für die Effizienz in den Prozessen und damit notwendig für eine hohe Wirtschaftlichkeit und damit Unternehmenserfolg. Sowohl kurz-, mittel-, als auch langfristig. Im Folgenden wird näher auf die Instrumente des Personalmanagements eingegangen.

2.1 Instrumente des Personalmanagement

2.1.1 Personalplanung und operative Durchführung

In der Personalplanung wird festgelegt nach welchen Standards, qualitativ und quantitativ, Personal eingestellt oder entlassen wird, um die Unternehmensziele zu erreichen. In der quantitativen Personalplanung wird bestimmt, wie viele Angestellte in Zukunft benötigt werden (vgl. Huf 2020, 19). Die qualitative Personalplanung geht hingegen auf die beruflichen Veränderungen ein (vgl. Huf 2020, 21). Die bekanntesten Veränderungen sind die Digitalisierung und damit auch der organisatorische Wandel, z. B. von Papier und Ordner zur Cloud. „Ziel der qualitativen Personalplanung ist daher die Bestimmung der Qualifikationen, über die die Mitarbeiter in Zukunft verfügen müssen, um den Stellenanforderungen zu genügen“ (Huf 2020, 21). Um diese Qualifikationen sicherzustellen, müssen auch interne Schulungen und Weiterbildungen implementiert werden. Ebenfalls ist es hilfreich, externe Unternehmen mit dem notwendigen Know-how einzubinden und innovative Prozesse zu ergänzen, z. B. Reverse Mentoring.

„Die Personalbedarfsplanung stellt somit die Verbindung zwischen den personalpolitischen Teilfunktionen bzw. den Instrumenten des Personalmanagements dar[sic!]“ (Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 23). Dabei ist es hilfreich und wichtig, frühzeitig für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu planen und den Personalbestand abzuschätzen. „Die Steuerung der Ressource Personal ist in der zeitlichen Dimension träge. Daher gilt: Je frühzeitiger und genauer der zukünftig erforderliche Personalbestand bekannt ist, desto eher kann für den angemessenen Personalbestand gesorgt werden“ (Huf 2020, 18). Dem Personalmanagement stehen im Falle einer langfristigen Umstrukturierung mehr Maßnahmen zur Verfügung. Solche

Maßnahmen sind interne und externe Einflussgrößen zu definieren, wie z.B. Konjunkturerwartungen oder neue Technologien (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 23). Ebenfalls ist es notwendig, den Bruttopersonalbestand zu ermitteln, in dem die Anzahl und die Qualität der Mitarbeitenden festgelegt wird (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 23). Dieser wird mit dem vorhandenen Personalbestand abgeglichen und als Ergebnis entsteht der Nettopersonalbedarf (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 23). Damit gelingt eine möglichst exakte Planung und das Streben nach der Vermeidung von Personalüber-, als auch -unterdeckung. In beiden Fällen ergeben sich Nachteile für das Unternehmen.

Diese betriebliche Personalplanung ist ein Zusammenspiel von mehreren Akteuren in einem Unternehmen „Die operative Durchführung obliegt zum einen der Personalabteilung und zum anderen den Führungskräften in den Fachabteilungen (in ihrer Rolle als disziplinarische Vorgesetzte der Mitarbeiter)“ (Huf 2020, 12). Zwischen diesen Parteien muss somit eine Aufgaben- und Kompetenzverteilung kommuniziert werden. Die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder müssen klar geregelt und die Entscheidungsbefugnisse definiert werden. Ansonsten kann es zu internen Unklarheiten und Unstimmigkeiten kommen, wodurch eine optimale Personalplanung verwehrt wird. Ein weiterer wichtiger Akteur im Personalmanagement ist der Betriebsrat (BR). Dieser muss aus mehr als fünf Mitarbeitenden bestehen und wird von der gesamten Belegschaft gewählt und fungiert als Arbeitnehmervertretung. Dem BR stehen dann umfassende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu, z.B. Informations-, Zustimmungs-, oder Vetorechte (vgl. Huf 2020, 13).

Personalwirtschaft

Die Aufgaben der Personalwirtschaft

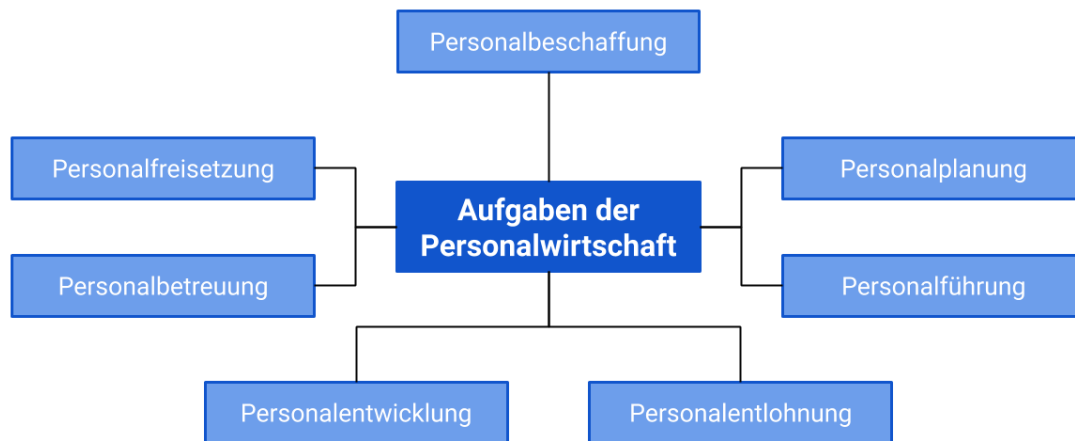


Abbildung 1: Personalwirtschaft (BWL-Lexikon 2021).

Die voranstehende Abbildung 1 über die Personalwirtschaft zeigt die Aufgaben die im Personalmanagement erledigt werden müssen. Ebenfalls, dass viele Teilbereiche zusammengehören und alle relevant sind um einen Gesamterfolg zu ermöglichen.

2.1.2 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist eine zentrale und entscheidende Funktion innerhalb des betrieblichen Personalmanagements. „Sie dient zum einen dazu, die qualifikatorische und kompetenzbezogene Einsetzbarkeit der Mitarbeiter im Kontext einer sich permanent verändernden Arbeitswelt sicherzustellen“ (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 161). Damit soll die Handlungsgeschwindigkeit agil und schnell gehalten werden, um den Herausforderungen des demografischen Wandels entgegenzutreten. Eine dieser Herausforderungen ist der der Fachkräftemangel und durch gezielte Personalförderung mit integriertem Talentmanagement soll dieser bedarf intern aufgefangen werden (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 161). Durch ein internes Klima der Motivation, durch Aufstiegschancen und Wissensvermittlung erhält das Unternehmen eine

Optimierung der Werte- und Handlungsmuster (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 161). Außerdem ist sichergestellt, dass sich die eigenen Arbeitnehmer auf dem aktuellen Wissensstand befinden und somit ein interner Innovationsdrang entsteht. Damit eine solche Personalentwicklung implementiert werden kann, müssen grundlegende Faktoren geregelt sein. Die Kompetenzträger in einem Unternehmen müssen eingebunden sein und das Ziel der Personalentwicklung gilt dem Ziel des betriebswirtschaftlichen Erfolges (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 162). Diese Kompetenzträger sind die Unternehmensleitung, die Personalabteilung, wenn vorhanden der Betriebsrat und Führungskräfte der betroffenen Abteilungen. „Personalentwicklung ist die Gesamtheit aller Maßnahmen in Organisationen zur zweckgerichteten Förderung der arbeitsbezogenen Kompetenzen und Einstellungen der Mitarbeiter, um die Effizienz und Effektivität der Organisationen zu steigern“ (Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 162). Bedeutet, eine Entwicklung kann nur als erfolgreich bewertet werden, wenn auch ein Mehrwert in der Wertschöpfungskette des Unternehmens und damit eine Unterstützung in der Erreichung der wirtschaftlichen Ziele generiert wird. Die damit verbundene Selbstkompetenz ist hierbei ebenfalls ein entscheidendes Element, um neue Führungskräfte aufzubauen, damit diese befähigt werden Teilprozesse in Eigenverantwortung zu übernehmen. Ein weiteres Ziel der Personalentwicklung ist, die Mitarbeiterkompetenzen an die veränderten Bedingungen der Arbeitswelt anzupassen oder die Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 164). Viele Mitarbeiter haben selbst hohe Erwartungen und Ziele sich weiterzubilden und stellen dies als Anforderung an. Durch leistungsbezogene Vergütungen, zusätzliche Urlaubstage oder weitere Vorzüge durch das Unternehmen können Anreize für solche Prozesse geschaffen werden und damit dem Arbeitnehmer eine Win-Win Situation in Aussicht stellen.

2.1.3 Mitarbeiterführung

Die Mitarbeiterführung bildet einen Kernbereich des Personalmanagements. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann durch den direkten Vorgesetzten unmittelbar beeinflusst werden, sowohl positiv als auch negativ. „Wenn zielorientiert der Versuch unternommen wird, Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter zu nehmen, erfolgt Mitarbeiterführung“ (Huf 2020, 108). Mit der Einflussnahme einer Führungskraft, wird immer die höchstmögliche Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterleistung angestrebt. Dies funktioniert nicht immer, die Qualifikationen und die menschlichen Kompetenzen des Vorgesetzten sind äußerst relevant. Jeder Mitarbeitende ist jeweils einem direkten

weisungsbefugten Linienvorgesetzten unterstellt, wodurch in der Organisation eine Hierarchie entsteht. In dieser ist im sogenannten Top-Down Format eine Weisungsbefugnis implementiert. Dies bedeutet, je höher die Position des Mitarbeitenden in der Hierarchie eines Unternehmens ist, desto mehr Macht und Entscheidungsgewalt bietet dies. Gleichzeitig wird mehr Verantwortung gefordert und es ist eine Vorbilds Funktion, vor allem für die „unterstellten“ Mitarbeitenden. Die Aufgabe der Führungskraft liegt hauptsächlich darin, die anstehenden Aufgaben im Interesse des Unternehmens durchzusetzen und damit lenkend auf das Mitarbeiterverhalten Einfluss zu nehmen. Huf (2020) führt dazu aus, „Kurzum: Macht ist die Möglichkeit Einfluss auf andere zu nehmen“ (109). Dennoch sind ganz klare Faktoren zu erkennen, welche Mitarbeitende angeben, die für einen guten Vorgesetzten entscheidend sind. Als Kriterien gelten die Persönlichkeitsmerkmale aber auch das Menschenbild, die fachliche Qualität des Vorgesetzten aber auch die Autorität und Authentizität. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen zu lassen, muss eine gute Beziehung und eine hohe Interaktionsfähigkeit zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitenden entstehen. Damit eine Führungskraft ihren Aufgaben gerecht werden und damit positiv Einfluss auf die Mitarbeitenden nehmen kann, muss diese bestimmten Qualifikationen mitbringen. Intelligenz, Belastbarkeit, Entschlossenheit, Integrität und Selbstvertrauen gelten als solche (vgl. Huf 2020, 114). Aber auch Freundlichkeit und Ehrlichkeit sind wichtige Bestandteile, um die Persönlichkeit und den Charakter positiv zu vermitteln. „Die Persönlichkeit des Führenden gilt demnach als zentrale Ursache des Führungserfolgs“ (Huf 2020, 114). Das Auftreten der Führungskraft ist also ausschlaggebend für die Wahrnehmung, die bei einem unterstellten Mitarbeitende Zufriedenheit und Effizienz oder Unzufriedenheit und mangelnde Arbeitsbereitschaft auslösen.

2.2 Employer Branding

In einer Zeit des Fachkräftemangels sind die Unternehmen dazu gezwungen, sich möglichst attraktiv gegenüber den Arbeitgebermarke zu positionieren. Aus dieser Not heraus rückt das Thema Employer Branding zentraler in den Fokus und beschreibt im Personalmarketing den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke (vgl. Lies 2018).

Das Employer Branding teilt sich dabei in zwei Teile auf, das strategische und das operative Personalmarketing. Der strategische Funktionsbereich beinhaltet das Ziel, das Unternehmen auf dem Markt zu positionieren (vgl. Lies 2018). Dies ist abhängig davon,

welche Zielgruppe das Unternehmen ansprechen möchte. Ziel hier ist ein positives Image mit einer bestmöglichen Positionierung der eigenen Marke (vgl. Lies 2018). Dagegen ist der operative Teil des Personalmarketings dafür zuständig, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen gehalten werden sowie neue gewonnen werden können (vgl. Lies 2018). Diese müssen der festgelegten Zielgruppe (Qualifikation) entsprechen. Für das gewinnen und halten von Mitarbeitenden stehen dem Personalmanagement eine Vielzahl an Maßnahmen zur Verfügung, die angewendet werden können. Nicht nur in der eigenen Branche, sondern ebenfalls branchenübergreifend sehen sich die Unternehmen als Wettbewerber, um neue Mitarbeitende zu gewinnen. „Im Zentrum des personalwirtschaftlichen Handlungsfelds des Personalmarketings steht daher die zielgerichtete Beeinflussung der Arbeitgeberattraktivität“ (Huf 2020, 26). Damit ist das Ziel, das Unternehmen sowohl intern als auch extern bestmöglich zu inszenieren und zu veranschaulichen wie gut das eigene Unternehmen mit ihren Arbeitnehmern umgeht.

„Employer Branding umfasst sämtliche Maßnahmen, die darauf abzielen, sich in der Wahrnehmung relevanter Zielgruppen (aktuelle und potenzielle Mitarbeiter) von anderen Unternehmen zu differenzieren und als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren“ (Huf 2020, 27). Wenn durch dieses Handeln den potenziellen neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unwahre Versprechungen kommuniziert werden, hat dies negativen nachhaltigen Einfluss. Enttäuschte Arbeitnehmer können sich nicht in der Lage fühlen effizient zu arbeiten und dienen somit unter Umständen nicht den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens. Außerdem ist es sehr wahrscheinlich, dass sie bereits sehr früh das Unternehmen wieder verlassen, da sie unzufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen oder dem Umfeld sind. Um dies zu verhindern, sollte eine Kommunikationsstrategie implementiert werden, welche die Personalmarketingbotschaften realistisch der tatsächlichen Unternehmenssituation anpasst (vgl. Huf 2020, 28). Ehrlichkeit und Vertrauen sind wichtige Faktoren für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit. „Es sollen also unternehmensinterne Faktoren (Ressourcen) ermittelt werden, die das Unternehmen für die Beschäftigten zu einem attraktiven Arbeitgeber machen“ (Huf 2020, 29). Die beste Werbemaßnahmen sind zufriedene Mitarbeitende, diese sind authentisch und können aufzeigen, wieso sie gerne für ihr Unternehmen arbeiten.

Ein solcher Employer Branding-Prozess, der intern durchgeführt wird, besteht aus vier Stufen: der Analysephase, der Planung der Strategie, der Durchführungsphase und der Kontrollphase (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 44). Dieser Prozess muss aber in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung erarbeitet werden, damit die Unternehmensstrategie mit der Arbeitgebermarke übereinstimmt und somit das

Unternehmen auch authentisch repräsentiert wird. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit Arbeitssuchende auch mittel-, langfristig an sein Unternehmen binden zu können.

2.3 Diversity Management

Wenn das Unternehmen eine wachsende personelle Vielfalt anstrebt, ist es die Aufgabe des Personalmanagements, Konzepte zu entwickeln, die dies ermöglichen. Eine diverse Mitarbeiterstruktur führt zu vielfältigen Talenten und Fähigkeiten, welche die erfolgreiche Zusammenarbeit der Mitarbeitenden für das Unternehmen anheben kann. Dies allerdings möglich zu machen, setzt eine Veränderungsbereitschaft voraus in Kombination mit Anpassungsleistungen die ein Unternehmen vollziehen muss (vgl. Rahnfeld 2019, 1). „Diversity-Management wurde und wird von Unternehmen vorwiegend mit betriebswirtschaftlichen Motiven eingesetzt. Ziel ist es dabei, die unterschiedlichen individuellen Eigenschaften, kulturellen Prägungen und die internationalen Erfahrungen der Mitarbeiter/innen zu betonen und zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen“ (Rahnfeld 2019, 1). Ein großer Beweggrund für die Notwendigkeit des Diversity Management sind die sozialen Ziele und gleichermaßen die soziale Verantwortung, denen sich ein Unternehmen stellen muss (vgl. Rahnfeld 2019, 2). Sowohl intern als auch extern haben sie die Möglichkeiten einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu nehmen und zum Beispiel gegen Diskriminierung oder für Gleichberichtigung zu werben (vgl. Rahnfeld 2019, 2).

Außerdem ist es in Zeiten der Globalisierung und des demografischen Wandels (vgl. Kapitel 4.1) unausweichlich und wichtig, allen potenziellen Arbeitnehmern die Chance auf eine Arbeitsstelle zu ermöglichen. Wichtig ist es, da jeder und jede benötigt wird, um den Arbeitskräftemangel als Problem zu lösen. Die immer schneller werdenden Entwicklungen durch Innovationen können auch durch eine diverse Ansammlung an Kompetenzen und Wissen entgegengetreten werden. Als Ziel sollte es sein Potenziale zu finden und zu erkennen und dies gelingt mit der Sicherstellung einer Offenheit für Neues und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden, sowie des Unternehmens (vgl. Rahnfeld 2019, 39). Die Benachteiligung von Menschen aus ethnischen Gründen, des Glaubens oder Behinderungen sollte keine Verwendung mehr finden, da sich Unternehmen selbst schaden, wenn sie diese Mitarbeiterpotenziale nicht nutzen (vgl. Rahnfeld 2019, 26). Die Qualifikation und Eignung sollten entscheiden, ob jemand den Anforderungen entspricht. Damit werden Potenziale im Personalmanagement sichergestellt, die relevant sind, um

auch in Zukunft das Unternehmen konkurrenzfähig auf dem Markt zu positionieren (vgl. Rahnfeld 2019, 57).

Diversität findet sich nicht nur in unterschiedlichen Kulturen, sondern auch in gleichen Nationalitäten (vgl. Rahnfeld 2019, 2). Durch unter anderem die Individualisierung der Gesellschaft und Menschen mit Migrationshintergrund bringen auch Menschen gleicher Nationen sehr unterschiedliche Verhaltens- und Denkweisen mit (vgl. Rahnfeld 2019, 2). Führungskräfte sollten ausgebildet und geschult, sowie Arbeitskonzepte entsprechend erstellt werden, um ein harmonisches Arbeitsumfeld zu erzeugen. Individuelle Beziehungen von Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitenden sind essenziell, um die unterschiedlichen Charaktere zu fördern, zu entwickeln und damit einen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen (vgl. Rahnfeld 2019, 2).

Demnach ist es wichtig, stets nach der Eignung der Person zu handeln und dennoch wichtig eine Diversität zu erreichen. Wenn dieser Prozess erfolgreich umgesetzt wird, steigt die Mitarbeiterzufriedenheit, das Personalmanagement wird attraktiver für neue Arbeitssuchende, es erfolgt eine Imagesteigerung und schließlich eine höhere Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

3 Digitalisierung in der Arbeitswelt

Ein weiterer großer Faktor für die neue Arbeitswelt ist die zunehmende Digitalisierung in der Arbeitswelt. Allen beteiligten Akteuren von den Arbeitnehmenden über die Arbeitgeber und schließlich die Gewerkschaften, fehlt eine genaue Prognose über die zukünftige Entwicklung der Digitalisierung in der Arbeitswelt. „Es gibt Studien, die das Ausmaß der möglichen Substituierbarkeit aufgrund der technologischen Entwicklung auf Berufe und Tätigkeiten abschätzen, und es gibt Studien, die genau diese wieder relativieren, im Sinne von „die Beschäftigtenzahlen bleiben gleich“ (Barton/Müller/Seel 2018, 12).

Die Substituierbarkeit lässt sich mit anderen Worten so erklären: Eine „begrenzte oder vollständige Ersetzung der Einsatzmengen von Produktionsfaktoren durch substitutionale Produktionsfaktoren“ (Steven 2018). Durch die neuen Technologien und damit einhergehend neue Beschäftigungsformen ist jeder Einzelne betroffen. Es gibt bereits Prognosen, welche beschreiben, dass Teile der menschlichen Arbeit im Rahmen der Digitalisierung durch Maschinen und Algorithmen ersetzt werden (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 11). Dabei werden nicht nur Technologien als Einflussfaktor bezeichnet, sondern

auch sogenannte Leitbilder die durch Technikeinsatz in der Industrie oder auch in der Politik, für positiven oder negativen Anklang in der Gesellschaft führen können und die Zukunft der Arbeit bestimmen werden(vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 11).

3.1 Digitalisierung

Nach Prof. Dr. Bendel hat die Digitalisierung hat mehrere Bedeutungen und Auslegungen. Prof. Er beschreibt diese unter anderem mit, digitale Umwandlung und Darstellung, digitale Modifikation von Instrumenten, einer digitalen Revolution oder auch einem digitalen Wandel (2018). „Die Digitalisierung hat zu verschiedenen Umwälzungen geführt, angefangen von der Umdeutung des Begriffs der Güter und der Werke und der Vereinfachung von Kopier- und Distributionsmöglichkeiten über die Veränderung der Arbeitswelt bis hin zur Verschmelzung von Virtualität und Realität“ (Bendel 2018).

Die aktuelle Entwicklung im 21. Jahrhundert wird auch als vierte industrielle Revolution beschrieben bzw. Industrie 4.0. In dieser Phase stehen vor allem Automatisierung, Flexibilisierung und Individualisierung im Vordergrund. Außerdem disruptive Technologien, also solche, die bestehende Technologie teilweise oder vollständig vom Markt verdrängen und ebenfalls innovative Geschäftsmodelle. An erster Stelle ist hier Home-Office aufzuführen, welches vor allem im Zeitraum der Corona-Pandemie deutlich in der Entwicklung beschleunigt wurde. Die Digitalisierung verbessert ebenfalls die Interaktion und die Schnelligkeit der Kommunikation in der Gesellschaft und damit die Wichtigkeit von Daten für Unternehmen. Durch neue Prozesse und die Entwicklung von künstlichen Intelligenzen (KI) in Kombination mit riesigen Datenmengen (Big Data) können hochkomplexe Analysen getätigt werden. Durch sogenannte Datenbrillen wie die Virtual-Reality-Brille verschmelzen eben die Virtualität mit der Realität.

„Allerdings ist die daraus resultierende Datenflut mit den bisherigen statischen Wissensclustern und -strukturen nicht mehr zu verarbeiten – nicht umsonst wird von einer digitalen Transformation gesprochen“ (Ternes/Wilke 2018, 3).

Diese exponentielle Entwicklung ist eine große Herausforderung für Unternehmen und ihre Angestellten und fordert in vielen Branchen eine Weiterbildung aller Akteure bis hin zu einer Umstrukturierung sämtlicher Prozesse. In diesem Wandel werden auch immer mehr Endgeräte und Produktionsfaktoren mit dem Internet verbunden. Diese Entwicklung wird auch als das Internet der Dinge bezeichnet (vgl. Lackes/Siepermann 2018). Die Begriffe Smart-Home und Smart-Factory sind schon teilweise in der Gesellschaft

angekommen. Ziel dessen ist es, dass die Endgeräte selbstständig Daten über das Internet kommunizieren und somit selbstständig Aufgaben lösen. Zum Beispiel in der Logistik für Unternehmen, dort die Bestände der Produkte überblicken und rechtzeitig beim Zulieferer neue Ware ordern. Im privaten Bereich liefern diese Produkte zusätzlich jede Menge Daten, die für die gezielte individualisierte Werbemaßnahmengestaltung verwendet werden oder auch für gezielte Produktdiversifikationen.

Das Neue der aktuellen Entwicklung im Vergleich zu den anderen industriellen Entwicklungen ist, dass es nicht nur Auswirkungen auf die Arbeit der Menschen hat, sondern gleichermaßen auch auf den privaten Bereich. Durch innovative Modelle wie das Arbeiten von zu Hause verschwinden räumliche Entfernungen und organisatorische Grenzen und erschwert damit das Trennen von Berufs- und Privatleben. Die Interaktion mit Kollegen und Kolleginnen wird distanzierter und damit steigt die Anonymisierung des Einzelnen (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 12). Dies wird unterstützt durch die Sozialen Medien und die Möglichkeit sich jederzeit anonym mitteilen zu können. Diese digitale Präsenz hat auch Einfluss auf das gesellschaftliche Leben und findet sich in einem sozioökonomischen Trend im Privatsektor wieder. Auf den Unternehmenssektor bezogen ist der Trend zur Veränderung des Technikeinsatzes klar zu erkennen. Hier werden zwei Szenarien unterschieden, einmal das Automatisierungsszenario und einmal das Werkzeugszenario. In dem Erstgenannten sollen technische Abläufe weitestgehend automatisiert und somit von menschlichen Eingriffen unabhängig werden (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 12). Im Zweitgenannten steht die Unterstützung der Arbeitnehmenden mit Systemen im Sinne eines Werkzeuges im Vordergrund (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 12). Vor allem im Automatisierungsszenario ist damit zu rechnen, dass Arbeitsplätze großteilig abgebaut werden (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 12). In diesem Szenario werden die technischen Abläufe unabhängig vom menschlichen Handeln funktionieren (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 12). Im Werkzeugszenario wäre dies umgekehrt. Die Technologie würde den Arbeitenden in Prozessen unterstützen (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 12). Dementsprechend ist die Prognose, dass sich die Strategien des Technikeinsatzes in diese zwei Blöcke aufteilen wird (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 12). Sogenannte „einfache“ Aufgaben werden durch Intelligente Algorithmen mehr und mehr übernommen und damit werden Menschen ersetzt. Gleichzeitig werden neue Arbeitsplatzmodelle entstehen und damit neue Berufsbilder und Jobs. Die komplexe Herausforderung besteht nun darin, die Gesellschaft in Gänze für diese digitale Transformation aus- und weiterzubilden.

Vor diesem Hintergrund sollte auch die Personalentwicklung in einem Unternehmen deutlich flexibler werden. Der Human Resources Bereich kann als Treiber für die digitale

Transformation in einem Unternehmen wirken. „Letztendlich zählen Verantwortungsbereitschaft, Kommunikations- und Teamfähigkeit, aber auch Ambiguitäts- und Fehlertoleranz zu den Kernkompetenzen, die die Human-Resources-Mitarbeiter künftig mitbringen sollten“ (Ternes/Wilke 2018, 9). Aufgrund der Schnellebigkeit und dem Aufkommen abstrakter und komplexer Probleme z. B. in Zusammenhang mit der IT-Struktur in einem Unternehmen, wird die Fähigkeit zur Selbstorganisation immer wichtiger. Die Human Resources-Mitarbeiter sollten bereits frühzeitig zukunftsweisend neue Arbeitszeitmodelle aber auch Arbeitsplatzmodelle für Unternehmen entwickeln, die auf die kommenden Herausforderungen und gesellschaftlichen Ansprüche gleichermaßen eingehen (vgl. Ternes/Wilke 2018, 11). Ein bekannter Ansatz hierfür ist die des Work-Life-Balances, welcher genau dies versucht. „Die steigende Präsenz der Intelligenz von Maschinen und Objekten und die ihren einhergehende weiter fortschreitende Automatisierung von Wirtschaft und Gesellschaft forcieren den Wechsel der Wertschöpfung in Unternehmen und in der Gesellschaft in Richtung der Softwareentwicklung bzw. allgemein der Algorithmen“ (Barton/Müller/Seel 2018, 28). Dadurch entsteht eine Verdrängung bestehender Geschäftsmodelle, aber auch von Produkten und Dienstleistungen. Das Erkennen von Trends ist entscheidend um eine gute Marktpositionierung zu erzielen bzw. zu erhalten. Nicht nur Trends, sondern auch neue Wertschöpfungsmuster entstehen im Zeitalter der Digitalisierung. Konzepte die entgegen traditioneller Wertschöpfung auf Veränderungen aufbauen und kollaborativer oder dezentraler Natur sind (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 29). Hier sind beispielsweise Online-Plattformen wie Facebook oder YouTube zu nennen. Durch Kundennähe und eine Sammlung von Informationen und Daten über die Nutzer, entsteht eine technologiebetriebene Wertschöpfung. Dies zwingt andere Unternehmen dazu, an neuen Interaktions- und Kommunikationssystemen zu arbeiten. Daten und Informationen sind elementar um in einer digitalen vernetzten Welt konkurrenzfähig zu bleiben und sind damit einer der Haupttreiber für den Wandel hin zur digitalen Wertschöpfung in Unternehmen (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 29). „In der digitalen vernetzten Welt erbringt die geschickte Kombination von Daten, deren Verarbeitung und Präsentation sowie Konsumtion den Mehrwert“ (Barton/Müller/Seel 2018, 30). Hingegen sind in der aktuellen Wertschöpfungskette Faktoren wie Rohstoffe, Kapital und Arbeitskraft in anderer Form für die Leistungen und die Wirtschaftlichkeit in einem Unternehmen entscheidend. Daten werden in diesem Falle als Unterstützung der Produktionsfaktoren verwendet. In Zukunft werden diese aber immer mehr zum alleinigen Produktionsfaktor für digitale Geschäftsmodelle, wie z. B. bei Google bereits umgesetzt. In diesen digitalen „Ökosystemen“ können Millionen Nutzer langfristig gebunden werden und durch die Aktivitäten der Nutzer weitere Daten gewonnen werden, um das Geschäftsmodell zu

analysieren und weiterzuentwickeln (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 30). Jedoch ist die Problematik, dass Quasi-Monopolstellungen ein großes Ungleichgewicht für andere Unternehmen zur Folge haben und auch den Markteintritt für beispielsweise Startups erschweren (vgl. Barton/Müller/Seel 2018, 30). Außerdem können die ganz großen Unternehmen jederzeit potenzielle Konkurrenten aufkaufen und somit die Quasi-Monopolstellung sichern oder ausbauen.

Für die zukünftige Entwicklung ist entscheidend, dass die Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen arbeiten und nicht mit traditionellen. Dies macht deutlich, dass in der aktuellen Entwicklung das höhere Potenzial in der datengetriebenen Wertschöpfungskette zu finden ist.

3.2 Künstliche Intelligenz

Prof. Dr. Lickers und Dr. Siepermann definieren die Künstliche Intelligenz folgendermaßen:

„Erforschung „intelligenten“ Problemlösungsverhaltens sowie die Erstellung „intelligenter“ Computersysteme. Künstliche Intelligenz (KI) beschäftigt sich mit Methoden, die es einem Computer ermöglichen, solche Aufgaben zu lösen, die, wenn sie vom Menschen gelöst werden, Intelligenz erfordern“ (2018). Ein weiterer Treiber der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen für die Gesellschaft und die Wirtschaft ist die Künstliche Intelligenz (KI). „Wenn Maschinen oder Computer kognitive oder geistige Fähigkeiten zeigen, die denen von Menschen ähneln, so nennt man das Künstliche Intelligenz“ (Hecker/Paaß 2020, 12). Dabei ist die menschliche Intelligenz in verschiedene Dimensionen eingeteilt, die sich an der menschlichen Intelligenz orientieren. Diese sind die Bewegungsintelligenz, die bild-räumliche Intelligenz, die Sprachintelligenz, die logisch-mathematische Intelligenz, die musikalische Intelligenz, die zwischenmenschliche oder auch emotionale Intelligenz und letztens die selbst reflektive Intelligenz nach der Theorie von Gardner (vgl. Hecker/Paaß 2020, 1). Sobald ein computergesteuertes System eigenständig diese Dimensionen umsetzen und in der Auswertung nicht mehr klar von einem Menschen unterschieden werden kann oder sogar besser ist, ist es eine KI (vgl. Hecker/Paaß 2020, 1). Ziel ist es zukünftig in all diesen eben genannten Dimensionen leistungsfähige Systeme zu implementieren. Mit der Augmented Reality (AI) auch Datenbrille genannt, ist eine computergestützte Erweiterung der Realität schon greifbar nahe.

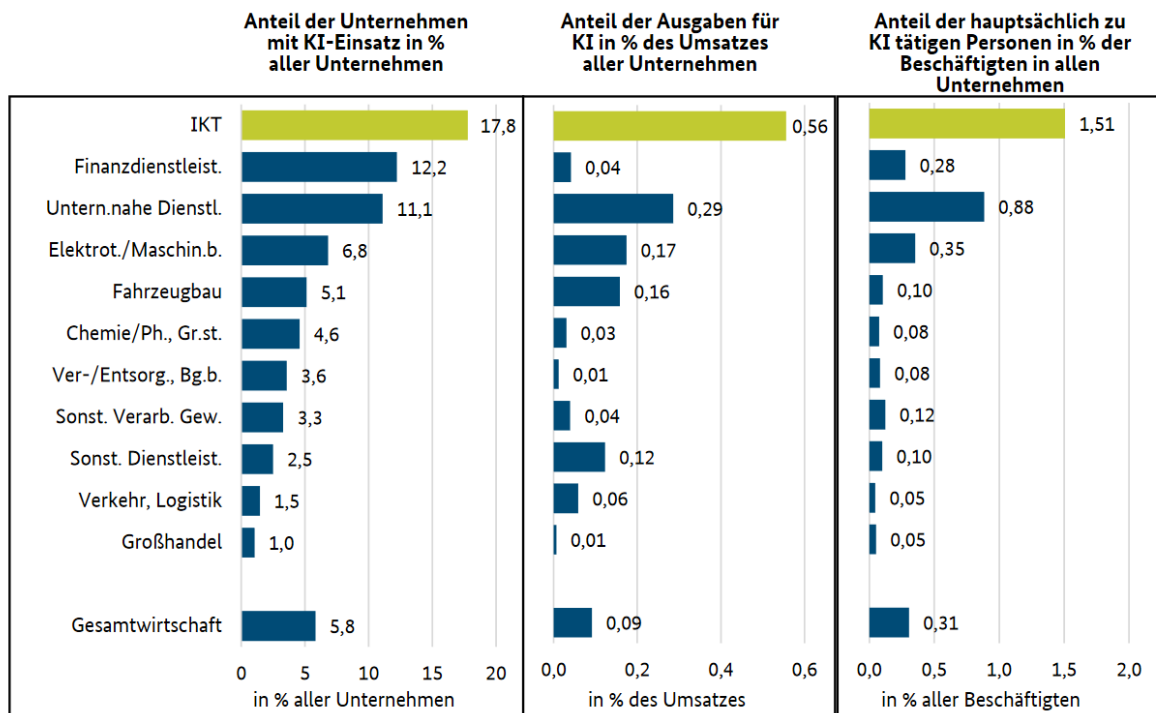


Abbildung 2: Indikatoren zur Verbreitung des Einsatzes von KI in der deutschen Wirtschaft 2019 im Branchenvergleich (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2019, 3).

In dieser Abbildung sind die unterschiedlichen Branchen aufgelistet und es ist ersichtlich, dass in allen Bereichen der Datenerhebung noch Luft nach oben ist, bis KI eine wichtige Rolle in allen Unternehmen spielt. In dieser Entwicklung werden Unternehmen dazu gebracht, mit diesem intelligenten Problemlösungsverhalten zu arbeiten, um marktfähig zu werden oder zu bleiben. Dagegen gilt allgemein das Anwenden einer KI oftmals noch als nicht relevant und nicht zukunftsfähig, wegen fehlender Umsetzbarkeit und Produktivität in der Praxis (vgl. Lickers/Siepermann 2018). Diese Einordnung ist auf die ersten wissenschaftlichen Versuche zurück zu führen. Inzwischen ist die Entwicklung sehr weit fortgeschritten, aufgrund immer größeren Datenpaketen die verarbeitet werden können.

Trotz dessen wird der Begriff KI stellvertretend für viele verwandte Technologien verwendet, wie z. B. für Deep- oder Machine Learning. Hier gilt es zu beachten, dass es keine Synonyme sind, sondern sich um unterschiedliche Einsatzgebiete handelt. Machine Learning ist die Fähigkeit aus einer großen Menge an Daten in einem laufenden Prozess zu lernen und daraus Ergebnisse oder Handlungsempfehlungen abzuleiten (vgl. Hecker/Paaß 2020, 12). Deep Learning ist ein Teilbereich des Machine Learnings und ermöglicht kontinuierliches lernen sowie erlerntes anzupassen und zu modifizieren, bei entsprechenden Veränderungen der einfließenden Daten (vgl. Hecker/Paaß 2020, 12). Außerdem können die verschiedenen Dimensionen der künstlichen Intelligenz

beispielsweise in der Übersetzung fremder Sprachen, der besseren Planung von Umweltschutzmaßnahmen oder auch der Optimierung von Vorhersagen für Naturkatastrophen dienen.

3.3 Ethik in der Digitalisierung

Die Aufgabe der Ethik ist es, sich mit moralischen Fragen für das Wohl des Menschen zu beschäftigen. Dabei ist zu beachten, dass die Moral sich mit dem Regel- und Normensystem zur Handlungsorientierung auseinandersetzt und Ethik die Reflexion dessen ist. Brink und Mazeschke fassen die aufkommenden Fragen in diesem Zusammenhang entsprechend wie folgt zusammen: „Was bedeutet es, ein selbstbestimmtes Leben zu führen? Welchen Status erhalten Maschinen, wenn sie zu ‚Kooperationspartnern‘ werden? Wie mächtig dürfen Maschinen werden, ohne dass sie uns gefährden?“ (Brink/Mazeschke 2020, 1383). Die Antwort auf diese Fragen entscheidet darüber, wie wir in Zukunft arbeiten werden und in welchem Verhältnis der Mensch zur Maschine steht.

Ein großer Faktor in der ethischen Betrachtung ist die Frage nach Gerechtigkeit, Sicherheit und Privatsphäre im Umgang mit Daten und Datenerhebung jedes einzelnen Menschen. Große Probleme verursachen die Intransparenz und die Manipulierbarkeit ganzer Datenprofile, gleichzeitig auch die zunehmende Abhängigkeit an digitale Infrastrukturen und die steigende Verwundbarkeit dessen (vgl. Brink/Mazeschke 2020, 1385). Dort wo moralische Fragen bearbeitet und Lösungen gefunden werden müssen, sind es Entscheidungen die ein Mensch beantworten muss. Die fehlende Emotionalität von intelligenten Computersystemen macht dies nicht möglich. Damit kann eine Künstliche Intelligenz hilfreich sein und unterstützend eingesetzt werden, aber keine moralischen Fragen beantworten. Ein weiterer entscheidender Faktor ist außerdem die noch fehlende Dimension der selbst reflektiven Intelligenz. Selbstreflexion ist relevant, um getätigte Entscheidungen zu überdenken und an Veränderungen anzupassen. Der Unterschied zwischen Menschen ohne Selbstreflexion der Maschinen liegt jedoch darin, dass der Mensch einen sozialen, rechtlichen und moralischen Status besitzt, den der Computer nicht hat. Dies genehmigt, dass er Entscheidungen treffen oder auch Handlungen ausführen darf. Bei Fehlverhalten ist der Schuldige in der Regel als Individuum auszumachen. Sobald eine künstliche Intelligenz in der Erscheinungsform eines Roboters gleiches ausführen möchte, zusätzlich auch mit seinem Umfeld interagiert, fehlt der gesellschaftliche Status. „Damit würde sich der Kreis der moralischen Akteure,

den wir bisher auf uns Menschen beschränkt hielten, in eminenter Weise erweitern“ (Brink/Mazeschke 2020, 1385). Bisher gibt es verschiedene Bereichsethiken für digitale Technologien. Den Anfang hat die Computerethik geschaffen, darauf folgten die Felder Maschinenethik, Roboterethik, Informationsethik und die Algorithmen Ethik (vgl. Brink/Mazeschke 2020, 1392). Als nächstes muss für die Digitalisierung eine Ethik entwickelt und implementiert werden. Sämtliche neuen Produkte, Prozesse und Dienstleistungen müssen moralische und ethische Vorgaben, sowie Anhaltspunkte erhalten. Ganz aktuell ist die strafrechtliche Verfolgung im Netz, besonders auf Social Media-Plattformen, worauf in Deutschland ab 2022 Verbrechen wie Hass und Hetze als Straftat anerkannt werden (vgl. Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz 2021).

Der Eingriff der wachsenden technischen Vielfalt in unser Leben hat auch negativen Einfluss auf die Frage der Selbstbestimmung des Menschen. Durch technische Assistenz kann die Wahrnehmung des Menschen leiden und sich immer abhängiger an solche Systeme gewöhnen. Das Navigationssystem im Auto oder das Handy ist in aller Regel nicht mehr wegzudenken.

„Der Verlust an konkreter Erfahrung könnte in einem Verlust an Reflexionsfähigkeit und Urteilsvermögen resultieren. Dies wirkt sich sowohl auf unsere Fähigkeit aus, die durch Technik aufgeworfenen Herausforderungen zu erkennen und zu bewältigen, als auch auf unsere Fähigkeit, die Nutzungsbedingungen und -praktiken zu gestalten“ (Brink/Mazeschke 2020, 1394).

Ziel muss es also sein und bleiben, dass der Mensch nicht die Entscheidungsbefugnis für die moralischen Fragen und die Ethik verliert. Die künstlichen Intelligenzen werden immer mehr Daten verarbeiten können, das drängt gleichzeitig die Entscheidungsgewalt des Menschen in den Hintergrund und verschiebt schleichend die Gewichtung in dem Verhältnis zwischen Menschen und Maschine.

4 Generationen im Wandel

Dadurch, dass die Geburtenrate gesunken ist über die letzten Jahrzehnte, hat der Arbeitsmarkt damit zu kämpfen, dass jedes Jahr mehr Arbeitnehmende den Markt verlassen, als neue hinzukommen. Zusätzlich wird die Zahl der Erwerbsbevölkerung weiter abnehmen und gleichzeitig das Durchschnittsalter dieser Gruppe ansteigen (vgl. Hackl et al. 2017, 13). Das hat zur Folge, dass Fachkräfte, insbesondere hoch qualifizierte, immer mehr gesucht werden und die Nachfrage nicht mehr zu bedienen ist. Dementsprechend fordert diese Situation die Unternehmen auf, sich besonders attraktiv dem Arbeitgebermarkt gegenüber zu präsentieren. Ein Resultat dieses Ungleichgewicht ist die Erschaffung des New Work. „Der demografische Wandel und die Resultate daraus führen dazu, dass Unternehmen sich in ihren Denkprozessen und Werten umorientieren müssen, um ihr Agieren mehr auf die Mitarbeiter*Innen auszurichten. Der demografische Wandel ist deshalb ein Treiber für New Work, da New Work genau dieses von Unternehmen fordert und formuliert“ (Jobst-Jürgens 2020, 15).

Eine weitere Schwierigkeit stellen die vielen Generationen dar, die zeitgleich in einem Unternehmen agieren. Aktuell befinden sich die sogenannte Generationen Babyboomer, X, Y und Z auf dem Arbeitsmarkt. Jeder dieser Generationen sind besondere Eigenheiten zuzuordnen, die es zu beachten gilt, wenn eine Führungskraft diese sehr heterogen zueinanderstehenden Gruppen interagieren lassen möchte. Deshalb ist es wichtig und wird notwendig sein, eine individuelle Führungsstruktur zu integrieren. Das sind komplexe Vorgänge in einem Unternehmen und fordert diese maximal. „Unternehmen verlieren sich darin. Sie fangen an, ungerichtete Maßnahmen im Unternehmen zu etablieren, die neben viel Arbeitszeit auch viel Geld kosten und am Ende nicht das bringen, was sie sollen. Es werden Maßnahmen für einzelne Arbeitnehmergruppen ausgerollt, die keine Adaptionmöglichkeiten für andere Gruppen hergeben“ (Jobst-Jürgens 2020, 18). Deshalb ist es ratsam diese Maßnahmen nicht nach den Unterschieden der einzelnen Generationen auszulegen und an die jeweiligen Stärken anzupassen, sondern nach Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen zu suchen. Dann lassen sich Maßnahmen entwickeln, die übergreifend funktionieren und damit der Stereotypisierungen der einzelnen Generationen entgegenzutreten. Als Ziel dessen gilt es, die bestehende Komplexität zu reduzieren.

Die Globalisierung ebnet neue Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt, die gemeinsam mit der Digitalisierung für neue Anforderung und Wünsche bei den Arbeitnehmern sorgen. Einer dieser Anforderungen ist es, über Ländergrenzen hinweg überall arbeiten zu

können. Damit steigen die Mobilität und die Flexibilität gleichermaßen, die Unternehmen ermöglichen müssen um ihre Mitarbeitenden halten zu können. Zusätzlich erweitert sich die Konkurrenz der Unternehmen auf die weltweite Konkurrenz. Daher gilt es, Deutschland als Wirtschaftsnation auch für die Zukunft auszurichten.

„Während demografische Umwälzungen, Globalisierungsprozesse und Tendenzen zur Digitalisierung außerhalb unseres direkten Zugriffs liegen, treibt noch ein weiterer wesentlicher Faktor den Wandel voran. Dieser Faktor hat einen ganz konkreten Bezug zu jedem Einzelnen von uns. Die Rede ist von einem tiefgreifenden Wertewandel bezüglich der Art und Weise, wie wir arbeiten und leben möchten“ (Hackl et al. 2017, 21). Eine Vielzahl der Deutschen verbringen ihren Arbeitsalltag in einem Job, der nicht ihrem Idealbild entspricht. Im Gegensatz dazu sind nur wenige wirklich zufrieden mit ihrem Beruf. „Die Erklärung ist, dass die beschriebenen Merkmale Autonomie, Kompetenz, Eingebundenheit, emotionale Bindung zum Unternehmen und Empowerment Begrifflichkeiten sind, die man ebenfalls im aktuellen Kontext zu „New Work“ wiederfindet“ (Jobst-Jürgens 2020, 6). Wenn diese Faktoren für die Mitarbeitenden erfüllt werden, steigt auch wieder der emotionale Bezug zu dem Unternehmen und damit die intrinsische Motivation jedes einzelnen Mitarbeitenden.

4.1 Demografischer Wandel

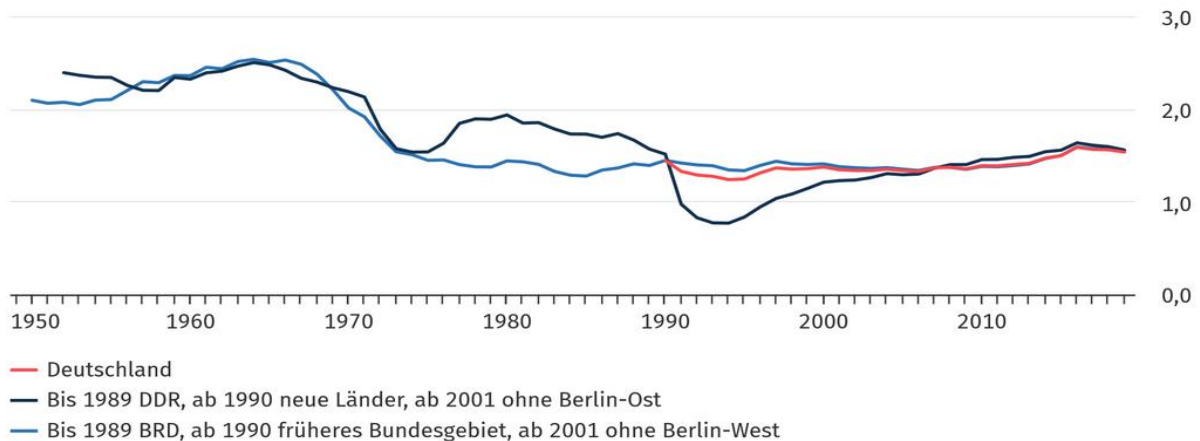
Christina Benita Wilke beschreibt die Demografie in einem Land folgendermaßen:

„Die demografische Entwicklung eines Landes wird bestimmt durch das Zusammenspiel dreier Parameter: 1. der Entwicklung der Lebenserwartung und damit der Anzahl der Sterbefälle, 2. dem Geburtenverhalten der Müttergeneration und damit der Anzahl der Geburten sowie 3. der Entwicklung des Wanderungssaldos, also der Differenz zwischen den Zuzügen nach und den Fortzügen aus Deutschland“ (Wilke 2020, S.4).

Wie bereits in der Einleitung dieses Kapitels angesprochen, ist die Geburtenrate in Deutschland zu niedrig, um die Anzahl an Berufsaussteigern durch neue Arbeitskräfte zu ersetzen. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er haben vor dem sogenannten Pillenknick pro Haushalt durchschnittlich 2,1 Kinder auf die Welt gebracht, anschließend sind es im Schnitt nur noch 1,4 Kinder seit den 1970ern (vgl. Wilke 2020, S.7).

Zusammengefasste Geburtenziffer

Kinder je Frau nach Kalenderjahren



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

Abbildung 3: Zusammengefasste Geburtenziffer (Statistisches Bundesamt 2020a).

Die voranstehenden Abbildung 3 zeigt die relativ konstante Entwicklung der Geburtenrate.

Die Zahlen für das Jahr 2020 von dem statistischen Bundesamt belegen diesen Trend. Es wurden insgesamt 773.200 lebendgeborene Kinder geboren, das sind im Schnitt 1,54 Kinder pro Frau und damit ein leicht positiver Trend, dabei war die Frau 30,1 Jahre alt, wohlgermerkt beim ersten Kind (vgl. Statistisches Bundesamt 2020c).

Trotzdem ist dieser Trend zu weniger Kindern sehr deutlich spürbar, da jede Elterngeneration wieder weniger Kinder zur Welt bringt und damit die Population von Generation zu Generation abnimmt. Dies ist auch davon abhängig, dass Frauen wie die Zahlen des statistischen Bundesamtes belegen, immer später Mutter werden und dadurch oftmals nicht die Zeit für viele Kinder bleibt, wenngleich dies auch immer seltener der Wunsch ist. Dies hat zur Folge, dass das Rentensystem in Deutschland vor extremen Herausforderungen steht und jetzt schon vom Bund mit Milliarden unterstützt werden muss, um die aktuellen Rentner und Rentnerinnen zu finanzieren. Der Grund dafür ist, dass auf einen Rentner immer weniger Arbeitnehmende kommen, welche diesen durch ihre Steuereinzahlungen finanzieren müssen.

Gleichzeitig zu dieser Entwicklung steigt die Lebenserwartung der Menschen, sowohl der Frauen als auch der Männer, kontinuierlich. Seit 1970 ist der entscheidende Faktor das

steigende Durchschnittsalter des Menschen, alle 10 Jahre ist dieses Alter um ca. 1,5 Jahre angestiegen (vgl. Wilke 2020, S.5). Männer die aktuell 65 Jahre alt sind werden etwa 83 und Frauen 86 Jahre alt (vgl. Wilke 2020, S.5). Um auf die Problematik des Rentensystems nochmal einzugehen, es sind nicht nur weniger Arbeitnehmende die einzahlen pro Rentner, sondern diese beziehen auch länger ihre Auszahlungen.

An der folgenden Abbildung 4 des statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2020 ist gut zu erkennen, wie sich die Lebenserwartung in den ca. 140 Jahren vor und bis 2019 stetig erhöht haben. Dies hat zur Folge, dass in Deutschland die Zahl der sehr alten Bevölkerung (80+) weiterhin ansteigen wird und damit auch neue Modelle für diese Zielgruppe im soziodemografischen Kontext erarbeitet werden müssen, um Altersarmut zu reduzieren. Dies steht deshalb in Zusammenhang mit New Work, gleichermaßen wie die Probleme des Rentensystems, weil sich New Work mit mehr als nur arbeitstechnischen Fragestellungen auseinandersetzt. Es geht um ganzheitliche Lösungsansätze über das berufliche hinaus. Im Sinne des New Work Ansatzes müssen auch hier Lösungsansätze konzipiert werden, welche ebenfalls das Privatleben sichern und modernisieren.

Lebenserwartung bei Geburt in Jahren

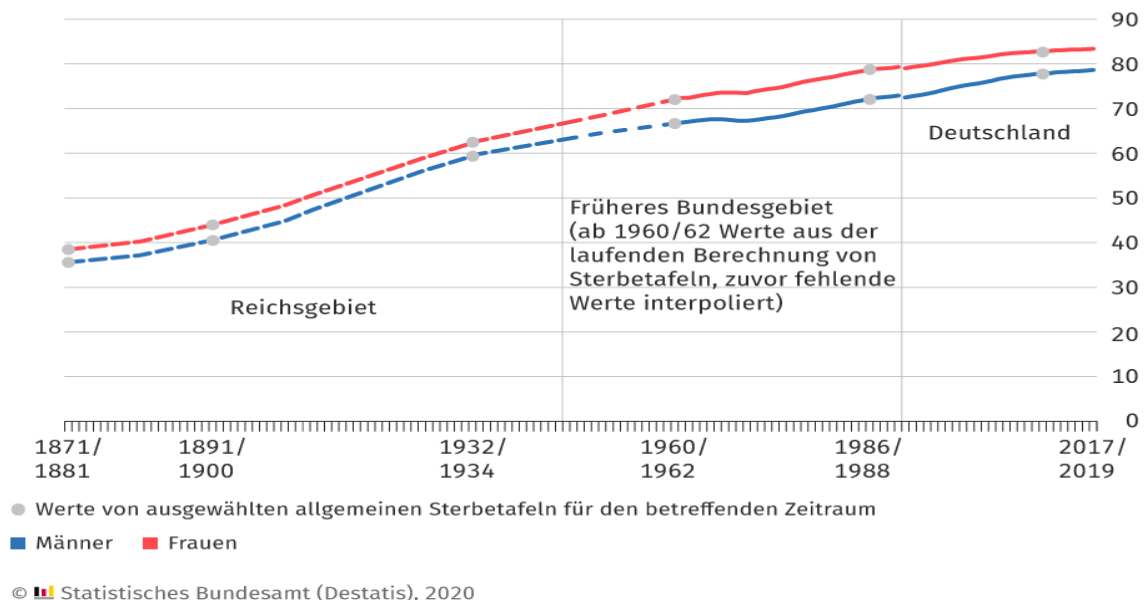


Abbildung 4: Lebenserwartung bei Geburt (Statistisches Bundesamt 2020b).

In der Folge dessen, wird es eine Veränderung in der Altersstruktur der Erwerbstätigen geben. Im Vergleich bedeutet das, dass es weniger junge Arbeitnehmer und

Arbeitnehmerinnen im Verhältnis zu solchen kurz vor dem Ruhestand geben wird. Zur Kompensation von Qualität und Quantität ist es unumgänglich Personen mit Migrationshintergrund in die Arbeitswelt zu integrieren, stärker, als bisher der Fall. Diese Menschen, die aus dem Ausland nach Deutschland kommen helfen, den Rückgang der Bevölkerungspopulation einzudämmen (vgl. Wilke 2020. S.10). Außerdem ist das Durchschnittsalter der Menschen mit Migrationshintergrund 11 Jahre jünger als der Teil der Bevölkerung ohne (vgl. Wilke 2020. S.10).

„Seit 1973 übersteigt in Deutschland die Zahl der Gestorbenen die Zahl der Geborenen. Ohne einen positiven Wanderungssaldo, der diese negative "natürliche" Bevölkerungsbilanz kompensiert, würde die Bevölkerungszahl bereits seit über 40 Jahren abnehmen.“ (Statistisches Bundesamt 2020 d).

Deshalb ist es wichtig, dass die Differenz zwischen Todesfällen und der Anzahl an Geburten durch Einwanderer nach Deutschland ausgeglichen wird. Sowohl in den 1980ern als auch zwischen 2003 und 2010 war dies nicht der Fall und somit ist die Bevölkerungspopulation gesunken. Dies konnte in den 2020ern durch hohe Einwanderungszahlen wieder ausgeglichen werden (vgl. Statistisches Bundesamt: Demografische Aspekte 2020). Diese Situation wird in Zukunft noch prekärer durch geburtenschwache Jahrgänge (Generation Y und Z) und gleichzeitig immer mehr alte Menschen (Generation Baby-Boomer). Wenn Deutschland die Wirtschaftlichkeit und den Lebensstandard erhalten möchte, muss eine Umstrukturierung, eine Veränderung hin zu Toleranz und Vielfalt in der Gesellschaft und der Arbeitswelt zugelassen werden.

4.2 Selbstverwirklichungsdrang

Den Menschen bzw. Arbeitnehmenden wird es immer wichtiger, ihre eigenen Bedürfnisse zu leben. An Maslow's Bedürfnispyramide (Abbildung 5) ist zu erkennen, welche Bedürfnisse aufeinander aufbauend entscheidend sind. Sowohl die Wertschätzung als auch die Selbstverwirklichung gewinnen in der Entwicklung der Diversität in der Gesellschaft an Gewicht. Dies ist in allen unterschiedlichen Altersgruppen spürbar. Während junge Leute Ansehen erfahren möchten für ihre Kreativität und Innovationsbereitschaft, sind es bei älteren Arbeitnehmenden eher ihre Fähigkeiten und Potenziale für die sie Ansehen erhalten möchten, die sie aufgrund der langjährigen Erfahrung mitbringen (vgl. Sihn-Weber, Andrea 2020, S.1).

Maslow's Bedürfnispyramide



Abbildung 5: Maslows Bedürfnispyramide (tractionwise 2021).

Das gleiche gilt für behinderte Menschen, indem auch sie in Unternehmen eine größere Relevanz erfahren. Mitarbeiterinnen fordern zurecht mehr Gerechtigkeit in finanziellen Aspekten und Aufstiegschancen, aber auch Privatleben und Beruf besser aufeinander abstimmen zu können. Antidiskriminierungskampagnen gewinnen weltweit an Häufigkeit und Aufmerksamkeit. Diversität bedeutet auch seine sexuellen Ansichten zu leben und zu kommunizieren. Dies alles gemeinsam sind Forderungen für eine höhere Wertschätzung und Selbstverwirklichung in unserer Gesellschaft und essentiell für die Zukunft. Denn dieser Trend sollte ein fester Bestandteil jedes Unternehmens sein und muss in einer guten Corporate Social Responsibility (CSR) erarbeitet und umgesetzt werden. „Teilhabe im Sinn eines umfassenden Rechts auf Partizipation ist zwischenzeitlich zu einem Leitbegriff geworden“ (Sihn-Weber 2020, S.2). Arbeitnehmenden möchten mehr Partizipation erfahren und sich als Teil des Unternehmens fühlen. Gleichberechtigung und partizipativ-demokratische Führungsmodelle sind relevant, um der ansteigenden Diversität als Führungskraft gerecht zu werden. In einem solchen Umfeld sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geschaffen, um eine Inklusion aller Partizipierenden herzustellen. Ohne willkürliche Ausnahmen und unbegründeten Maßnahmen wie das ausschließen einzelner Minderheiten. Die Aufgabe ist es also, Arbeitsmodelle zu konzipieren und zu etablieren in der diese Selbstverwirklichung der Gesellschaft ihren Platz findet. Damit wird sich der Verfasser ab Kapitel 5 beschäftigen.

5 New Work-Theorie

Der New Work Ansatz geht zurück auf den Sozialphilosophen und Philosophieprofessor Fritjof Bergmann, der sich bereits seit den 1980ern mit dem New Work-Ansatz beschäftigt. „New Work ist für mich ein Prozess, in dem der Mensch für sich herausfindet, was er wirklich, wirklich will. Und das eben auch über die Grenzen der Komfortzone hinaus.“ (Jobst-Jürgens 2020, 1). Das bedeutet, dass ein Mensch seine bekannte Umgebung verlassen sollte, um sich dessen bewusst zu werden, was er oder sie denn in ihrem Leben erreichen möchten. Die Ziele dessen sind die Weiterentwicklung des Menschen sowohl gesellschaftlich als auch individuell und gleichermaßen die Freiheit des Menschen zu fördern (vgl. Foelsing/ Schmitz 2021, 2).

Aktuell erlebt die Gesellschaft aufgrund der Digitalisierung, der Konnektivität, der Globalisierung und des demografischen Wandels einen strukturellen Wandel in der Arbeitswelt (vgl. Foelsing/ Schmitz 2021, 9). Dies wird durch die aktuelle globale Pandemie weiter vorangetrieben, sowie durch die Verbreitung von Home-Office und der fortschreitenden Entwicklung der Digitalisierung. Der Inbegriff dieser Transformation ist New Work, und diese Krise bietet eine Chance New Work noch häufiger in Unternehmen zu implementieren.

Die Arbeit die jeden Tag geleistet wird von Männern und Frauen gleichermaßen, sollte nicht Kraft kosten, sondern welche geben, indem sie die Entwicklung der Persönlichkeit unterstützt und damit hilft zu einem vollständigeren und stärkeren Menschen zu wachsen (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 2). Um dies umzusetzen, ist es notwendig, dass durch die Entwicklung von innovativen Technologien den Menschen Aufgaben abgenommen werden und deshalb helfen, der Arbeit nur in reduzierter Form nachgehen zu müssen. Außerdem sollten die Arbeitnehmer einem Beruf nachgehen können, in der sie eine Sinnhaftigkeit erkennen und der ihre persönliche Entwicklung unterstützt. „Fragt man Kinder, was sie werden wollen, wenn sie groß sind, geben sie niemals Antworten wie „Ich will mal am Fließband arbeiten!“ oder „Ich möchte Prozessmanager werden. An diesem Punkt setzt das Konzept von New Work an“ (New Work 2021). Diese zusammenhängenden Zitate erklären, warum New Work immer mehr an Beliebtheit gewinnt. In der aktuellen Gesellschaft, dort vor allem die jüngeren Generationen, ist das Thema Work-Life-Balance schon ein fester Bestandteil des Alltags. Das Ziel ist eine Gesellschaftsform, in der mehr Freiraum und Freizeit für Menschen geschaffen wird. Damit dies gelingt, muss die Arbeitszeit reduziert werden und mit Hilfe modernster Technologie kompensiert werden. Außerdem ist festzuhalten, dass mit dem Thema Work-

Life-Balance weiterhin die Harmonisierung von Arbeit und Privatleben nicht vorangetrieben wird (vgl. Attmer/Baumann/Hackl 2017, 7). „Als wären Work und Life zwei verschiedene Dinge, die es weiter zu trennen gilt und deren Vermischung dem Einzelnen zum Schaden gereicht“ (Attmer/Baumann/Hackl 2017, 7). Nach dem New Work-Ansatz sind Arbeit und Freizeit gleichwertig in den Alltag zu integrieren und die Arbeit soll gerne gemacht werden mit dem Ziel, jedem einzelnen einen Mehrwert zu generieren. „Ich stelle hier die gewagte Hypothese auf, dass das was Sie in den letzten Wochen, Monaten oder Jahren über New Work gehört haben, vor allem etwas mit Home-Office, offenen Bürokonzepten, Digitalisierung, Abschaffung oder Ausdünnen von Hierarchien in Unternehmen zu tun hatte – aber wenig mit der Vision, dass wir alle nur noch 10 Stunden in der Woche arbeiten“ (Jobst-Jürgens 2020, 3). Viele Unternehmen haben sich über Jahre bereits zahlreiche Möglichkeiten einfallen gelassen, um sich als Arbeitgeber attraktiver wirken zu lassen. Beispielhaft lassen sich hierfür Freizeiträume, Tischkicker und kostenloses Obst und Getränke listen. Weitere Anreize schaffen flache Hierarchien und flexible Arbeitszeitmodelle mit Vertrauensarbeitszeit. Dabei werden allerdings nicht zwingend alle wesentlichen Faktoren von New Work berücksichtigt. Unternehmen versuchen also lediglich oberflächliche Veränderungen vorzunehmen, ohne die eigene Kultur zu wirklich zu verändern (vgl. Kugler 2020, 71). Wirkliche Veränderungen wären das implementieren von wertorientiertem Handeln, Selbstverwirklichung, Diversität, digitale Kompetenzen und auch das Wir-Gefühl mit der Teilhabe an einer Gemeinschaft, mit dem Ziel einer vollständigen Inklusion.

Weiterhin befasst sich New Work mit vier großen Zielen. Die Armut soll in allen Ländern auf der ganzen Welt eliminiert oder mindestens die Situation verbessert werden (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 3). In diesem Prozess soll das Verhältnis zwischen reich und arm optimiert und die Spaltung in der Gesellschaft verringert werden. Außerdem möchte es die Ziele für einen besseren Klimaschutz unterstützen, durch besseren Umgang mit unseren Ressourcen. In diesem Optimierungsprozess sollen die Jobs verbessert werden (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 3). Auslaugende Arbeiten sollen durch Jobs ersetzt werden, die der Mensch tatsächlich umsetzen möchte (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 3). Es geht um bessere Arbeitsbedingungen und das Erschaffen einer neuen Kultur. Das Ziel ist eine bessere und ressourcenschonende Kultur mit humaneren Werten und daraus resultierend besseren menschlichen Beziehungen (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 3). Diese vier Ziele sind bewusst gewählt, um die Weite des Themas New Work zu erläutern und eine möglich bevorstehende Entwicklung aufzuzeigen. Eine Bewertung der aktuellen Entwicklung der Gesellschaft auf dem Arbeitsmarkt ist aufgrund der Komplexität nur schwer machbar.

„Es besteht eine Abwendungsmotivation zum Alten, aber keine Zuwendungsmotivation zu Neuen“ (Jobst-Jürgens 2020, 4). Damit geht Frau Jobst-Jürgens darauf ein, dass lediglich kleine Sachen verändert werden, wie z. B. die Kleiderverordnung. Damit sind nur oberflächliche Veränderungen möglich, aber auch diese sind nicht nur negativ zu bewerten. Kleine Veränderungen sind ein guter Beginn, jedoch muss die Kultur eines Unternehmens ebenfalls erreicht werden und damit ein ganzheitlicher Veränderungsdrang. Dann kann als Folge dessen, eine Zuwendungsmotivation erreicht werden. Vanessa Jobst-Jürgens arbeitet als systemische Management Coachin und Unternehmensberaterin und diese berichtet davon, dass in einem wohlwollenden und motivierendem Arbeitsumfeld gute Ergebnisse in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen erzielt werden (vgl. Jobst-Jürgens 2020, 4). Dagegen berichtet sie, dass ein weniger angenehmes Arbeitsumfeld die Mitarbeiter in ihrer Umsetzung und ihren Fähigkeiten drosselt.

Damit dies allerdings auch umsetzbar ist, benötigt es Führungskräfte die New Work fördern und fordern, was als New Leadership bezeichnet wird. In diesem Zusammenhang müssen Führungskräfte auch in der Lage sein virtuell führen zu können. Somit ist das Führen von Personen, Teams und Organisationen und zusätzlich die Selbstführung der Mitarbeitenden über elektronische Medien und Tools notwendig (vgl. Antoni/ Syrek 2017, 248). Führungskräfte sollten hierbei sehr reflektiert arbeiten und wissen, wo ihre jeweiligen Stärken und Kompetenzen liegen. Nur dann können Sie auch den Mitarbeitenden eine Hilfe sein und diese dabei unterstützen wiederum deren Stärken zu finden und auszubauen. Je individueller dieser Prozess abläuft, desto mehr kann der oder die Vorgesetzte helfen und unterstützen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass vor allem bei virtueller Führung Face-to-Face Gespräche weniger werden, welche aber sehr relevant sind um Vertrauen aufzubauen (vgl. Antoni/ Syrek 2017, 248). Bei Führung nach dem New Work-Ansatz geht es unter anderem darum, das größte Talent in einem Menschen zu finden und auf diesem aufbauend ihn weiterzuentwickeln. Außerdem ist es wichtig den Mitarbeitenden Vertrauen auszusprechen und sie selbstständig arbeiten zu lassen. Währenddessen sollten auch stets Feedbackgespräche geführt werden, damit die Entwicklung der Persönlichkeit und auch des Projektes oder Prozesses sichergestellt werden.

Durch die Digitalisierung verändert sich der Arbeitsmarkt und es entstehen neue Produkte, Prozesse als auch Dienstleistungen. Diese digitalen Erneuerungen führen zu einer Disruption bestehender Produkte, Prozesse und Dienstleistungen. Disruption kann man folgendermaßen erklären: „Ein Begriff, der in diesem Zusammenhang immer wieder fällt, ist Disruption, was Unterbrechung, Störung oder auch Erschütterung von etwas

Existierendem bedeutet. So führen disruptive Innovationen dazu, dass eine bestehende Technologie komplett durch eine neue ersetzt wird“ (Attmer/Baumann/Hackl 2017, 11). Die aktuelle Entwicklung der Gesellschaft kann als disruptiver Wandel bezeichnet werden. Solche tiefgreifenden Veränderungen zwingen ganze Branchen und große Unternehmen diese Veränderungen mitzugehen, ansonsten droht, mittel- bis langfristig nicht mehr marktfähig zu sein. Die Vergangenheit hat diesbezüglich schon Beispiele gezeigt, z. B. im Falle des globalen Unternehmens für Mobilfunkgeräte Nokia.

Die zunehmende Digitalisierung verändert das Zusammenleben in der Gesellschaft und wirkt sich damit auf die Arbeitswelt aus und ist deshalb ein Treiber von New Work. Zusätzlich steigt die Geschwindigkeit in der sich Wissen und technische Prozesse entwickeln.

Der New Work-Ansatz ist also sowohl kritisch als auch positiv zu betrachten. In vielen Anwendungsszenarien sind noch keine zielgerichteten Maßnahmen definiert, diese müssen in Eigenarbeit für das Unternehmen entschieden werden. Daraus entstehen viele Interpretationsmöglichkeiten und unterschiedliche Auslegungen, wie z. B. die Reduzierung der Kleiderverordnung. Dementsprechend müssen noch wissenschaftliche Rahmenbedingungen geschaffen werden mit Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Die gängigsten New Work-Ansätze sind in Kapitel 5.2 beschrieben.

5.1 Implementierung von New Work - Herausforderungen

Im folgendem werden mehrere große Herausforderungen beschreiben, die Unternehmen daran hindern, New Work tatsächlich zu integrieren und umzusetzen. „Die Folgen, die sich aus den Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene und auf Unternehmensebene ergeben, sind vielfältig. Tatsächlich lassen sich für das Management sowie Führungskräfte und Mitarbeiter vier große Herausforderungen ausmachen, die daraus resultieren“ (Attmer/Baumann/Hackl 2017, 48).

5.1.1 Individualisierung

Die erste Herausforderung ist die Individualisierung im Kontext zu New Work. Dies liegt daran, dass sowohl innerhalb der Generationen als auch zwischen den Generationen unterschiedliche Lebens- und Wertevorstellungen existieren, die gemeinschaftliche

Projekte erschweren können. Damit diese Individualisierung gelingt benötigt es eine gute Kommunikation und ein Vertrauensverhältnis zur Führungskraft und zu den Kollegen bzw. Kolleginnen. Dabei ist es auch entscheidend, jede Mitarbeitergruppe und Generation zu integrieren und nicht zu ignorieren, weil nur Maßnahmen getroffen werden, die den größten Teil der Mitarbeitenden trifft. Ziel soll es sein jeden und jede zu integrieren, in Zeiten des Rückgangs an Fachkräften und Mitarbeitenden auch unbedingt notwendig für jedes Unternehmen. „Für Unternehmen ist es also wichtig, Antworten auf die Individualisierungstendenzen zu geben, um Mitarbeiter zu gewinnen, sie zu halten und damit die eigene Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten“ (Attmer/Baumann/Hackl 2017, 51). In dieser Entwicklung stehen die Mitarbeitenden immer heterogener zueinander, weshalb Talentmanagement und das Entwicklungspotenzial des einzelnen essentiell sind.

5.1.2 Veränderung in der Unternehmensstrategie

Eine weitere Herausforderung besteht in der Anpassung bzw. Veränderung der Unternehmensstrategie. „Der Grund, warum Strategie von Unternehmenskern als Kernherausforderung auf dem Weg in die Neue Welt der Arbeit genannt wird, hängt mit der Notwendigkeit zusammen, auf plötzlich eintretende, disruptive Veränderungen adäquat reagieren (beziehungsweise sich im Vorfeld darauf einstellen) zu können“ (Attmer/Baumann/Hackl 2017, 52-54).

Der aktuelle Wandel, mit seiner disruptiven Wirkung, zwingt Unternehmen deutlich agiler zu handeln. Die Problematik im Changemanagement liegt allerdings darin, dass zwischen 60 und 70% der Versuche neue Abläufe zu integrieren scheitern und damit die Herausforderung belegt ist (vgl. Attmer/Baumann/Hackl 2017, 52). Diese Fähigkeit sich auf neue Anforderungen auf dem Markt einstellen zu können und damit als Unternehmen handlungsfähig zu bleiben ist jedoch unabdingbar, wenn die Marktposition mindestens erhalten bleiben soll. Deshalb liegt die Herausforderung vor allem in der Umsetzung der Strategie. Dem liegt zu Grunde, dass es klassische Fehler gibt, die sich stetig wiederholen. In der Strategieumsetzung kommt es nicht nur auf die Durchführung, sondern auch auf die Ausrichtung bzw. die Koordination der Maßnahmen an. Wenn diese lediglich im Top-Down Prinzip – also vom Top-Management hierarchisch kommuniziert werden und auf diesem Wege weitergegeben werden, können auf dem Weg Informationen verloren oder bewusst nicht weitergegeben werden. Zum Beispiel, wenn Manager ihre Position nicht verlieren wollen und deshalb die Transparenz reduzieren. Dies geht zu Lasten der Verständlichkeit der Prozesse. Ein weiteres Problem ist eine nicht

vorhandene Fehlerkultur. Weiterhin kann eine interne Leistungskultur neuen Strategieumsetzungen verhindern oder zu mindestens erschweren, wenn leistungsbedingte Prämien und Ziele mit denen der neuen Umsetzung nicht kollaborieren. Somit werden nur dort „gerne“ Leistung erbracht, wo auch eine Prämie mit der erfüllten Leistung verbunden ist, dies sollte sich entsprechend bei Strategieveränderung in der Zielformulierung wieder finden.

„Zur nachhaltigen Umsetzung einer Strategie müssen Unternehmen also vor allem zwei Eigenschaften an den Tag legen: Agilität und Resilienz. Und mit Unternehmen ist nicht nur die abstrakte Organisation als Gesamtgebilde gemeint, sondern jeder einzelne Angehörige“ (Attmer/Baumann/Hackl 2017, 55).

Versteht jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin, warum die Strategieumsetzung passiert und damit den verbundenen Sinn, entsteht ein größeres Verständnis und Unterstützung der Prozesse im Unternehmen. So kann es nachhaltig gelingen, das Risiko zu scheitern zu verringern.

„In Organisationen, in denen Hierarchien abgebaut, hinterfragt oder zumindest abgeflacht werden, in denen andere Formen der Zusammenarbeit, der Kollaboration entstehen, in denen der Einzelne und nicht die Funktion in den Fokus rückt, sind auch (neue) Führungslogiken gefragt, die quer zur Hierarchie entstehen und Einfluss auf die Willensbildung des Einzelnen nehmen“ (Attmer/Baumann/Hackl 2017, 55). New Leadership ist also essentiell um auch Strategieumsetzungen in diesem Maße umzusetzen. New Work ist folglich nur dann umsetzbar, wenn sich auch die gesamten Führungsriege danach ausrichten und bereit sind diese Veränderung wirklich umsetzen. Nur dann ist es möglich langfristig und konsequent eine Neuausrichtung zu erreichen.

5.1.3 Innovationsfähigkeit

Die nächste Herausforderung ist die Innovationsfähigkeit. Es geht um die Kreativität des Einzelnen in einer heterogenen Gemeinschaft. Unternehmen im Zuge der Digitalisierung müssen immer schneller ihre Strategien hinterfragen und anpassen und sich dafür die Vielseitigkeit der Mitarbeitenden zu Nutze machen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig Risikobereitschaft und eine Fehlerkultur zu implementieren, um agiler und innovationsfähiger zu werden und dann als Standort Deutschland wieder aufzuholen und sich besser zu stellen.

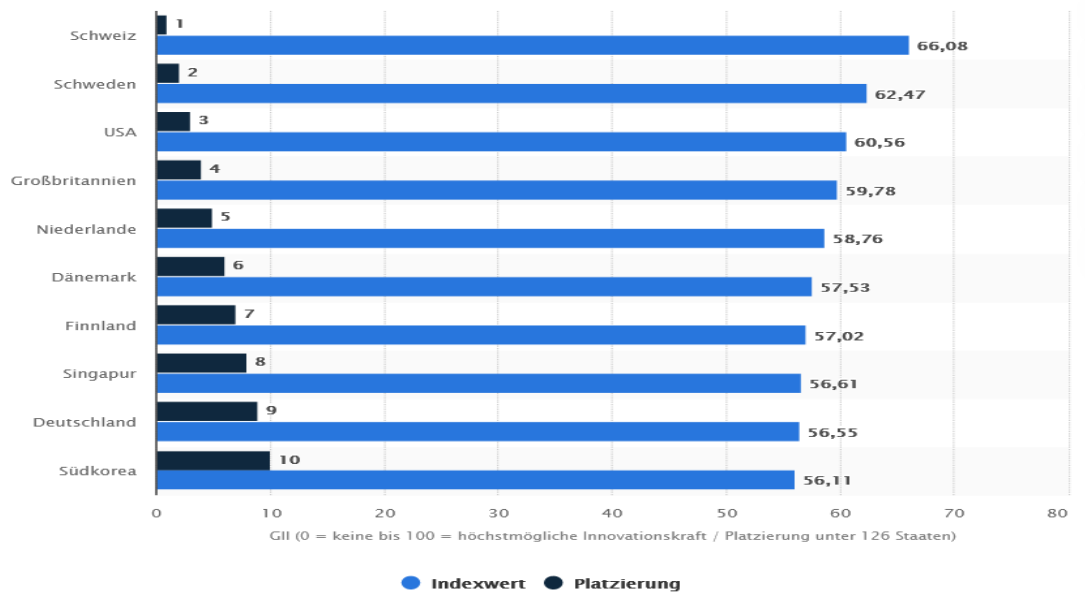


Abbildung 6: Ranking der 10 innovativsten Länder weltweit nach dem Global Innovation Index (Statista 2020).

In Abbildung 6 ist zu sehen, dass Deutschland im Jahr 2020 unter den Top 10 der innovativsten Länder der Welt ist. Wenn diese Platzierung noch besser werden soll, sollten Unternehmenskulturen innovativer gestaltet und gelebt werden. Weiterhin sollten entsprechende Organisationsstrukturen geschaffen werden, die Innovation durch z. B. hierarchische Veränderungen zulassen. So braucht es Innovationstreiber mit der stetigen Aufgabe zeitaktuelle Veränderungen anzustoßen und Trends bestmöglich zu setzen. Ebenfalls ist es wichtig bereichsübergreifend und damit in Schnittstellen eine Kommunikationskultur zu schaffen, um Ideen umsetzbar zu formulieren. Zusammenhängende Bereiche sollten ebenfalls in den Prozess integriert werden, um alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu haben. „In einer Wirtschafts- und Arbeitswelt, in der Veränderungen disruptiv und unvorhersehbar sind, werden Schnelligkeit, Agilität und Innovationsfähigkeit zu erfolgskritischen Kernkompetenzen von Unternehmen“ (Attmer/Baumann/Hackl 2017, 60).

Besonders die Start-Up Szene in Deutschland geht voran, was die Umsetzung der Innovationsfähigkeit betrifft, wenn es um jeden Einzelnen und nicht um unternehmerische Prozesse geht und damit um das Umsetzen von New Work als Unternehmen.

5.1.4 Kunde

Die vierte Herausforderung ist der Kunde selbst, da die Gesellschaft immer heterogener und individueller wird. Ausgelöst ist dies durch die Schnelllebigkeit und die vielen unterbewussten sogenannten „Trigger Faktoren“ im Alltag. Durch das Analysieren des Kaufverhaltens der Kunden werden immer mehr Verbraucherdaten durch Unternehmen gesammelt und ausgewertet. Diese riesigen Mengen an Daten führen wiederum dazu, dass Kunden potenzielle neue Produkte proaktiv angeboten werden, das Kaufverhalten beeinflusst und wiederum neue Daten produziert. Das Kaufverhalten wird so beeinflusst und teils sogar manipuliert. Getrieben durch die Digitalisierung und den E-Commerz steigt damit der Anspruch auf individuelle Produkte auf dem Verbrauchermarkt. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass Unternehmen sich stärker als bisher dem Kunden anpassen und kreative Produkte herstellen müssen. Zusätzlich wird durch die vielen Möglichkeiten ein Produkt zu erwerben oder zu vergleichen, das Einkaufsverhalten des potenziellen Kunden individueller (vgl. Attmer/Baumann/Hackl 2017, 60). Es müssen verschiedene Werbeträger als auch Zahlungsmöglichkeiten angeboten werden, damit möglichst viele dieser „Trigger Faktoren“ getroffen werden und damit eine Kaufentscheidung generiert wird (vgl. Attmer /Baumann/Hackl 2017, 61). Beispielsweise werden durchschnittlich für einen Einkauf bis zu fünf Endgeräte verwendet, bis ein Verbraucher ein Produkt kauft. Dies wird als Multi-Screen-Erlebnis bezeichnet (vgl. Attmer/Baumann/Hackl 2017, 61). Damit für den Kunde auch dies zu einem „Erlebnis“ wird, muss sich ein Unternehmen entsprechend aufstellen. Die sogenannte „Customer Journey“ ist ein relevanter Begriff, wenn es darum geht Kunden für einen Entscheidungsprozess zu begeistern und bezeichnet die „Kundenreise“ durch welche der Kunde im Kaufprozess geleitet wird (vgl. Attmer/Baumann/Hackl 2017, 62). Wenn eine hohe Nutzerfreundlichkeit gegeben ist und der Kunde professionell begleitet wird, erhöht es die Wahrscheinlichkeit den Kunden nicht nur für diesen Einkauf, sondern auch für weitere potenzielle Einkäufe zu gewinnen.

5.2 Modelle von New Work

Aufgrund der Pandemie und den veränderten Arbeitsbedingungen müssen sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber mit neuen Herausforderungen kämpfen und digitale bzw. virtuelle Lösungen finden, um weiterhin die Partizipation aller Beteiligten zu ermöglichen. Mit Blick auf eine fortschreitende Digitalisierung kann die bestehende Krise

sogar als Chance gewertet werden. In dieser komplexen Welt ist gleichermaßen neues Knowhow und neue Konzepte gefragt, mit denen sich Unternehmen aufstellen müssen. Es ist für Unternehmen entscheidend, vorausschauend zu handeln und zukunftsfähige Lösungen zu finden.

5.2.1 Home-Office

Home-Office ist ein Modell, das während der Pandemie an Bekanntheit gewinnen konnte. Jedoch gibt es dies schon über einen längeren Zeitraum. „Schon seit mehreren Jahrzehnten werden Konzepte des Home-Office oder von Teleworking diskutiert. Aber erst jetzt unter den Auswirkungen der Corona-Krise wurde der Reaktionsdruck groß genug, um umfassende Konzepte zur Neuordnung der Arbeitswelt in einer Vielzahl von Unternehmen anzugehen“ (Herget 2021, S.1). Das Zitat von Herget veranschaulicht die Chance, welche die aktuelle Krise für die Digitalisierung und New Work bewirkt. Unternehmen haben trotz vorhandener Konzepte lange Zeit gezögert, jetzt können sie aber ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen notwendige Informationen beispielsweise über Clouds zur Verfügung stellen. Durch den flexiblen Zugang ist der Ort nicht mehr entscheidend. „Es macht kaum mehr einen Unterschied aus, ob die miteinander kommunizierenden und kollaborativ arbeitenden Mitarbeiter nebeneinander im Büro sitzen oder mehrere Tausend Kilometer voneinander entfernt sind“ (Herget 2021, 1). Das gelingt durch eine Vielfalt an Tools, wie z. B. Zoom für Online-Videokonferenzen, die Unternehmen verwenden können, um notwendigen Technikeinsatz mit immer weniger Aufwand umsetzen zu können (vgl. Herget 2021, 1). Aber auch bei den Arbeitnehmern stößt diese Veränderung auf Angst und Unsicherheit. Die Digitalisierung bringt ungewisse Veränderungen mit und löst deshalb bei vielen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen Verunsicherungen hervor (vgl. Herget 2021, 6). Schlüsselfaktoren für diese Entwicklung ist eine unzureichende Kommunikation des Arbeitgebers. Die Angst vor der Zukunft, einhergehend mit dem Verlust eines möglichen Arbeitsplatzes oder der Reduzierung der eigenen Kompetenzen überragt die Chancen dieser neuen Entwicklung (vgl. Herget 2021, 2). Dies liegt vor allem auch daran, dass sie in aller Regel nicht bekannt sind. Die Möglichkeit flexibel und mobil arbeiten zu können, kann in jedem Alter einen Mehrwert liefern und auch bei gesundheitlichen Einschränkungen, beispielsweise im fortgeschrittenen Alter, als optimale Lösung dienen. Ein weiterer Grund zur Vorsicht ist die persönliche Distanz, die durch digitalen Kontakt entstehen kann (vgl. Herget 2021, 2). Dazu kann der Verfasser sagen, dass regelmäßiger digitaler Kontakt ebenfalls

kommunikativ und informativ sein kann. Entscheidend ist die Regelmäßigkeit im Nutzungsverhalten und kreative Tools bzw. Veranstaltungen des Arbeitgebers.

Deshalb ist es wichtig, dass jedes Unternehmen handelt, in dem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die digitale Transformation vorbereitet werden. Mit Hilfe von Weiterbildungen und transparenter Entwicklungsstrategie sollten alle im Unternehmen eine Zukunftsperspektive aufgezeigt bekommen (vgl. Herget 2021, 7). Weiterbildungen sind dort essentiell, wo neues Knowhow gefordert ist. Damit das Home-Office funktioniert als Teil der digitalen Transformation, sollte ein proaktives und offenes Klima gelebt werden, aufbauend auf Vertrauen und Selbstkompetenz (vgl. Herget 2021, 7). Damit kann die Grundlage für eine höhere Bereitschaft gegenüber Neuem geschaffen werden und gleichzeitig wird Angst und Unverständnis durch frühzeitige Kommunikation im Vorfeld entgegengewirkt werden. Dann gelingt eine ganzheitliche Weiterentwicklung eines Unternehmens und die Flexibilisierung von Ort und Zeit kann folgen. Damit dieser Prozess umgesetzt werden kann, müssen Führungskräfte im gesamten Unternehmen diese neuen Herausforderungen vorleben und weitervermitteln. New Leadership ist ein Treiber der Veränderung und muss in die Unternehmenskultur implementiert werden. Als Grundvoraussetzung gilt hierbei die Unternehmensstruktur in flachen Hierarchien, um eine individuelle Entwicklung überhaupt umsetzen zu können. „Rechtzeitige Information, offene Kommunikation, Transparenz, Vertrauen, Kompetenzvermittlung, Partizipation und Mit-Entwicklung werden zu zentralen Faktoren erfolgreicher Transformationsprozesse“ (Herget 2021, 7).

Wenn der Wandel eines Unternehmens aktiv und agil geschehen soll, muss die Unternehmenskultur und dort insbesondere die Führungskultur verändert werden. Die Komplexität besteht darin sich etwas Neues zu trauen und seine eigene Komfortzone im Alltag zu verlassen. Trotzdem werden immer Schwierigkeiten und Probleme auftreten, vor allem dort, wo Strategien operativ umgesetzt werden. Die Führungskräfte haben viele Herausforderungen zu meistern. Sie müssen im Idealfall mit einer geringen Kontrollfähigkeit auskommen, da sie nicht jeden Arbeitsschritt direkt nachvollziehen können. Weiterhin sind externe Einflüsse im Home-Office nicht einschätzbar und somit ebenfalls die Produktivität nicht. Eine Feedbackkultur und Menschenkenntnis sind deshalb notwendig, um auch über eine Distanz Probleme zu erkennen und authentisch neue Zielvorgaben zu präsentieren und einzufordern. Hinzu kommt, Entwicklung und Verbesserung zuzulassen. Ohne Kompetenzvermittlung und Selbstführung jedes Einzelnen ist ein flexibles Arbeitsmodell jedoch nicht umsetzbar. Wenn die Vor- und Nachteile betrachtet werden, kann folgendes erfasst werden. Ein Vorteil ist, dass viele Mitarbeitenden zufriedener sind, wenn sie von zu Hause aus arbeiten dürfen, als Folge

arbeiten sei auch effizienter für das Unternehmen. Für das Unternehmen hat dies Vorteile in der Außendarstellung und ebenfalls in der Flächennutzung im Büro. Im besten Falle können die Kosten deutlich reduziert werden. Home-Office hilft bei der Gleichstellung von Frau und Mann, da die Frau von zu Hause flexibler arbeiten kann. Ebenfalls positiv zu bewerten ist die Verringerung von Berufsverkehr und damit ist es positiv für das Klima, da der CO₂ Ausstoß verringert werden kann. Auch Diversität und Inklusion können besser angestrebt werden, wenn Leute mit Beeinträchtigung von zu Hause arbeiten können. Dagegen spricht, dass im Home-Office privates und berufliches schwieriger zu trennen sind. Wenn Arbeitnehmende oder Arbeitgeber alleine wohnen droht die Gefahr von Vereinsamung und Depressionen. Nicht jeder Typ Mensch wird es wollen und damit umgehen können. Damit kann auch die Ehrlichkeit und Gewissenhaftigkeit für die Arbeit abhanden gehen und insgesamt schwieriger kontrolliert werden. Aufgrund der persönlichen Distanz können somit durch falsche Behauptungen des Einzelnen falsche Schlussfolgerungen von der Führungskraft interpretiert werden. Das schadet wiederum den Prozessen und der Produktivität. Es besteht die Gefahr, dass der Teamgedanke und die Kommunikation schlechter werden, durch das Wegfallen von räumlicher Nähe.

Die Flexibilität ist in den Generationen Y und Z ein entscheidender Faktor und wird es auch in der kommenden Generation auf dem Arbeitsmarkt - Generation Alpha, bleiben. Nachteile können durch neue Tools und kreative Ideen gelöst werden und die Vorteile überwiegen ganz klar die Nachteile. Online sind ebenfalls Teambuilding-Maßnahmen und eine sehr gute Kommunikation sowie Leistungskontrolle möglich. Dennoch ersetzt virtuell nicht den persönlichen Kontakt. Alleine die Rahmenbedingungen ändern sich und passen sich den Anforderungen der Zeit an.

5.2.2 Reverse Mentoring

Der Begriff Mentoring bezeichnet die Unterstützung durch einen erfahrenen Mitarbeitenden einem fachlich neueren Mitarbeitenden gegenüber und impliziert „Alt lernt Jung“. Diese Vorgehensweise beruht auf Berufserfahrung und angesammelten Wissen, welches weitergegeben wird. Dieser Prozess ist sehr wichtig, um interne Informationen und angesammeltes Knowhow zu vermitteln. Allerdings stößt es ganz aktuell auch an seine Grenzen. Die Digitalisierung und Technisierung des Alltags, stellt vor allem die Leute vor große Herausforderungen die nicht damit aufwachsen, sondern es im fortgeschrittenen Alter erlernen müssen. Ein gutes Beispiel ist das Home-Office und dafür notwendige neue Systeme und Tools die verwendet werden. Außerdem gibt es große

Unterschiede in den Generationen auf dem Arbeitsmarkt, wie bereits in Kapitel 4 erläutert wurde.

Hier kommt Reverse Mentoring ins Spiel, was impliziert „Jung lernt Alt“. Plakativ formuliert bringen junge Arbeitnehmer erfahrenen Kollegen bei, was sie nach beispielsweise 20 Jahren Berufsalltag jetzt anders machen könnten. Dies kann allerdings auf Widerstände treffen. Dieser Prozess ist noch am Anfang seiner Entwicklung, kann aber jedem Unternehmen helfen, wenn es New Work in ihrem Unternehmen implementieren möchte.

„Reverse Mentoring ist in eine Methodik verpackte Philosophie, jüngere und ältere Generationen am Arbeitsplatz miteinander ins Gespräch zu bringen und damit einen impliziten und expliziten Mehrwert für den Einzelnen wie auch für das Unternehmen als Ganzes zu bewirken“ (Hernandez/Jauslin/Schulte 2021, o. S).

Ziel des Reverse Mentoring ist es, ganzheitliche Partizipation zu erreichen. Jeder Mitarbeitende jeder Altersklasse soll als Bestandteil des Unternehmens anerkannt werden und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Dadurch entstehen mehr Impulse für die Entwicklung und für Innovationen. „Menschen können wechselseitig Einfluss aufeinander nehmen und erreichen dadurch mehr, als wenn sie für sich alleine handeln oder nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden werden“ (Hernandez/Jauslin/Schulte 2021, o. S). Wichtig zu nennen ist, dass das Reverse Mentoring nicht verlangt als alleinige Mentoring-Maßnahme betrachtet zu werden. Zusätzlich zu konventionellem Mentoring als bestehende Kraft, ist es ergänzend zu betrachten und komplettiert das Mentoring insgesamt.

Reverse Mentoring soll dabei helfen Unternehmen widerstandsfähiger werden zu lassen. „Die Methode befähigt Organisationen, durch Innovationszyklen zu navigieren: Explorieren, Neues umsetzen, bewährtes vertiefen, Altes zurücklassen und Improvisieren wird systematisch und spielerisch eingeübt“ (Hernandez/Jauslin/Schulte 2021, o. S). Unternehmen sollen agiler und variabler handeln können. Abläufe entsprechend schneller umgesetzt und Veränderungen einfacher vorgenommen werden können. Langsame Unternehmensprozesse bedeuten eine große Gefahr und eine Chance für die Konkurrenz.

Ein weiterer essentieller Punkt ist: Reverse Mentoring fungiert als Treiber für einen generationenübergreifenden Austausch. Wenn Teamarbeitern scheitern, weil sich die Generationen bedingt unterschiedlicher Werte und Ansichten nicht verstehen, liegt das oftmals an einer schlechten Kommunikation. Dort soll das gegenseitige Verständnis gestärkt werden, indem durch regelmäßigen Austausch Gemeinsamkeiten gefunden werden und aus Problemen Synergien geschaffen werden (vgl.

Hernandez/Jauslin/Schulte 2021, o. S). Es ist wichtig, dass intern eine Harmonie zwischen allen Mitarbeitenden entsteht. Dieses Ziel ist sicherlich nicht umsetzbar, jedoch sollte es als Ziel formuliert werden.

Reverse Mentoring hilft außerdem dabei, neue Karrieremöglichkeiten und ein besseres Talentmanagement umzusetzen. Mit diesem Instrument können individuellere Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen partizipiert werden und Stärken aus der aktuellen Lebensphase der Beteiligten gezielt eingesetzt werden.

„Das gemeinsame Lernen mit neuen Zielen beschleunigt die Akzeptanz von Veränderungsprozessen, weil man ein aktiver Teil von ihnen ist. Dadurch wird das menschliche Grundbedürfnis nach Sicherheit erfüllt“ (Hernandez/Jauslin/Schulte 2021, o. S). Das Thema Sicherheit spielt eine grundlegende und elementare Rolle. Für den Einen mehr für den Anderen weniger, aber dennoch äußerst relevant. Deshalb ist es bei positiver Umsetzung ein überzeugender Mehrwert in einem Unternehmen. Sicherheit ist gleichzeitig ein entscheidender Gegner von Reverse Mentoring. Das liegt daran, dass vor allem erfahrene Kollegen und Kolleginnen und die Angst vor Kompetenz- und Hierarchieverlust, gegen eine solche innovative Lösung abstimmen lässt. Genau die sind auf Grund der Position in der Organisation für solche Einführungen zuständig. Bedeutet, eine Anti-innovative Grundstimmung in einem Unternehmen und ein zu hohes Verlangen nach Sicherheit verhindern eine Entwicklung dahingehend, in Zukunft in einem sich schnell wandelnden Berufsumfeld, seinen Mitarbeitenden Sicherheit garantieren zu können.

Ein weiteres Ziel ist eine Persönlichkeitsentwicklung durch ständiges Hinterfragen der eigenen Entscheidungen, laufender Prozesse aber auch von Führungskräften. Das soll dazu führen, dass Stillstand in der Entwicklung oder sogar Rückschritt wegen schlechter Kommunikation, mangelhafter Einbindung des Einzelnen und stillschweigendem Akzeptieren nicht mehr stattfindet. Als Folge dessen, die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden sinkt. Durch eine regelmäßige Feedbackkultur und definierte Kommunikationswege müssen alle Partizipierenden als ein Partner betrachtet werden. „Durch den stetigen Wissensaustausch im Lernen voneinander werden Teams und ganze Organisationen gestärkt und können so auf schnell verändernde Rahmenbedingungen agieren“ (Hernandez/Jauslin/Schulte 2021, o. S).

Zusammenfassend möchte der Verfasser festhalten, dass es vor allem dabei helfen soll, die neuen jungen Generationen zu verstehen. Welche Werte sind ihnen wichtig, wie wollen sie arbeiten und was muss ein Unternehmen machen, um die besten und geeignetsten Talente zu finden? Dabei ist nicht nur das Verständnis dafür relevant,

sondern auch eine tatsächliche Umsetzung und damit einhergehend eine Veränderung der Unternehmenskultur. Zukünftige Herausforderungen benötigen neue Strategien und Lösungsansätze und dabei kann Reverse Mentoring eine große Hilfe und ein Treiber sein. Möchte ein Unternehmen die moderne und digitale Welt verstehen, müssen auch digitale Natives also jene, die mit der Technik aufgewachsen sind und eine andere Beziehung zu der Digitalisierung pflegen, besser und schneller in Unternehmens- und damit Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

5.3.3 Betriebliche Gesundheitsmanagement

Die Hauptaufgabe des Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist es, bereits bestehende Maßnahmen zu erkennen und zu analysieren. Außerdem diese effektiv miteinander zu verknüpfen und ebenfalls diese um neue zu ergänzen. Anschließend mit einer guten Kommunikations- und Umsetzungsstrategie es mehrwehrt generierend im Unternehmen zu implementieren. Das betriebliche Gesundheitsmanagement soll dabei helfen, interne Zielvorgaben tatsächlich umzusetzen und die Mitarbeiter- als auch Unternehmensproduktivität zu verbessern. In einer alternden Gesellschaft sind besonders gesundheitspräventive Maßnahmen für alle Mitarbeitenden essentiell. „Nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter in gesunden Unternehmen können das Mehr an Leistung und Veränderungsbereitschaft erbringen, welche eine permanent fluktuierende Unternehmensumwelt verlangt“ (Englert/Ternes 2019, S. 312). Nur dann ist es auch möglich, die Veränderungsbereitschaft zu erreichen die es benötigt, um eine funktionierende Verzahnung von Menschen, Organisation und Technologie zu etablieren (vgl. Englert/Ternes 2019, S. 312).

Es ist äußerst relevant, dass der Faktor Mensch eine sehr wichtige Rolle in einem Unternehmen wird und das Human-Ressource-Management sich auf die bevorstehenden Herausforderungen und entsprechenden Anforderungen der Menschen vorbereitet. In dem Werk von Englert und Ternes (2019) wird diese zukünftige Welt als VUKA-Welt bezeichnet (S. 311). Das „V“ steht für Volatilität und beschreibt, dass die Häufigkeit, die Geschwindigkeit als auch das Ausmaß von ungeplanten Ereignissen ansteigt und damit Veränderungen immer plötzlicher und überraschender auftreten. Das „U“ steht für Unsicherheit als Folge der Volatilität, da durch stetigen und unvorhersehbaren Wandel sowohl im privaten als auch beruflichen Umfeld Entwicklungen nicht mehr durchschaubar sind. Mit dem „K“ wird die Komplexität erfasst. Dies beschreibt die mangelnde Verknüpfung die es verständlicher machen würden. Viele für Entwicklungen relevante

Faktoren sind nicht nachvollziehbar und kommen deshalb plötzlich und überraschend. Schließlich steht das „A“ für Ambiguität, dies bedeutet, dass in unserem Alltag nicht mehr viel eindeutig ist, sondern aufgrund vieler verschiedener Einflüsse fast immer mehrdeutige Interpretationsspielräume ermöglicht. „Es wird State of the Art sein, die Gesundheit in Bezug auf Mitarbeiter und Management dabei als einen unverzichtbaren Schlüsselfaktor zu betrachten, um das Überleben in der VUKA-Welt zu sichern und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können“ (Englert/Ternes 2019, S. 312). Der Mitarbeitende muss über das berufliche Umfeld hinweg unterstützt werden und als Ziel dessen gilt es, dass das Personal nicht nur nicht mit einer geringen Arbeitsmoral und durchschnittlicher Leistung agiert, sondern ein Stück Lebensqualität während des Arbeitsalltages erkennt. Diese Herangehensweise ermöglicht einen großen Mehrwert, bei der Suche nach Führungskräften und Fachpersonal, in einer Zeit, in der Unternehmen genau diese Stellen sucht und benötigt.

Umsetzungsmöglichkeiten können folgend beschrieben werden. Der Arbeitsschutz inklusive Datensicherheit ist ein essentielles Thema in Zeiten der Digitalisierung, gleichermaßen sind aber auch konventionelle Probleme relevant. Das Management von Fehlzeiten, hier insbesondere Kriterien für Ursachen erkennen und Gegenmaßnahmen etablieren – wie beispielsweise bessere Arbeitsbedingungen (vgl. Agor/Baß/Hartweg 2020, S. 9). Außerdem geht es um ein ausgeprägtes Krisen- und Notfallmanagement in dem nicht nur dem Unternehmen, sondern auch den Angestellten in entsprechenden Situationen geholfen werden kann. Eine Prävention gegen die Einnahme von bewusstseins- und wahrnehmungsverändernden Substanzen und zur Umsetzung dessen eine Personal- und Organisationsentwicklung (vgl. Agor/Baß/Hartweg 2020, S. 9). Diese Maßnahmen kann man noch reichlich ergänzen, Beispiele sind E-Health Programme, Qualitätsmanagement und im Personal-Sektor gezielt die Management- bzw. Führungsebene (vgl. Englert/ Ternes 2019, S. 315). Außerdem gezielte Gesundheitsförderungen mit Unternehmenseigenen Fitness Coaches und einem Ärztetermin zur Beratung in Sachen Ernährung, Bewegung und Schlafrhythmus. Wenn eine Vielzahl an Maßnahmen strategisch angewendet und in die Unternehmenskultur aufgenommen werden, kann eine Veränderung zu einem Arbeitsklima, dass die Mitarbeitenden wirklich, wirklich wollen geschehen.

In dieser folgenden Abbildung haben die Autoren Agor, Baß und Hartweg (2020) mit den „3 Säulen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention“ dargestellt, was ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement alles beinhalten sollte, damit es die gewünschte Wirkung erzielt.



Abbildung 7: 3 Säulen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention (Agor/Baß/Hartweg 2020, S. 12).

Als Empfehlung ist zu nennen, dass externe Dienstleister oftmals die bessere Variante sind, um einen nachhaltigen Wandel zu erreichen. Die internen Strukturen fungieren oft als Bremse. Experten sind deshalb objektiv und besser dazu in der Lage, falsche Maßnahmen oder unzureichende Strategien kritisch zu analysieren und langfristig auf eine erfolgsgebundene Umsetzung zu prüfen.

6 Konzepte zur Förderung der Produktivität nach dem New Work Ansatz

Der Verfasser wird im folgendem erörtern, welche Konzepte und Maßnahmen Unternehmen verwenden können, um New Work tatsächlich in ihre Kultur implementieren zu können. Dabei können diese Konzepte auch als New Work Hacks betrachtet werden, welche die Arbeit innovativer und moderner werden lassen und die die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit sowie den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 17). Dabei ist zu beachten, dass es nicht unbedingt einfach sein wird diese Hacks umzusetzen, sondern Mut, Kraft und Ausdauer wichtig sind, um dies zu erreichen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 17). Wenn dies gelingt kann es überall dort eingesetzt werden, wo

es einen Mehrwert liefern kann und nicht einem Selbstzweck dient (vgl. Schnell/Schnell 2019, 17). Es ist normal, dass neue Prozesse kritisch betrachtet werden, deshalb ist es von Vorteil alle Mitarbeitenden gleichermaßen in die Entwicklung und Implementierung einzubinden und schrittweise davon zu überzeugen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 17). Wichtig zu nennen an dieser Stelle ist, dass solche New Work Hacks aufbauend auf bestehendes Knowhow angepasst wird. Es ist also die Grundvoraussetzung, dass im Unternehmen die Mitarbeitenden sich am Prozess beteiligen und zusätzlich wird ihnen dadurch Vertrauen entgegengebracht (vgl. Schnell/Schnell 2019, 18).

Als ersten Hack wird das „All-Hands-Meeting“ beschrieben. Dieses zielt darauf ab, dass alle Mitarbeiter in einem Unternehmen gleichzeitig an einem strategischen Meeting teilnehmen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 22). Nachteil ist, dies ist in Präsenz nur für ein kleineres Unternehmen umsetzbar. Alternativ können Projektgruppen diese Meetings abhalten. Entscheidend ist, dass vorher von allen Beteiligten Probleme und Wünsche aufgenommen wurden, die in die Zielsetzung des Meetings aufgenommen werden. Ein Meeting ist auch eine Kostenfrage für das Unternehmen, es sollte aber beachtet werden, dass es eine sehr effektive Maßnahme ist und die Transparenz, sowie das Vertrauen und das Gemeinschaftsgefühl stärken kann (vgl. Schnell/Schnell 2019, 22). Ergänzend kann dieses Meeting durch einen Livestream auch für Mitarbeitende im Home-Office zugänglich gemacht werden (vgl. Schnell/Schnell 2019, 22). Außerdem ist es empfehlenswert, einheitliche Kriterien für die Vorträge zu definieren. Ziel sollte es sein informative aber auch ansprechende und interaktive Vorträge zu halten, die es schaffen, allen Beteiligten einen kurzen, prägnanten und dennoch ausreichenden Einblick in die Themenbereiche zu ermöglichen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 22).

Schwierigkeit	Aufwand	Zielgruppe
● ●	● ● ●	○○○○○○ mmmm

Abbildung 8: All Hands Meeting (Schnell/Schnell 2019, 21).

Mit dieser Abbildung beschreiben die Autoren Schnell und Schnell (2019) die Schwierigkeit, den Aufwand und die Zielgruppe für den Hack. Dabei ist zu beachten, dass

drei Punkte das Maximale ist und ein Punkt das wenigste. Die Zielgruppe kann entweder eine einzelne Person, eine Gruppe oder das ganze Unternehmen betreffen.

Der nächste Hack ist das „Job Sharing“. Dort wird eine Vollzeitstelle von mindestens zwei Mitarbeitenden besetzt und deshalb auch das Vier-Augen-Prinzip genannt (vgl. Schnell/Schnell 2019, 77). Es kann dabei helfen Generationen zu verbinden, dadurch entsteht ein größeres Wissen, mehr Kreativität, aber auch Diversität und eine Entlastung des Einzelnen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 77). Dabei ist zwischen zwei unterschiedlichen Varianten zu unterscheiden, dem Job Splitting und dem Job Pairing (vgl. Schnell/Schnell 2019, 77). Beim Job Splitting arbeiten die Mitarbeitenden unabhängig voneinander an denselben Aufgabenbereichen und ergänzen sich somit, außerdem können dadurch Fehler reduziert werden vgl. Schnell/Schnell 2019, 78). Die Aufteilung der Arbeitszeit erfolgt unter dessen eigenverantwortlich. Die andere Variante, das Job Pairing, beinhaltet die Zusammenarbeit von zwei Kollegen auf einer Vollzeitstelle (vgl. Schnell/Schnell 2019, 78). Hier sind die Partner sehr stark voneinander Abhängig und müssen dementsprechend gemeinsam Entscheidungen treffen und eine sehr gute Kommunikation pflegen, um effektiv miteinander arbeiten zu können (vgl. Schnell/Schnell 2019, 78). In beiden Varianten und allgemein dem Job Sharing werden wichtige Kompetenzen vermittelt, die für New Work elementar sind. Dazu gehören die Organisations- und Kommunikationsfähigkeit, aber auch das Zeitmanagement, deshalb ist das Job Sharing ein relevanter Hack für Unternehmen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 78). Die Schwierigkeit besteht darin, solche geeigneten Teams und Partner zu finden. Dafür können entweder interne Plattformen kreiert oder externe Dienstleister verwendet werden (vgl. Schnell/Schnell 2019, 79). Damit ein entsprechendes Match dennoch funktioniert, muss der Aufgabenbereich genauestens definiert und die Erwartungshaltung an die Position transparent vermittelt werden (vgl. Schnell/Schnell 2019, 79).

Schwierigkeit	Aufwand	Zielgruppe
● ●	●	○○○○○○○ mmmm

Abbildung 9: Job Sharing (Schnell/Schnell 2019, 77).

Dieser Hack ist also trotz Herausforderungen als mittelschwer eingestuft und deshalb auch sehr empfehlenswert für Unternehmen, die neue und innovative Ansätze und

Problemlösungsmöglichkeiten suchen. Kritisch zu betrachten ist jedoch, dass neben den Schwierigkeiten der Partnerkonstellation auch mehr Kosten anfallen, da mehr Mitarbeitende für eine Stelle benötigt werden.

Ein weiterer nützlicher Hack ist „Shift to Leadership“, dieser bedeutet, dass sich das klassische Management in der modernen Arbeitswelt weiterentwickelt, hin zum Führen des einzelnen Menschen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 134). Das ist damit zu begründen, dass neue Herausforderungen auf die Mitarbeitenden warten, welche nicht einfach delegiert werden können, sondern situative und individuelle Führung benötigen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 134). Der Gedanke dahinter ist, dass Führungskräfte insbesondere auch führen sollen und dort ihre Hauptaufgabe sehen. Sie sind auf ihre Kollegen angewiesen und haben die Aufgabe ihre Teammitglieder besser zu machen. Das sind gleichermaßen die Anforderungen der jungen Generationen, diese fordern Unterstützung und nicht von oben herab herumkommandiert zu werden (vgl. Schnell/ Schnell 2019, 134). Der große Unterschied liegt also darin, dass im klassischen Management Prozesse optimiert und kontrolliert werden und im Leadership explizit der Fokus auf der Weiterentwicklung des Mitarbeiters fachlich aber auch persönlich gerichtet ist (vgl. Schnell/Schnell 2019, 134). „Eine moderne Führungskraft sieht sich als Unterstützer, Wegbegleiter und Challenger“ (Schnell/Schnell 2019, 134). Mit dem Begriff Challenger ist gemeint, dass die Führungskraft gezielt fordert und fördert, um Talente und Stärken weiterzuentwickeln. Im „Shift to Leadership“ geht es darum, sich selbst im besten Falle überflüssig werden zu lassen und sich anschließend neuen Herausforderungen zu stellen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 134). Dieses Mindset ist jedoch das Problem und die Herausforderung in der Umsetzung. Viele verspüren die Angst vor Macht- und Kompetenzverlust, darum geht es jedoch nicht, sondern darum, andere bestmöglich auf ihrem Weg zu unterstützen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 134). Außerdem gehen nicht nur die Teammitglieder Entwicklungsschritte, sondern gleichermaßen die Führungskraft. Soll dieses Konzept implementiert werden, ist es notwendig, dass auch die Führungskräfte eine Weiterbildung und eine Änderung des bestehenden Mindsets durchlaufen, ansonsten kann die Umsetzung nur unzureichend gelingen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 135).

Schwierigkeit	Aufwand	Zielgruppe
● ● ●	● ●	○○○○○○○ mmmm

Abbildung 10: Shift to Leadership (Schnell/Schnell 2019, 134).

Dieser Hack hat die maximale Schwierigkeit und benötigt dementsprechend Geduld in der Einarbeitungsphase. Jedoch wird damit im optimalen Fall das gesamte Unternehmen umstrukturiert und durch die Führungsstruktur im Unternehmen automatisch weitergegeben. Deshalb ist es einer Herausforderung, die aber insgesamt nicht sehr viel Mehrkosten und Mehraufwand benötigt.

Es ist empfehlenswert, sich als Unternehmen über mögliche Probleme die auftreten können, bewusst zu sein. Da es Prozesse sind die mit und für Menschen arbeiten, ist mit langen Veränderungsprozessen zu rechnen. Damit diese funktionieren, sollte dieser in kleine Gruppen unterteilt werden, wodurch eine Übersichtlichkeit erhalten bleibt (vgl. Schnell/Schnell 2019, 164). Damit ist zum Beispiel gemeint, dass eine Führungskraft egal auf welcher Ebene, nicht zu viele Mitarbeitende in eigener Verantwortung gleichzeitig betreuen muss. Außerdem ist zu empfehlen, bei anhaltendem Stillstand die Kommunikationswege und die Transparenz der Informationen zu überprüfen (vgl. Schnell/Schnell 2019, 164). Damit die beteiligten Personen langfristig teilhaben, muss eine Feedbackkultur von Anfang an integriert werden, um auf Unzufriedenheiten und Probleme direkt reagieren zu können (vgl. Schnell/Schnell 2019, 164). Die Entwicklungsschritte müssen in der Geschwindigkeit an die verschiedenen Teammitglieder angepasst werden, um eine Überforderung zu vermeiden (vgl. Schnell/Schnell 2019, 164). Insgesamt ist es hilfreich regelmäßig aktiv als Führungskraft nach dem Wohlbefinden und der Zufriedenheit zu fragen. Dann lassen sich schneller und früher Probleme erkennen und lösen.

7 Praxisbeispiel

Im Folgenden wird die Theorie anhand eines Unternehmens mit der Praxis verglichen, wie die Umsetzung, in diesem Beispiel, mit dem New Work-Ansatz übereinstimmt. Der Verfasser kennt dieses Unternehmen und kann entsprechende Einblicke geben, dafür wird das Unternehmen tecis verwendet. Gegründet wurde tecis 1986 in Hamburg und ist ein Finanzdienstleister mit ca. 230 Niederlassungen in ganz Deutschland verteilt (vgl. tecis 2021). Der Finanzdienstleister gehört als Tochterunternehmen zu der Swiss Life Deutschland von der sie im Jahr 2002 aufgekauft wurden. Das Unternehmen um den Vorstand Sönke Mißfeldt und Stefan Butzlaff haben in diesen Niederlassungen insgesamt 6500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (vgl. tecis 2021). Diese Mitarbeitenden werden durch ein Backoffice mit ca. 900 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ergänzt, diese sind bei

tecis festangestellt. Dieses Backoffice ist für den Produktauswahlprozess der Finanz- & Investmentprodukte zuständig und ist auf zwei Standorte aufgeteilt, Hamburg und Hannover. Die Niederlassungen selbst sind in einem Franchise-System organisiert und werden von selbstständigen Finanz- & Investment-Beratern geleitet.

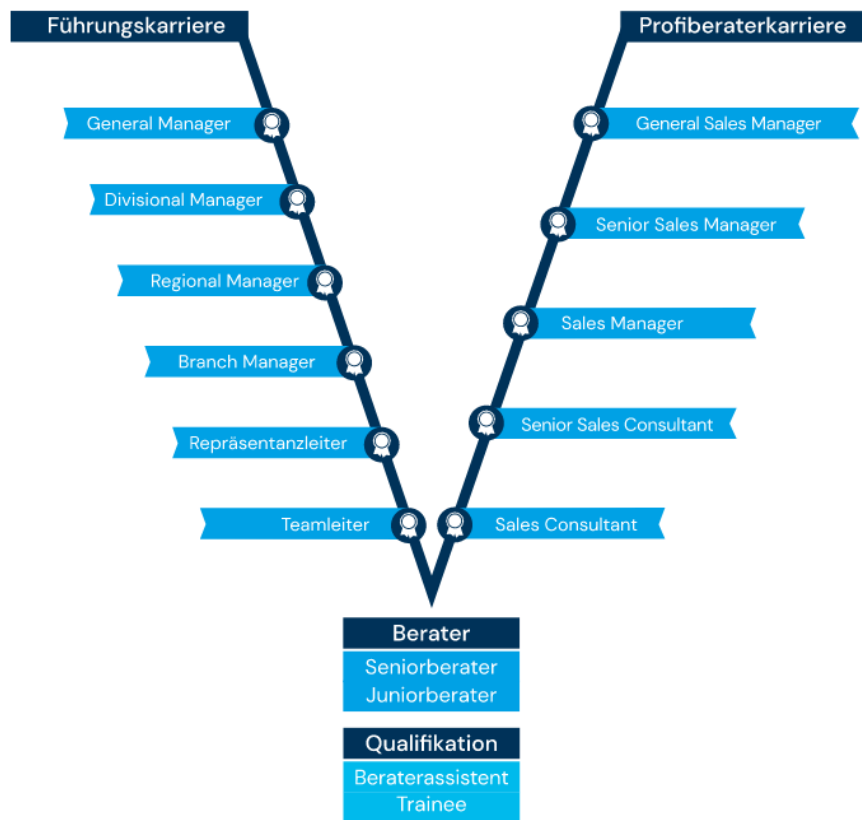


Abbildung 11: Karriereweg (tecis 2021).

In dieser Abbildung sind die verschiedenen Werdegänge abgebildet die bei tecis möglich sind. Besonders an der Struktur ist, dass jeder, selbst der Trainee, von Beginn an mit in sämtliche Prozesse eingebunden werden und es ihnen selbst zusteht, wie schnell sie in diesem Karriereweg nach oben kommen möchten. Berufserfahrung und Dienstjahre sind keine relevanten Faktoren, sondern alleine die Kompetenz und die Leistung des Einzelnen. Die größte Vision des Unternehmens ist es, die finanzielle Bildung in Deutschland zu verbessern und jedem sowie jeder die Möglichkeit zu bieten ihre Wünsche und Ziele zu erreichen. Dies geht bis hin zur finanziellen Freiheit und Wohlstand des Einzelnen. Das Gesamtergebnis dessen ist, das Ungleichgewicht zwischen reich und arm zu optimieren und Ungleichheiten auszuräumen. Damit sind sie für das Erreichen eines wesentlichen Zieles des New Work-Ansatzes ein wichtiger Treiber. Dieses Ziel möchte tecis durch eine sehr wertorientierte Beratung erreichen, indem sie alle Mitarbeitenden darin weiterbilden sich immer wieder den Personen und neuen

Anforderungen auf dem Markt anzupassen, wie z. B. Online-Kundenberatung bei dem sie deutschlandweit einer der Ersten waren. Das wertorientierte Beraten definiert tecis in folgenden Worten: „Wir übernehmen Verantwortung. Wir sind aufrichtig. Wir handeln leidenschaftlich. Und vor allem bewahren wir Integrität, indem wir sicherstellen, dass diese Werte nicht nur leere Worthülsen sind, sondern sich stets in unserem Denken und Handeln widerspiegeln“ (tecis 2021). Der Kunde steht im Mittelpunkt und gleichermaßen der Mehrwert für den Kunden. Das klare Ziel ist es durch eine kundenorientierte Beratung nicht nur finanziellen sondern auch sozialen Mehrwert zu generieren. Dabei setzt tecis im hohen Maße auf selbstständiges Arbeiten und Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden von Beginn an ihres Ausbildungsprozesses. Die Führungskräfte ab der Seniorberatungsposition sind für die Schulungen der unterstellten in der Verantwortung, aber ebenfalls sie selbst sind in regelmäßigen Weiterbildungen und Workshops. Somit gelingen eine transparente Kommunikationskultur und eine sehr gute Wissensvermittlung. Durch eine gelebte Leistungskultur durch ständige individuelle Aufstiegschancen und keine Rückstufung, außer bei Nichtleistung (äußerst selten), entsteht auch ein harmonisches Arbeitsumfeld. Leistungskultur kann zwar eine Innovationskultur verhindern oder ausbremsen, dies ist bei diesem Unternehmen allerdings nicht der Fall. Die Arbeit findet stets in kleine Teams statt und die Führungskräfte bzw. Standortleiter und Führungskräfte darüber hinaus, haben die Aufgabe jederzeit innovative Lösungen und neue Gedanken zu implementieren die auch Ideen von allen weiteren Mitarbeitenden zulassen und Wünsche bzw. Optimierungsansätze aufgreifen und umsetzen. Diese Innovationskultur ist deshalb erfolgreich bei tecis, weil zusammenhängende Bereiche und Schnittstellen eine professionelle Kommunikationskultur pflegen. Spezialisten aus dem Backoffice sind jederzeit erreichbar und können direkt in komplexe Kundenfälle, die der Berater nicht selbstständig ausführen kann, implementiert werden. Außerdem ist tecis ein sehr agiles und schnelles Unternehmen und schafft es somit dem Markt einen Schritt voraus zu sein, das ist auch das definierte Ziel von tecis. Aktuelle Wachstumszahlen über Mitarbeiterwachstum, Umsatzwachstum, steigende Anzahl an Niederlassungen und die Prognose für die kommenden Jahre sind trotz Pandemie im Vergleich zur Branchenkonkurrenz angestiegen und bei der Konkurrenz gesunken.

Außerdem setzen die Führungskräfte einen Fokus auf individuelle Weiterbildung und Talentmanagement. Hier wird jedem ein Mentor zugeteilt, besonders in den unteren Hierarchiestufen und somit eine individuelle qualitative Wissensvermittlung sichergestellt. Dies macht die Unternehmensstrategie möglich die eben genau dies fordert und fördert. Jeder Vorgesetzte profitiert von einem sehr guten Team und einer starken Qualität in der Kundenberatung. Jeder Mitarbeitende muss erst den Sinn der Herangehensweise

verstehen und gleichermaßen tecis als Unternehmen, besonders die Vision. Erst danach ist ein Mitarbeitender auch in der Lage die Anforderungen von tecis in der Außendarstellung umzusetzen. Hier ist jedoch negativ zu bewerten, dass aufgrund des Franchise-Systems unterschiedliche Philosophien herrschen die sich in den eben genannten Punkten nicht immer gleichen. Für einen einheitlicheren Auftritt deutschlandweit sollte tecis hier feste Rahmenbedingungen schaffen, die in jeder Niederlassung umgesetzt werden müssen. Aktuell wird dies zwar schon als Empfehlung vorgegeben, jedoch kann es aufgrund der Unternehmensorganisation nicht ausschließlich verlangt werden, da eben selbstständige Berater die Niederlassungen führen. Weiterhin ist tecis digital sehr gut aufgestellt sowohl intern für Mitarbeitende als auch extern für den Kundenauftritt. Mit einem Online-Campus haben sie zentriert den Zugang zu E-Learning Tools für alle Mitarbeitenden des Unternehmens. Für den Außenbereich haben sie eine virtuelle Vorteilswelt erstellt, die dem Kunden auf einer spielerischen aber professionellen Ebene die Finanzwelt erklärt und die Digitalisierung im Sinne des New Work-Ansatzes mit Hilfe innovativen Lösungsansätzen umsetzt. Die größte Zielgruppe von tecis sind die Generationen Y und Z, welche über diese Plattform erreicht werden können.

Der Finanzdienstleister ist sehr gut aufgestellt und versucht als Unternehmen einige New Work-Ansätze umzusetzen und das auch erfolgreich. Durch ein sehr agiles und innovatives Arbeitsumfeld mit einer klaren Vision, lassen sich Qualitätsstandards im Sinne des New Work-Ansatzes definieren und mit einer langfristigen Strategie umsetzen. Als Ergebnis dessen ist tecis ein sehr moderner Arbeitgeber und versucht bestmöglich neue Trends und neues Know-How im Unternehmen zu implementieren. Trotzdem kann sich tecis auch noch optimieren, wenn es um die Umsetzung von New Work in einem Unternehmen geht. Darauf wird in Kapitel 9 mit allgemeinen Handlungsempfehlungen und passenden Erfolgsfaktoren eingegangen, welche auch tecis adaptieren kann.

8 Eigene Konzeption eines New Work-Ansatzes

Aufbauend auf der wissenschaftlichen Literatur der vorherigen Kapitel wird der Verfasser im Folgenden sein eigenes Konzept für einen New Work-Ansatz erörtern.

Besonders wichtig ist die Einstellung eine Berufung zu finden, die ein Mensch wirklich möchte. Empfehlenswert ist es etwas zu finden, das eine Person als Berufung versteht und nicht als Beruf um monetäre Notwendigkeiten zu finanzieren. Diese Berufung ist eine Arbeit die jeden und jede in der Persönlichkeitsentwicklung begleitet und ihn oder sie zu

einem stärkeren Selbst verhilft. Der Verfasser versteht unter einer Berufung eine Tätigkeit die sowohl fordert als auch fördert und nicht nachhaltig bzw. langfristig die eigenen Fähigkeiten, im schlechtesten Fall durch monotone Arbeiten, reduziert. Dies hilft dabei sich beruflich und gleichzeitig privat selbst zu verwirklichen und Branchenunabhängig seine Wünsche und Ziele zu erreichen. Damit dies überhaupt gelingt, muss eine bessere und hochwertigere individualisierte Persönlichkeitsberatung greifen, die jeder Person dabei Hilft diese schwierige Herausforderung zu meistern. Empfehlenswert ist dieser Prozess nach Abschluss der Schule oder des Studiums. In dieser Beratung kann eine Persönlichkeitsanalyse helfen, beispielsweise durch eine staatliche Institution – dennoch deutlich innovativer als bisherige, jungen mit der Situation überforderten Menschen zu helfen. Auch das ist ein Teil von New Work, weil auf einem sehr diversen Arbeitsmarkt viele junge Menschen nicht wissen, wo ihre Talente und Stärken liegen und gleichermaßen Unternehmen Probleme haben passende Persönlichkeiten zu finden. Hier könnte ein Matching-Tool sicherlich helfen, der Verfasser möchte allerdings, dass ein solches staatlich geleitet wird, da in diesem Falle die Kosten für den Nutzer deutlich niedriger sein könnten, als bei privaten Unternehmungen. Solche Matching-Tools existieren bereits, jedoch liegt die Priorität auf Berufstätige. Wenn durch ein solches Tool Unternehmen und die passende Person zueinandergefunden haben, hört die Beratung nicht auf. Zum Start der beruflichen Karriere ist gleichermaßen eine individualisierte Karriereplanung und persönliche Weiterbildung durch einen Mentor notwendig, um die Talente und Stärken der Person auszubauen und zu einem Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Das Unternehmen sollte sehr großen Wert auf eigene und aufgrund der Diversität, individuelle Aus- und Weiterbildung legen. Damit lässt sich das Problem des Führungs- und Fachkräftemangels zumindest reduzieren. Außerdem werden unternehmensinterne Informationen im besten Falle direkt weitergeben und somit die Identität gewahrt. Um dies zu erreichen müssen Mitarbeitende jeder Führungsebene regelmäßige Fortbildung besonders für Führungsmethoden und Persönlichkeitsentwicklung wahrnehmen. Nur die Qualität die dort vorhanden ist kann auch hierarchisch nach unten weitergegeben werden. Damit wird eine Qualitätssicherung der eigenen Mitarbeiter möglich und gegebenenfalls kann diese auch nachhaltig erhöht werden. Damit dies gelingt, muss allen Mitarbeitenden eine Vision vorgelebt werden, in dem der Sinn der Ziele und des Handelns des Unternehmens transparent und auf einem Vertrauensverhältnis mitgeteilt werden. Es ist notwendig den Mitarbeitenden eine Wichtigkeit für das Unternehmen glaubhaft zu vermitteln und ein Teamgefüge aufzubauen. Wenn das gelingt, kann sich die Fluktuation senken und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. Das alles ist dann in einer Unternehmenskultur auf normativer Ebene zu definieren und damit notwendige Rahmenbedingungen zu schaffen.

Dafür ist es wichtig, interne eine maximale Transparenz in der Wissensvermittlung zu schaffen. Wenn der Sinn des Unternehmens allen bewusst ist, lässt sich auch eine Zuwendungsmotivation zu Neuem schaffen. Interne Widerstände müssen als Minimumfaktor erkannt werden und sofort mit persönlichen Feedback Gesprächen angegangen werden. Probleme bezüglich Veränderungen sind normal, müssen dennoch sofort gelöst werden bevor einzelne Mitarbeitende Prozessen und Kollegen schaden. New Work bedeutet für den Verfasser, eine hohe Innovationsfähigkeit und ein Drang in einem Unternehmen als agiles Unternehmen, mit dem Ziel sehr schnell handeln zu können und zu wollen. Als Vorreiter den modernsten Stand der Technik zu nutzen oder sogar zu kreieren und gleichermaßen Trends zu setzen und zu nutzen. Als Ziel dessen kann ein elementarer Grundgedanke der New Work-Theorie erreicht werden, die empfindliche Reduzierung der Arbeitszeit der Beschäftigten auf ein Minimum. Dem liegt zu Grunde, dass Menschen mit modernster Technik zusammenarbeiten und damit die Produktivität der Prozesse deutlich steigern. Das kann jedoch nur gelingen, wenn es ein Teil der Unternehmensstrategie wird und mit klaren Zielen, einer Mission und einer Vision, als Entwicklungsprozess implementiert wird. Klar ist, dass mit diesen Maßnahmen die Personalkosten im Ausbildungs- und Fortbildungsbereich ansteigen werden, aber immer mit dem Ziel die Produktivität zu steigern und somit diese Mehrkosten durch geringeren Arbeitsaufwand nachhaltig auszugleichen.

Außerdem ist es dem Verfasser wichtig, dass finanziell gesunde Unternehmen gesellschaftliche Aufträge wahrnehmen. Als Beispiel kann eine Wohltätigkeitsorganisation unterstützt werden oder Eigeninitiativen ergriffen werden, welche intern und extern kommuniziert werden können. Die Spaltung zwischen armen und reichen Menschen verringern, indem Bildung besonders in armen Ländern gezielt unterstützt wird. Ein weiteres elementares Ziel von New Work. Außerdem in der gesamten Reichweite des Unternehmens, ebenfalls interne und extern, für eine Wertevermittlung einsetzen. Das bedeutet soziale Schulung der Mitarbeiter und auch eine Präsenz in der Außendarstellung, unabhängig der Branche. Beispielsweise gegen Rassismus, für Diversität oder Maßnahmen gegen den Klimawandel. Eben nicht nur auf sich zu fokussieren, sondern einen gesellschaftlichen Auftrag in die Verantwortung nehmen und eine aktive Unterstützung sein. Ebenfalls Mitarbeitenden und Kunden die Möglichkeit bieten sich privat zu beteiligen und sich diesem Auftrag bewusst zu sein.

New Work sind für den Verfasser nicht nur unternehmerische Veränderungen, sondern auch soziale Innovationen und eine größere Verantwortung für die Gesellschaft. Wenn diese Maßnahmen so umgesetzt werden, entsteht ein positives und vielversprechendes

Unternehmen, welches für viele Erwerbstätige bzw. angehende, sehr interessant sein kann.

9 Fazit

New Work ist ein wichtiger Teil der Zukunft der Arbeit. Es besteht allerdings noch Handlungsbedarf in der Umsetzung von New Work. Die Tatsache, dass New Work ein wichtiger Faktor ist, liegt daran, dass aufgrund der schnelllebigen Entwicklung der Technik und der Digitalisierung sich neue Geschäftsmodelle und Denkansätze entwickeln müssen (vgl. Attmer/Baumann/Benedikt 2017, 105). Das zusammenarbeiten mit Technik und Maschinen bis hin zur Künstlichen Intelligenz wird immer weiter voranschreiten und somit verschieben sich die benötigten Kompetenzen von Routinetätigkeiten hin zu Kreativität, Kommunikation und sozialer Kompetenz vgl. Attmer/Baumann/Benedikt 2017, 106).

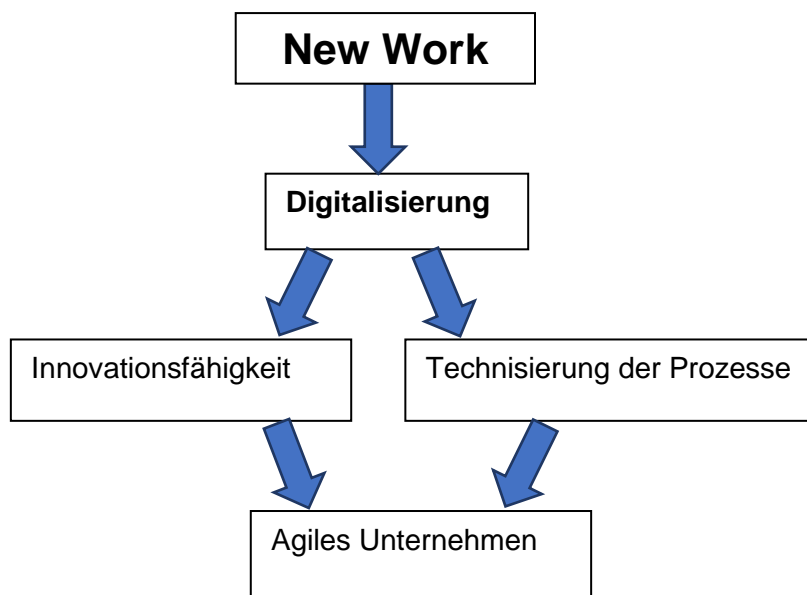


Abbildung 12: New Work Implementierung - Digitalisierung (eigene Darstellung).

In dieser Abbildung stellt der Verfasser dar, dass es für eine agile Unternehmung des notwendig ist, sowohl eine Innovationsfähigkeit als auch eine Technisierung der Prozesse zuzulassen. Dafür sind eine Feedbackkultur und ein hohes Maß an Diversität wichtige

Erfolgsfaktoren, damit sich ein Unternehmen immer wieder neu erfinden und verändern kann. Um diese Anforderungen umzusetzen, sind in der Personalentwicklung wichtige Grundsteine zu legen und darauf auszurichten.

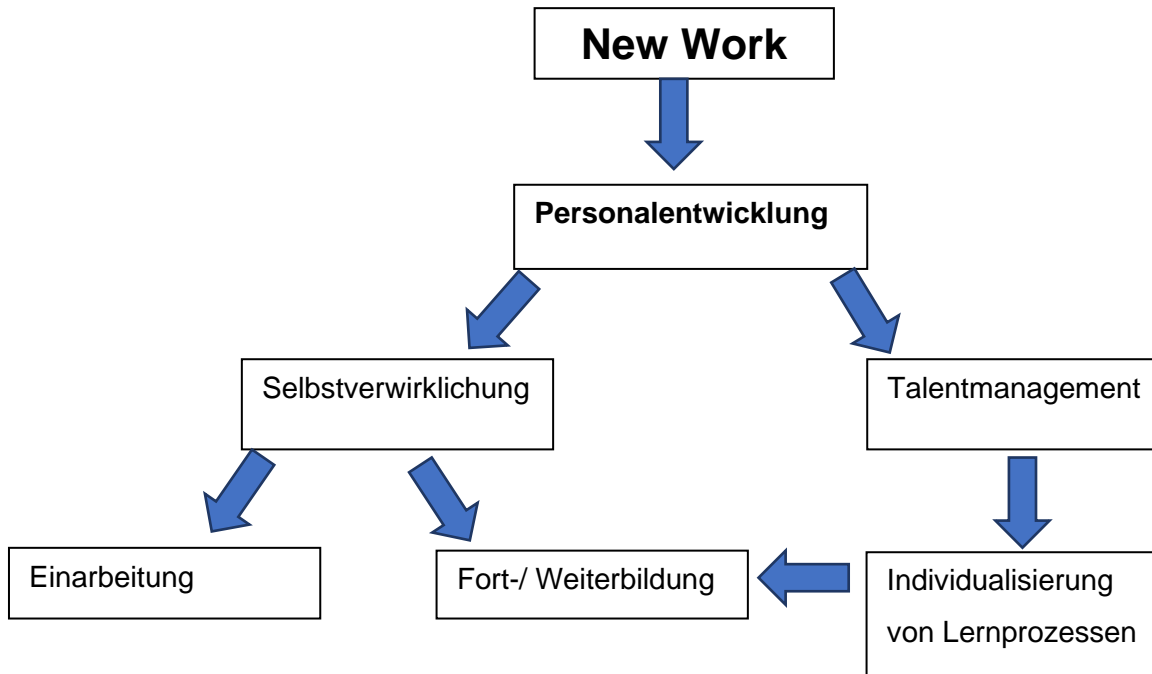


Abbildung 13: New Work Implementierung - Personalentwicklung (eigene Darstellung).

Wichtige Handlungsempfehlungen sind das Zulassen von Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Der Verfasser hat in dieser Darstellung bewusst diesen Begriff gewählt, da dieser ein Schlüsselbegriff der Anforderungen der Generation Y und Z sind, welche bald die größte Erwerbstätigen Gruppe auf dem Arbeitsmarkt darstellt. Dafür sind die Erfolgsfaktoren einmal die Einarbeitung in das Unternehmen, begleitet durch einen Mentor. Dort sind beide Möglichkeiten von Mentoring, welche der Verfasser zuvor erläutert hat möglich. Dadurch werden einmal die Weitergabe von wichtigen Informationen sichergestellt und das Erlernen neuer Modelle, sowie die Technisierung von Prozessen (siehe Abbildung 12). Ein weiterer Erfolgsfaktor sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, welche kontinuierlich berufsbegleitend stattfinden und die Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung sicherstellen.

Als Handlungsempfehlung ist hier ebenfalls das Talentmanagement zu nennen. Damit dieses gelingt, ist die Individualisierung der Lernprozesse ein kritischer Erfolgsfaktor. Dort schließt sich ein Entwicklungskreis mit der regelmäßigen Fort- und Weiterbildung. Besonders wenn es um Fachpersonal und Führungskräfte geht, müssen in individuellen

Lerneinheiten Schwächen besprochen und verbessert werden, damit dieses Personal als Vorbild und Wissensvermittler fungieren können. Damit gelingt eine hochqualifizierte Mitarbeiterführung und Aus- bzw. Weiterbildung auf jeder Führungsebene.

Außerdem ist eine relevante Handlungsempfehlung, einen kulturellen Wandel in der Unternehmenskultur zuzulassen.

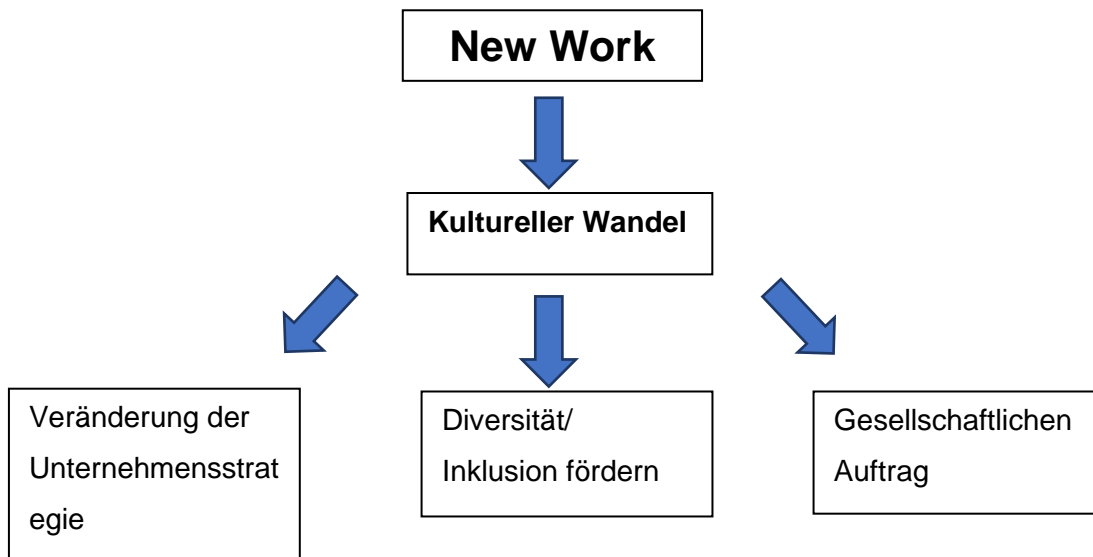


Abbildung 14: New Work Implementierung - kultureller Wandel (eigene Darstellung).

Um diesen kulturellen Wandel zu erreichen, muss eine Veränderung der Unternehmensstrategie hin zu einem agilen Unternehmen (siehe Abbildung 12) geschehen. Ein essentieller Erfolgsfaktor hier ist das regelmäßige hinterfragen und ein proaktiver Innovationsdrang bestehender Prozesse und Produkte. Damit wird sichergestellt, dass ein Unternehmen aktuelle Anforderungen erfüllt und in der Lage ist, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren. Außerdem ist ein weiterer Erfolgsfaktor die Diversität und Inklusion in einem Unternehmen. Je mehr Interessensgruppen und Denkweisen der Gesellschaft in einem Unternehmen integriert sind, desto besser und vielseitiger können Problemlösungen und Herausforderungen angegangen werden. Damit wird ein gesellschaftlicher Auftrag intern erfüllt. Allerdings sollte dieser auch extern erfüllt werden und durch gezielte Unterstützung von sozialen Projekten und der Bildung im Allgemeinen einen sozialen Mehrwert geliefert werden. Dies ist auch nach den Anforderungen in der Gesellschaft ein wichtiger Erfolgsfaktor. Soziales Engagement ist

wichtig, für eine positive Außendarstellung und kann ein ausschlaggebender Faktor sein, um einen Kunden oder potenziellen Mitarbeitenden zu gewinnen.

Der Verfasser hat die Abbildungen 12, 13 und 14 bewusst einzeln dargestellt, um eine höhere Übersichtlichkeit zu erhalten. Dennoch gehören diese drei Abbildungen zusammen und sind gleichermaßen wichtig für die Umsetzung von New Work in einem Unternehmen.

Aufgrund der Komplexität von New Work und des Forschungsstandes ist es sehr schwierig eine genaue Prognose über die Entwicklung von New Work zu geben. Es existieren einige aktuelle Literaturen zu dem Thema New Work, dennoch sind es lediglich Handlungsempfehlungen die präsentiert werden können, keine einheitliche Entwicklung. Dies liegt daran, dass es eine sehr individuelle Auslegung der Maßnahmen möglich ist und deshalb auch in der Praxis unterschiedliche Umsetzungen bereits existieren und dies weiterhin der Fall sein wird. Der Verfasser hat mit seinen Darstellungen versucht Grundsätze zu erarbeiten, welche beachtet werden können. Wichtig ist, dass nicht alles Grunderneuert werden muss im Mindset eines Unternehmens, sondern lediglich Umstellungen und teilweise neue Strukturen ergänzt werden. Wenn die Bereitschaft der Mitarbeitenden und besonders der Führungskräfte und Entscheidungsträgern steigt, dann ist auch eine Modernisierung des Unternehmens schneller umsetzbar.

Die Digitalisierung und der einhergehende Wandel werden immer weiter vorantreiben und diese Herausforderungen benötigen neue Problemlösungen und neue Kompetenzen. New Work ist ein hilfreicher Ansatz, in Zukunft ein erfolgreiches Unternehmen zu werden oder zu bleiben.

New Work macht ein Unternehmen menschlicher und sozialer, da es setzt den Faktor Mensch in den Mittelpunkt stellt, anstatt von Produkten oder Dienstleistungen. Damit lassen sich Arbeitsbedingungen schaffen, welche durch die jungen Generationen immer lauter gefordert werden.

New Work kann eine bessere und angenehmere berufliche Zukunft für jede einzelne Person schaffen und damit einen wertvollen Schritt zu einer besseren Zukunft ermöglichen. Dort würden Personen Berufe ausüben, die sie „wirklich, wirklich wollen“ und als Berufung verstehen. Es klingt utopisch, dennoch ist es ein wünschenswertes Ziel. Weiterhin stellt sich New Work auch gesellschaftlichen Zielen und Herausforderungen und wenn viele Unternehmen gleichzeitig soziales Engagement zeigen, können in Zukunft viele Ungerechtigkeiten möglicherweise ausgeglichen oder zu mindestens reduziert werden.

Literaturverzeichnis

Agor, Karin/ Baß, Tina/ Hartweg, Hans (2020): Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Entwicklung. Perspektiven und Grenzen nationaler Gesundheitsförderungs- und Präventionsansätze. Wiesbaden.

Antoni, Conny/ Syrek, Christine (2017): Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Wiesbaden.

Attmer, Lars/ Baumann, Dominik/ Hackl, Benedikt: New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Wiesbaden.

Bendel, Oliver Prof. Dr. (2018): Definition Digitalisierung
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-277247>
(11.05.2021)

Brenner, Walter/ Kirchner, Kathrin/ Lemke, Claudia (2018): Einfluss auf Arbeitswelt und Wertschöpfung. Neue Formen der Wertschöpfung im digitalen Zeitalter. In: Barton, Thomas/ Müller, Christian/ Seel, Christian (Hrsg.) (2018): Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden. S. 27-48.

Brink, Alexander/ Manzeschke Arne (2020): Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft. Wiesbaden.

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2021): Gesetzespaket gegen Hass und Hetze ist in Kraft getreten.
https://www.bmjjv.de/SharedDocs/Artikel/DE/2021/0401_Gesetzespaket_gegen_Hass_und_Hetze.html. (09.07.2021).

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Indikatoren zur Verbreitung des Einsatzes von KI in der deutschen Wirtschaft 2019 im Branchenvergleich. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/einsatz-von-ki-deutsche-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=8. (09.07.2021)

BWL-Lexikon (2021): Personalwirtschaft. <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/personalwirtschaft/> (04.05.2021)

Englert, Marco (2019): People Excellence: Nachhaltige Unternehmensführung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Englert, Marco/ Ternes, Anabel (Hrsg.) (2019): Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln. Berlin. S. 331-344.

Foelsing, Jan/ Schmitz, Anja (2021): New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unsere Organisations- und Lernwelten. Wiesbaden.

Hecker, Dirk/ Paaß, Gerhard (2020): Künstliche Intelligenz. Was steckt hinter der Technologie der Zukunft?. Wiesbaden.

Herget, Josef Prof. Dr. (2021): Digitale Unternehmenskultur. Strategien für die moderne Arbeitswelt. Wiesbaden.

Hernandez, Javier/ Jauslin, Sandra/ Schulte, Volker (2021). Reverse Mentoring: Den Wissenstransfer zwischen Generationen gestalten. o. O.

Huf, Stephan (2020): Personalmanagement. Wiesbaden.

Jobst-Jürgens, Vanessa (2020): New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Wiesbaden. S. 1-18.

Klotz, Ute (2018): Einfluss auf Arbeitswelt und Wertschöpfung, Zukunft der Arbeit. In: Barton, Thomas/ Müller, Christian/ Seel, Christian (Hrsg.) (2018): Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden. S. 11-26.

Kugler, Petra (2020): Gefangen im Dilemma der „New Work-Kultur“. In: Cloots, Alexandra/ Wörwag, Sebastian (Hrsg.) (2020): Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Cultur. Wiesbaden. S. 71-90.

Lackes, Richard Prof. Dr./ Siepermann, Markus Dr. (2018a): Definition Internet der Dinge. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internet-der-dinge-53187/version-276282>. (12.05.2021)

Lackes, Richard Prof. Dr./ Siepermann, Markus Dr. (2018b): Definition Künstliche Intelligenz. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285/version-263673>. (12.05.2021)

Landes Miriam/ Steiner Eberhard/ Utz, Tatjana (2021): Führung von Mitarbeitern im Home-Office. Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Wiesbaden.

Lies, Jan Prof. Dr. (2018): Definition Employer Branding. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538/version-276620> (05.05.2021)

Lindner-Lohmann, Doris//Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe (2016): Personal Management. 3. Aufl. Wiesbaden.

New Work (2021). Was ist New Work. <https://newworkblog.de/new-work/>. (08.06.2021)

Rahnfeld, Claudia (2019): Diversity-Management. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden.

Schnell, Anna/Schnell, Nils (2019): New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten. Wiesbaden.

Sihn-Weber, Andrea (2021): Steigende Relevanz von Diversität und Inklusion zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. In: Sihn-Weber, Andrea (Hrsg.) (2021): CSR und Inklusion. Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit. Berlin Heidelberg. S1-16.

Statistisches Bundesamt (2020a): Bevölkerung Geburten 2020. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html#sprg229088. (20.05.2021).

Statistisches Bundesamt (2020b): Lebenserwartung bei Geburt. https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html. (20.05.2021).

Statistisches Bundesamt (2020c): Zusammengefasste Geburtenziffer. https://www.destatis.de/DE/Themen/GesellschaftUmwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html#sprg229088. (20.05.2021).

Statistisches Bundesamt (2020d): Demografische Aspekte. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html>. (20.05.2021).

Statista (2020): Ranking der 10 innovativsten Länder weltweit nach dem Global Innovation Index. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/524109/umfrage/top-10-laender-nach-dem-global-innovation-index-weltweit/#professional>. (10.06.2021).

Steven, Marion Prof. Dr. (2018): Definition Substitution. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/substitution-49849/version-273075> (11.05.2021).

Tecis (2021): Homepage. <https://www.tecis.de/>. (15.07.2021)

Ternes Anabel (2018): Digitale Transformation – HR vor enormen Herausforderungen. In: Ternes, Anabel/ Wilke, Clarissa-Diana (Hrsg.) (2018): Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten. Wiesbaden, S. 3-9.

tractionwise (2021): Maslow`s Bedürfnispyramide. <https://www.tractionwise.com/magazine/maslow-beduerfnispyramide-b2b/>. (22.06.2021).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname