
MASTERARBEIT

Frau B.A (FH)
Theresa Zander

**Wege zu „New Work“ –
Einführung von selbst-
bestimmten Arbeitsweisen im
Bereich der Kreativbranche**

Mittweida, 2022

MASTERARBEIT

Wege zu „New Work“ – Einführung von selbst- bestimmten Arbeitsweisen im Bereich der Kreativbranche

Autor:

Frau B.A. (FH)

Theresa Zander

Studiengang:

Industrial Management

Seminargruppe:

ZM18sT-M

Erstprüfer:

Herr Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

Zweitprüfer:

Herr Dipl.-Des. Peter Stahmer

Einreichung:

Mittweida, 10.09.2022

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2022

MASTERTHESIS

New Work“– An introduction to self-determined ways of working in the creative industry

author:

Ms. B.A. (FH)

Theresa Zander

course of studies:

Industrial management

seminar group:

ZM18sT-M

first examiner:

Herr Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

second examiner:

Herr Dipl.-Des. Peter Stahmer

submission:

Mittweida, 10.09.2022

defence/ evaluation:

Mittweida, 2022

Bibliografische Beschreibung:

Zander, Theresa, Wege zu „New Work“ - Einführung von selbstbestimmten Arbeitsweisen im Bereich der Kreativbranche, 2022, Seitenanzahl Inhalt: 73, Seitenanzahl Anhang: 87, Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Institut für Wissenstransfer und Digitale Transformation (IWD), Masterarbeit 2022

Referat:

„New-Work“ ist in aller Munde, doch was genau ist das und wie wird es umgesetzt? Diese Arbeit führt in die Thematik ein und setzt die Rahmenbedingungen, um selbstbestimmt zu arbeiten, mit dem Ziel mehr Zufriedenheit im Berufsalltag und persönliche Weiterentwicklung zu schaffen. Dazu wird zunächst ein Überblick über die Kreativbranche geschaffen. Kreative Arbeit ist oft komplex und gibt viele Möglichkeiten unterschiedlicher Arbeitsweisen. Des Weiteren wird grundlegendes Wissen zum Thema Personalmanagement und Arbeitspsychologie abgerufen, um dann tiefer in die Thematik „New-Work“ eintauchen zu können. Mit der Hilfe von neun Expert*innen in qualitativen Interviews können Erfahrungsberichte und Methoden zur Umsetzung erhoben werden. Ziel der Arbeit ist es, ein grundlegendes Verständnis für "New-Work" zu schaffen, um agile Arbeitsmethoden in den Arbeitsalltag integrieren zu können.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Aufbau der Arbeit	2
1.2 Zielstellung	2
1.3 Eingrenzung in dieser Arbeit.....	3
2 Kultur- und Kreativbranche	4
2.1 Herausforderungen in der kreativen Arbeit.....	4
3 Personalmanagement.....	9
3.1 Hierarchie	9
3.2 Führungsstile vor 2000.....	9
3.3 Recruiting	12
3.4 Personalplanung	12
3.5 Unternehmenskultur.....	14
3.6 Weiterentwicklung & Bildung	16
4 Arbeitsformen.....	17
4.1 Die Chronobiologie des Menschen.....	17
4.2 Arbeitszeitmodelle	18
4.3 Telearbeit / Remote-Arbeit / Home-Office	22
4.4 Arbeitsräume	23
5 Arbeitspsychologie.....	27
5.1 Was motiviert Menschen bei der Arbeit?	30
5.2 Individualismus im Beruf/Allein arbeiten	30
5.3 Mit und für andere arbeiten	34
6 „New-Work“	42

6.1	Ziele definieren	42
6.2	Führung	45
6.3	Selbstorganisierte Teams.....	53
6.4	Chancen von „New-Work“-Modellen	55
7	Empirische Analyse	60
7.1	Methodischer Ansatz und Vorgehen	60
7.2	Auswertung.....	63
7.3	Interpretation.....	63
8	Handlungsempfehlungen / Fazit.....	66
9	Ausblick und Zukunftsfragen	72
9.1	Phasenkonzept.....	72
9.2	Ausblick	73
10	Quellenverzeichnis.....	I
Anhang X		
Anhang 1: Abbildungen		XI
Anhang 2: Experteninterview		XXXVII
Vorstellung der Expert*innen:		XXXVII
Auswertung: Vergleich der Zitate aus den Experteninterviews mit den Hypothesen		XXXIX
Folgende Anhänge:.....		XLVII
Anhang 3: Auswertung Umfrage.....		LIII
Teilnehmer*innen der Umfrage:.....		LIII
Branchenzugehörigkeit:		LIV
Positionsbeschreibung.....		LV
Motivationsfaktoren.....		LVI
Ansprüche an Arbeitsplatz / Arbeitgeber		LVII
Wo arbeitest du am liebsten?		LVIII
Arbeitgeber Zufriedenheit		LIX
Führungsbedürfnis		LIX
Welche Arbeitszeit passt am besten zu dir?		LX

Weißt du was „New-Work“ (Neue Arbeit) ist bzw. was verstehst du darunter? LXI

Anhang 4: Weiterführende Inhalte LXII

10.1 Wandel durch die Corona-Pandemie seit 2020 in Deutschland LXII

10.2 Welche Jobprofile sind für „New-Work“ relevant? LXV

10.3 Besonderheiten in der Software- und Videospielbranche LXVI

10.4 Deutsches Arbeitsschutzgesetz LXIX

10.5 Der Recruiting-Prozess: LXIX

10.6 Gewaltfreie Kommunikation LXXII

10.7 Weiterbildung LXXII

10.8 Chronotypen nach Breus LXXIII

10.9 Drei Grundeinkommen-Modelle im Überblick LXXV

10.10 Personalmanagement Geschichte LXXIX

10.11 Nachtrag zu Chancen von New Work Diversität LXXX

10.12 Nachtrag Vier-Tage-Woche LXXXII

10.13 Selbstständige vs. Angestellte LXXXIII

10.14 Zusätzliche Varianten der Arbeitszeitmodelle LXXXIV

10.15 Die wichtigsten Bereiche der neuen Arbeitsräume LXXXIV

10.16 Ergänzung Unternehmenskultur LXXXVI

Selbstständigkeitserklärung LXXXVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Demografische Auswertung der Bevölkerung Deutschlands 2019	XI
Abbildung 2 Überblick über den Aufbau der Arbeit	XII
Abbildung 3 Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft	XIII
Abbildung 4 Phasenmodell der Kreativität nach Rainer Holm-Hadulla (u.a.)	XIII
Abbildung 5 Entwicklung der gemeldeten offene Arbeitsstellen in Deutschland	XIV
Abbildung 6 Beurteilung des Fachkräftemangels im eigenen Unternehmen	XV
Abbildung 7 Alter der Mitarbeiter*innen in Agenturen der Kommunikationsbranche	XVI
Abbildung 8 Fluktuationsarten empfunden nach Marc Armbruster	XVI
Abbildung 9 Dimensionen der Führung	XVII
Abbildung 10 Interesse an beruflicher Weiterbildung in Deutschland von 2018-2022	XVII
Abbildung 11 Entwicklung der Teilnehmerquote in Deutschland	XVIII
Abbildung 12 Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung von Unternehmen	XVIII
Abbildung 13 Häufigkeit der Chronotypen – Institut für medizinische Psychologie, Zentrum für Chronobiologie – Nach dieser Abbildung gibt es mehr Frühaufsteher und Normaltypen als Spätaufsteher	XIX
Abbildung 14 Beispiel einer DLMO Auswertung	XIX
Abbildung 15 Anteil der Teilzeitbeschäftigten (TZ) in der EU 2022 Q1 nach Geschlecht. Deutschland liegt deutlich im oberen Bereich	XX
Abbildung 16 Stressfaktoren im Vergleich Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte	XXI
Abbildung 17 Eindrücke des Open-Space-Büro von Unilever in Hamburg	XXII
Abbildung 18 Matrix zur Auswahl geeigneter Gewohnheiten nach Brian Jeffrey Fogg 2019	XXIII

Abbildung 19 Das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun	XXIII
Abbildung 20 Die Pentagenda (Flow-Agenda) ist ein nützliches, agiles Hilfsmittel für die Vorbereitung auf ein Meeting	XXIII
Abbildung 21 „New-Work“ fußt auf den Grundlagen des Personalmanagements und wird vorangetrieben durch agile Methoden, neue Technologien, nachhaltige Konzepte und Kreative Lösungsansätze	XXIV
Abbildung 22 Ablaufmodell OKR-Methode	XXIV
Abbildung 23 Ansicht einer OKR Systematik mit drei Zielen (O) und je fünf Key Results (KR). Die Objectives werden einem MOAL („Mid Term Goal“ - ein kurzfristiges Ziel, das sich von einem Unternehmensleitbild ableitet) zugeordnet.....	XXV
Abbildung 24 Abbildung der Verhaltensmatrix nach Blake & Mouton	XXV
Abbildung 25 Die Situation beeinflusst den Führungsstil.....	XXVI
Abbildung 26 Reifegradmodell nach Hersey und Blanchards (oben) Führungsstil in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung (unten)	XXVII
Abbildung 27 Kontingenzmodell nach Fiedler.....	XXVIII
Abbildung 28 Dysfunktionen im Team nach Patrick Lencioni und Gegenüberstellung der Erfolgchancen im Team	XXVIII
Abbildung 29 Durchschnittliche Lebensarbeitszeit in Deutschland	XXIX
Abbildung 30 Die AOK zählte 2019 durchschnittlich 5,9 Arbeitsunfähigkeitsfälle je 1.000 Mitglieder aufgrund einer Burn-out-Diagnose. Damit hat sich die Diagnosehäufigkeit im letzten Jahrzehnt beinahe verdoppelt	XXIX
Abbildung 31 Stressfaktoren	XXX
Abbildung 32 Die Abbildung zeigt, welche in der Pandemie festgelegten Maßnahmen im Berufsalltag von den Unternehmen beibehalten oder zurückgestellt werden sollen	XXX
Abbildung 33 Ablauf der empirischen Erhebung durch Experteninterviews	XXXI
Abbildung 34 Grafische Darstellung des Interviewleitfadens mit Fragen	XXXII

Abbildung 35 Diese drei Faktoren wurden in den Interviews stark hervorgehoben und stehen im Sinne von „New-Work“ stets miteinander in Wechselwirkung.	XXXIII
Abbildung 36 Umsatzentwicklung der Kultur- und Kreativbranche in Deutschland bis 2020	XXXIII
Abbildung 37 Gewinnverluste Bühnenkunst im Vergleich zu Tourismus 2020	XXXIV
Abbildung 38 Entwicklung der Zugriffszahlen der Plattform "Zoom"	XXXIV
Abbildung 39 Teilnehmende der Gamescom nach Jahren.....	XXXV
Abbildung 40 Umsatz der Gamescom nach Jahren.....	XXXV
Abbildung 41 Eindrücke des "The Edge" Arbeitskomplexes in Amsterdam.....	XXXVI

Abkürzungsverzeichnis

OKR	Objectives Key Results
WGD	Wir gestalten Dresden (Verein)

1 Einleitung

Die demografische „Urne“ Deutschlands verjüngt sich (siehe Anhang Abbildung 1), das heißt die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Rente und weniger junge Menschen kommen nach. Das hat auch Einfluss auf den Arbeitsmarkt in allen Branchen und auch die Kultur- und Kreativwirtschaft entzieht sich diesem nicht. Die Generation Y, die sogenannten Millennials, sind nun schon seit einigen Jahren im Berufsleben angekommen und bilden die junge Arbeitskraft und die zukünftigen Fachkräfte aller Branchen Deutschlands. Doch die Generation ist nach der „Baby-Boomer“-Ära und Generation X sichtlich kleiner und dennoch verantwortlich für Steuereinnahmen, Rentenbeiträge und auch für das Besetzen der vielen fehlenden Stellen in Unternehmen.

Dazu kommt noch der Anspruch, den die neue Arbeiterschaft mit in die Wirtschaft bringt: Die Generation Y wuchs nicht in Krieg- oder in Mangelzeiten auf. Viele von ihnen wurden nach dem Kredo „Du kannst alles sein, was du willst“ erzogen und übertragen diesen Anspruch auf ihr Arbeitsleben. Vor allem in der Kreativbranche tummeln sich womöglich viele Arbeitswillige, die ihre Hobbies und Interessen zum Beruf gemacht haben. Sie arbeiten nicht nur, um Geld zu verdienen. Nicht selten identifizieren sich die Akteure mit ihrem täglichen Tun und wollen darin aufgehen. Die Motivationsfaktoren verschieben sich von „Ich möchte viel Geld verdienen, dafür tue ich alles.“ zu „Ich will mein Lebensunterhalt verdienen, aber nicht indem ich mich kaputt arbeite.“ (Vgl. Schulze, 2018 8.8. 11.50 Uhr) Die Sehnsucht nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance¹ macht neue Arbeitsmodelle auch für etablierte Firmen attraktiv, die durch den Fachkräftemangel und den noch anhaltenden Auswirkungen der Corona-Pandemie bedroht sind.

„New-Work“ ist Englisch und bedeutet „Neue Arbeit“. Der Begriff wird in dieser Masterarbeit in Anführungszeichen geschrieben, da es sich hier um eine Worthölse handelt, die stets neu interpretiert wird und viele Themen vereint. „New-Work“-Modelle ebnen im Zusammenspiel mit der Digitalisierung, neuer Technologien und agilen Arbeitsmodellen den Weg, um junge Fachkräfte zu binden und zu entwickeln. Sie geben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Ressourcen zielgenau und wertschöpfend einzusetzen, um nachhaltig zu wirtschaften. Der Fokus rückt immer mehr auf die Mitarbeiter*innen und sie zu befähigen, ihre tägliche Arbeit mitzugestalten.

Die **Corona-Pandemie** hat gezeigt, dass agile Arbeitsmodelle funktionieren und gut angenommen werden. Sie hat gezeigt, dass es ein Bedürfnis gibt die alten Strukturen abzustreifen und neue Wege zu gehen. Mehr zu den Veränderungen der Kultur- und

¹ Die Balance zwischen Arbeitszeit und einem erfüllten Privatleben

Kreativwirtschaft bedingt durch die Pandemie und welche Chancen und Herausforderungen sie mit sich brachte ist im Anhang 4 Kapitel 10.1 zu finden.

Hinweis zum Gendern: Die Autorin nutzt in dieser Arbeit die Genderschreibweise mit einem Sternchen. Dies schließt alle Geschlechter und alle sexuellen Orientierungen ein. Bei zusammengesetzten Wörtern, wie „Mitarbeiterführung“, verzichtet die Autorin auf eine korrekte Genderschreibweise, um die Lesbarkeit des Textes nicht zu sehr einzuschränken. Auch hier sind alle Geschlechter und alle sexuellen Orientierungen eingeschlossen.

1.1 Aufbau der Arbeit

In den Kapiteln 2 bis 6 wird die theoretische Grundlage der Thematik erörtert. Kapitel 2 beleuchtet die Besonderheiten der Kreativbranche in Deutschland und ihren Wandel in den letzten Jahren. Kapitel 3 beinhaltet die Grundsätze des Personalmanagements, auf denen die modernen Arbeitsmodelle aufbauen. Sie zeigen ihre Entwicklung seit der Industrialisierung 1.0 auf. Kapitel 4 beschäftigt sich mit Arbeitsformen, die sich in zeitlichen und örtlichen Parametern unterscheiden. Das Kapitel 5 beleuchtet die Arbeitspsychologie und erklärt eine grundlegende Einstellung zu Arbeit, Motivationsfaktoren, Arbeiten im Team und allein und vor allem die Kommunikation im beruflichen Kontext. Kapitel 6 eröffnet den Einstieg in die modernen Arbeitsmodelle. Es werden Arten der Zielfindung und moderner Führung werden erklärt. Außerdem stellt es Bereiche vor, die durch die Anwendung neuer Arbeitsmodelle bereichert wären. Nach dem theoretischen Teil folgt der Ablauf der Experteninterviews, und Erläuterung der empirischen Methode in Kapitel 7. Kapitel 8 zählt Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen auf, die sich aus den Ergebnissen der Experteninterviews ergeben. In Kapitel 9 werden Zukunftsfragen gestellt und eine Hinleitung zum Phasenmodell zur Einführung von „New-Work“ gegeben. Eine grafische Abbildung des Ausbaus der Arbeit ist in Anhang 1 Abbildung 2 zu finden.

1.2 Zielstellung

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu klären, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, um erfolgreich mit „New-Work“-Methoden arbeiten zu können. Somit soll sie als Grundlage dienen, um ein Phasenmodell bzw. einen Leitfaden für die Einführung von modernen Arbeitsmodellen zu erstellen. Sie soll die Kernelemente von „New-Work“ deutlich machen und klare Handlungsempfehlungen formulieren.

Die empirische Methodik dieser Arbeit ist die Erhebung qualitativer Interviews mit qualifizierten Expert*innen, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft agieren und Erfahrungen mit modernen Arbeitsmodellen aufweisen können. Da es sich bei den Experten vor allem um Personen in Leitungspositionen handelt, hat sich die Autorin entschieden, eine zusätzliche Umfrage unter Arbeitnehmenden vorzunehmen. Es haben deutschlandweit Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft teilgenommen.

1.3 Eingrenzung in dieser Arbeit

„New-Work“ ist ein vielschichtiges Thema, das von persönlichen wie berufsbedingten Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Um konkrete Probleme und Herausforderungen analysieren zu können, hat sich die Autorin entschieden, „New-Work“ aus der Perspektive der Kultur- und Kreativwirtschaft zu betrachten. Diese Branche ist nicht nur besonders geeignet, um neue Arbeitsmodelle zu erforschen. Die Autorin agiert schon seit vielen Jahren selbst in dieser Branche als Grafikdesignerin und Projektmanagerin. Sie bringt sieben Jahre Berufserfahrung mit, in denen sie verschiedene Kund*innen und Arbeitsmodelle kennenlernen konnte. Sie arbeitet zum Zeitpunkt dieser Arbeit in einem großen Verlag in Dresden mit über 1000 Mitarbeiter*innen (Stand 2022) als Digital-Designerin. Dort durfte sie beginnend Juli 2022 die Arbeitsgruppe „Pony“ begleiten, die gemeinsam mit der Consultingfirma „Combine“ die aktuellen Arbeitsbedingungen analysiert und basierend darauf ein „New-Work“ Konzept für die DDV Mediengruppe GmbH & Co. KG entwirft.

Diese Masterarbeit umfasst die Arbeit im Angestelltenverhältnis. Selbstständige und Firmeninhaber*innen werden nicht betrachtet. Es wird hauptsächlich der deutsche Markt thematisiert, Exkurse in andere Länder können jedoch vergleichsweise auftreten. Vor allem Einzelarbeit, Teamarbeit und Führungskräfte in der Kultur- und Kreativwirtschaft sind relevant. Die Kreativbranche ist von der Charakteristik ihrer Akteure her offen für neue Arbeitsmodelle. Zum Arbeitsalltag gehören oft kreative und flexible Problemlösungen. Die Kreativbranche adaptierte schon früh digitale und mobile Arbeitsstrukturen, die mittlerweile für jedes Unternehmen von großer Bedeutung sind. Durch die Digitalisierung und globale Mobilisierung sind unter anderem die Schnelligkeit und globale Konkurrenz Herausforderungen, denen sich jede Unternehmung stellen muss. Die Kultur- und Kreativwirtschaft sieht sich also vor allem in ihren digitalen Bereichen als Vorreiter einer neuen Arbeitswelt. In Kapitel 2 beleuchtet die Autorin die Kreativbranche im Hinblick auf das „Neue Arbeiten“ und schildert Chancen und vor allem Herausforderungen, die bei dem Umdenken der Arbeitskonzepte berücksichtigt werden müssen.

2 Kultur- und Kreativbranche

Segmente der Kreativbranche

Die Kultur- und Kreativwirtschaft weist eine große Bandbreite an beruflichen Möglichkeiten auf. Sie zeichnet sich unter anderem durch ihre Vielseitigkeit aus, das heißt, es ist möglich in verschiedensten Formen und Arbeitsmodellen zusammenzuarbeiten. Die Kultur- und Kreativwirtschaft teilt sich in zwölf Teilgebiete auf, die im Anhang in Abbildung 3 zu sehen sind. (Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022b 4.9.22 12.38 Uhr) Der umsatzstärkste Teilbereich ist mit deutlichem Vorsprung die Software- und Games-Industrie, die stark digitalisiert ist und schon von Beginn an neue Arbeitsmodelle erschaffen konnte (Vgl. Birkel et al., 2021, S. 9).

Einfluss der Kultur- und Kreativwirtschaft auf den deutschen Markt

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist ein wichtiger Umsatztreiber in Deutschland.

„Die Bruttowertschöpfung (BWS) in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) lag 2020 bei rd. 94,6 Mrd. EUR. Sie liegt damit etwas über dem Niveau des Maschinenbaus und vor anderen Branchen wie den Finanzdienstleistungen, der Energieversorgung oder der chemischen Industrie.“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022a 8.7.22 17:46 Uhr)

Rund 1,81 Millionen Personen waren 2020 in der Branche tätig. 55 Prozent davon waren sozialversicherungspflichtige Beschäftigte und 14 Prozent freiberufliche Selbständige oder gewerbliche Unternehmer*innen. 31 Prozent befanden sich in geringfügiger Beschäftigung oder waren Kleinunternehmer*innen mit einer Umsatzhöhe von maximal 17.500 Euro. Durch die Corona-Pandemie erlitt die Kultur- und Kreativwirtschaft einen Umsatzverlust von -8,7 Prozent gegenüber dem Vergleichsjahr 2019. Die Pandemie und ihr Einfluss auf die Wirtschaft ausgenommen, verbucht die Kultur- und Kreativwirtschaft ein allgemeines Wirtschaftswachstum von ca. zwei Prozent pro Jahr. Die Branche war von der Corona-Pandemie stärker betroffen als andere Branchen. (Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022a 8.7.22 17:46 Uhr)

2.1 Herausforderungen in der kreativen Arbeit

2.1.1 Kreativität als Beruf

Kreativität wird zunächst bezeichnet als Fähigkeit eines Individuums „in phantasievoller und gestaltender Weise zu denken und zu handeln.“ (Maier, 2018 4.9.22 12.45 Uhr) Kreative Personen zeichnen sich unter anderem durch eine Bereitwilligkeit zur

Weiterentwicklung aus und erfordert nicht selten ein hohes Maß an kognitiven Fähigkeiten unterschiedlichster Art. (Vgl. Maier, 2018 4.9.22 12.45 Uhr)

Holm-Hadulla entwickelte das fünfstufige „**Phasenmodell der Kreativität**“. Die erste Phase beschreibt die Vorbereitung, in der der Auftrag klar definiert und verständlich übermittelt wird. In der zweiten Phase wird die Aufgabenstellung verinnerlicht, was zu großen Teilen im Unterbewusstsein geschieht. Ideen entstehen nicht immer auf Knopfdruck, sondern ergeben sich in den unterschiedlichsten Situationen. Nachdem der erste Eindruck erfasst werden konnte, geht es weiter in die Phase der Illumination oder Erleuchtung – die Ausarbeitung einer konkreten Idee. Die vierte Phase ist die Umsetzungsphase in der Durchhaltevermögen und Disziplin vom Kreativen abverlangt werden. Oft scheitern Vorhaben nicht an der Idee, sondern daran umgesetzt zu werden. Sobald ein erster Entwurf entstanden ist, kann dieser von Außenstehenden oder nach verstrichener Zeit von dem Kreativen selbst verifiziert werden. Nun wird der Entwurf in verschiedenen Iterations Schleifen optimiert, bis er alle Anforderungen erfüllt hat. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 18–22) Grafisches Modell siehe Abbildung 4 im Anhang 1.

Der Organisationspsychologe **Adam Hrant** hat zwei wesentliche Dinge für die kreative Arbeit in seiner Forschung über den kreativen Typus herausgefunden:

1. Kreative Menschen sind Prokrastinierer*innen.
2. Kreative Menschen scheitern öfter als andere Menschen.

Aus der Forschung Hrants ergeben sich unterschiedliche Erkenntnisse. Prokrastinierer*innen schieben Aufgaben auf. So bleiben die Aufgaben längerfristig im Hinterkopf und können nachwirken.

„Durch das Aufschieben fällt es [den Ausführenden] leichter, nicht linear zu denken, und sie können unerwartete Sprünge vollziehen.“ (Allmers et al., 2021, S. 89)

Kreative Köpfe haben ein reges Interesse daran sich in einem Gebiet weiterzuentwickeln oder auszuprobieren. Durch „Trial-and-Error“-Versuche bahnen sie sich den Weg zu einem guten Ergebnis. Durch Fleiß und Übung machen die Menschen öfter Fehler und scheitern, kommen so aber irgendwann zu einem Ergebnis und haben in den meisten Fällen auf dem Weg noch andere Erkenntnisse mitgenommen.

"Kreativität ist keine angeborene Eigenschaft. Sie lässt sich erlernen, trainieren und formen. Durch Disziplin und Wiederholung verinnerlichen Menschen Prozesse und können sie schon bald schneller um- und gezielter einsetzen. Kreativität lässt sich am besten als erlernbare Fähigkeit bezeichnen, welche bei jedem Anwender unterschiedlichste Ausprägungen haben kann. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 89–90)

2.1.2 Fluktuation und Fachkräftemangel

Fluktuation beschreibt die Rotation der Position von Mitarbeiter*innen in und außerhalb des Unternehmens. Sie sind initiierte Auflösungen oder Änderungen des Arbeitsverhältnisses. Die Fluktuationsrate beschreibt das Verhältnis von durchschnittlichem personellem Bestand zu mitarbeiterseitigen Abgängen. (Vgl. Niesen, 2018 8.8.2022 16.10 Uhr)

„Von einem Arbeitskräftemangel kann gesprochen werden, wenn die Arbeitsnachfrage dauerhaft über dem Arbeitsangebot liegt. Das würde bedeuten, dass Betriebe mehr Stellen zu besetzen haben als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.“
(Obermeier, 2021 8.8.2022 16.12 Uhr)

Fluktuation und Fachkräftemangel sind Themen, die Unternehmer*innen jederzeit beschäftigen werden. In Abbildung 5 (im Anhang) sieht man einen kontinuierlichen Anstieg der offenen Stellen in Unternehmen am deutschen Markt. 2018 erreichte die Statistik ihren Peak mit 796.427 offenen Stellen. Während der Corona-Pandemie 2020 fällt die Nachfrage kurzzeitig auf 613.445. Nachdem sich die Wirtschaft etwas erholt hatte und Betriebe ihre Kapazitäten wieder hochfahren, stieg die Zahl der offenen Stellen im Jahr 2022 auf 846.656. Die Abbildung 6 (im Anhang) zeigt, dass vor allem in der Logistik- und Fahrzeugführungsbranche Fachkräfte gesucht werden, dicht gefolgt von Verkaufsberufen und medizinischem Personal. Die Bereiche, in denen sich Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft eingliedern, sind mit 61,7 Prozent Unterbesetzung in der Dienstleistungsbranche im Mittelfeld und mit 35,7 Prozent im Bereich Werbung und Marktforschung im unteren Bereich angesiedelt.

Die Generation der „Millennials“ oder auch Generation Y (Geboren Ende 80er Jahre und Anfang 2000er Jahre) beeinflussen den Arbeitsmarkt stark. Sie sind die Fachkräfte von heute und morgen. Die Generation Y sind digital Natives, das heißt sie sind mit der fortschreitenden Digitalisierung aufgewachsen und können sich schneller auf neue Technologien einlassen. Viele von ihnen hatten in Deutschland die Möglichkeit einen hohen Bildungsgrad zu erreichen. (Vgl. Schulze, 2018 8.8. 11.43 Uhr) Vor allem diese Generation ist in der Kommunikationsbranche am stärksten vertreten (siehe Abbildung 7), weshalb sich Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft immer stärker mit der neuen Arbeitskultur auseinandersetzen müssen. Die wichtigsten Motive für eine Berufswahl in der Kommunikationsbranche sind interessante Tätigkeiten, sich selbst einbringen und weiterentwickeln zu können. Die Höhe des Einkommens ist eher zweitrangig. (Vgl. Peter Lau, 2018, S. 149–150)

Wer sich die Arbeitsstelle aussuchen und durch Remote-Stellen mittlerweile auch ortsunabhängig arbeiten kann, muss sich nicht an ein Unternehmen binden. Die **Fluktuationsrate** wird zunehmen, was viele Herausforderungen mit sich bringen kann. Mitarbeiter*innen wechseln den Arbeitsplatz oft aus Gründen wie Ruhestand, Elternzeit, Wechsel in ein anderes Unternehmen, Kündigungen, Wechsel in ein anderes Projekt oder Position (auch innerhalb der Firma) oder anderweitige Abwesenheit wie Krankheit oder Sabbatical. Die

Unternehmen können auf Faktoren wie Ruhestand oder Krankheit wenig Einfluss nehmen, doch die meisten anderen Gründe können sie steuern und optimieren. (Vgl. Armbruster, 2022, S. 9–10) Fluktuationsarten empfunden nach Marc Armbruster siehe Abbildung 8 im Anhang 1.

Mitarbeiter*innen, die das Unternehmen verlassen, oder den Bereich wechseln, sind ein **Risiko** für jedes Projekt. Die fehlende Arbeitskraft muss auf die zurückbleibenden Mitarbeiter*innen verteilt oder ersetzt werden. Die Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeiter*innen dauert oftmals mehrere Monate an. Bevor sie die Arbeitskraft der vorangegangenen Person genauso abbilden können, ist eine genaue Einführung in die unternehmensinternen Vorgänge notwendig. Außerdem hängt die Effektivität der Einarbeitung auch von sozialen und pädagogischen Fähigkeiten des Teams ab. Neueinstellungen sind somit einer langfristigen Strategie zuzuordnen. Die Produktivität der einarbeitenden Personen lässt ebenfalls nach, da sie Zeit und Ressourcen aufbringen müssen, um die neue Person zu schulen. Wird diese „Last“ der Einarbeitung auf mehrere Mitarbeiter*innen aufgeteilt, geht weniger Produktivität verloren. Die Einarbeitungskosten einer Person, besonders in Positionen mit höheren Qualifikationen, können 30 bis über 200 Prozent eines Jahresgehaltes ausmachen, ergab eine Studie des US-amerikanischen Think-Tanks Center for American Progress. (Vgl. Armbruster, 2022, S. 10) Auch im Bereich der Qualität kann die Leistung der Mitarbeiter*innen nachlassen und entstandene Nachteile lassen sich zeitlich verschleppen. Gutes Qualitätsmanagement kann etwaige Produktivitätsverluste ausgleichen. Durch die stärker werdende Flexibilität in den Arbeitsformen auch innerhalb des Teams müssen Kommunikationsstrukturen schon frühzeitig bei neuen Mitarbeiter*innen etabliert werden. (Vgl. Armbruster, 2022, S. 9–10)

Fluktuation lässt sich nie ganz vermeiden, deshalb müssen Unternehmen auch die **Vorteile** wechselnder Mitarbeiter*innen erkennen. Jede neue Persönlichkeit bringt neue Erfahrungen und wertvolle Aspekte mit ins Team. Sie bringen neue Dynamik mit: Missstände und persönliche Konfliktpunkte können durch eine Neubesetzung aufgelöst werden und die Teammotivation steigern. Neue Mitarbeiter*innen bringen Erfahrungen aus anderen Bereichen oder Unternehmensstrukturen mit, denen sich das Team und das Unternehmen annehmen kann. Ein Wechsel der Mitarbeiter*innen gibt auch Möglichkeiten der bestehenden Teammitglieder sich weiterzuentwickeln und eventuelle Leitungspositionen oder neue Aufgabengebiete zu übernehmen. Aus wirtschaftlicher Sicht sollte die Fluktuation jedoch geringgehalten werden. Dies erreicht man durch einen guten Teamzusammenhalt und die Minimierung bzw. das Lösen von Konflikten. „New-Work“ Ansätze können dahingehend einer hohen Fluktuation durch ein attraktives Arbeitsumfeld entgegenwirken oder ihre Auswirkungen abfedern. (Vgl. Armbruster, 2022, S. 10–11)

2.1.3 Branchenarbeit

Gewerkschaften und Branchenverbände werden immer relevanter. So wurde mittlerweile die erste Videospiel-Gewerkschaft in Amerika gegründet. In Frankreich gibt es das schon seit längerem:

„Die ‚STJV‘ – das Syndicat des Travailleurs et Travailleuses du Jeu Vidéo finanzierte [...] anderthalb Monate [...] Streik [für] 24 Entwickler.“ (Ziegner, 2018 8.8.22 15.47 Uhr).

Auch in anderen Wirtschaftszweigen sind die Akteure aktiv. Das BMWK (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) startete die Initiative des Kompetenzzentrums für Kultur- und Kreativwirtschaft. Neben vielen lokalen Initiativen agiert diese deutschlandweit und definiert Standards und klärt nicht zuletzt durch den jährlich erscheinenden Monitoringbericht über die aktuelle Verfassung der aus vielen kleinen Einzelteilen bestehenden Branche auf. Aus vielen kleinen Organisationen, wie der Verein WGD (Wir gestalten Dresden), haben sich regional übergreifende Branchenverbände entwickelt. So konnte mit „Kreatives Sachsen“ ein sachsenweites Netzwerk der Kreativbranche erschlossen werden. Das hat die Autorin bei einem Treffen des Dresdner Buchmarktes im Juni 2022, organisiert durch WGD, erfassen können.

Seit 2003 hat die Gewerkschaft ver.di (Vereinigte Dienstleitungen) den Bereich Grafikdesign in ihr Programm aufgenommen. Heute vertritt sie die meisten Bereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft auf der politischen Bühne und in arbeitsrechtlichen Belangen. (Ver.di, 2022 8.8.22 15.59 Uhr) Verschiedene Vereine, wie zum Beispiel „Illustratoren Organisation“ (www.illustratoren-organisation.de), bereiten für Berufsgruppen Informationen zur Branche vor und geben Hilfestellungen bei Rechtsfragen, Positionierung, Preisgestaltung und vieles mehr. Kriterien für „New-Work“ relevante Berufsfelder sind im Anhang 4 Kapitel 10.2 genauer aufgeführt.

3 Personalmanagement

3.1 Hierarchie

Hierarchie ist ein System zur Einordnung von organisatorischen Einheiten. Je flacher sie ist, desto niedriger ist die Anzahl der einzelnen Ebenen und umgekehrt. Eine Hierarchie legt die Beziehungen innerhalb einer Unternehmung zurecht und klärt die Weisungsbefugnisse unter den Positionen, damit die Aufgaben zielgerichtet erfüllt werden können. Es gibt vier Arten: (Vgl. Schewe, 2018b 9.8.2022 13.47 Uhr) Eine Beschreibung der Weiterentwicklung der Hierarchien im Sinne von „New-Work“ ist im Kapitel 6.2.1 zu finden.

1. **Zielhierarchie:** Legt die Zweck-Mittel-Beziehung fest und beeinflusst das Handeln in der Organisation
2. **Aufgabenhierarchie:** Aus den Unternehmenszielen werden Teilaufgaben abgeleitet. In einer Hierarchie werden sie priorisiert und eingeordnet.
3. **Stellenhierarchie:** setzt den Rahmen, in dem Einzelnen operationale Aufgaben zugewiesen werden. legt das Stellengefüge fest, in dem den Einzelnen organisatorischen Einheiten operationale Teilaufgaben zugewiesen werden.
4. **Personenhierarchie:** Legt Position der einzelnen Akteure innerhalb der Unternehmung fest.

3.2 Führungsstile vor 2000

Führungsstile nach Max Weber

Der autoritäre und autokratische Führungsstil beruht nach Weber² auf dem „Alltagsglauben an die geltende[n] Traditionen und der Legitimität der durch sie Berufenen“ (Zell, 2020 9.8.2022 15.06 Uhr), während der charismatischen Führungsstil durch die Bedeutung einer Person und die dadurch geschaffene Ordnung relevant wird. Bürokratische Herrschaft wird durch Gesetze und Regeln gestützt. (Vgl. Zell, 2020 9.8.2022 15.12 Uhr)

Autoritärer / Patriarchale Führungsstil:

- Führungskraft trifft alle Entscheidungen und ist „Alleinherrscher“
- Ist den Arbeitnehmern gegenüber wohlwollend
- Stil ist von der Persönlichkeit der Führungskraft geprägt

² Max Weber war ein deutscher Soziologe und erschloss 1922 in seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ idealtypische Formen der Herrschaft.

- **Vorteil:** Durch klare Regeln können schneller Entscheidungen getroffen werden. Das beschleunigt auch die Handlungsfähigkeit.
- **Nachteil:** Das Team hat nicht die Möglichkeit, Eigeninitiative zu zeigen. Durch die geringe Kreativität und wenig Möglichkeit zur Diskussion bleibt Innovation auf der Strecke.

Autokratischer Führungsstil:

- Führungskraft trifft alle Entscheidungen und ist „Alleinherrscher“
- Genaue Kontrolle der Mitarbeiter*innen
- Klare Anweisungen und Hierarchien
- **Vorteil:** Schnelle Entscheidungsfindung und schnelle Handlungsfähigkeit.
- **Nachteil:** Auch hier lässt der Stil keinen Freiraum für Eigeninitiative und schränkt Kreativität und Diskussionen ein. Die Unternehmenskultur ist von Angst geprägt. Die Fluktuation ist ggf. hoch.

Charismatischer Führungsstil:

- Ausstrahlung der Führungskraft motiviert Mitarbeiter*innen
- High Performance durch starke Reden
- Starke Bindung zwischen Angestellten und Führungsperson
- **Vorteil:** Das selbstbestimmte Arbeiten motiviert die Mitarbeiter*innen und es gibt eine schnelle Handlungsfähigkeit durch die flexible Führungsart.
- **Nachteil:** Hängt stark von der Führungsperson ab

Bürokratische Führungsstil:

- Fokus auf Rollen und Strukturen
- Führungskraft trifft Entscheidungen aufgrund von Vorgaben
- Zeitlich begrenzte Führungsposition
- **Vorteile:** Die Abläufe sind klar definiert und es gibt eindeutige Aufträge und Anweisungen.
- **Nachteile:** Führungskräfte können demotiviert sein, da sie die Rolle nur auf begrenzte Zeit belegen. Durch die engen Vorschriften gibt es wenig Innovationsmöglichkeiten. Die Bürokratie macht Entscheidungen langwieriger.

(Vgl. Krieger, 2021 9.9.2022 15.15 Uhr)

Führungsstile nach Kurt Lewin

Der Psychologe Lewin beschrieb im Zuge seiner Iowa Studien 1939 drei Führungsstile, welche sich flexibler anwenden lassen als die Stile nach Weber. Sie basieren darauf, wie unterstellte Mitarbeiter*innen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Werden sie stark in die Entscheidungsfindung einbezogen, spricht man von einem kooperativen

Führungsstil. Werden sie wenig bis gar nicht einbezogen, wird ein autoritärer Entscheidungsstil angewandt. (Vgl. Huf, 2020, S. 120–122)

Laissez Faire (Delegierend)

- Mitarbeitende bestimmen ihre Aufgaben selbst und haben die Freiheit sie zu so erfüllen wie sie wollen
- Entscheidungen werden im Team entschieden
- **Vorteile:** Die freie Arbeitsweise motiviert die Mitarbeiter*innen. Höhere Selbstbestimmung fördert Kreativität und ermöglicht effektive Lösungsfindung.
- **Nachteile:** Nicht alle Mitarbeiter*innen kommen ohne Weisung klar. Bei fehlender Kontrolle kann Disziplin nachlassen und Meilensteine vernachlässigt werden. Freiheiten können für nicht-arbeitsbezogene Kontexte genutzt werden. Wichtige Ratschläge könnten durch den hohen Grad der Selbstständigkeit vernachlässigt werden.

Kooperativ (verkaufend)

- Demokratischer Ansatz
- Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter*innen in die Entscheidungsfindung mit ein
- Fokus auf Eigenkontrolle und eigenverantwortlichem Handeln
- **Vorteile:** Mögliche höhere Mitarbeitermotivation durch gesteigerte Selbstbestimmung. Die einzelnen Tätigkeiten im Vergleich zum Gesamtergebnis können optimiert werden.
- **Nachteile:** Mitarbeiter*innen, die nicht bereit sind mehr Verantwortung zu übernehmen oder mit dem Freiraum nicht umgehen können, könnten Problem bekommen.

Autoritär (unterweisend)

- Die Führungskraft gibt Entscheidungen vor und Mitarbeitende müssen sich danach richten
- Ergebnisse werden streng kontrolliert
- Klare Trennung zwischen Mitarbeiter*innen und Führungspositionen
- Vorteile und Nachteile siehe Weber

(Vgl. Büchler, 2019 10.8.22 13.59 Uhr)

Kritik an den alten Modellen

Die Modelle nach Lewin und Weber sind im letzten Jahrhundert entstanden und orientieren sich dahingehend an den damals geltenden Strukturen und Ansichten. Die technologischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen der heutigen Zeit und die „neue“ Sicht auf die Arbeit benötigen jedoch eine Reformation der alten Modelle, angepasst an die

aktuellen Bedingungen. Deshalb gibt es Ansätze, die „modernen“ Führungsarten zuzuordnen sind (siehe Kapitel 6.2.3).

3.2.1 Dimensionen guter Führung

Egal, für welchen Führungsstil man sich entscheidet: Ziel sollte immer sein, dass alle Parteien davon auf die ein oder andere Weise profitieren und die Aufgaben zielorientiert ausgeführt werden. Die Dimensionen der Führung geben Anhaltspunkte für die Wirkung, die der jeweilige Führungsstil auslösen kann, um eine gesunde Führung zu leben (Vgl. Kuhn-Krainick, 2020 9.8.2022 15.03 Uhr) sind im Anhang 1 Abbildung 9 zu finden. Harvard-Professor Daniel Goleman führt **fünf Merkmale guter Führung** auf:

Selbstbewusstsein: Die Führungskraft sollte in der Lage sein, ihre eigenen Emotionen, Stärken, Schwächen, Antriebe, Ziele und Werte und deren Wirkung auf andere Menschen zu erkennen. Dazu gehört auch kritikfähig zu sein. **Selbstregulation:** Führungskräfte müssen in der Lage sein ihre Emotionen und Impulse zu regulieren und zu kontrollieren, sodass sie Situationen erst einschätzen können, um dann Handlungsmöglichkeiten abzuwägen. **Motivation:** Leidenschaft für die Arbeit und das Angehen neuer Herausforderungen bringt neue Energie, um voranzugehen. Dazu zählt auch zu scheitern und daraus zu lernen. **Empathie:** Goleman spricht sich für die Fähigkeit der Empathie aus. Führungskräfte sollten sensibel für die Belange ihrer Mitarbeiter*innen und anderer sein und mögliche Missstände bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen. **Sozialkompetenz:** Personen, die in der Lage sind Beziehungen einzugehen, aufzubauen und zu pflegen, haben gute Voraussetzungen für eine Führungsposition. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 234)

3.3 Recruiting

Recruiting ist der englische Begriff für Personalbeschaffung, das heißt der Vorgang geeignetes Personal zu suchen und zu rekrutieren. E-Recruiting nutzt dazu ausschließlich digitale Instrumente. Diese Aufgabe kann von der Personalabteilung übernommen werden. Aufgrund des Personalmangels gibt es auch die Möglichkeit, als Recruiter*in zu arbeiten. Diese Personen werden von Firmen engagiert, um für die freien Stellen geeignete Kandidat*innen zu finden. (Vgl. Mager, 2020 10.8.22 10.30 Uhr) Ausführlichere Informationen zum Recruitingprozess, Qualitätsmerkmalen und den Arten ist im Anhang 4 Kapitel 10.5 zu finden.

3.4 Personalplanung

Personalplanung trägt dazu bei der Erfüllung der vertraglich zugesicherten Bedingungen gegenüber dem*r Kund*in zu gewährleisten. Sollte ein großer Auftrag erschlossen worden sein, doch es gibt durch Umstände, wie z.B. Urlaubsüberlappung oder zu vielen

Krankheitsfällen kein Personal, dann kann das Unternehmen die zugesicherten Leistungen nicht erbringen. Deshalb muss auch im Personalwesen vorausschauend und nachhaltig auf die „Ressourcenplanung“ geachtet werden. So können Unternehmen die Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses sicherstellen, kosteneffizient und vertragstreu arbeiten und sie bleiben wettbewerbsfähig. In der Personalplanung werden die Verfügbarkeiten der Teams und Mitarbeiter*innen geregelt. Durch ein gutes Controlling kann ein wirtschaftlicher Preis ermittelt und eine stabile Preisgestaltung an den Kund*innen gewährleistet werden. Dies erfolgt häufig durch Zeiterfassungsapplikationen, die einfach zu nutzen sind. So können Fixkosten präzise berechnet werden. Dadurch kann wiederum entschieden werden, ob es kosteneffizienter ist, den Auftrag intern oder extern abzuwickeln. (Vgl. Redaktionsteam Personalwissen, 2022 9.7.22 14:25 Uhr)

3.4.1 Aufgaben der Personalplanung

Mit der **Personalbestandsplanung** kann der aktuelle Zustand der Besetzung eines Unternehmens ermittelt werden. Hierbei werden die Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter*innen näher betrachtet und in die Planung mit einbezogen. Mittels der **Personalbedarfsplanung** analysiert man den jetzigen und zukünftigen Personalbedarf und kann daraufhin Strategien, wie man den Bedarf in Zukunft decken kann. Daraus ergibt sich eine Handlungsempfehlung, die sich für Personalentwicklung, -beschaffung oder -freisetzung anbietet. Die **Personalentwicklung** beschäftigt sich mit der Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmenden, die weitere Folgeentwicklungen mit sich bringen. Bildung steigert die Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter*innen. Die **Personalbeschaffung** umfasst alle Maßnahmen, die dazu beitragen, neue qualifizierte Mitarbeiter*innen einzustellen, oder die bereits eingestellten Mitarbeiter*innen umzuordnen. Durch wirtschaftliche Defizite oder anderweitige Gründe kann es zur **Personalfreisetzung** kommen. Dies beschreibt die Kündigung von Mitarbeiter*innen, kann aber auch bedeuten, dass Stunden abgebaut und Positionen gewechselt oder Personen vorzeitig in Rente geschickt werden. (Vgl. Tolzmann, 2022 9.7.22 14.11 Uhr)

3.4.2 Ziele der Personalplanung

Gute Personalplanung sollte es schaffen, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmensziele auszugleichen. Dafür müssen Personalplaner*innen stets das gesamte Unternehmen im Blick haben. So kann entschieden werden, welches Personal für welche Abteilung wirklich gebraucht werden und neue Stellen freigesetzt oder verweigert werden. Ziel ist die Produktivitäts- und Effizienzsteigerung. Die kurz-, mittel- und langfristige Organisation des Personalbestandes ist die Hauptaufgabe der Personalplanung. Sie muss vorausschauend und nachhaltig funktionieren und sich an den Unternehmenszielen orientieren. Ein weiterer Faktor stellt die Unternehmenskultur dar. Bei der Formulierung einer solchen legt man Werte und Zukunftspläne für ein Unternehmen fest, wonach sich die Ausschreibungen im Bewerbungsprozess oder die Umstrukturierung im Personalwesen richten. (Vgl. Tolzmann, 2022 9.7.22 14.45 Uhr)

3.5 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur definiert die gelebten Werte eines Unternehmens. Sie dient als Werkzeug und steht immer im Zusammenhang mit Kultur, Führung und Veränderungen im Unternehmen. John Coleman hat sechs Faktoren beschrieben, die die Relevanz von Unternehmenskultur ausweisen:

1. **Vision:** Zu Beginn wird eine starke Ambition, ein Statement oder das relevanteste Unternehmensziel festgelegt. Sie dient als Orientierung für Mitarbeiter*innen, Kund*innen und alle die mit dem Unternehmen agieren, solange sie von den Führungskräften aktiv vorgelebt wird und Entscheidungsprozesse begleitet.
2. **Werte:** Klar formulierte Wertevorstellungen vermitteln eine Haltung und geben Richtlinien für das Verhalten innerhalb des Unternehmens.
3. **Verhalten:** Hier zeigt sich, ob die Vision und die Werte des Unternehmens wirklich gelebt werden. Diese sollten im täglichen Umgang mit Mitarbeiter*innen und Kund*innen stets betont und sichtbar gemacht werden.
4. **Menschen:** Unternehmenskultur etabliert sich nur, wenn es genug Menschen im Unternehmen gibt, die diese auch aktiv leben. Eine gelebte Kultur stärkt die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.
5. **Erzählungen:** Es ist wichtig, die eigene Unternehmensgeschichte hochzuhalten und freizulegen. Das wirkt authentisch und einzigartig und ist ein Kernelement der Unternehmenskultur.
6. **Orte:** Die Begegnung am Arbeitsplatz ist trotz aller Entwicklungen hin zur Remote-Arbeit enorm wichtig. Hier wird die Kultur gelebt und kommuniziert. Die Arbeitsumgebung beeinflusst das Verhalten und die Werte der Mitarbeiter*innen stark.

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 261–262)

Es ist wichtig, die unternehmenskulturellen Eigenschaften klar und deutlich zu formulieren. Zu einfach ausgedrückte Werte und Visionen führen zu einer Verzerrung der Ideologie. Kultur entsteht auf vielen Ebenen. Wirkt sie nach außen hin anders als nach innen, so wirkt das unauthentisch und kann problematisch werden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 263)

3.5.1 Lernende Organisation als Bestandteil der Unternehmenskultur

Um sich von den alten Organisationsmodellen zu lösen, bedarf es einer dynamischen Einstellung zur Arbeit. Am besten wird diese in der Unternehmenskultur festgehalten und im Alltag gelebt. Der Begriff der „lernenden Organisation“ beschreibt die Fähigkeit, einer Unternehmung die kollektive Intelligenz umfangreich zu nutzen. Nach Peter M. Senge, einem einflussreichen Forscher im Gebiet Organisationsentwicklung und Systemforschung am MIT, liegen einer solchen Organisation fünf Disziplinen zugrunde:

1. **Individuelles Wachstum:** Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung sind grundlegende Bestandteile einer lernenden Organisation. Nur wer sich immer wieder selbst betrachtet, kann Ziele im Auge behalten und schärfen. Unternehmen können ihre Mitarbeiter*innen dabei unterstützen, doch die Möglichkeit zu lernen, hängt von der Bereitschaft der Individuen ab.
2. **Mentale Modelle:** Gelernte Ansichten und Verallgemeinerungen führen zu einem verklärten Weltbild. Menschen, die diese Muster erkennen und überdenken, können prüfen, ob sie zur Erreichung des Ziels beitragen oder ihm im Wege stehen.
3. **Gemeinsame Vision:** Ein gemeinsames Wertesystem und eine starke Vision befähigen Menschen über sich hinaus zu wachsen. Wichtig hierbei ist die Fähigkeit ein gemeinsames Zukunftsbild erschaffen zu können.
4. **Lernen im Team:** Kommunikation ist besonders wichtig, um mehrere Einzelpersonen auf den gleichen Weg zu führen. Dabei ist es wichtig im Dialog zu sprechen anstatt in Diskussionen. Abwehrstrukturen müssen erkannt und benannt werden können.
5. **Denken in Systemen:** Systemisches Denken hilft die Organisation im Ganzen zu betrachten und die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu verstehen. Senge sieht die vorangegangenen vier Punkte als Voraussetzung, systemische Perspektiven effektiv einzusetzen.

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 169–270)

Um eine lernende Organisation zu werden, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die das Lernen für die Mitarbeiter*innen ermöglicht. Zunächst müssen die Werte einer solchen Unternehmung von der Führungsperson vorgelebt werden. Außerdem gibt es konkrete Lernpraktiken, die ein gezieltes Lernen ermöglichen. Doch es beginnt bereits beim **Lernumfeld, welches bestimmte Voraussetzungen** mitbringen sollte:

1. **Psychologische Sicherheit:** Zahlreiche Studien belegen immer wieder, dass Menschen, die sich in ihrem Umfeld sicher fühlen produktiver und effizienter agieren. Angst vor Ablehnung oder gar Strafe hemmt ein Umdenken und kann das Lernen verhindern. Eine aktive Fehlerkultur kann nur in einem sicheren Umfeld funktionieren.
2. **Wertschätzung und Diversität:** Wer sich mit den immer gleichen Ideen und Meinungen umgibt, wird sich nicht weiterentwickeln. Es ist wichtig, auch andere Standpunkte anzuhören und wertzuschätzen, um eine ganzheitliche Sicht auf bestimmte Sachverhalte zu erhalten.
3. **Offenheit:** Das Ausprobieren neuer Ideen und eine gesunde Risikobereitschaft ermöglicht eine gute Lernkultur.
4. **Inkubationszeit:** Ähnlich wie beim Kreativprozess brauchen gelernte Inhalte eine Inkubationszeit, um sich im Kopf zu manifestieren. Diese Zeit geht oft verloren im von Arbeitsstunden getriebenen Alltag.

(Vgl. Tolzmann, 2022 9.7.22 15.31 Uhr)

3.6 Weiterentwicklung & Bildung

Von Personalentwicklung über lernende Organisationen betrachtet dieses Kapitel die berufliche Weiterbildung einzelner Personen. Individualismus hat den Drang sich zu entwickeln und Weiterbildung ist ein zentraler Punkt der neuen Generation. In der Umfrage der Autorin liegt der Bedarf an Weiterbildungen im unteren Bereich (siehe Umfrageauswertung in Anhang 3, Seite 3). Die Abbildung 10 in Anhang 1 zeigt jedoch, dass sich mehr als 50 Prozent der Befragten mäßig bis besonders für eine Weiterbildung interessieren. Der Trend zeigt eine steigende Teilnehmerquote an Weiterbildungsangeboten: Im Jahr 1991 gaben 31 Prozent der Befragten an, eine Weiterbildung besucht zu haben. Im Jahr 2020 waren es schon 60 Prozent. (siehe Abbildung 11 im Anhang). Weiterbildungen sind ein beliebtes Instrument, um Mitarbeiter auf Veränderungen vorzubereiten, Wissensstände anzugleichen, aber auch um sie an das Unternehmen zu binden. 2020 gaben die befragten Unternehmen zu 69 Prozent an, dass sie Weiterbildungsangebote nutzen, um Mitarbeiter*innen für ihr Unternehmen zu gewinnen und sie langfristig an sich zu binden (siehe Abbildung 12 im Anhang). Wichtig bei solchen Vorhaben ist die Art der **Nachbereitung**. Vorträge und Workshops bieten temporär eine steile Lernkurve, diese kann jedoch schnell abflachen oder sich sogar verlieren, wenn keine entsprechende Dokumentation und Nachbereitung stattfinden. Personen, die an solch einem Workshop teilnehmen, müssen den Mehrwert des Wissens auch in ihrer eigenen Arbeit erkennen und anwenden können, damit es nachhaltig eingesetzt werden kann. Um neue Inhalte nachhaltig zu vermitteln, sollten informelle (z.B. Vorträge) und formale Lernmethoden (z.B. Übungen) kombiniert werden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 103–104) Wissenschaftler*innen³ haben in den 1980er Jahren bereits das **70-20-10 Modell** erforscht. Es besagt, dass (in-)formelles Lernen nur zu 10 Prozent zum Lernerfolg bei den Rezipienten beiträgt. Viel wichtiger ist der Austausch mit Kolleg*innen (20 Prozent) und die Anwendung des Gelernten und die Überwindung dabei entstehender Herausforderungen (70 Prozent). (Vgl. Doll, 2015 4.9.22 14.38 Uhr) Technologien wie Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) können das Lernerlebnis durch immersive Inhalte stark fördern. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 104)

³ Lombardo, Michael M.; Eichinger, Robert W.; The Career Architect Development Planner, 1996

4 Arbeitsformen

Der Unterschied zwischen Angestellten und Selbstständigen und deren Charakteristik kann im Anhang 4 Kapitel 10.13 nachgelesen werden.

4.1 Die Chronobiologie des Menschen

Bevor man sich genauer mit (flexiblen) Arbeitszeitmodellen beschäftigt, sollte man sich bewusst machen, dass jeder Mensch einen eigenen Körperrhythmus hat:

Unabhängig davon, wie viel oder wenig in Zukunft gearbeitet werden muss, ist vielen Arbeitenden die Möglichkeit zur freien Zeiteinteilung auch im Angestelltenverhältnis wichtig. Menschen unterscheiden sich nicht nur in ihren Aufgaben und Interessen, sondern auch in körperlichen Aspekten, die eine unterschiedliche Produktivität und Aktivität zur Folge haben. Durch eine flexible Zeiteinteilung kann man sich die Aufgaben so zurechtlegen, dass man sie im eigenen Rhythmus ausführen kann. Mit diesem Aspekt beschäftigt sich die **Chronobiologie**. Die Forschung der Chronobiologie untersucht die zeitliche Organisation von physiologischen Prozessen und wiederholten Verhaltensmustern bei Organismen oder auch „die innere Uhr“. (Vgl. Wilhelm, 2022 30.7.22 14.33 Uhr) Eine stereotype Unterteilung in diese Kategorien wird der Vielfältigkeit der Menschen und ihrer körperlichen Befindlichkeiten nicht gerecht. Doch die Forschungsergebnisse helfen sich selbst zu reflektieren und seinen Alltag gegebenenfalls anzupassen. Zunächst unterscheidet man zwischen Lerche und Eule. Die Lerchen sind die tagaktiven und Eulen eher nachtaktive Personen. Die zwei Typen beschreiben die Tageszeit, in denen Menschen, die sich einem der Typen zuordnen, am produktivsten sind.

Da diese zwei Kategorien zu einfach sind, deshalb wurde das Spektrum der menschlichen Aktivität in sieben Kategorien erweitert (siehe Abbildung 13 im Anhang 1). Sie lassen sich zunächst einteilen in Tag- und Nachtaktivität, als auch in drei Haupttypen: Frühaufsteher (lila – blau), Normaltyp (grün) und Spätaufsteher (gelb – rot). Im Alter und mit einem sich verändernden Körper (z.B.: Hormonveränderungen) kann sich der Chronotyp verändern. (Vgl. Wilhelm, 2022) Deshalb ist es wichtig, immer mal wieder auf seinen eigenen Körper und die Reaktionen auf das aktuelle Umfeld zu beobachten und ggf. anzupassen. Hinter der Chronobiologie stehen höchst wissenschaftliche Auswertungen im Zusammenhang mit Produktivität, Schlafmangel und umgebungsbedingte Einflussfaktoren wie Licht, Wärme und Luftzufuhr. (Vgl. Wilhelm, 2022) Um sich mit der Thematik bezogen auf das eigene Arbeitsleben zu nähern, gibt es viele Muster, die man betrachten kann. Eine weit verbreitete, verhaltensbasierte Unterteilung von Chronotypen gibt Dr. Michael Breus (Diese können im Anhang 4 Kapitel 10.8 gefunden werden).

Ein Test mit **Chronotyp-Markern** gewährt weitere Einblicke in den Körperrhythmus. Die Abkürzung steht für „DimLight Melatonin Onset“ und ist die Auswertung, die man erhält, wenn man einen Bluttest zur Chronotypisierung beauftragt. Das DLMO ist der Zeitpunkt am Tag, an dem die Melatonin-Ausschüttung zunimmt, um den Schlafprozess einzuleiten. Je nachdem, wann die Steigung einsetzt und wie lange der Spiegel über dem Normwert liegt, kann sich unter anderem daraus der Chronotyp festlegen lassen. (Vgl. Wieden, 2020b 30.7.22 16.35 Uhr) Siehe Abbildung 14 im Anhang 1. Mit der Betrachtung der Chronotypen möchte die Autorin einen Aspekt aufgreifen, der sich im Laufe ihrer Recherchen durch das gesamte Thema „New-Work“ zieht: ehrliche Selbstreflexion.

4.2 Arbeitszeitmodelle

4.2.1 Vollzeitmodell

Das klassische Arbeitszeitmodell, welches in Deutschland vorherrscht, ist die **40-Stunden Woche**, mit einer Arbeitszeit von 9 bis 17 Uhr. Diese Regelung wurde Mitte des 20. Jahrhunderts stark umkämpft von Gewerkschaften und Arbeitenden, die erreichen konnten, dass die Wochenstunden systematisch gesenkt werden. So war für viele Berufszweige der Samstag nicht länger ein regulärer Werktag. (Vgl. Piere, 2021 10.7.22 19:05 Uhr) Eine explizite Regelung von 40-Stunden Wochen gibt es nicht, dafür wird die Arbeitszeit pro Tag gedeckelt.

Durch Einflüsse ausländischer Arbeitsmodelle, der Corona-Pandemie und die neu priorisierten Ziele der nachfolgenden Generation und der westlichen Arbeitswelt wird dieses Modell immer häufiger hinterfragt und für nicht mehr als zeitgemäß erachtet. Die geschichtliche Entwicklung zeigt uns, dass eine so hohe Anzahl an Arbeitsstunden in der Woche mit fortschreitender Technologisierung kaum noch notwendig ist. Die Annahme: Je mehr man arbeitet, desto mehr Wohlstand erlangt man, konnte im Laufe der Jahre nicht belegt werden. Im Gegenteil – Wäre die Arbeitszeit ausschlaggebend für den Wohlstand, dann hätte man 1870, als die Wochenarbeitszeit noch 69,3 Stunden betrug, wesentlich wohlhabender gelebt haben müssen als Menschen es jetzt tun. (Vgl. Rohwetter & Schieritz, 2021, S. 32)

4.2.2 Teilzeitmodelle

Im ersten Quartal 2022 zählt Deutschland zu den Top-Vier der Länder mit den meisten Teilzeitbeschäftigten. 27,8 Prozent der Gesamtbeschäftigten arbeiten in einem Teilzeitmodell (siehe Abbildung 15 im Anhang). Die Abbildung 16 im Anhang zeigt, dass Teilzeitbeschäftigte weniger von den üblichen Stressfaktoren, wie Termindruck, Störung oder Umgebungsfaktoren (z.B. Lärm) betroffen fühlen.

Der Begriff „**Teilzeit**“ an sich beinhaltet eine Vielzahl an Arbeitszeitmodellen, die alle eines gemeinsam haben: Die Beschäftigten arbeiten weniger Stunden pro Woche als vergleichbare Vollzeitbeschäftigte. Weit verbreitet ist die Halbtags-Woche, die meistens 20 Stunden Arbeitszeit pro Woche umfasst, die vorher festgelegt wurden. Doch das Modell der Teilzeit kann weitaus flexibler sein. Zunächst tragen sie aber für mehr Mitarbeiterzufriedenheit bei. Teilzeitbeschäftigte können sich oft die Arbeitszeiten flexibler zurechtlegen und demnach privaten Verpflichtungen besser nachgehen. Sie haben mehr Zeit für Familie, Freunde oder Hobbys und können auch für den Arbeitgebenden ein wirtschaftlicher Vorteil sein. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022c 11.8.22 15.00 Uhr)

Bei der **variablen Teilzeit** arbeiten die Beschäftigten weniger Stunden als Vollzeitbeschäftigte, können sich die Zeiten aber variabel einteilen. Auch bei der **saisonalen Teilzeit** wird die durchschnittliche Wochenarbeitszeit reduziert. Der tatsächliche Arbeitseinsatz erfolgt aber je nach Auslastung in einer bestimmten Zeit. **Teilzeit in Schichtarbeit** ist eher kompliziert. Je nachdem kann die Teilzeit in komplett freien Schichten kompensiert, oder je Schicht weniger Stunden als normal geleistet werden. Dieses Modell kann gut mit Job-Sharing⁴ kombiniert werden. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022c 11.8.22 15.05 Uhr) Schichtarbeit ist in der Kultur- und Kreativwirtschaft aber eher unüblich. Die **vollzeitnahe Teilzeit** beschreibt Arbeitszeitmodelle ab 30 Stunden pro Woche. Diese eher leicht reduzierte Arbeitszeit ermöglicht auch den Karriereweg in einer Führungsposition, ohne Vollzeit arbeiten zu müssen. Beschäftigte mit einem fortgeschrittenen Alter oder Erkrankungen können von diesem Modell profitieren. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022c 11.8.22 15.15 Uhr) Oft wird eine vollzeitnahe Teilzeit mit der Vier-Tage-Woche erklärt, doch die genauen Vorgehensweisen sind dabei noch nicht ganz klar, da es mittlerweile schon verschiedene Ansätze gibt.

4.2.3 Die Vier-Tage-Woche

Es gibt verschiedene Modelle der **Vier-Tage-Woche**: Eine Vier-Tage-Woche, in der die Mitarbeiter*innen **32 bis 35 Stunden zum gleichen Gehalt** wie bei einer 40 Stunden Woche arbeiten. Hierbei stellt sich die Frage, wer diesen Lohnausgleich leisten soll. Bei privatwirtschaftlichen Unternehmen wäre das die Geschäftsführung bzw. die Inhaber, die trotz geringerer Arbeitszeiten mehr erwirtschaften müssten. (Vgl. Rohwetter & Schieritz, 2021, S. 33) Eine Vier-Tage-Woche, in der die Mitarbeiter*innen die **landestypischen Arbeitszeiten** (Deutschland = 40h/Woche) an den **vier Tagen ableisten**. Das heißt man müsste in Deutschland zehn Stunden pro Tag arbeiten, um die Wochenstunden erfüllen zu können. Studien zeigen jedoch, dass die durchschnittliche Produktivitätsgrenze bei ca. sechs Stunden am Tag liegt:

⁴ Job-Sharing beschreibt die Besetzung der gleichen Stelle durch zwei Beschäftigte.

„Kein Mensch kann acht oder mehr Stunden pro Tag wirklich produktiv arbeiten. Moderne Arbeitsgeräte und Digitalisierung hin oder her: spätestens nach etwa sechs Stunden ist Schluss mit der Konzentration. Danach sinkt die Wahrscheinlichkeit, noch etwas Sinnvolles zustande zu bringen. Bekannt ist auch, dass kürzere tägliche Arbeitszeiten deutlich positive Effekte auf die Mitarbeitermotivation und den Krankenstand haben.“ (Harbinger 10.7.22 16:15 Uhr)

Außerdem zeigt es sich, dass Länder mit weniger Arbeitsstunden in der Woche einen höheren Gesamtproduktivitätsindex aufweisen. So liegt Deutschland mit durchschnittlich 34,9 Arbeitsstunden pro Woche auf Platz vier der Länder mit der höchsten Gesamtproduktivität pro Arbeitswoche. Länder mit einem durchschnittlich höheren Arbeitsstundenanzahl pro Woche liegen meist im unteren Bereich des Rankings. Das zeigt: Arbeitsstunden ist nicht gleich Produktivität. (Vgl. Wagner, 2018) Es gibt die Möglichkeit die Vier-Tage-Woche einzuführen, jedoch **ohne Gehaltsausgleich**. Sprich es wird in der Woche nur 32 Stunden gearbeitet und auch nur diese 32 Stunden bezahlt. Dies birgt den Vorteil, dass es mehr Arbeitsplätze gibt, die belegt werden können. Allerdings kriegen die einzelnen Mitarbeiter*innen auch weniger Gehalt. Eine geringere Vergütung würde jedoch sicherlich viel Unmut auslösen. (Vgl. Rohwetter & Schieritz, 2021, S. 33)

„Eine Viertagewoche ohne Lohnausgleich wäre unattraktiv für alle, die auf ihren Lohn angewiesen sind. Eine Viertagewoche bei vollem Ausgleich dagegen käme wirtschaftlich eigentlich einer Gehaltserhöhung gleich. Und wer will die bezahlen?“ (Rohwetter & Schieritz, 2021, S. 33)

Zudem ist das Schaffen von Arbeitsplätzen nur bedingt vorteilhaft, in Zukunft stärker mit Fachkräftemangel zu rechnen ist. Eine weitere Lösung ist die Reduzierung der **täglichen Arbeitszeit auf maximal sechs Stunden**. Bei diesem Arbeitszeitmodell sind es 30 Stunden pro Woche. Je nachdem wie der Arbeitsgeber den Gehaltsausgleich regelt, kann sich diese geringe Arbeitslast gesundheitlich positiv auf die Mitarbeiter*innen auswirken, aber auch die Produktivität im Unternehmen ankurbeln.

4.2.4 Zeitintervalle und Stundenkonten

Manche Arbeitgeber*innen tun sich schwer damit, ihren Angestellten die komplette Kontrolle über die Zeit zu geben, in der sie die ihnen anvertrauten Arbeiten erledigen. Ein Kompromiss stellt dabei das Konzept der **Gleitzeit** dar. Das bedeutet Mitarbeiter*innen haben eine **Kernarbeitszeit**, in der arbeiten müssen (Beispielsweise von 10 bis 16 Uhr). Sie haben noch 2,5 Stunden (30 Minuten gesetzlich vorgeschriebene Pausenzeit) die sie entweder vor 10 Uhr, oder nach 16 Uhr ableisten können. Also z.B. beginnt Person A ihre Arbeit bereits um 7:30 Uhr und kann bereits 16 Uhr nach Hause gehen. Person B beginnt die Arbeit erst 10 Uhr und muss inklusive Pause bis 18:30 Uhr am Abend arbeiten. Gleitzeit kann in Betrieben mit festen Arbeitszeiten Top-Down oder über den Betriebsrat eingefordert werden. Zu beachten ist jedoch die Ausführung der unterschiedlichen Berufe: Eine

Empfangsperson muss zu einer festen Arbeitszeit vor Ort sein, um Leute zu empfangen. Ein*e Grafiker*in, die*der keine terminlich festgelegten Abgaben hat, kann größtenteils zeitlich flexibel arbeiten. Durch dieses Modell entstehen verschiedene Vorteile: Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt, Privatleben und Arbeit lassen sich besser vereinbaren, der Arbeitsweg wird stressfreier, vor allem für Pendler*innen und das Unternehmen wirkt attraktiver für mögliche Bewerber*innen. Jedoch erfordert das Modell bessere Absprachen in Bezug auf die Anwesenheit der Mitarbeiter*innen und einen höheren organisatorischen Aufwand durch mehr Dokumentation. (Vgl. Hesener, 2021 10.8.22 17.24 Uhr)

Noch freier können Mitarbeiter*innen durch eine sogenannte **Funktionszeit** arbeiten. Sie ist eine Variation der Gleitzeit, wobei die Kernarbeitszeit entfällt. Das Modell richtet sich nach der Arbeitsaufgabe. Wichtig bei der Nutzung des Funktionszeitmodells ist eine genau definierte Anforderung an die Funktionsfähigkeit eines Arbeitsbereiches. Unternehmen, in denen Mitarbeiter*innen sich gegenseitig vertreten können, können davon profitieren. Zum Beispiel in Dienstleistungsbereichen wie Sozialwesen oder Verwaltung. Damit die Funktionszeit gut funktioniert, muss das Team gut kommunizieren, um die Arbeitszeit aufzuteilen. Führungskräfte agieren dabei moderierend und eskalierend. Um Überstunden oder Minderarbeitszeit vorzubeugen, kann dieses Modell mit einem Arbeitszeitkonto kombiniert werden. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022a 11.8.22 14.21 Uhr)

4.2.4.1 Arbeitszeitkonto

Man kann sich das Arbeitszeitkonto wie ein Bankkonto vorstellen. Mitarbeiter*innen verbuchen ihre geleistete Arbeit und können Überstunden ansparen, um sie in Abstimmung mit Kolleg*innen gegen freie Zeit einzutauschen. Nicht geleistete Stunden müssen nachgeholt werden. Mitarbeiter*innen können bei hohem Workload effektiver eingesetzt werden und die Motivation steigt, wenn Überstunden ausgeglichen werden. Mitarbeiter*innen können ihre Arbeitszeit flexibler einteilen und haben eine faire Übersicht über Minder- und Mehrleistung. Jedoch ergibt sich auch hier ein erhöhter Verwaltungsaufwand und die Arbeitsschutzgesetzbestimmungen müssen nachkontrolliert werden. (Vgl. Hesener, 2022 10.8.22 17.32 Uhr) Der Wunsch nach Arbeitszeitkonten kommen zumeist aus der Belegschaft. Unternehmen sind nicht dazu verpflichtet dem nachzukommen. Andersherum müssen sich die Mitarbeiter*innen fügen. Wichtig dabei ist, dass die Rahmenbedingungen und „Regeln“ dokumentiert und klar kommuniziert werden. (Vgl. Hesener, 2022 10.8.22 17.50 Uhr)

4.2.5 Vertrauensarbeitszeit

Die Vertrauensarbeitszeit ermöglicht es den Beschäftigten, ihre Aufgaben sowohl zeitlich als auch räumlich selbstverantwortlich einzuteilen. Das Modell wird über Zielvereinbarungen gesteuert, um die Arbeitsleistung beurteilen zu können. Es wird auf eine Zeiterfassung verzichtet. Vor allem im kreativen Bereich kann man Vertrauensarbeitszeiten gut

einsetzen. Zu beachten ist jedoch, dass es ein Grundvertrauen zwischen Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in geben muss. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022d 11.8.22 16.16 Uhr)

„Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, das Arbeitsergebnis der Beschäftigten unabhängig von der Arbeitszeit objektiv in Menge und Qualität zu bewerten. [...] Die Vorgesetzten brauchen dafür ausreichend Erfahrungen mit der Formulierung realistischer, einvernehmlicher Zielvereinbarungen, damit die Beschäftigten diese Arbeitsleistung tatsächlich in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erfüllen können.“ (RKW Hessen GmbH, 2022d 11.8.22 16.17 Uhr)

Die Mitarbeiter*innen müssen außerdem in der Lage, sein sich selbst zu organisieren und eine ehrliche Kommunikation zum*r Arbeitgeber*in pflegen, um Über- oder Unterbelastung ausgleichen zu können. Ein hoher Reifegrad der Organisation ist hierbei wichtig. Die Vertrauensarbeitszeit kann mit Kernarbeitszeit kombiniert werden. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022d 11.8.22 16.21 Uhr)

4.3 Telearbeit / Remote-Arbeit / Home-Office

Im Zuge der Digitalisierung war es möglich, Arbeit von überall aus machen zu können. Zu Hause (im **Home-Office**) lässt es sich konzentrierter arbeiten, insofern man eine geeignete Räumlichkeit hat und nicht von anderen Dingen abgelenkt wird. Doch auch die Tatsache, dass man nebenbei häusliche Pflichten erledigen kann, erscheint vielen als attraktive Alternative zum Büro. Pendler, die sonst viel Zeit am Tag nur für den Arbeitsweg aufbringen, nutzen die neu gewonnene Zeit für andere Dinge. **Telearbeit** beschreibt die regelmäßige, vertraglich festgesetzte Arbeit von zu Hause aus. Im Gegensatz zum regulären Home-Office sind die Arbeitgebenden dazu verpflichtet den heimischen Arbeitsplatz entsprechend den Arbeitsanforderungen auszustatten. Home-Office bedeutet jedoch das gelegentliche Arbeiten und setzt keine Ausstattung durch den*die Arbeitgeber*in voraus. Dies wurde in der Arbeitsstättenverordnung festgelegt. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022g 13.8.22 10.21 Uhr) **Remote-Arbeit** ist jegliche Art von Arbeit, die außerhalb der Unternehmensräumlichkeiten oder fernab der üblichen Arbeitswege stattfindet. Der*die Arbeitnehmer*in können flexibel von dort aus arbeiten, wo sie wollen. Das kann die Bank im Park sein, das Café um die Ecke oder die Hotellobby. 77 Prozent der Deutschen wünschen sich nach der Corona-Pandemie ein hybrides Remote-Office-Modell. (Vgl. Kullen & Weber, 2021, S. 11) 2020 – im ersten Lockdown – arbeiteten neun von zehn Mitarbeiter*innen im Home-Office. 2019 waren das durchschnittlich nur zwei von zehn Personen. (Vgl. Kullen & Weber, 2021, S. 11) Die Pandemie kann also als Remote-Experiment angesehen werden, welches die Entwicklungen hin zum hybriden Arbeiten stark vorangebracht hat. Dies bringt einen weiteren Vorteil mit sich: Durch den Fachkräftemangel wird es immer schwerer, in der Umgebung geeignete Kandidat*innen für die freien Stellen zu finden. Wenn Remote-Arbeit gut im Unternehmen funktioniert, gibt es keine Notwendigkeit, dass die Mitarbeiter*innen regelmäßig anwesend sein müssen. So können Fachkräfte aus ganz

Deutschland und der Welt akquiriert werden. Das ist vor allem für Arbeitnehmende von Vorteil, die in einer Gegend wohnen, wo die Lebenshaltungskosten gering sind, sie aber durch Remote-Arbeit besseres Gehalt verdienen als in der Umgebung üblich. Außerdem gibt das Menschen, die lieber auf dem Land leben die Möglichkeit, auch bei den großen Firmen in der Stadt tätig zu sein, ohne das Landleben aufzugeben oder lange Pendelwege in Kauf nehmen zu müssen. Laut einer Umfrage im Rahmen des „Buffer State of remote work report 2020“, durchgeführt durch das Fraunhofer Institut IAO, ergaben sich folgende Herausforderungen für Arbeitnehmende: Viele Unternehmen haben sich vor der Corona-Pandemie stark gegen Home-Office Möglichkeiten gesträubt. Arbeitgebende und Führungskräfte hatten die Angst, dass Arbeitnehmende im Home-Office nicht genug arbeiten und scheuen die fehlende Kontrolle. Die Corona-Pandemie hat jedoch gezeigt, dass die Produktivität stabil geblieben ist und manche sogar mehr gearbeitet haben als sie sollten. Diese Erkenntnis hat dazu geführt, dass Remote-Work nun ein fester Bestandteil der Arbeit von morgen sein wird. Das heißt wiederum auch, dass Büroflächen neu gedacht und reduziert werden können. Hybrid-Work ist das neue Stichwort. (Vgl. Schulze Pals, 2022, S. 12)

Ungebundenheit ermöglicht „**Abroad-Working**“. Hier haben Arbeitnehmende die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum zu verreisen und von dort aus die Arbeit zu erledigen. Es gibt mittlerweile schon Programme, um solche Geschäftsreisen zu fördern. Santa Fiore ist eine kleine Stadt, knapp vier Stunden entfernt von Rom. Die Stadt fördert „Remote-Work“, indem sie die Hälfte der Miete der Reisenden übernimmt und eine gute Infrastruktur anbietet (z.B. stabiles WLAN). Bedingung ist, dass die Geförderten mindestens zwei Monate in Santa Fiore wohnen müssen. Durch dieses attraktive Angebot konnte die Stadt viele Interessierte anlocken und sogar Firmen bei sich ansiedeln, die Arbeitsplätze schaffen. (Vgl. Holt, 2022, S. 38)

4.4 Arbeitsräume

Um erfolgreich arbeiten zu können, reicht es nicht nur sich digital zu treffen. Häufige persönliche Interaktion fördert Engagement, gegenseitige Unterstützung und Zusammenarbeit. Das konnte anhand mehrerer Studien bewiesen werden.⁵ Um der großen „Büroflucht“ durch das immer beliebter werdende Home-Office oder Remote-Working entgegenzuwirken, müssen gemeinsam genutzte Arbeitsräume als Begegnungsstätte begriffen werden, in der Menschen die sozialen Verknüpfungen besser fördern können. Die Menschen müssen sich in ihrem Arbeitsumfeld sicher fühlen, um kreative und innovative Ideen entwickeln zu können. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 217) Der Arbeitsraum sagt etwas aus über die Menschen, die ihn nutzen und das Unternehmen, welches ihn errichten ließ. In gut gestalteten Räumen lässt es sich kreativer arbeiten und offener kommunizieren.

⁵ Hinds, Pamela; Kiesler, Sara: Distributed Work 2002

Räume und physische Nähe bieten eine viel bessere Grundlage für eine gute Kommunikation als Video-Calls. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 219) Die Büros von morgen sind als Schnittstelle für den digitalen und physischen Raum zu sehen. Werden digitale Tools gut in den physischen Raum integriert, verbessert das die Zusammenarbeit erheblich. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 220) Der Einfluss von Arbeitsräumen auf Mitarbeiter*innen, Partner*innen und Kund*innen ist nicht zu unterschätzen. Sie dienen dem Unternehmen als Kommunikationsmittel, in dem sich ihre Unternehmenskultur widerspiegeln sollte. (Vgl. Laudenbach, 2022, S. 42) Je nach Struktur und Arbeitskultur gibt es für jedes Unternehmen individuelle Lösungen, die sich unbedingt an den Mitarbeiter*innen, die jeden Tag dort arbeiten müssen, ausrichten sollten.

4.4.1 Großraumbüros, Zellen und Cubicles

Fälschlicherweise werden die meisten Open-Space-Büros als Großraum bezeichnet. Die Menschen meinen damit aber vorrangig einen offenen Raum, der mehrere Arbeitsplätze zulässt. Ein Großraumbüro beginnt jedoch erst ab 400 Quadratmeter und bietet Platz für eng aneinander gereihte Arbeitsplätze oder Zellen.⁶ Diese entstanden Anfang des 20. Jahrhunderts, als Unternehmen in den USA den Fokus auf Arbeitseffizienz und Optimierung von Abläufen legten. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 218) Viele von ihnen wurden mit sogenannten Cubicles ausgestattet. Das sind Arbeitswände, die zu Zellen aufgestellt werden, um die Arbeitsplätze optisch voneinander zu trennen. Diese Form der Platzaufteilung geht auf das Action-Office-Konzept von Robert Probst zurück, der mit der Umsetzung seines Konzepts gänzlich unzufrieden war. Denn aus einer Aufstellung der Wände in 120 Grad Winkeln wurde der Effizient halber einige Grade gespart und die Wände in 90 Grad Winkeln aufgestellt. Durch dieses Detail konnte unter anderem die Raumakustik, die im Konzept so sorgfältig erforscht wurde, nicht richtig angewandt werden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 221) Solche auf Effizienz getriebene Modelle sorgen für einen signifikanten Produktivitätsverlust. Zellen mindern die Möglichkeit der Kommunikation und zeigen deutlich, dass die Mitarbeiter*innen ihre Arbeit verrichten sollen und nicht mehr. Flächen, die ohne Wände oder Sichtschutz geplant wurden, können ein großer Stressfaktor für jede*n Mitarbeiter*in sein und führen zu mehr Krankheitstagen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 218) Die aus der Industrialisierung heraus entstandenen Arbeitsmethoden und die dazugehörigen Arbeitsplatzmodelle sind nicht mehr zeitgemäß und sollten mit agilen Konzepten, wie dem Open-Space ersetzt werden. (Vgl. Benz, 2022 11.8.22 14.17 Uhr)

4.4.2 Einzelbüros und kleine Büroeinheiten

Bürozimmer mit einer Person, oder zwei bis drei Kolleg*innen in einem Raum, erfreuen sich heute immer noch an großer Beliebtheit. Sie bieten eine ruhige Umgebung für

⁶ Aussage Combine Consulting Katja Wolter

Fokusarbeit und vertrauliche Gespräche. Vor allem für Führungspersonen, die z.B. Gehaltsverhandlungen führen müssen, bietet es sich an einen Rückzugsraum zu haben. Einzelbüros können als Statussymbol gesehen werden und spiegeln die Unternehmenskultur wider. Sie sind ein guter Ort, um fokussiert zu arbeiten und kann individuell gestaltet werden, doch es erschwert die Kommunikation und Teamarbeit mit Mitarbeiter*innen erheblich. Alternativ können kleine Räume für sensible Gespräche und Fokusarbeit zur Verfügung gestellt werden und die Arbeitsplätze in einem Open-Space-Modell angeordnet werden. (Vgl. Benz, 2022 11.8.22 14.04 Uhr)

4.4.3 Open-Space Modelle

Das Open-Plan-Office-Konzept von Frank Lloyd Wright zeichnet sich durch hohe Decken und viel Tageslicht aus. Schallabsorbierende Materialien an Wänden und Möbeln sorgen für eine ruhige Arbeitsatmosphäre. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 220) Open-Space-Modelle eignen sich gut, um Austausch und Teambindung zu fördern. Neben den klassischen Arbeitsplätzen finden sich oft auch Sitzecken, Kreativräume und Küchennischen mit Kaffeemaschinen wieder, in die man sich zurückziehen kann. Die offene Raumstruktur ermöglicht transparentes Arbeiten, was jedoch nicht allen gefällt. (Vgl. Benz, 2022 11.8.22 14.11 Uhr) Kontrolle ist oft ein sensibles Thema in Unternehmen. Niemand kann acht Stunden zielgerichtet arbeiten und sich fokussieren, da kann es schon mal vorkommen, dass der Internetbrowser für eine kleine, private Ablenkung sorgt. Doch wenn, wie es bei Open-Space-Modellen oft der Fall ist, stets die Möglichkeit besteht, jemand könnte den Bildschirm einsehen, entsteht eine Unsicherheit. Das Open-Space-Modell lässt sich besonders gut als **Reversibles Büro** gestalten. Dieses Konzept birgt besonders viel Flexibilität in der Gestaltung der Räumlichkeiten, da es je nach Bedarf schnell umgebaut werden kann. Durch möglichst wenig feste Wände und flexiblen Möbeln mit mehreren Funktionen kann die Arbeitsplatzsituation schnell auf agile Umstände angepasst werden. Trennwandsysteme sorgen für eine gute Raumakustik und legen bestimmte Arbeitszonen fest wie Co-Working- und Fokusbereiche. Es gibt sogenannte „Silent-Walls“, die besonders schallabsorbierend sind. Durch den leichten Auf- und Umbau können temporäre Projektgruppen ihren eigenen Raum gestalten, ohne abhängig von Raumbuchungen zu sein und können trotzdem leicht mit anderen Kolleg*innen in Austausch geraten. (Vgl. Benz, 2022 11.8.22 13.56 Uhr) Ein paar Beispiele von gut umgesetzten Open-Space-Konzepten sind bei Unilever in Hamburg und The Edge in Amsterdam zu finden. Unilever verwandelte die Räumlichkeiten des Headquarters in eine Büro- und Wohnlandschaft um. Mit einem Raum-im-Raum-System konnten sie die Bürofläche von 38.000qm auf 6.500qm verkleinern. Kein*e Mitarbeiter*in hat einen festen Arbeitsplatz. Unilever arbeitet mit einem Flex-Desk System und setzt auf eine ansprechende und grüne Umgebung, sowie genug Möglichkeiten für Speis und Trank. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 223) Im Anhang 1 unter Abbildung 17 gibt es weitere Eindrücke vom Büro.

„The Edge“ in Amsterdam, verwirklicht durch den Bauunternehmer Coen van Oostrom, ist weltweit das nachhaltigste Bürogebäude. Es ist komplett emissionsfrei und produziert

sogar mehr Strom, als es selbst benötigt. Die vielen offenen Flächen sind schallgedämmt und laden zur Kommunikation ein und fördern zufällige Begegnungen. Lichtsensoren und Raumklimaregulatoren sind nicht nur energiesparend, sondern tracken stets die Raumaktivitäten, um die Raumauslastung transparent zu machen. Alle Lampen sind mit dem gebäudeinternen LAN verbunden, sodass die Daten in Echtzeit eingesehen werden können. Dadurch kann man Rückschlüsse auf die Effektivität der einzelnen Räumlichkeiten ziehen und in weiteren Projekten anwenden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 223–224) Im Anhang 1 unter Abbildung 41 gibt es weitere Eindrücke vom Büro.

4.4.4 Variante: Desksharing & Non-territoriales Büro

Viele Beschäftigte sehen ihren Arbeitsplatz als Rückzugsort in einer von Menschen befüllten Umgebung. Sogenannte Fix-Desks (feste Arbeitsplätze) können individuell gestaltet und eingerichtet werden. Der Gedanke daran, dieses Konzept aufzubrechen und, wie z.B. bei Unilever, komplett freie Platzwahl (Flex-Desks) anzubieten gefällt einigen gar nicht. Doch im Zuge der Corona-Pandemie leerten sich die Arbeitsräume. Menschen arbeiteten vermehrt im Home-Office, oder anderweitig außerhalb des Unternehmens, was die Auslastung im Büro selbst stark verringerte. Auch heute bleiben viele lieber Zuhause oder arbeiten in einem hybriden Modell (Teils im Büro teils im Home-Office). Das sorgt dafür, dass die Arbeitsräume weiterhin leer erscheinen und Arbeitsplätze ungenutzt im Weg stehen. Vielen Firmen nutzen diese Entwicklung, um die Büroflächen zu reduzieren oder umzudenken, indem sie ihren Mitarbeiter*innen flexible Arbeitsplätze anbieten. (Vgl. Benz, 2022 11.8.22 13.39 Uhr) Die festen Arbeitsplätze werden zum Teil abgebaut und für Mitarbeiter*innen, die sowieso komplett mobil arbeiten können, werden flexible Arbeitsplätze eingerichtet. Durch den Wegfall des eigenen Schreibtisches muss die Wohlfühlumosphäre des gesamten Büros den Verlust des eigenen Raumes ausgleichen. Mit Rückzugsorte wie Nischen, Sitzgelegenheiten und schallisolierte Kabinen können sich die Beschäftigten so einrichten, wie der Bedarf gerade ist. Die eingesparte Fläche kann als Begegnungsfläche genutzt werden, um Austausch und Abwechslung zu bieten. Feste Teams, die über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten, sollten die Möglichkeit haben einen separaten Raum bzw. Abschnitt für ihr Vorhaben gestalten zu können, um nicht stets nach neuen Sitzplätzen suchen zu müssen. Ein Buchungstool kann dabei behilflich sein. (Vgl. Benz, 2022 11.8.22 13.44 Uhr)

Wichtige Bereiche der Bürogestaltung werden im Anhang 4 Kapitel 10.15 erläutert.

5 Arbeitspsychologie

Das Wort „Arbeit“ entstand aus dem mitteldeutschen Wort „arebeit“, welches so viel wie Not oder Mühsal bedeutet. Ein Wort, um das Gegenteil von Freizeit und Spiel auszudrücken. „Arbeit“ wird von vielen Personen mit Fremdbestimmung und Anstrengung assoziiert. Im heutigen Sprachgebrauch beschreibt das Wort Arbeit „eine ‚...geordnete Tätigkeit, die der Erzeugung, Beschaffung, Umwandlung, Verteilung oder Benutzung materiellen oder ideellen Daseinsgütern dient‘ (nach Hellpach in Dorsch 1994, S. 49).“ (Raute, 2001 30.7.22 11.41 Uhr)

Warum arbeiten Menschen

Der **Begriff „Arbeit“** wirkt schwer. Dies lässt sich wohl aus der Notwendigkeit heraus ableiten, dass man arbeiten gehen muss, um ein Leben zu finanzieren. Menschen tauschen Zeitstunden und Gedankengut gegen finanzielle Mittel ein, um lebensnotwendige Materialien (wie Lebensmittel) besorgen zu können. Anstatt wie unsere Urzeit-Vorfahren unsere Lebensmittel selbst anzupflanzen, Obst zu sammeln und Tiere zu jagen, hat die Menschheit ihre Fähigkeiten organisiert und spezialisiert. Ein Mensch lernt heutzutage nicht mehr alle Fähigkeiten, um Lebensmittel anzubauen oder ein Haus zu bauen, sondern überlässt das anderen Menschen und spezialisiert sich anderweitig. Das macht abhängig von den Leistungen und Lieferung der Mitmenschen. Zahlungsunfähigkeit senkt demnach die Lebensqualität auf Dauer und kann zur Ausgrenzung aus der Gesellschaft führen. Das begründet auch die tiefsitzende Angst von Menschen vor einer anstehenden **Arbeitslosigkeit**. Abhängig zu sein von staatlichen Mitteln, insofern das Land welche bereit stellt, nimmt die Kontrolle über das eigene Leben. Dies bedeutet Stress und die fehlende Perspektive nimmt Hoffnung. Eine dauerhafte Erwerbslosigkeit kann körperlichen und seelischen Schaden verursachen. Dabei spricht man von einer staatlich unterstützten Erwerbslosigkeit, die den Menschen das „Existenzminimum“ zu ermöglichen versucht und nicht von Menschen, denen diese Mittel gar nicht zur Verfügung stehen. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 30–31)

Es gibt in vielen Ländern eine Art **Grundsicherung**, die nach unterschiedlichen Auflagen geleistet wird, sollte eine Person nicht in der Lage, sein ihren eigenen Lebensunterhalt zu verdienen. In Deutschland gibt es seit 2005 Hartz-IV. Dies wird ausgezahlt, wenn man keinen Anspruch auf das zeitlich begrenzte Arbeitslosengeld hat.

„Anspruch darauf hat jeder, der nicht in der Lage ist, seinen Lebensunterhalt aus eigenen Kräften und Mitteln - also aus Einkommen oder Vermögen - sicher zu stellen. Voraussetzung ist also eine Bedürftigkeit. Das kann auch auf Menschen zutreffen, die ein zu geringes Erwerbseinkommen haben.“ (Harms & Junker, 2019 30.7.22 12.36 Uhr)

Ziel ist es immer, den Menschen eine Einkommenssicherheit durch eine berufliche Tätigkeit zu ermöglichen und diese zu fördern. Personen, die diese Mittel erhalten, müssen sich tiefgehenden Prüfungen unterziehen und alles offenlegen, was in ihrem Besitz an Wert aufweist. Sie müssen alle Tätigkeiten angeben und notfalls zu viel erwirtschaftetes Geld an den Staat abtreten. (Vgl. Harms & Junker, 2019 30.7.22 12.43 Uhr) Es kann schwer sein, aus diesem Gewirr an Einkommensgrenzen herauszufinden. Oft wird nach alternativen Ansätzen geforscht, die die Würde solcher Menschen besser schützen sollen, um steuerfressende, bürokratische Aufwendungen zu minimieren und Menschen mit Beeinträchtigungen einen leichteren Zugang zu gewähren. Eine mögliche Alternative stellt das hart umstrittene bedingungslose Grundeinkommen dar.

Arbeit verspricht viel mehr für Menschen als bloße Schufterei. Der technologische Fortschritt nimmt Menschen viel körperliche und stupide Arbeit ab und gibt die Möglichkeit sich auf die kreativen und interessanten Prozesse zu konzentrieren. Dies ist ein Trend, der sich seit der **Industrialisierung** Mitte des 19. Jahrhunderts rasant fortentwickelt hat. Diese war geprägt von Menschen, die in Fabriken arbeiteten, um dort industriell hergestellte Güter zu produzieren, anstatt auf dem Land zu arbeiten. Die Arbeitszeit lag damals noch bei über 60 Stunden pro Woche. Von Work-Life-Balance war da noch keine Rede. Durch mehrere „Arbeitsrevolutionen“ wurden die Bedingungen der Arbeitenden durch neue Techniken und Prozesse optimiert, mit dem Ziel das Arbeitstempo und die Produktionsdichte zu steigern. Getrieben vor allem durch den Einfluss von Krieg und der Notwendigkeit einer schnellen Waffenproduktion, wurden neue Technologien entwickelt, die den Arbeitenden zeitraubende und anstrengende Vorgänge abnahmen. In den 1970er Jahren kam die Digitalisierung hinzu und beschleunigte weltweite Entwicklungen auf ein noch nie dagewesenes Level. Durch die globale Vernetzung von Expert*innen und die rasend schnelle Verbreitung von Informationen konnten immer bessere Technologien entwickelt werden, um die Menschen zu entlasten. Heute stehen deutlich weniger arbeitende Menschen in den Fabriken. Sie bedienen die Maschinen, die für sie die Schufterei erledigen und können sich auf technologischen Fortschritt und persönliche Weiterentwicklung konzentrieren. (Vgl. Schneider, 2022 30.7.2022 12.12 Uhr)

Deshalb kann Arbeit heute anders definieren werden als früher. Durch einen gesellschaftlichen Wandel und der Wechsel von Generationen, die nicht so stark von Krieg und Mängeln geprägt sind, haben viele nun das Privileg, über Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit zu nachzudenken. Es entstehen **neue Ansprüche** an die Zeit, die man täglich aufwendet, um zu arbeiten. Welchen Mehrwert, abgesehen von der Grundsicherung bietet die Arbeit? In Deutschland steht den meisten Menschen eine Grundausbildung im Sinne der schulischen Ausbildung zu.⁷ Je nachdem, wie erfolgreich man die schulische Ausbildung absolviert hat, stehen viele Wege zur Weiterbildung offen. Beschäftigte können sich speziell in

⁷ Der Autorin ist bewusst, dass diese Grundvoraussetzung in vielen Ländern nicht gegeben ist und weist nochmal darauf hin, dass diese Masterarbeit auf Deutschland begrenzt ist.

Themen weiterentwickeln, die sie interessieren oder einen anderen Mehrwert bieten, um einen bestimmten Lebensstandard zu gewährleisten. Die Frage nach der Zeitverteilung, die im Leben zur Verfügung steht, kommt auf. Wie viel Zeit will ich mit Arbeit verbringen? Vor allem in der Kreativbranche passiert es nicht selten, dass sich Menschen einen Beruf aussuchen, der ihre Fähigkeiten als Kreativschaffende erfordert. Sie arbeiten in Berufen, die sie thematisch interessieren und ihnen einen bestimmten Stellenwert in der Gesellschaft und sich selbst gegenüber geben. Die Menschen identifizieren sich als Person über die Tätigkeit, die sie tags- oder nachtsüber ausführen. Das ist nichts neues, aber mehr denn je, hat man die Möglichkeit darauf bewusst Einfluss zu nehmen. (Vgl. Otto, 2000 30.7.2022 13.34 Uhr) Gerd Wiendieck fasste 1993 **fünf Aspekte der Arbeit** zusammen, die neben der identitätsbildenden Funktion andere psychische Bedeutungen aufweisen:

1. Auch heute noch wird Arbeit in vielen Bereichen als **Last und Pflicht** erkannt, die von Fremdbestimmung und Belastung geprägt wird. Zum Teil findet sicher jede*r einen Aspekt in der eigenen Arbeitswelt wieder, der nicht die Erfüllung gibt, die man sich wünscht.
2. Arbeit beschreibt in gewisser Maßen eine **Leistung und einen Wert** der ausführenden Person. Nicht umsonst hört man in vielen Situationen, in denen man mit neuen Leuten ins Gespräch kommt, die Frage: „Was machst du so beruflich?“ Sie dient unter anderem als Grundlage der Einordnung bezüglich Leistung und Wohlstand.
3. Arbeitsprozesse erfordern eine **soziale Strukturierung**, um produktiv und wertschaffend zu agieren. Es entstehen Strukturen, Einflussmöglichkeiten und Abhängigkeiten.
4. Arbeit kann als **Vermittler** zwischen Menschen und Natur gesehen werden. „Durch die gestaltende Veränderung der Natur durch den Menschen verändert dieser auch sich selbst und ermöglicht so Kultur- und Identitätsbildung.“ (Otto, 2000 30.7.2022 13.43 Uhr)
5. Arbeit beeinflusst Menschen maßgeblich und **prägt die Persönlichkeitsentwicklung**. Dies kann positive und negative Folgen haben.

(Vgl. Otto, 2000 30.7.22 13.45 Uhr)

Kurz gesagt: Arbeit hat die grundlegende Aufgabe, die Existenz zu sichern und beeinflusst in diesem Sinne die Identitätsbildung und die Persönlichkeitsentwicklung der Menschen. Arbeitende können durch sie ihren Wert und Status in der Gesellschaft definieren. Sie stellt einen Bezug vom Individuum zur allgemeinen Realität her und vermittelt ein Bewusstsein für die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse. (Vgl. Otto, 2000 30.7.2022 13.54 Uhr)

5.1 Was motiviert Menschen bei der Arbeit?

Kreative Arbeit ist auf Motivation angewiesen. **Es gibt extrinsische und intrinsische Motivationsfaktoren:** Extrinsische Faktoren, wie z.B. das Gehalt, kommen von außen. Ihre Wirkung auf die Motivation bei der Arbeit ist begrenzt, doch intrinsische Faktoren sind die, die unsere Kreativität entfachen! Sie kommen aus einer eigenen Überzeugung heraus, aus dem Menschen selbst. Sie können gefördert werden, indem man z.B. Mehrwert und Sinn vermittelt. Weiterentwicklung und Identitätsbildung sind starke, intrinsische Motivatoren und eine gute Feedbackkultur fördert das. Selbstorganisation durch Freiräume und Verantwortung geben Menschen die Möglichkeit, ihre Kreativität so zu nutzen, wie es für sie am besten ist. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 34–35)

„Da, wo Raum für intrinsische Motivation entstehen soll, muss Kontrolle ab- [bzw.] aufgegeben werden.“ (Allmers et al., 2021, S. 135)

Motivation durch Teamarbeit: Viele Projekte können nur von Teams mit unterschiedlichen Expertisen umgesetzt werden. Jede*r Akteur*in darin ist voneinander abhängig. So entsteht Peer-Pressure, das bedeutet, dass Menschen ihre Arbeit gut machen wollen, damit ihre Kolleg*innen im weiteren Vorgehen keine Probleme bekommen und sie nicht enttäuschen. Talente können im Team besser berücksichtigt werden, da Aufgaben von anderen abgefangen werden können. Kleinere Gruppen entwickeln einen stärkeren Zusammenhalt, da es in größeren Gruppen zu Eigendynamiken unter Mitgliedern kommen kann. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 135)

Arbeitszeit für eigene Projekte: „Jobcrafting“ beschreibt die Möglichkeit, die eigene inhaltliche Arbeit proaktiv nach den eigenen Ansprüchen und Wünschen zu formen. Vor allem bei Kreativen ist es wichtig, Zeit für eigene Projekte freizuhalten. Bei einer 40-Stunden Woche ist das allerdings eher schwierig. Deshalb geben Unternehmen einen Teil der Arbeitszeit zur freien Einteilung frei. In dieser Zeit kann an Projekten gearbeitet werden, die keinem Auftrag zugeordnet sind und von den Personen selbst ins Leben gerufen wurden. (Vgl. Geier, 2021 13.8.22 13.48 Uhr)

5.2 Individualismus im Beruf/Allein arbeiten

Eine der wichtigsten Fragen, die man sich immer wieder stellen muss, ist: „Was will ich eigentlich?“ Wer die Antwort darauf kennt, hat ein Ziel und kann sich auf den Weg machen, doch meistens ist das gar nicht so leicht. Die Sinnfindung ist eine Reise, auf die es sich lohnt zu gehen. Sie hilft auch bei der Entscheidungsfindung im Alltag, Beziehungen privater und beruflicher Natur und gibt die Fähigkeit, Chancen zu ergreifen.

Kreativarbeit ist oft einsame Arbeit. Konzepte können im Team erarbeitet werden, doch die Umsetzung wird nicht selten von den Akteur*innen im Alleingang erstellt. Grafikdesigner*innen arbeiten zum Beispiel mit einem Briefing, das in einem Kick-Off ausgearbeitet

wird. Sie können sich Feedback von anderen Designer*innen holen oder in die Iterations-schleife mit dem*den Kund*in gehen, doch die eigentliche Kreativarbeit ist effektiver, wenn der Entwurf zunächst allein erstellt wird. Ähnlich ist es bei Journalist*innen, die zwar durch Interviews oft mit Personen sprechen, doch die Schreibarbeit erfolgt im Alleingang. Deshalb müssen Kreative wissen, wie sie am besten arbeiten und sich selbst disziplinieren. Gutes Selbstmanagement muss gelernt sein. Die meist linear aufgestellten Ausbildungswege geben Auszubildenden oft starre Muster vor, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben. Deshalb brauchen vor allem Berufseinsteiger*innen oft mehr Anleitung als erfahrene Fachkräfte. Mit der steigenden Berufserfahrung erkennen Kreative ihre eigenen Muster, Stärken und Schwächen und können Situationen besser einschätzen und ihre Zeit entsprechend einteilen. In den Arbeitsräumen der Unternehmen hat man Kolleg*innen, die die eigene Arbeit prüfen können und Rahmenbedingungen vorgeben können. Arbeiten im Büro ist ein Miteinander und aneinander ausgerichtet – Kolleg*innen sind verfügbar für Austausch und Feedback, Maßregelungen durch andere wie z.B. zu kurze Pausen oder Überarbeitung wird von anderen wahrgenommen und ermittelt. Zuhause oder unterwegs (Remote) ist das nur begrenzt möglich und erfordert von daher ein hohes Maß an Selbstmanagement und Disziplin. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 96–97)

So sehr der Trend Richtung „Remote-Work“ auch geht, es ergeben sich einige **Nachteile**, die man durch Kommunikation, Disziplin und Selbstmanagement ausgleichen muss:

- Zunächst muss man Selbstmanagement lernen. Wenn man zuvor sehr weisungsorientiert gearbeitet hatte, muss man sich nun selbst Anweisungen geben und diese auch ausführen. Ehrliche Selbstreflexion ist hier eine Voraussetzung.
- Man ist selbst für die technische Ausstattung im Home-Office zuständig, außer man hat mobile Arbeitsgeräte oder einen Telearbeits-Vertrag, der festlegt, welche Ausstattung vom Arbeitgebenden zu stellen ist. Dazu zählt auch eine ergonomische Ausrichtung der Arbeitsgeräte, um Krankheiten vorzubeugen.
- Arbeitszeiten müssen selbst reguliert werden. Dabei muss man darauf achten, dass man weder zu wenig arbeitet noch zu viele Überstunden schreibt und im Rahmen des Arbeitsschutzgesetz arbeitet.
- Personen im persönlichen Umfeld, die im Home-Office keine Trennung zwischen Arbeit und Freizeit sehen, können von der Arbeit ablenken. Außerdem kann es problematisch werden, wenn man die privaten Räume in ein Büro umfunktioniert und somit den privaten Raum einer anderen Person, die im gleichen Haushalt lebt, einschränkt. Das kann auf Dauer zu privaten Konflikten führen.
- Das Verantwortungsgefühl, die heimischen Pflichten zu erledigen (wie Einkauf, Wäsche waschen oder Aufwaschen) können von der Arbeit ablenken.
- Der sehr kurze Arbeitsweg vom Bett ins Heimbüro kann zeitsparend sein, aber auch gesundheitsschädlich. Durch den fehlenden Arbeitsweg bewegt man sich weniger und nimmt weniger Licht auf, das man braucht, um wach zu werden und ausgeglichen zu sein. Nur im Haus zu sein, schränkt auch die sozialen Kontakte ein. Es hilft, einen kurzen Spaziergang, um den Block zu machen, um den

Arbeitsweg zu simulieren. Das sollte auch bei schlechtem Wetter der Fall sein, damit der Kreislauf und das Gehirn richtig angeregt werden kann.

- Menschen mit wenig Arbeitserfahrung haben noch keinen guten Arbeitsrhythmus erlernt und müssen diesen für sich erst herausfinden. Gemeinsam mit Kolleg*innen ist das einfacher als allein im Home-Office.

(Vgl. Berzbach, 2019, S. 98–102)

Wichtig ist, dass man sich dieser möglichen Auswirkungen der Remote-Arbeit bewusst ist. Gleicht man die Differenzen durch gute Kommunikation und Selbstdisziplin aus, kann man die vielen **Vorteile** der Remote-Arbeit genießen:

- Außerhalb des Büros zu arbeiten, ermöglicht Mitarbeiter*innen ihre Arbeitszeit weitestgehend frei einzuteilen. Sie können sich an ihren natürlichen Rhythmus anpassen und autonomer arbeiten.
- Es ist egal, welches Wetter draußen herrscht, man muss das Haus nicht verlassen.
- Lange Pendelzeiten gehören der Vergangenheit an und sparen viel Zeit für private Unternehmungen, Familie und Freunde.
- Neue Arbeitsmethoden können erprobt werden, ohne Vorurteilen der Arbeitskolleg*innen ausgesetzt zu sein.
- Die Kindererziehung kann besser in den Arbeitsalltag integriert werden. Man kann sich außerdem besser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kinder einstellen.
- Bei der Remote-Arbeit kann man eigene Gewohnheiten entwickeln, unabhängig von der Uhr der anderen. Zum Beispiel ist es nicht so schlimm, wenn man erst gegen 14 Uhr zum Mittag isst, anstatt 12 Uhr wie der Rest der Belegschaft.

(Vgl. Berzbach, 2019, S. 104–106)

Gewohnheiten

Gewohnheiten zu entwickeln kann ein gutes Tool im Rahmen des Selbstmanagement werden. Dabei geht es nicht nur darum, sich neue Gewohnheiten anzueignen, sondern auch kontraproduktive Gewohnheiten loszuwerden. Selbstoptimierung sollte aber kein primäres Ziel dabei sein.

Alleine zu arbeiten, bedeutet sich selbst zu disziplinieren. Über Gewohnheiten können wichtige Vorgänge, auf die man sonst durch andere hingewiesen wird, trainiert und etabliert werden. Um Energie zu sparen und Komplexität zu reduzieren, möchte das Gehirn so viele Vorgänge wie möglich automatisieren. 43 Prozent des täglichen Verhaltens wird unbewusst gesteuert und sind somit nicht abhängig von Motivation. Gute Gewohnheiten bedeuten zunächst Verzicht, helfen aber dabei Ziele zu erreichen. Schlechte Gewohnheiten beinhalten meist sofortige Belohnung, haben aber später Folgen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 44–45)

Um **neue Gewohnheiten** zu etablieren, ist es wichtig eine sinnvolle zu **finden**. Dazu kann man strategisch vorgehen: Ergebnis festlegen, Verhaltensweisen sammeln und die richtigen identifizieren. Diesen Prozess beschreibt der Verhaltenswissenschaftler BJ Fogg in seiner Arbeit.

1. **Ergebnis festlegen:** Was will man mit der Gewohnheit erreichen? Hierbei muss man nicht allzu konkret werden. Zum Beispiel könnte man hier die Intention nehmen mehr, Sport zu treiben.
2. **Verhaltensweisen sammeln:** Man trägt so viele Verhaltensweisen, wie möglich zusammen, die sich positiv auf das Ziel auswirken könnten. Um mehr Sport zu treiben, könnte man jeden Morgen eher aufstehen, um sich Zeit dafür zu schaffen.
3. **Wichtige Verhaltensweisen identifizieren:** Aus diesem Pool aus Verhaltensweisen wählt man die aus, die am meisten motivieren und am einfachsten umzusetzen sind. Dies kann mittels der von Brian Jeffrey Fogg entworfenen Matrix geschehen:

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 46) Eine grafische Darstellung Matrix zur Auswahl geeigneter Gewohnheiten ist im Anhang 1 Abbildung 18 zu finden.

Konnte man eine oder mehrere Verhaltensweisen identifizieren, die für das erwünschte Ergebnis relevant sind, so kann man sie versuchen zu etablieren. Dafür nennt Brian Jeffrey Fogg **drei Schlüsselfaktoren**, um erfolgreich zu sein:

1. **Einfachheit:** Gewohnheiten müssen einfach sein, damit man sie unabhängig der Motivation regelmäßig ausführt. Je einfacher, desto schneller kann sie etabliert und später darauf aufgebaut werden. Der Schlüssel ist die Gewohnheit so klein, wie möglich zu machen. Entweder bildet sie den Startschritt, um einen Vorgang einzuleiten, oder sie ist die Verhaltensweise an sich, bloß in einer kleineren Version. Wenn man mehr Sport treiben möchte, kann man früh nach dem Aufstehen erste die Sportsachen anziehen, noch bevor man sich fertig macht, um die Hürde Sport zu machen, etwas zu verringern.
2. **Erinnerung:** Visuelle Reize lösen Verlangen aus. So kann man durch kleine Erinnerungshilfen die Motivation nach dem zu erlernenden Verhalten fördern. Liegen die Sportsachen bereits sichtbar und griffbereit neben dem Bett, kommt man eher auf den Gedanken sie anzuziehen. Es ist auch hilfreich, die neue Gewohnheit mit einer bereits Existierenden zu verknüpfen. Zum Beispiel kann man nach dem Zähneputzen und Waschen sich mit den schon zuvor angezogenen Sportsachen im Wohnzimmer ein paar Minuten strecken.
3. **Belohnung:** Will man sich dauerhaft dazu bringen, ein Verhalten auszuüben, muss man das Gehirn belohnen, um dieses mit einer positiven Erfahrung zu verknüpfen. Die Belohnung muss unmittelbar nach der ausgeführten Gewohnheit erfolgen. Belohnungen können ganz kleine Dinge sein, die positive Gefühle auslösen. Ein kleines Tuscheln auf die eigene Schulter, nachdem man sich aufgewärmt hat oder ein kurzes Innehalten und den Erfolg zu genießen.

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 47–51)

Selbstmanagement und -reflexion sind der Schlüssel für ein erfülltes Leben und stärkende Arbeit. Dabei geht es nicht nur um Disziplin, Listenpflege und Priorisierung.

„Gutes Selbstmanagement schafft Raum, Klarheit und Freiheit.“ (Allmers et al., 2021, S. 32)

Es geht vor allem um den Umgang mit den eigenen Ressourcen und der Reduktion von Stress und Druck, die von außen aufgedrängt und von innen gespiegelt werden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 32) Nicht nur die Aufgaben und Arbeiten, die man alltäglich hat, sondern auch Freizeit und Erholung muss aktiv wahrgenommen werden. Die Sinnfrage, persönliche Vision und Ziele sind großer Bestandteil der Frage „Wie organisiere ich meine Zeit?“, da man sonst zu fremdbestimmt agiert. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 33) Alexander Sixt, Leiter des Familienunternehmens „Sixt“ fasst zusammen:

„Perspektive ist die Grundvoraussetzung für Fokus. Hierfür brauchen wir Klarheit über unseren Sinn und unsere Ziele.“ (Allmers et al., 2021, S. 34) ⁸

5.3 Mit und für andere arbeiten

Die meisten Projekte brauchen ein Team mit unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven, um umgesetzt werden zu können. Dabei arbeiten Personen synchron oder asynchron zusammen. **Synchrone Zusammenarbeit** beschreibt alles, was gemeinsam erarbeitet werden kann. Meetings oder Brainstormings sind synchrone Formen der Zusammenarbeit. **Asynchrone Zusammenarbeit** ist der Teil, bei dem die Beteiligten am Projekt arbeiten, dafür aber jeder für sich zu unterschiedlichen Zeiten und Orten. Es gilt die Faustregel: Je emotionaler der Anlass, desto synchroner sollte der Kanal sein. Auch bei der Erhebung von Arbeitsmethoden sollte man einen möglichst synchronen Kanal wählen.

Teams, die gute Ergebnisse erzielen, öfter Fehler machen. Sie machen nicht mehr Fehler als andere Team, aber sie reden offener darüber und konnten so besser und schneller reagieren. Eine offene Fehlerkultur erfordert ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit innerhalb des Teams. Wenn ein Mitglied sich schlecht fühlt, einen Fehler zuzugeben und andere ihn oder sie deswegen ausgrenzen oder bestrafen, wird das Teammitglied beim nächsten Fehler zwei Mal drüber nachdenken, ob es dem Team davon berichten soll oder nicht. So verläuft sich der Fehler mit der Zeit und ruft andere Probleme im Laufe des Prozesses hervor, die nicht hätten auftreten müssen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 161)

⁸ Podcast „On The Way To New Work“ Folge 256

Die Verknüpfung zwischen Menschen und gute Beziehungen sind wichtig für die berufliche Weiterentwicklung. Sie sind der wichtigste Faktor für ein gesundes und langes Leben. Um ein **nachhaltiges Netzwerk** aufzubauen, muss man anderen gegenüber ein aufrichtiges Interesse zeigen. Gute Netzwerker*innen hören zu, merken sich Namen und loben mehr als sie kritisieren. Sie sind aufmerksam und fallen oft auf, indem sie ihre Mitmenschen positiv überraschen. So aufmerksam zu sein, verbraucht auf Dauer jede Menge Energie und Zeit. Deshalb sollte man sich bei dem Bau von Beziehungen zunächst auf wenige Menschen konzentrieren und nicht alle bedienen. Wer großzügig in seiner Zeit ist und viel Interesse zeigt, wird schnelle Erfolge sehen. Menschen, die ihr Wort halten, wirken vertrauenswürdiger und können mit wichtigen Aufgaben betraut werden. Es ist außerdem wichtig auch ein eigenes Thema mitzubringen, für das man brennt. So kann man sich bewusst für bestimmte Menschen entscheiden, denen man Aufmerksamkeit schenkt. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 162–163)

5.3.1 Kommunikation

Beziehungen und Netzwerke werden durch Kommunikation aufgebaut. Sie ist der Schlüssel, um neue Verbindungen zu knüpfen, Konflikte und Probleme aufzulösen, Sachverhalte zu interpretieren und Ideen zu verbreiten. Kommunikation kann jedoch auch äußerst kompliziert sein. Zunächst sollte man sich bewusst sein, dass jeder in seiner eigenen Wahrnehmung lebt, die von Erlebnissen und Erziehung geprägt ist. Ziel von guter Kommunikation ist es, diese Wahrnehmungen so weit wie möglich anzunähern. Das ist im Privatleben schon schwer und da kann man sich die Personen, mit denen man seine Zeit verbringen will, größtenteils aussuchen, doch im beruflichen Leben trifft man auf die unterschiedlichsten Charaktere und muss sich mit ihnen arrangieren. Absprachen (Meetings) sind zu unkoordiniert und Zeitverschwendung, wenn Ziele und Entscheidungsträger*innen nicht klar kommuniziert werden. Mitarbeiter*innen gehen davon aus, dass andere Informationen bereits haben oder nicht brauchen, Aussagen werden anders bzw. negativer aufgenommen, als die Intention dahinter war – das sind nur drei Beispiele, die im beruflichen Alltag immer wieder für Verzögerungen, Frust und Missverständnisse sorgen.

Vor allem im Remote-Office fällt eine wichtige Komponente weg: Die Körpersprache. Non-verbale Kommunikation wird zum Teil unbewusst wahrgenommen und macht einen Großteil der Informationsübertragung aus. Mit einer zielgerichteten Körpersprache kann man dem Gesagten Nachdruck verleihen und sicher gehen, dass die Audienz die Information entsprechend aufgenommen hat. Die Art visueller Kommunikation findet sich nicht nur in der Körpersprache wieder, sondern auch in Bildern, Raumgestaltung und im Nicht-Gesagten. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 116–119)

Das **Vier-Ohren-Modell** von Schulz von Thun erklärt die vier unterschiedlichen Wege, wie eine einzige Botschaft aufgenommen werden kann (siehe Abbildung 19 im Anhang). Nach Schulz von Thun können Botschaften auf vier verschiedenen Ebenen an den*die Empfänger*in gelangen:

1. **Sachebene:** Jede Nachricht enthält einen Fakt, eine Information über einen Zustand. Z.B.: „Die Ampel ist grün.“ Der Sender teilt dem*r Empfänger*in mit, dass die Ampel grün anzeigt.
2. **Selbstoffenbarung:** Jede Nachricht enthält außerdem eine Auskunft über die Person, die spricht. Der Sender der vorangegangenen Botschaft über die Ampel ist also z.B. nicht farbenblind und kann sprechen.
3. **Beziehungsebene:** Die Beziehungsebene einer Nachricht ist die sensibelste, denn durch non-verbale Kommunikation oder bestimmte Betonungen suggeriert der*die Sender*in den*der Empfänger*in, wie er*sie zu ihm*ihr in Beziehung steht. Sobald beide Parteien auf einer Ebene sind, gelingt die Kommunikation meistens. Sollten die Intentionen beider Parteien jedoch stark voneinander abweichen, kann es zu Missverständnissen kommen.
4. **Appellebene:** Die Appellebene offenbart die wahre Intention hinter der Nachricht. Durch sie versuchen Sender*innen den*der Empfänger*in der Nachricht zu etwas zu bringen oder sie fordern sie auf etwas zu unterlassen.

(Vgl. Berzbach, 2019, S. 123; Vgl. Thun, 2022 15.8.22 17.01 Uhr)

Das Vier-Ohren Modell kann in der gewaltfreien Kommunikation wiedergefunden werden. Eine Definition und Vorgehensweise ist im Anhang 4 Kapitel 10.6 zu finden.

Nachrichten werden also visuell (nonverbal) und sprachlich (verbal) verpackt und erreichen Menschen auf unterschiedlichen Wegen (Email, Gespräch, Bemerkung beim Vorbeigehen, Zettel am Tisch, über drei Personen, etc.). Verständliche Botschaften müssen auf die Bedürfnisse des*der Empfänger*ins angepasst sein (z.B. einfache Sprache, technische Gegebenheiten oder auch Interesse, Fachjargon, ...). Es hilft, komplexe Inhalte zu gliedern und eine leichte Übersichtlichkeit zu schaffen. Kurze und prägnante Informationen können schneller aufgenommen werden. Durch Storytelling und eine zielgerichtete Visualisierung sind Botschaften für Empfänger*innen zugänglicher. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 128–130)

5.3.2 Meeting-Kultur

Meetings sind wichtig in der beruflichen Kommunikation und fördern Austausch zwischen Kolleg*innen. Schlecht organisiert können sie jedoch auch schnell zum Zeitfresser werden und Frust hervorrufen. Eine weltweite Studie quantifiziert den Anteil der sinnvoll genutzten Besprechungszeit gerade mal auf 44 Prozent. (Vgl. Barco, 2018 4.9.22 15.38 Uhr) Nach dem Remote-Boom, hervorgerufen durch die Corona-Zeit, müssen die meisten Meetings in den meisten Unternehmen hybrid funktionieren, um die Mitarbeiter*innen unterwegs mit einzubeziehen. Dafür ist eine angemessene Technik und entsprechende Rückzugsmöglichkeiten notwendig. Die Meetings selbst sollten nicht überhandnehmen, damit die Mitarbeiter*innen auch Zeit haben, die im Meeting besprochenen Aufgaben rechtzeitig zu erfüllen. Sie sollten hauptsächlich zur Koordination, Synchronisation und Abstimmung dienen.

Aber auch Meetings zur Teamhygiene und Kreativrunden sind wichtige Bestandteile der Kultur- und Kreativwirtschaft. Bei so vielen Themen kann es schwer sein, den Überblick zu behalten, doch klar kommunizierte Ziele für einen Austausch sind wichtig, um den Fokus zu erhalten. Operative und strategische Themen sollten nicht in einem Meeting-Misch-Masch durcheinandergebracht werden, denn beide Formen der Entscheidungsfindung brauchen unterschiedliche Ressourcen. Teilnehmenden sollte immer klar sein, welche Rolle sie einnehmen, was besprochen wird und wer Entscheidungstragende sind. Ein Meeting, bei dem die Teilnehmer*innen nicht wissen, worum es geht, ist in den meisten Fällen ineffizient. Mitarbeiter*innen müssen Ad-Hoc Antworten bringen, auf die sie sich nicht vorbereiten können. So verschwendet man wertvolle Zeit, die man in eine ordentliche Vorbereitung hätte stecken können. Um solche Zeitfresser zu vermeiden, gibt es unterschiedliche Ansätze, um die Meeting-Kultur effizienter zu gestalten. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 193–194)

5.3.2.1 Meeting-Agenda

Vor allem bei Meetings, in denen die Teilnehmenden Auskunft über ihre Arbeit oder ein bestimmtes Thema geben sollen, ist es wichtig, vorher eine **Agenda** mit allen Beteiligten zu teilen. Sie fasst die wichtigsten Themen zusammen und wie viel Zeit dafür geplant ist. Ein agiles Hilfsmittel ist die sogenannte „Flow-Agenda“ oder „Pentagenda“, die bei der Vorbereitung von Meetings für Klarheit zu sorgen, den Sinn und Zweck fest zu machen und die gewünschten Ergebnisse (Ziele) zu kommunizieren. Beschrieben haben sie Martin Gerber und Heinz Gruner. Sie beschreibt, welcher Input und welche Ressourcen gebraucht werden und wie der Prozess dahingehend aussieht. Durch die Flow-Agenda können Erwartungen gesteuert und Redundanzen erkannt werden. Die Agenda sollte rechtzeitig vorm Termin mit den Teilnehmenden geteilt werden, sodass sie sich gut darauf vorbereiten können und zu Beginn des Meetings noch einmal kurz vorgestellt werden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 199–200; Vgl. Luge et al., 2022 15.8.22 19.43 Uhr)

Die **Flow-Agenda** eignet sich für außerordentliche Meetings, die nicht regelmäßig stattfinden wie ein Kreativ-Meeting. Sie ist in fünf Felder unterteilt. Die Zahlen geben die Reihenfolge an, in der sie erstellt werden sollte (siehe Abbildung 20 im Anhang 1). (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 199–200; Vgl. Luge et al., 2022 15.8.22 19.57 Uhr)

Für operative Meetings kann auch eine **klassische Agenda** genutzt werden. Ziel ist es, sich hauptsächlich schnell und effizient zu synchronisieren und operative Fragestellungen zu klären. Diese Agenda gibt keinen Raum für persönlichen Austausch. So wird sich auf das Wesentliche konzentriert. Sollten mehr Austauschmöglichkeiten gefordert werden, kann man das Meeting länger ansetzen und im Nachgang an die Agenda Zeit zur freien Verfügung geben. Das operative Meeting ist auf eine Stunde angesetzt:

1. **Check-In** (5 Minuten)

Begrüßen der Teilnehmer*innen und kurze Gesprächsrunde.

2. **Checkliste** (5 Minuten)
Regelmäßige Aufgaben überprüfen, Klärungspunkte für später festhalten
3. **Kennzahlen** (5 Minuten)
Wichtige Kennzahlen (KPIs wie z.B. Verkaufs- oder Klickzahlen) nennen und im Vergleich zur Vorwoche auswerten
4. **Projekte** (5 bis 10 Minuten)
Kurze Updates zu laufenden Projekten. Sollte es keine Änderungen geben, kann dieser Punkt übersprungen werden
5. **Klärungspunkte** in Bezug auf die Agenda (30 bis 40 Minuten)
Hier werden Themen bearbeitet, die einer Klärung bedürfen. Die Lösungsvorschläge und Anmerkungen werden dokumentiert. Wenn ein Thema zu langwierig ist, sollte ein separates Meeting in einer kleineren Gruppe angesetzt werden.
6. **Check Out** (5 Minuten)
Gemeinsame Reflexion und Ausstieg aus dem Meeting.

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 197–198)

5.3.2.2 Arten von Meetings:

Tägliche Synchronisation (Daily): Das tägliche Meeting findet in einer kleinen Projektgruppe statt, in dem alle Beteiligten kurz erläutern, was sie am Vortag geschafft haben, was sie für den aktuellen Tag an Aufgaben haben und ob sie irgendwo nicht weiterkommen. Das Meeting sollte nur ca. 15 Minuten dauern. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 195)

Wöchentliche Meetings (Weekly): Themen, die jeden Tag relevant sind, sollten hier bearbeitet werden. Es dient dazu, Transparenz über Projekte, Teilen von Informationen, Probleme zu lösen und die nächsten Schritte festzulegen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 195)

Monatliche Steuerungsmeetings: Monatlich werden die Rollen und Prozesse betrachtet. Wie wird zusammengearbeitet? Wer hat welchen Verantwortungsbereich? Und welche Rahmenbedingungen müssen angepasst werden? (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 195–196)

Viertel- Halbjährliche Strategiemeetings: Dieses Meeting betrachtet den Gesamtkontext eines Projektes und legt die Rahmenbedingungen fest. Es dauert zwischen einen halben bis zwei Tagen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 196)

Normale Arbeitsmeeting: Arbeiten an einer konkreten Fragestellung. Die können Informationsmeetings sein, Diskussionsmeeting, Entscheidungsmeeting oder Workshop (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 196–197)

(Kreativ-)Workshops: Workshopformate sind keine regelmäßigen Meetings. Sie dienen vor allem dazu, kreative Ideen zu entwickeln. Man kann Kreativmethoden nutzen, um das Team ans Ziel zu bringen. Design-Thinking oder Brainstorming-Methoden können hier angewandt werden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 205–206)

Retrospektive: Teams sammeln positive und negative Punkte aus einem Projektzeitraum. Der Fokus liegt auf der Zusammenarbeit im Team. Daraufhin werden Ideen und nächste Schritte abgeleitet. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 201)

Reviews: Reviews-Meetings in der SCRUM Methode sind dafür da, in ca. einer Stunde den Stand des aktuellen Projekts vorzustellen. (Vgl. Richterich, 2019 16.8.22 9.14 Uhr)

„Clear-the-air“-Meetings: Manchmal kommt es innerhalb eines Teams zu Unstimmigkeiten und Konflikten. „Clear-the-air“-Meetings geben Raum und Zeit, um genau darüber zu sprechen. Mitarbeiter*innen sollen ihre Standpunkte teilen und anderen die Möglichkeit geben darauf einzugehen bzw. ihre Perspektive einzubringen. Voraussetzung dafür ist, dass alle offen und respektvoll miteinander umgehen. Es sollte moderiert werden und immer eine Klärung anstreben. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 202)

5.3.2.3 Virtuelle Meetings

Virtuelle Meetings finden unter anderen Bedingungen statt, als Offline-Meetings und müssen auch dementsprechend behandelt werden. Wichtig ist, dass bei allen Beteiligten die technischen Voraussetzungen gegeben sind. Vor allem bei hybriden Zusammenkünften braucht es jemanden, der beide Dimensionen im Blick behält – sowohl die Personen vor Ort als auch die Personen im Video-Call (online). Laut einer Studie von Microsoft baut sich Stress bei aufeinanderfolgenden Meetings aufeinander auf. Wer im Home-Office sitzt, muss selbst darauf achten, dass er oder sie genug Pausen zwischen Meetings einplant. Schon zehn Minuten Pause machen einen großen Unterschied. Je mehr Meetings hintereinander stattfinden, desto stärker verringert sich Konzentration und Leistungsfähigkeit.

Nachteile: Virtuelle Meetings sind anstrengender als analoge Meetings. Bei eher uninteressanten Themen sinkt die Konzentration der Teilnehmenden. Da Online weniger darauf geschaut wird, was Personen machen, lässt man sich da leichter ablenken. Non-Verbale Informationen sind ein großer Teil der Kommunikation in Dialogen, doch die gehen größtenteils durch virtuelle Abbildungsmöglichkeiten verloren. Bei virtuellen Meetings, in dem jede*r seine*ihre Kamera anschaltet, kann man jede*n jederzeit sehen. So kann das Gefühl beobachtet zu werden entstehen. Online-Absprachen sind in der Regel sehr pragmatisch, sachlicher und demnach anstrengender. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 203–205)

Vorteile: Hybride und Online-Formate haben natürlich auch eine ganze Menge Vorteile. Zuallererst ermöglichen sie den Mitarbeiter*innen von überall aus zu arbeiten. Man kann schnell spontan einsteigen, falls eine kurze Einschätzung gebraucht wird und Weiterbildungsmöglichkeiten können ortsunabhängig angeboten werden. Es gibt Online-Plattformen, auf denen Begegnungen in virtuellen Lobbys simuliert werden können (z.B. www.wonder.me). Kreative Spiele und Challenges können digital gut abgebildet werden und bieten neue Möglichkeiten der Organisation und Mitarbeit. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 204–205)

5.3.3 Feedback-Kultur

Kritik ist für jeden schwer auszuhalten. Deshalb ist es wichtig, in einem Arbeitsumfeld, welches sich nur durch Austausch weiterentwickeln kann, eine Feedbackkultur zu definieren und zu leben. Kritiker*innen sollten Probleme adressieren, wenn sie relevant sind und zunächst bei der beteiligten Person und nicht im Nachhinein bemängeln. Heißt: Probleme direkt ansprechen und den Leuten die Möglichkeit geben zu reagieren. Kritik muss enttabuisiert werden und einen Mehrwert bieten.

5.3.3.1 Feedback planen

Grundsätzliches

Kritik „zwischen Tür und Angel“ wirkt flüchtig und wird oft falsch verstanden – Kritikrunden (wie z.B. „Clear-the-air“-Meetings) sind geplant und jeder kann sich darauf einstellen. Schlechte Entwürfe oder Vorschläge sagen nichts über die Qualität der Arbeit der*des Mitarbeiter*innen aus. Ältere und abgeschlossene Projekte sollten kein Bestandteil von Kritik sein. Fokus auf den aktuellen Entwurf bzw. die aktuelle Arbeitsleistung. Wichtig ist auch, Ich-Botschaften zu formulieren, aber dabei dennoch konkret zu bleiben.

Vorbereitung

Feedbackrunden sollten klar kommuniziert sein und zeitlich gerahmt. Wer sich schon darauf einstellen kann, ein eventuell negatives Feedback zu erhalten, wird eher bereit sein, sich dem zu öffnen. Zeit für Kritikmeetings einzuräumen, fördert den konstruktiven Austausch und verbessert die Qualität der Ergebnisse, die das Team erarbeitet. Schon zu Beginn sollten Retrospektiven eingeplant werden, damit diese als festen Bestandteil des Projektes gesehen werden. Damit solche Meetings nicht voller Frust ablaufen, hilft es die „Angst“ vor Kritik zu nehmen, indem eine Fehlerkultur eingeführt wird. Persönliche Kritik sollte zunächst im kleinen Kreis angesprochen werden, da Personen darauf besonders sensibel reagieren.

5.3.3.2 Feedback moderieren

Kritik aufbauen

Zuerst beginnt man mit den positiven Punkten, denn wer sich schon zu Beginn der Runde in Defensivhaltung begeben muss, ist oft nicht bereit, sich Verbesserungsvorschläge anzunehmen. Feedback sollte immer konkret auf bestimmte Einzelheiten bezogen sein. Allgemeine Aussagen adressieren nicht die Ursache und sind fehl am Platz – das gilt auch für positives Feedback. Das zuletzt Gesagte bleibt am längsten hängen. Die Runde sollte mit einem motivierenden Satz oder einem guten Feedback geschlossen werden.

Persönliches

Die eigene Laune und die persönliche Begebenheit der Teilnehmenden beeinflussen die Runde. Es hilft zu wissen, was bei den Kolleg*innen gerade los ist und eine ehrliche Frage nach dem Befinden und dessen Antwort abzuwarten, kann Wunder wirken. Schlechte oder trübe Laune kann auch von Kritiker*innen kommuniziert werden. So können sich die Teilnehmenden darauf einstellen und Kritik anders interpretieren. Persönliche Meinungen/Hürden gegenüber einer anderen Person sollte hintenanstehen bzw. überwunden werden.

Probleme adressieren

Feedback kann aktiv eingefordert, aber auch vom Kritiker initiiert werden. Wichtig ist, dass das Herausstellen von Nicht-Können nicht das Problem löst, sondern nur konkrete Hinweise führen dazu, dass Fehler erkannt und behoben werden können. Bevor man Feedback zu Inhalten gibt, die man nicht ganz verstanden hat, sollte man nachfragen. Wichtig ist auch: Konstruktiv bleiben! Änderungen subjektiver Natur sollten kurz begründet werden, damit sie nachvollziehbar für die bearbeitende Person sind.

Nachhaltige Kritik

Lösungsansätze halten am besten, wenn sie von den Personen, die sie ausführen müssen, entwickelt wurden. Es ist wichtig, Gelerntes zu dokumentieren und Prozesse eventuell neu zu denken. Eine klare Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten helfen beim weiteren Verlauf. Fehler und Misslingen sollte auf keinen Fall abgestraft werden. Lieber sollte man gemeinsam ergründen, warum Fehler entstanden sind und wie man diese vorbeugen kann. Kritik muss motivieren, eine bessere Lösung zu finden!

Gesamtes Kapitel 5.3.3 ⁹: (Vgl. Renner, 2022 16.8.22 15.46 Uhr)

⁹ Die erarbeiteten Punkte im Kapitel 5.3.3 „Feedback-Kultur“ leiten sich aus Stichpunkten ab, die die Autorin aus einem Workshop im Rahmen meiner Arbeit bei DDV im Mai 2022 notiert hat und wurden nochmal mit einer zweiten Quelle (Renner 2022) nachgeprüft.

6 „New-Work“

Mit seinem Philosophieband „Die Freiheit leben“ (1977) legt der sächsische Philosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann für viele den Grundstein für die heutige „New-Work“-Bewegung.

Darin erläutert er, dass „[e]chte Freiheit [für] de[n] Menschen erst möglich [wird], wenn er erkennt, was er in und mit seinem Leben wirklich tun möchte und wenn ihm die Umsetzung seiner Erkenntnis ermöglicht wird.“ (NANK Co:llaboratory, 2020 16.8.22 10.51 Uhr)

„New-Work“ hat das Ziel, Arbeit für den Menschen neu zu definieren. Arbeit soll die Menschen stärken und nicht kaputt machen. Die Entwicklung hin zur sinnhaften Arbeit kommt aus einer Möglichkeit heraus, Prozesse durch Technologien zu vereinfachen und Arbeit nachhaltiger für Mensch und Umwelt zu gestalten. Vor allem Wissensarbeiter*innen (wie z.B. Kreative) können agile Methoden umfangreich einsetzen. Siehe Abbildung 21 im Anhang.

6.1 Ziele definieren

Ziele zu definieren ist sowohl selbstverständlich als auch eine komplexe Angelegenheit. Oft scheinen die Ziele klar vorgegeben, doch wenn man beginnt die Aufgaben, die zur Erfüllung dienen, zu erledigen, kommt man leicht ins Stocken. Dann sind die Ziele nicht konkret genug. Spezifische und ambitionierte Ziele führen zu einem höheren Niveau der Aufgabenerfüllung.

„Ausgehend vom übergeordneten Sinn sorgen Ziele für Orientierung und Fokus, richten die Zusammenarbeit aus und sind der Gradmesser für Entscheidungen.“ (Allmers et al., 2021, S. 248–249)

Es hakt also oft an der systematischen Übersetzung der Ziele in das Tagesgeschäft. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 247–249)

6.1.1 Zielfindung

Welche Ziele verfolgt werden sollen, werden oft von der Geschäftsführung festgelegt, doch die Zielfindung sollte nicht nur Top-Down stattfinden. Viele wichtige Informationen, Chancen und Ideen entstehen auf der Ebene der Mitarbeiter*innen und vor allem wenn es um die Realisierbarkeit geht, sollten die Personen mitreden, die das Projekt umsetzen. Kritisch ist auch, wenn Führungspersonen ihre eigenen Ziele vor allen anderen stellen. Es entstehen Hemmungen, wenn sich zu stark auf individuelle Ziele fokussiert wird. In der

neuen Arbeit gibt es auch neue Zielsetzungsmethoden, die den heutigen, dynamischen Ansprüchen gewachsen sind. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 248)

6.1.2 SMART

Das „SMART“-Modell soll helfen, Projektziele spezifischer zu setzen. Diese Methode wurde in den 1980er Jahren von dem US-amerikanischen Unternehmen General Electric entwickelt, um Jahresziele festzulegen. Die Firma feierte zu damaligen Zeiten große Erfolge auf dem Aktienmarkt. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 249–250)

SMART steht für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**ealistisch und **T**erminiert:

S	Spezifisch: Kurze, konkrete und präzise Aussage darüber, was das Ziel ist.
M	Messbar: An welchen KPI's lässt sich der Erfolg des Projektes messen?
A	Attraktiv: Beschreibt die Intention, die Motivation warum dieses Projekt wichtig ist.
R	Realistisch: Kann das Projekt mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen umgesetzt werden?
T	Terminiert: Welcher zeitliche Rahmen steht zur Verfügung?

Das SMART-Modell sollte jedoch nicht allein eingesetzt werden, da auch einige Kritik aufgekommen ist. Es verleitet dazu, Aufgaben erfüllen zu wollen, ohne diese zu hinterfragen. Das Abhängen ist wichtiger als die Sinnhaftigkeit. Wenn sich zu sehr auf den Punkt „R – Realisierbar“ konzentriert wird, kann ambitionierten Zielen schnell der Wind aus den Segeln genommen werden. SMART sollte eher als Prüflogik bzw. für kurzfristige Ziele eingesetzt werden. Langfristige Ziele brauchen andere Methoden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 249–250)

6.1.3 Stretch Goal

Die Idee des Stretch-Goals entstand 1999 durch Jack Welch, dem ehemaligen CEO von General Electrics.

„Zusammengefasst meint es, dass wir Träume nutzen, um Ziele zu entwickeln, die so ambitioniert sind, dass wir bei der Formulierung noch keine Idee haben, wie wir sie erreichen.“ (Allmers et al., 2021, S. 251)

Wenn man weiß, was man tun muss, um es zu erreichen, ist es kein Stretch Goal. In der Kombination mit dem SMART-Modell für kurzfristige Ziele könnte man den Weg schon etwas ebenen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 251)

Wenn man ein solch extrem anspruchsvolles Stretch-Goals erreichen möchte, muss man in neuen Arbeitsmethoden denken. Man muss bei der Zielsetzung darauf achten, dass es nicht komplett aus der Luft gegriffen ist, ansonsten kann es zu Frust bei der Belegschaft und Zweifel am Management führen. Um das zu verhindern, müssen zwei wichtige Voraussetzungen gegeben sein: Das Team muss schon einige Erfolge erlebt haben und sich bewusst sein, dass Anstrengung zu Erfolgen führen. Außerdem müssen ausreichend Ressourcen verfügbar sein, sonst scheitert das Vorhaben von vornherein. (Vgl. Kreuzer, 2018 16.8.22 16.35 Uhr)

6.1.4 Objectives and Key Results (OKR)

OKR ist eine kollaborative Zielsetzungsmethode, bei der Mitarbeiter*innen in die Formulierung der Unternehmensziele miteinbezogen werden. Sie wurde in den 1970er Jahren von dem Mitbegründer von Intel Steven Grove entwickelt und erprobt. OKR will Brücke zwischen Unternehmensstrategie und Teamaktivitäten bilden. Um zu entscheiden ob OKR die richtige Methode für die Unternehmung oder das Team ist, muss man folgende Dinge beachten: Strategien werden meist im kleinen Kreis gedacht – und zwar nicht auf der Führungsebene, sondern unter Einbezug der Mitarbeiter*innen. Die Unternehmenskultur bildet eine Richtlinie, an der sich die Entscheidungsträger orientieren. Die Ziele gehen daher nicht von Kundenwünschen aus. Es muss eine Verbindung vom Konzept zur Umsetzung gesetzt werden.

6.1.4.1 Ablauf:

Zunächst werden OKR-Ziele festgelegt. Dabei setzt sich das Team pro Quartal drei bis fünf qualitative Ziele (Objectives) und definiert je Ziel maximal fünf quantitative Schlüsselfaktoren (Key Results). Diese müssen konkret, messbar und handlungsanweisend sein und können vom Team beeinflusst und gemessen werden. Die Entwicklung wird in einem wöchentlichen Meeting besprochen (Weekly). Am Ende des Quartals gibt es ein Review zu dem Projekt und eine Retrospektive. Daraufhin werden neue OKR für das folgende Quartal festgelegt. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 252–253; Vgl. Ringel & Höfer, 2022 16.8.22 17.50 Uhr) (siehe Abbildung 22 im Anhang) 40 Prozent der Objectives werden Top-Down festgelegt und 60 Prozent entstehen aus den Prioritäten des Teams. Die Erfüllung der OKR stehen nicht in Verbindung mit der Vergütung der Mitarbeiter*innen. Diese Methode ist interessant für jedes Unternehmen, je nach Unternehmensphase und Größe. Vor allem Start-Ups und schnell wachsende Unternehmen können dadurch in einer dynamischen Zeit eine zielgenaue Strategie erarbeiten. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 252–254) OKR kann nur funktionieren,

„wenn die Unternehmenskultur und das Mindset der Beteiligten dem nicht zuwiderläuft und alte Wertschätzungs- und Anreizmechanismen aus den Köpfen verschwinden.“ (Allmers et al., 2021, S. 256) (siehe Abbildung 23 im Anhang)

6.1.4.2 Erfolgsfaktoren der OKR

1. **Fokussieren:** Die wichtigsten Prioritäten müssen klar von den weniger wichtigen unterschieden werden.
2. **Ausrichten:** Die Ausrichtung der Ziele an die Anforderungen der Führungsebene und der Teamebene gleichermaßen verbessert die Kommunikation der Parteien. Teammitglieder fühlen sich integriert und leisten einen Beitrag zur Unternehmensstrategie.
3. **Verfolgen:** OKR können durch KPIs stets kontrolliert und wenn nötig ausgetauscht bzw. optimiert werden.
4. **Erstreben:** OKR lassen unrealistische Ziele realistischer werden und bringen die Mitarbeiter*innen im Unternehmen dazu, aus ihrer Komfortzone auszutreten.

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 254; Vgl. Ringel & Höfer, 2022 16.8.22 18.05 Uhr)

6.2 Führung

6.2.1 Hierarchien

Hierarchien, wie man sie aus großen Konzernen kennt, sind für viele Mitarbeiter*innen und Arbeitsmodelle nicht mehr zeitgemäß. Starre Konstrukte, die keinen Platz für Agilität lassen, sind nicht offen für eine breite Verantwortungsübernahme und Innovation. Festgefahrene Hierarchien verhindern, dass das gesamte Potential aller Mitarbeiter*innen genutzt werden kann, da sie kaum in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden. An der Stelle ist ein Umdenken erforderlich, das grundlegende Prinzipien vor konkrete Vorgehensweisen und Methoden stellt. Die Beteiligten müssen auch bereit sein, alte Denkmuster aufzulösen und zu ersetzen. Methoden der neuen Arbeit sind ein Tool, um sich dem Thema zu öffnen und neue Wege zu gehen. Hierarchien müssen nicht komplett abgeschafft werden. „Ohne Hierarchien könnten Organisationen nicht funktionieren.“ (Carthaus, 2021, S. 9) An mancher Stelle tragen sie zu einer schnellen Entscheidungsfindung und Klarheit bei. Vielmehr sollten Führungskräfte beginnen, ihre Rolle im Team und im Unternehmen neu zu denken. Sie funktionieren vielmehr als Coach, der*die seine Mitarbeiter*innen dazu befähigt, die richtigen Entscheidungen zu treffen und ihnen Hilfestellung gibt, wenn sie vom Weg abgekommen sind. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 136–137) Menschen wünschen sich einen unterschiedlichen Grad an Führung und je nach Reifegrad brauchen manche mehr Führung als andere. Bei zu viel Kontrolle verlieren Mitarbeiter*innen die Motivation proaktiv zu arbeiten und bei zu viel Freiraum kann es sein, dass manche das Ziel aus den Augen verlieren. (Vgl. Carthaus, 2021, S. 9) Besonders Berufseinsteiger*innen brauchen genauere Anweisungen als Berufserfahrene, die Situationen und ihre eigenen Arbeitsweisen besser einschätzen können.

6.2.2 Moderne Führung

6.2.2.1 Bedeutung von Führung

Die moderne Führung ist vielschichtig. Zum einen gibt es die Führungskräfte der „alten Schule“, die nach ihren Führungsprinzipien leiten, ohne auf die individuellen Teammitglieder*innen zu schauen. Probleme ergeben sich dann, wenn man Charaktere im Team hat, die eben keine „harte“ Führung brauchen, um arbeiten zu können. Das kann vor allem auch in Kreativberufen passieren, denn die Kreativarbeit ist so individuell wie die Personen im Unternehmen. Deshalb ist es notwendig, als Führungskraft genau auf die Personen zu schauen, die man begleitet und zu entscheiden, welche Art von Führung sie brauchen. Das frisst Zeit und andere Ressourcen, doch hebt die Mitarbeiterzufriedenheit und beugt eine starke Fluktuation vor. Ein Führungsmix, basierend auf den unterschiedlichen Reifegraden, kann helfen. Gute Eltern schaffen Rahmenbedingungen, in denen sich ihre Kinder optimal entfalten können. Gute Führungskräfte sollten das auch für ihr Team tun. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 235) Um sich individuell auf die Persönlichkeiten im Team einzulassen, braucht es agile Methoden, die sich sowohl den inneren als auch den äußeren Einflüssen anpassen können. Die klassischen Führungsarten können da nicht länger mithalten und sollten maximal in Form eines hybriden Führungsstils angewandt werden. Je reifer das Team ist, desto mehr ziehen sich die Führungskräfte aus den Entscheidungsprozessen und Arbeitsalltag zurück. Sie agieren als Coach für bestimmte Situationen und befähigen Mitarbeiter*innen die Verantwortung zu tragen und gute Entscheidungen zu treffen, ohne sie zu bevormunden. Doch das ist leichter gesagt als getan. Der Wandel von ausführender Kraft zur verantwortungsübertragenden Kraft ist schwierig. Führungskräfte, die „reife“ Teams leiten, haben viele andere Rollen zu erfüllen:

6.2.2.2 Neue Führungsrollen:

Aus neuen Arbeitsbedingungen und einer Verschiebung der Verantwortlichkeit entstehen neue Führungsrollen. Insa Klasing, ehemalige CEO der deutschen Niederlassung von Kentucky Fried Chicken (KFC), beschreibt die Rollen, die Führungskräfte haben, um die Autonomie ihrer Teams zu stärken, so:

1. **Inspirierende Führung (Visionär*in):** Die Führungskraft sorgt dafür, die Unternehmenskultur und die Sinnhaftigkeit der Arbeit widerzuspiegeln, um die Motivation der autonomen Teams zu stärken und die Zielstrebigkeit zu lenken. Ziel ist es, die gemeinsam mit dem Team entwickelten Visionen, in daraus resultierende Ziele zu übersetzen.
2. **Ermutigende Führung:** Dieser Punkt beschreibt die Wertschätzung des Teams und der Arbeit. Erfolge müssen gefeiert und honoriert werden.
3. **Coachende Führung:** Als coachende Führungskraft ist es wichtig, gut zuzuhören, Stärken und Schwächen zu erkennen und den oder die Mitarbeiter*in auf den Weg zur Weiterentwicklung zu begleiten.

4. **Führung als letzte Instanz:** In dieser Funktion legt die Führungsperson als letzte Instanz Konflikte offen und findet gemeinsam mit den Beteiligten dafür eine Lösung. Die Entscheidungsfunktion tritt ein, wenn keine Lösung im Team gefunden werden kann.

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 237)

6.2.3 Moderne Arten der Führung

Es gibt verschiedenste Ansätze, die agile Arbeitsmethoden in Bezug auf Führung zu unterstützen.

„Die Wirtschaftswissenschaftler:innen Robert R. Blake und Jane Mouton unterschieden anhand einer **Verhaltensmatrix („Managerial Grid“)**, ob sich Personen in ihrer Führungsrolle eher an Aufgaben oder an Beziehungen orientieren.“ (Krieger, 2021 17.8.22 12.22 Uhr)

Diese beiden Ausrichtungen werden in einer Matrix angelegt, die ein breites Spektrum an Führungsausrichtungen offenbart (**richtungsorientierter Führungsstil**). Das Verhaltensgitter zeigt auf, inwiefern Mitarbeiterbezug und Sachbezug miteinander kombinierbar sind. Es hilft Führungskräften bei der Selbstreflexion. (Vgl. Schrefel, 2020 17.8.22 12.39 Uhr)

Die **aufgabenorientierte Führungskraft** hat vor allem die Leistung des Teams im Blick. Sie setzt Leistungsziele fest und möchte das Team durch zielgerichtetes Feedback motivieren. Der Erfolg wird an KPIs gemessen und wichtig ist vor allem, dass möglichst viele Aufgaben erledigt werden. Diese Art der Führung ist sehr effizient, jedoch vernachlässigt sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und erzeugt einen hohen Leistungsdruck. (Vgl. Krieger, 2021 9.8.2022 14.25 Uhr)

Die **beziehungsorientierte Führungskraft** stellt die Mitarbeiterzufriedenheit und die individuellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Sie baut Beziehungen zu ihren Mitarbeiter*innen auf, basierend auf Respekt und Vertrauen. Ziele und Erwartungen werden klar kommuniziert und Mitarbeiter*innen werden gefördert und in Entscheidungsprozesse einbezogen. Dieser Führungsstil ist besonders motivierend für die Mitarbeiter*innen, jedoch können durch die Beziehungsebene Unklarheiten in der Rollenverteilung entstehen und Entscheidungsprozesse können länger dauern. (Vgl. Krieger, 2021 9.8.2022 14.25 Uhr)

Aus der Matrix ergeben sich **fünf Führungsorientierungen**:

1. Typ 1.1 **Impoverished Management:** Aufgaben und Mitarbeiterorientierung
2. Typ 9.1 **Authority-Compliance-Management:** Starker Fokus auf Leitung
3. Typ 5.5 **Organization-Man-Management:** Moderate Ausprägung beider Seiten gleichermaßen

4. Typ 1.9 **Country-Club-Management**: Sehr hohe Mitarbeiterorientierung. Leistung steht hinten an.
5. Typ 9.9 **Teammanagement**: Anspruch an Leitung als auch an Mitarbeiterzufriedenheit sind beide stark ausgeprägt.

(Vgl. Schrefel, 2020 17.8.22 13.01 Uhr) (grafisches Modell: Siehe Abbildung 24 im Anhang)

6.2.3.1 *Situations-orientierte Ansätze*

Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton legen nur eine Dimension des Führungsverhaltens für eine Führungskraft fest. Doch ein agiler Führungsstil muss sich Situationen anpassen können (**situativer Führungsstil**), da es keinen angemessenen Führungsstil für alle Situationen gibt. Welcher Führungsstil, wann angemessen ist, versucht das **Reifegradmodell**, entwickelt 1969 von Hersey und Blanchards, zu erklären. So hängt die Art der Führung von dem Reifegrad der*des Geführten ab (siehe Abbildung 25 im Anhang). Der Reifegrad wird ermittelt, indem man die Aufgabe betrachtet und inwiefern der oder die Mitarbeiter*in fähig (Fähigkeit) und willig (Motivation) ist diese auszuführen. Dies kann sich von Aufgabe zu Aufgabe neu ergeben. Deshalb muss bei der Übertragung immer geschaut werden welcher Reifegrad der*des Mitarbeiters*in zu der zu vergebenden Aufgabe steht, um einen entsprechenden Führungsstil festzulegen. In Abbildung 26 sieht man die Matrix, in der sich die Reifegrade einordnen und die daraus resultierende Führungsorientierung. (Vgl. Huf, 2020, S. 122–123)

- **Reifegrad 1:** Der*die Mitarbeiter*in kann und will die Aufgabe nicht ausführen. Es sollte ein stark aufgabenbezogener Führungsstil eingesetzt werden, um Leistungserfolge zu generieren.
- **Reifegrad 2:** Der*die Mitarbeiter*in kann die Aufgabe nicht ausführen, würde aber gern. Durch einen aufgaben- und mitarbeiterbezogenen Führungsstil gleichermaßen können sachliche Erläuterung und Hilfestellung gegeben werden, um den*die Mitarbeiter*in zu befähigen, die Aufgabe adäquat umzusetzen.
- **Reifegrad 3:** Der*die Mitarbeiter*in kann die Aufgabe ausführen, will aber nicht. Um die Ursache der fehlenden Motivation auszumachen, empfiehlt es sich einen mitarbeiterbezogenen Führungsstil anzuwenden.
- **Reifegrad 4:** Der*die Mitarbeiter*in kann und will die Aufgabe ausführen. Der*die Mitarbeiter*in benötigt nicht viel Einfluss seitens der Führungsperson.

Um den Reifegrad der Mitarbeiter*innen einschätzen zu können, muss die Führungskraft über genug Sensibilität und Flexibilität verfügen und die Mitarbeiter*innen gut einschätzen können. (Vgl. Huf, 2020, S. 122–124) Hersey und Blanchard gehen davon aus, dass sich Mitarbeiter*innen im Laufe der Zeit durch die Führung, orientiert am Reifegradmodell, weiterentwickeln. Sie haben vier Stufen entwickelt, in denen sie den Entwicklungsgrad in Beziehung zu der Aufgaben- oder Mitarbeiterorientierung stellen. (Vgl. Becker, 2015 17.8.22 14.14 Uhr)

„Die Führungskraft kann und sollte entsprechend des Entwicklungsstandes dem*der Mitarbeiter*in zunehmend Freiraum geben und aufgabenorientiertes Führungsverhalten reduzieren.“ (Becker, 2015 17.8.22 14.15 Uhr)

Eine grafische Darstellung von Führungsstil in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung kann im Anhang 1 Abbildung 26 gesehen werden. Das Reifegradmodell ist ein Ansatz, um situationsbedingt und mitarbeiterorientiert führen zu können, sollte aber nicht zu engstirnig gesehen werden. Führungskräfte sollten beachten, dass die Mitarbeiterentwicklung nicht immer so linear erfolgt und auch die Interessen der*des Mitarbeiter*in sich nicht mit denen der Führungskraft gleichen. Blanchards und Hersey leiten nach den Stufen der Mitarbeiterentwicklung direkte, nicht-agile Führungsstile ab, die aber nicht immer angemessen sind. Demnach sollte die Führungskraft die Mitarbeiter*innen mit einem Reifegrad (RG) **1 dirigieren** mittels eines autoritären Führungsstiles, Mitarbeiter*innen mit einem RG **2** sollten **angeleitet** werden, Mitarbeiter*innen ab RG **3** werden in Entscheidungsprozesse mit eingebunden (**partizipieren**) und an RG **4** werden Verantwortungsaufgaben **delegiert**. Jedoch heißt es nicht gleichzeitig, dass zum Beispiel ein*e Mitarbeiter*in mit RG 1 sich autoritär führen lässt oder ein*e Mitarbeiter*in mit RG 4 gerne Verantwortung übernehmen möchte. Es ist auch fraglich, ob Mitarbeiter*innen mit RG 3, die zwar fachlich kompetent sind, aber nicht motiviert ist Entscheidungsprozesse mitzugestalten. Diese Handlungen müssen in Abstimmung mit den Mitarbeiter*innen erfolgen, da ihnen sonst Aufgaben und Verantwortlichkeiten zufallen, die sie nicht möchten und entsprechend sinkt die Motivation. Das Reifegradmodell ist demnach noch immer zu stark reduziert und dient nur als Ansatz, den man je nach Bedarf an die aktuelle Situation und Bereitschaft der Mitarbeiter*innen anpassen muss. Darum sollte die Kategorisierung der Mitarbeiter*innen auf keinen Fall eine Aussage über die Personen und ihre Leistungen treffen. Das Modell muss je nach Aufgabe immer neu gedacht werden, was Abläufe schnell verkomplizieren kann. (Vgl. Becker, 2015 17.8.22 14.42 Uhr)

Das **Kontingenzmodell** von Fiedler von 1967 basiert ebenfalls auf der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Hierbei leitet man den Führungsstil jedoch nicht von dem Reifegrad der Mitarbeiter*innen ab, sondern nach der Gunst der Situation (Kontingenzfaktoren) selbst. (Vgl. Bartscher, 2018b 17.8.22 15.04 Uhr; Vgl. Huf, 2020, S. 124)

„Fiedlers empirische Studien haben ergeben, dass sowohl in sehr günstigen als auch in sehr ungünstigen Führungssituationen der aufgabenorientierte Führungsstil erfolgreicher ist, während der mitarbeiterorientierte Führungsstil in Situationen mittlerer Günstigkeit einen höheren Führungserfolg bewirkt.“ (Huf, 2020, S. 124)

Eine grafische Darstellung des Kontingenzmodells nach Fiedler kann im Anhang 1 Abbildung 27 eingesehen werden.

Drei Faktoren begründen die Günstigkeit einer Situation:

- Führer-Mitarbeiter-Beziehung (FK-MA Beziehung)

- Aufgabenstruktur
- Positionsmacht der Führungskraft

(Vgl. Huf, 2020, S. 124)

„Die Situation gestaltet sich für den Führenden umso günstiger, je besser die Beziehung zu den Geführten ist, je höher der Strukturierungsgrad der von den Mitarbeitern zu erfüllenden Aufgaben ist und je mehr seine Position organisationsseitig mit formellen Befugnissen verbunden ist.“ (Huf, 2020, S. 124)

Sollte der Führungserfolg ausbleiben, empfiehlt Fiedler, entweder die situativen Bedingungen zu ändern oder die Führungskraft anders einzusetzen. Fiedler sieht den individuellen Führungsstil als ein Persönlichkeitsmerkmal, das nicht so leicht abgeändert werden kann. Von daher ist die Anpassung des Führungsstils nicht relevant. (Vgl. Bartscher, 2018b 17.8.22 15.07 Uhr)

6.2.3.2 Gruppenbezogener Führungsstil nach Horst-Joachim Rahn

Die bisher genannten Ansätze beziehen sich auf die Führungsperson. Der gruppenbezogene Führungsstil nach Horst-Joachim Rahn legt den Fokus auf die Mitarbeiter*innen. Nach diesem Ansatz müssen Führungspersonen ihren Führungsstil je nach Mitarbeiter*innen anpassen, da ein einheitlicher Stil nicht funktioniert. Auf folgende Faktoren sollten Führungspersonen eingehen und ihren Führungsstil entsprechend anpassen:

- **Anspornen:** Angestellte lassen sich durch messbare Ziele und klare Vorgaben motivieren. Dies ist vor allem wichtig, wenn sie weniger Leistung zeigen.
- **Bremsen:** Mitarbeiter*innen müssen gebremst werden, wenn sie die Teamatmosphäre stark belasten.
- **Ermutigen:** Bei neuen, anspruchsvollen Aufgaben bedarf es mehr Ermutigung und Motivation als bei anderen.
- **Fördern:** Proaktive und leistungsstarke Mitarbeiter*innen sollten gefördert werden. So können sie mehr Verantwortung übernehmen und sich weiterentwickeln.
- **Integrieren:** Mitglieder eines Teams, die nicht unbedingt Teil der Gruppe sind, sollten aktiv integriert werden.
- **Wertschätzen:** Wertschätzung ist auf jeder Ebene wichtig! Sowohl auf fachlicher als auch persönlicher Ebene. Wenn Teammitglieder besonders sozial sind und sich gegenseitig unterstützen, kann das lobend hervorgehoben werden, um zu signalisieren, dass das nicht selbstverständlich ist.

Dieser Führungsansatz gibt die Möglichkeit, stark auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen einzugehen und fördert verschiedene Personentypen, was wiederum zu mehr Diversität führt. Ein diverses Team kann komplexe Problemstellungen besser lösen als ein Team, welches hauptsächlich aus ähnlichen Charakteren besteht. Jedoch ist der Ansatz in der Praxis schwer umsetzbar, da er viel Zeit und Empathie benötigt. Die Führungskraft

muss das Team ständig beobachten und analysieren und so flexibel in den Führungsstilen wechseln. (Vgl. Krieger, 2021 9.8.2022 14.11 Uhr)

6.2.3.3 Transformierende Führung

Es gibt die transaktionale und die transformierende Führung. Die **transaktionale Führung** lebt durch den Faktor der extrinsischen Motivation, indem Mitarbeiter*innen gebunden werden durch rationale Tauschbeziehungen. Mitarbeiter*innen werden belohnt, z.B. durch Entgeltsteigerung oder Beförderung. (Vgl. Huf, 2020, S. 124) Bei der **transformierenden Führung** sitzt der Fokus auf der Mitarbeiterbindung durch ein starkes Gemeinschaftsgefühl. Dies setzt voraus, dass sich die Mitarbeiter*innen mit der Organisation identifizieren und Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit sehen. (Vgl. Huf, 2020, S. 125) Sie fördert eine intrinsische Motivation. Beide Ansätze haben zum Ziel die Mitarbeiter*innen zu überdurchschnittlichen Leistungen anzutreiben. Voraussetzung ist, dass Führungspersonen einen so starken Einfluss auf Mitarbeiter*innen haben, dass sie ihre eigenen Ziele hinter die der Gemeinschaft stellen. (Vgl. Huf, 2020, S. 125) Um eine erfolgreiche Transformation zu fördern, sollte sich die Führungskraft an den 4 Is orientieren:

1. Idealized Influence (Exemplarisches Vorbild sein)
2. Inspirational Motivation (Inspirierende Motivation fördern)
3. Intellectual Stimulation (Eigenständiges Denken und Handeln anregen)
4. Individualized Consideration (Individuelle Zuwendung)

(Vgl. Huf, 2020, S. 125–126)

Aus den Erkenntnissen der qualitativen Erhebung, durch Experteninterviews, der Umfrage und der Recherche, ergibt sich, dass intrinsisch motivierte und sinnstiftende Motive zu mehr Teamzusammenhalt und somit auf Dauer zu einer besseren Produktivität führen. Deshalb empfiehlt die Autorin, eher den Ansatz der transformierenden Führung im Bereich der Kreativarbeit zu nutzen. Transaktionäre Einflüsse können mit einspielen, sollten die Motivation jedoch nicht dominieren.

6.2.3.4 Weitere Ansätze

Führung muss nicht immer an eine Person gekoppelt sein. Sie kann dezentralisiert werden und verschiedenen **Rollen** verschiedene Entscheidungsgewalten gegeben werden. Ein Ansatz dafür ist das selbstorganisierte Arbeiten und ist ein Kernelemente von **Holocracy**. Dieses Konzept wurde auf Grundlage des Konzeptes der Soziokratie von Brian Robertson¹⁰ entwickelt und bildet ein Rahmenwerk für selbstorganisierte Teams.

¹⁰ Soziokratie ist eine Methode fernab von Hierarchien. Alle Mitarbeiter*innen sind gleichgestellt und treffen gemeinsam Entscheidungen. Es geht um Partizipation und Transparenz und vereint vier Prinzipien: der

Mitarbeiter*innen haben keine Position, sondern Rollen, die klar definiert sind. Sie können frei im Rahmen ihrer Rolle agieren und haben darin die Entscheidungsgewalt. Sollten Rollenbereiche überschneiden und keine Einigung möglich sein, dann wird der Verantwortungsbereich neu bzw. genauer definiert und so eine Einigung hervorgerufen. Emotionen und Egos der Mitarbeiter*innen werden hier hintenangestellt. Diese Art der Prozessoptimierung funktioniert hauptsächlich in weniger fluiden Bereichen wie z.B. der IT, die sehr systematisch arbeitet. Für Bereiche mit kreativen Anforderungen ist diese Methode nicht besonders geeignet, weshalb sie in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt wird, auch wenn sie ein starkes Tool im Sinne von „New-Work“ darstellt. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 131–132)

Der Ansatz der **authentischen Führung** nach Gardener 2005 setzt ihren Schwerpunkt darauf, dass sowohl Führungskräfte als auch deren Mitarbeiter*innen ihren Werten, ihrer Identität, ihren Emotionen, Motiven und Zielen treu bleiben können. Der Führungserfolg hängt hier maßgeblich von der Glaubwürdigkeit der Führungskräfte ab. Authentisch heißt, dass das Gesagte und das Tun mit dem Denken und den Gefühlen übereinstimmt. Dieser Ansatz setzt ein hohes Maß an Selbstreflexion voraus. (Vgl. Huf, 2020, S. 126)

Geteilte Führung bedeutet, dass sich zwei Personen eine Leitungsposition in Teilzeit oder Vollzeit teilen. Dabei können die Rollen aufgeteilt werden. Zum Beispiel ist Führungsperson A für die Leitung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen zuständig und Person B für die Zielsetzung und Controlling. Diese Aufteilung erlaubt zwei unterschiedliche Charaktere, die gleiche Position anzunehmen und sich gegenseitig mit den eigenen Stärken zu bereichern und die Schwächen des anderen abzumildern. Diese Aufteilung verfolgt der SCRUM-Ansatz, bei dem es einen SCRUM-Master und Product Owner gibt. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 242–243)

Dienende Führung bildet den Gegensatz zur Führungsposition, wie man sie kennt. Anstatt kontrollierend und anweisend zu agieren, unterstützt die Leitungsposition die Mitarbeiter*innen in ihrer Ausbildung und Weiterentwicklung. Sogenannte „Servant Leader“ müssen gut zuhören können, emphatisch sein, ein starkes Bewusstsein für sich und andere pflegen, Beziehungen kitten können, überzeugend sein und vorausschauend denken können. „Servant Leader“ sollten immer das große Ganze im Blick haben und im Sinne der Menschen, ethisch, verantwortungsvoll und nachhaltig handeln. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 239–240)

Egal, welcher Führungsstil für einen der richtige ist: Gute Führung schafft Rahmenbedingungen, in denen sich die Mitarbeiter*innen optimal entfalten können. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 235)

6.3 Selbstorganisierte Teams

Damit Führung sich verändern kann, müssen die Mitarbeiter*innen autonomer arbeiten. Das heißt, jede*r Mitarbeiter*in muss sich seiner Verantwortung bewusst sein und auch willig sein, diese zu übernehmen. Das geht auf Dauer nur mit einer entsprechenden intrinsischen Motivation, die jeden antreibt, die von ihm erwartete Leistung zu vollbringen. Selbstorganisierte Teams bestehen aus unterschiedlichen Kompetenzen, die gemeinsam an einem oder mehreren Projekten arbeiten. Wichtig ist, dass diese Teams so zusammengestellt sind, dass sich die Kompetenzen gegenseitig ergänzen und Schwächen aufwiegen. Fachliche Entscheidungen liegen im Team und werden gemeinsam, oder von einem Rolleninhaber*innen¹¹ getroffen. Die Führungskraft hat eine coachende und administrative Rolle. Dadurch verringert sich nicht nur die Zeit, die für Reportings (Berichte an Vorgesetzte) aufgebracht wird. Die Mitarbeiter*innen sind motivierter, da ihnen eine aktive Mitgestaltung ihrer Arbeit überlassen wird. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 135)

Arbeiten im Team

Kreativarbeit ist im Einzelnen produktiver als in der Gruppe. Sollen neue Ideen gefunden und ausgearbeitet werden, so ist es besser, wenn sich zuvor jeder selbst Gedanken macht und die Ideen gemeinsam zusammengetragen und evaluiert werden. Die Arbeit in Gruppen, vor allem die, die nicht direkt auf den Output jedes Einzelnen kontrolliert werden kann, kann nachlassendes Engagement hervorrufen. Einzelne Gruppenmitglieder können sich zurückziehen und die anderen die Arbeit machen lassen. Je größer die Gruppe, desto eher tritt der Fall ein. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 77–78) Deshalb ist es sinnvoll, in kleinen Gruppen von maximal acht Mitgliedern zu arbeiten. Diese Größe ist auch ein Richtwert für selbstorganisierte Teams.

Die größte Kreativität entsteht, wenn man zu zweit arbeitet. Je nachdem, wie gut das Team zusammen arbeitet, können Teams komplexe Aufgaben besser lösen als ein*e Einzelne*r. Die Beziehungen innerhalb des Teams entscheiden über den Erfolg. Die Sinnhaftigkeit des Projektes (Purpose) ist ein großer intrinsischer Motivationsfaktor, der das Team zu Höchstleistungen anspornen kann. Wichtig ist, dass die Teammitglieder sich weiterbilden können, sich einbringen und merken, dass sie wirklich etwas bewegen können. Im Team selbst wird das unterstützt durch Autonomie, Inspiration und gegenseitige Unterstützung und Hilfestellung. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 165) Patrick Lencioni stellte fünf Dysfunktionen in schlecht funktionierenden Teams heraus. Das sind fünf Faktoren, die mehr oder weniger auf den Erfolg der Unternehmung einwirken. Daraus wiederum lassen sich fünf Harmonien ableiten, die erfolgreiche Teams auszeichnen. Die Pyramide visualisiert dabei die Gewichtung der einzelnen Faktoren (siehe Abbildung 28 im Anhang 1). Das wohl schwerwiegendste Faktor ist **fehlendes Vertrauen** bzw. Offenheit. Wer sich im

¹¹ Zum Beispiel bei Holocracy

Teamumfeld nicht wohl fühlt und stets damit rechnen muss kritisiert oder nicht wahrgenommen zu werden, der zieht sich auf Dauer zurück. Kreative Ideen und Lösungsansätze können hier nicht entstehen und Fehler werden nicht offengelegt aus Angst vor der Reaktion der Kolleg*innen. Dem entgegen steht der wichtigste Faktor für ein gut funktionierendes Arbeitsumfeld: Die **psychologische Sicherheit**. In einem sicheren Umfeld steht Wertschätzung an erster Stelle. Fehler werden offengelegt und Lösungen werden schnell gefunden, Kritik wird in einem entsprechenden Rahmen ausgesprochen und Probleme können offen angesprochen werden, ohne auf starke Rückweisung oder Ignoranz zu stoßen. Die anderen Dysfunktionen bauen auf der fehlenden psychologischen Sicherheit auf. Gibt es kein Vertrauen im Team, so entsteht eine **Scheu vor Konflikten**. Mitarbeiter*innen, die eher einem Konflikt aus dem Weg gehen, als ihn aufzulösen, verschleppen das Problem und so können schwerwiegendere Probleme entstehen. Im Gegensatz dazu kann man **verlässliche Kolleg*innen** gut auf negative Aspekte ansprechen und gemeinsam Lösungen finden. Sind Mitarbeiter*innen nicht wirklich involviert in die Unternehmung, fehlt ihnen das Commitment (**fehlendes Engagement**). So kann es sein, dass sie nur das nötigste ihrer Arbeit machen und nicht um die Ecke denken. Haben Mitarbeiter*innen jedoch ein **persönliches Anliegen**, welches sie in der Arbeit der Unternehmung vorantreiben können (z.B. Weiterbildung in einem Gebiet), so sind sie motivierter darin, ihre Aufgaben zu erledigen und über den Tellerrand hinaus zu denken. **Scheu vor Verantwortung** führt dazu, dass sich niemand für ein Projekt einsetzen will, wenn er oder sie für einen möglichen Misserfolg verantwortliche gemacht werden kann. So können neue und innovative Ideen gar nicht erst ausprobiert werden. **Klare Regeln, Strukturen und Rollen** können dem entgegenwirken. Dabei geht es nicht um Hierarchien, sondern um eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten bei jeder aufkommenden Aufgabe. An der Spitze der Pyramide steht die **fehlende Ergebnisorientierung**. Wollen einzelne Personen ihre eigenen Ziele durchsetzen, geht der übergeordnete Sinn der Unternehmung verloren. Anstatt sich mit Status und Egos aufzuhalten, sollte die **Sinnhaftigkeit der Aufgabe** stets im Blick behalten werden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 165–168)

Nicht in allen Berufen werden Fehler gemacht, die später diskutiert werden können. Manchmal haben Fehler eine verheerende Wirkung auf die Unternehmung und die Personen in ihr. In der Kultur- und Kreativwirtschaft geht es dabei seltener um Leben oder Tod, doch es lohnt sich in die Prozessabläufe solcher High-Risk-Berufe reinzuschauen: Das **Crew Ressource Management** ist ein hocheffizientes Tool bei der Zusammenstellung von Teams. Es wurde für die Luftfahrt und medizinische Berufe entwickelt, bei denen kleine Fehler Leben kosten könnten. Alle Teammitglieder (beispielsweise einer Flugzeugcrew) erhalten ein umfangreiches Training in den Bereichen Führung, Entscheidungsfindung, Teamwork, Konfliktmanagement, situative Aufmerksamkeit, Stressmanagement, Sicherheit und Kommunikation. Ziel ist es, ein so gut funktionierendes Team zusammenzustellen, das offen mit Problem wie z.B. Überlastung umgeht. Durch den Einsatz von Checklisten werden Fehler vorgebeugt. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 172–173) Aus dieser Vorgehensweise können sich andere Berufsfelder viel abschauen. Effizientes Training vor allem im Bereich der Zusammenarbeit kann niemanden schaden.

6.4 Chancen von „New-Work“-Modellen

Die in diesem Kapitel betrachteten Themen sind alle in sich eigentlich eine eigene Arbeit wert, im Sinne von „New-Work“ aber so relevant, dass sie nicht unerwähnt bleiben sollten. Deshalb werden die Themen an dieser Stelle nur angeschnitten und geben Anreiz sich dem Thema außerhalb dieser Arbeit weiter zu nähern.

6.4.1 Diversität

Bei Diversität geht es mehr als nur um Geschlechterrollen. Es geht darum, Vielfalt zu schützen und unterschiedliche Potentiale zu nutzen. Dies beginnt bereits beim Bewerbungsprozess. Nicht nur verschiedene Geschlechter, Ethnien und Religionen sollten die Chance haben vorzusprechen, sondern es sollte auch schon bei einer gerechten Bezahlung beginnen. Diversität bedeutet Inklusion im Hinblick auf Menschenrechte und Fairness. Das zu leben ist zwar komplexer und anstrengender als Monokultur, doch es lohnt sich zuletzt auch wirtschaftlich. Unternehmen, deren Executive Positionen auch weiblich besetzt sind haben eine 21 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit profitabel zu sein, als Unternehmen mit einer ein männlich besetzten Führungsriege.¹² Divers aufgestellte Teams im Bezug auf Ethnie und Kultur haben sogar eine 33 Prozentige höhere Wahrscheinlichkeit profitabel zu sein. Sie arbeiten faktenbasierter und somit effektiver, schließen keine voreiligen Schlüsse und sind offener, wenn es um Alternativen geht.

„Die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeiter:innen in Unternehmen mit einer starken Inklusionskultur sind weltweit etwas sechsmal höher als Unternehmen mit geringer Gleichstellung.“¹³ (Allmers et al., 2021, S. 296)

Überdurchschnittlich diverse Unternehmen erwirtschaften mehr Umsatz durch innovative Ideen, als Unternehmen mit unterdurchschnittlich diversen Teams. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 294–297) Mehr dazu im Anhang 4 Kapitel 10.11.

Chancen durch „New-Work“: Durch die agilen Arbeitsmodelle können Personen unterschiedlichster Art zusammenkommen. Remote-Arbeit ermöglicht das Arbeiten von überall aus, sodass auch im Ausland lebende Personen im Unternehmen arbeiten können. Arbeitsplätze mit Rückzugsräumen für stillende Mütter oder Kinderbetreuung helfen Frauen, Beruf und Kindererziehung besser vereinen zu können. Durch eine aktiv gelebte Fehlerkultur kann die Lernkurve auch bei Menschen mit geringerem Abschluss schnell steigen. Coachende Führungsansätze stärken Bewusstsein füreinander, unterstützen die Entwicklung im Unternehmen und hilft dabei, Konflikte zu lösen. An dieser Stelle könnte die

¹² Studie McKinsey&Company

¹³ Studie 2019

Autorin noch mehr Beispiele aufzeigen, denn jeder Kernaspekt von „New-Work“ spricht für Diversität in jeglicher Form.

6.4.2 Umweltbewusstsein/Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Handeln ist nicht nur ein gutes Geschäftsmodell, bei dem man ein Bio-Siegel auf die Produktverpackung kleben kann. Es ist ein Mindset, welches in jedem verankert sein sollte, um die Umwelt zu entlasten und dem größten Problem der Menschheit, dem Klimawandel so gut es geht vorzubeugen. Unternehmen haben einen großen Impact auf die Umwelt. Sie produzieren stets neue Produkte, nutzen Ressourcen aus der Umwelt und verwenden nicht-abbaubare Materialien, die noch mehrere hundert Jahre zur Umweltverschmutzung beitragen werden.

Anstatt zu beschreiben, was alles nicht funktioniert, priorisiert die Autorin an dieser Stelle die Handlungsempfehlungen, mit denen sich jede*r auseinandersetzen sollte: Ganz oben an steht **Ressourcenschonung**! Dazu gehört es unnötige Stromanlagen oder elektronische Geräte nur dann zu nutzen, wenn sie gerade gebraucht werden, nur zu drucken, wenn es nötig ist oder den Arbeitsweg mit dem Fahrrad, anstatt mit dem Auto auf sich zu nehmen, Meetings online zu halten, statt durch ganz Deutschland zu fahren und vieles mehr. Umstrukturierung ist teuer – **Investitionen in nachhaltige Wirtschaft** können dem Unternehmen und der Umwelt auf Dauer nachhaltiges Wirtschaften ermöglichen und auch den Ruf des Unternehmens stärken! Die Schwierigkeit besteht darin, dass langfristige Erfolge oft nicht erkannt werden, doch es gibt viele Studien, die sich belegen, dass es sich lohnt zu investieren. Es braucht mehr innovative Start-Ups, die mit **nachhaltigen Geschäftsmodellen** arbeiten und diese massentauglich machen. Unternehmen, die wirtschaftlich nachhaltig arbeiten, müssen zeigen, dass trotzdem ein **Wachstum möglich** ist, sodass mehr Unternehmen (vor allem die Großen) ihrem Beispiel folgen. Die stete Entwicklung **nachhaltiger Technologien** ist ein Kernelement der Umstrukturierung in der Arbeitswelt. Mit ihnen können Prozesse ressourcenschonender ablaufen, ohne dass sich die Menschen zu sehr einschränken müssen. Diese Technologien müssen dabei unbedingt selbst eine umweltschonende Grundlage bilden. Die **Politik** muss strengere Entscheidungen beim Thema Umweltschutz treffen und zeigen, dass die dadurch entstehende Verlustangst der Menschen unbegründet ist. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 335) Diese und noch viele andere Maßnahmen können Menschen ergreifen, um ihre Umwelt zu schützen und auch in 100 Jahren noch den gleichen Lebensstandard zu erhalten, wie er jetzt existiert. Nachhaltigkeit beginnt bei ressourcenschonender Produktion und erstreckt sich in alle Bereiche eines Unternehmens, bis hin zur Gesundheit der Mitarbeiter*innen, über die es im nächsten Kapitel geht.

Chancen durch „New-Work“: Agile Arbeitsmodelle und flexible Arbeitsorte verringern den Transportaufwand wie Pendeln oder Fliegen enorm. Durch Videotelefonie müssen wir nicht jeden Tag mit dem Auto fahren und können somit Zeit und Ressourcen sparen. Wertschätzende und nachhaltige Werte, vermittelt durch eine gute Unternehmenskultur,

bleiben in den Köpfen hängen und ermutigen Menschen dazu, auch im privaten Alltag nachhaltiger zu agieren.

6.4.3 Mitarbeitergesundheit

Die durchschnittliche Lebensarbeitszeit der Deutschen beträgt 38,8 Jahre. (siehe Abbildung 29 im Anhang) In dieser Zeit verbringen Menschen einen Großteil damit zu arbeiten. Von daher ist es wichtig, nicht nur in der Freizeit auf die Gesundheit zu achten, sondern vor allem auch in der Zeit, die man für die Arbeit aufbringt.

Stress ist eines der größten Alltagsleiden der heutigen Zeit. Er entsteht, wenn man den Belastungen nicht mehr gewachsen ist oder es glaubt es nicht zu schaffen. Die Leistungsnorm in kreativen Berufen ist zu vage und kann schwer skaliert werden, da kreative Arbeit oft durch subjektive Faktoren bewertet wird. Gewerkschaftlicher Schutz ist in der jungen Branche recht neu und reicht noch nicht, um alle Arbeitsschutzmaßnahmen zu regulieren. Zu starker Druck und unzufriedenstellende Arbeit nehmen Freude und machen krank. Stress ist immer eine Reaktion auf zu starke Belastung und wird von jedem Menschen anders wahrgenommen. Belastung löst nicht automatisch Stress aus, aber Überbelastung führt auf Dauer dazu, dass man in ein stressauslösendes Muster fallen. Persönliche Sichtweisen und Einstellungen tragen stark zur Stressempfindlichkeit bei: Positive Gedanken lassen Menschen weniger stressempfindlich reagieren, obwohl die Belastung die gleiche ist. Um Stress rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren, hilft es, sich selbst gut zu kennen und die eigenen Anzeichen deuten zu können. Ein großer Teil der täglichen Belastungen entstehen durch unrealistische Wertevorstellungen und „Bedrohungen“, die im Kopf schlimmer erscheinen als sie sind. Wichtig ist es, ein Katalysator zu finden, der gegen das Stressempfinden wirkt. Führungskräfte sollten zudem immer ein Auge darauf haben, wie es ihren Mitarbeiter*innen geht, um notfalls darauf zu reagieren. Passiert das auf Dauer nicht (z.B. bei „Crunch“ in der Software-Entwicklung), kann es zum „Burn-Out“ kommen. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 142–151)

„Unter dem **Burnout-Syndrom** versteht man einen Zustand totaler körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung mit verminderter Leistungsfähigkeit. Burnout ist keine eigenständige Krankheit, sondern eine Risikosituation, aus der sich psychische oder psychosomatische Störungen entwickeln können. Mögliche Folgen sind Depressionen, Angststörungen oder körperliche Beschwerden wie hoher Blutdruck, Herz- und Magenbeschwerden oder Kopfschmerzen.“ (Eberle, 2022 18.8.22 15.16 Uhr)

Die Diagnosehäufigkeit von Burn-Out hat sich in den letzten zehn Jahren beinahe verdoppelt (2009-2019) (siehe Abbildung 30 im Anhang). In Abbildung 31 sind die häufigsten Stressfaktoren zu finden.

„Es muss jedenfalls im Interesse der Unternehmensführung liegen, die Belastung im produktiven Stressbereich zu halten. Alles andere ist unrentabel – ausgelaugte, kranke Mitarbeiter sind weder kreativ, noch produktiv.“ (Berzbach, 2019, S. 147)

Durch Selbstreflexion und die Fähigkeit zur Selbstorganisation können Mitarbeiter*innen Stresssituationen für sich selbst besser einschätzen und Überbelastung verhindern. Deshalb ist es nicht nur ein wirtschaftlicher Vorteil, wenn Mitarbeiter*innen darin geschult sind, sondern auch für die Personen selbst eine wertvolle Fähigkeit, die sie auch außerhalb der Arbeit anwenden können.

Ergonomische Arbeitsbedingungen, insbesondere bei sitzender Tätigkeit, sind ein Muss für die langfristige Gesundheit der Arbeitnehmer*innen. Dadurch werden auch Fehlzeiten, wie Krankmeldungen, verringert. Dazu zählt nicht nur der Abstand der Augen zum Bildschirm, sondern auch die richtige Ausrichtung der Stühle, Kalibrierung der Bildschirme, Blaulichtfilterbrillen, Lärmschutz, ein angemessenes Klima, Schutz vor Zugluft und Nässe, schlechte Lichtverhältnisse oder Schafstoffbelastung, uvm. (Vgl. Bartscher, 2021 18.8.22 15.41 Uhr)

Chancen durch „New-Work“: Durch „New-Work“ wird ein neuer Fokus auf die Mitarbeiterzufriedenheit gelegt und damit auch auf deren Gesundheit. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass sie Ausfällen durch z.B. Krankheitstagen mittels eines gut ausgestatteten Arbeitsplatzes und ausreichend Bewegungsfreiraum vorbeugen können.

6.4.4 Digitalisierung

Deutschland belegt 2022 den 9. Platz im weltweiten Ranking der digitalen Lebensqualität. Durchschnittlich sind 21 Prozent Deutschlands bereits mit Glasfaserkabeln und Breitbandinternet ausgestattet, welche eine stabile und schnelle Internetverbindung bereitstellen. Hamburg steht an erster Stelle mit ganzen 80,3 Prozent Verfügbarkeit des Breitbandinternets. Home-Office ist in 74 Prozent der deutschen Unternehmen bereits Bestandteil des täglichen Arbeitsalltags. (Vgl. Kullen & Weber, 2022, S. 9) Durch die Corona-Pandemie hat der Bedarf nach Digitalisierung in Deutschland stark zugenommen. (Weiterführung der Digitalisierungsmaßnahmen: siehe Abbildung 32 im Anhang)

Die Arbeitswelt ist in der Industrie 4.0 angekommen. **Industrie 4.0** bezeichnet die intelligente Vernetzung von Maschinen und Abläufen in der Industrie mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie. (Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung - BMBF, 2022 18.8.22 16.32 Uhr)

„Sie ist gekennzeichnet durch eine starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten (Großserien-) Produktion. Kund*innen und Geschäftspartner*innen sind direkt in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse eingebunden. Die Produktion wird mit hochwertigen Dienstleistungen verbunden. Mit intelligenteren Monitoring- und Entscheidungsprozessen sollen

Unternehmen und ganze Wertschöpfungsnetzwerke in nahezu Echtzeit gesteuert und optimiert werden können.“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung - BMBF, 2022 18.8.22 16.32 Uhr)

Chancen durch „New-Work“: Die voranschreitende Digitalisierung ist einer der größten Förderer der neuen Arbeit. Durch die digitale Abbildung des Arbeitsalltages in Form von Video-Calls oder virtueller Lobbys muss man nicht mehr zwangsläufig bei jedem Meeting anwesend sein. Clouds und Server machen das Teilen von Daten so einfach wie noch nie. Der Ausbau eines stabilen Internets ermöglicht es auch, von sehr ländlichen Gegenden mit einer eher schwachen Infrastruktur aus gut arbeiten zu können. Durch Vollzeit-Remote-Arbeit können Fachkräfte von überall aus in den großen Unternehmen in der Stadt arbeiten. Das fördert Diversität und ermöglicht, dass auch Menschen, die eher ländlich leben oder in einem anderen Land, bessere Karrieren erreichen können. Weiterbildungsangebote können digital leichter zugänglich gemacht werden. Nachhaltige Technologien können durch eine konstante Vernetzung schneller realisiert werden. Durch eine digitale Datenablage und digitaler Sicherheitssysteme können Büros weitestgehend papierlos arbeiten. Digitale Tools ermöglichen es, effizienter und zielorientierter zu arbeiten, um mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Leben zu finden.

6.4.5 Grundeinkommen

Das bedingungslose Grundeinkommen (BGE) ist ein Konzept, das seit mehr als 20 Jahren heftig diskutiert wird. Genaugenommen sind es viele Konzepte mit dem Ziel, für jede*n Bürger*in einen gewissen monatlichen Betrag bereitzustellen, ohne diesen an Bedingungen zu knüpfen. Das heißt, kein bürokratischer Aufwand, keine Voraussetzungen, keine Rückzahlungen. Es gibt etliche Modelle, die beschreiben wie so ein Grundeinkommen aussehen kann. Nicht alle davon sind komplett bedingungslos, doch es lohnt sich verschiedene Ansätze zu betrachten. Die drei meistzitierten Modelle sind das solidarische Bürgergeld von Thomas Straubhaar und Dieter Althaus; das emanzipatorische Grundeinkommen, vorgeschlagen von Mitgliedern der Partei DIE LINKE und das Grundeinkommen in Zusammenhang mit einer Konsumsteuer, entwickelt von DM-Chef Götz Werner und Benediktus Hardorp. Eine genauere Beschreibung der Modelle, Argumentation und Beispielprojekte sind im Anhang 4 Kapitel 10.9 zu finden.

Chancen durch „New-Work“: Das probieren neuer Arbeitsmethoden eröffnet vielen ein Umdenken. Bisherige Muster und Annahmen werden überdacht und neue Grundeinkommensmodelle werden erprobt. Ein Grundeinkommen würde Menschen die finanzielle Stabilität geben, über ihren eigenen „Purpose“ nachzudenken und was sie mit ihrem Leben anfangen wollen. Es ermöglicht ihnen in Berufsfelder reinzuschnuppern und auszuprobieren, worauf sie wirklich Lust haben und dementsprechend auch mehr Elan und Freude auf Arbeit einzubringen. Mit dem bedingungsloses Grundeinkommen könnte der Zweck der alten Arbeit zur Einkommensmaximierung durch die neue Arbeit mit dem Fokus auf Sinnmaximierung ersetzt werden.

7 Empirische Analyse

7.1 Methodischer Ansatz und Vorgehen

Für die empirische Erhebung wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, um der Beantwortung der Forschungsfrage näher zu kommen. Das Thema „New-Work“ hat bereits viele theoretische Grundlagen im Bereich des Personalmanagements, aber die Umsetzung von neuen Arbeitsmodellen ist aufgrund der Individualität und Flexibilität nur schwer wissenschaftlich ergründbar. Deshalb entschied sich die Autorin dazu ein qualitative Experteninterview mit Personen zu führen, die neue Arbeitsmodell bereits aktiv in ihren Arbeitsalltag integriert haben und entweder darüber berichten, sie anwenden oder andere darin coachen. Zunächst wird die Forschungsfrage und die Hypothesen anhand einer umfassenden Literaturrecherche formuliert (Kapitel 2-6). (Vgl. Kaiser, 2014, S. 56–60) Diese bildet die Grundlage des empirischen (praktischen) Teils. Die Interviews werden leitfadengestützt durchgeführt, um bestimmte Fakten zu validieren. (Vgl. Kaiser, 2014, S. 35) Ziel ist es die Kernaussagen zu verstehen und Erfolgsfaktoren abzuleiten. Demnach wird ein Leitfaden für die Interviewführung erstellt, welcher zu Validierung der vorangestellten Hypothesen beitragen soll. Der methodische Ansatz ordnet sich in einen mehrstufigen Prozess ein. (Vgl. Helfferich, 2011, S. 26) Den grafischen Ablauf der empirischen Erhebung ist im Anhang Abbildung 33 zu finden. Nach vorangegangener Literaturrecherche wird ein Leitfaden anhand der daraus resultierenden Hypothesen erstellt, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen sollen. Die Ergebnisse werden interpretiert und in Handlungsempfehlungen übersetzt. Dieser Ansatz erhebt subjektive Sichtweisen, die nicht messbar sind.

Hypothesenbildung

Folgende Annahmen bilden die **Hypothesen**, an denen sich die empirische Arbeit orientieren soll:

Hypothese 1: Die Rolle von Leitungspersonen ändert sich in neuen Arbeitsmodellen.

Herleitung: Im Buch „On The Way To „New-Work““ wird Führung als Kernelement von neuen Arbeitsmethoden und der Entwicklung von Mitarbeiter*innen beschrieben. Es beleuchtet die sich verändernden Rollen im Führungsverhalten. Diese sind nicht mehr Führungskraft orientiert, sondern richten sich nach den Aufgaben und den Mitarbeiter*innen. SO entsteht ein hoher Grad an Flexibilität im täglichen Umgang mit Arbeitssituationen, an die sich Führungskräfte anpassen müssen.

Hypothese 2: Neue Arbeitsmodelle können nur mit einer klaren Kommunikation funktionieren.

Herleitung: Im Buch „Kreativität aushalten – Psychologie für Designer“ werden verschiedene Arbeitsmodelle von Kreativen, im Besonderen Designer*innen, beschrieben. Nicht nur die fachliche Kommunikation ist oft ein Hindernis, sondern auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Durch hybride Modelle fällt oft ein Großteil der Körpersprache (Non-verbale Kommunikation) und spontaner Austausch weg. Diese fehlende Kommunikation muss mit Offenheit und Klarheit kompensiert werden.

Hypothese 3: Neue Arbeitsmodelle zeichnen sich aus durch agile Arbeitsmethoden, die eine zeitliche und räumliche Flexibilität ermöglichen.

Herleitung: Hybrides und Asynchrones Arbeiten wird durch moderne Arbeitsmodelle begünstigt und ermöglicht den Mitarbeiter*innen ihre Arbeitszeit mit privaten Verpflichtungen oder Wünschen besser vereinen zu können. Im Zuge der Corona-Pandemie wurde eine gute Infrastruktur geschaffen, um Home-Office und Remote-Arbeit zu ermöglichen. In dem Magazin „DIE ZEIT Arbeit“ 2021 & 2022 kann man lesen, dass die Option auf Home-Office ein Muss für Arbeitnehmende geworden ist. Deshalb müssen neue Arbeitsmethoden und -modelle zeitliche und räumliche Flexibilität unterstützen. (Vgl. Schulze Pals, 2022, S. 11–12) (Vgl. Betancur et al., 2021, S. 17–26)

Hypothese 4: Die Möglichkeit der Remote-Arbeit wirkt sich signifikant auf die Arbeitsprozesse aus.

Herleitung: Berzbach erläutert ab Seite 98 in seinem Buch „Kreativität aushalten – Psychologie für Designer“ die Nachteile der Telearbeit speziell für Kreativschaffende. Er beschreibt, dass sich Remote-Arbeitende selbst motivieren und auch regulieren müssen. (Vgl. Berzbach, 2019, S. 98–104) Auf Seite 179 im Buch „On The Way To „New-Work““ wird beschrieben, wie synchron ein Kommunikationskanal sein muss, um sensible Themen angemessen thematisieren zu können. Durch die Möglichkeit der digitalen bzw. hybriden Meetings geht ein Teil der Sensibilität dabei verloren und kann sich auf die Mitarbeiterbindung auswirken. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 179–180)

Hypothese 5: Neue Arbeitsmodelle sind vor allen für digitale Berufe geeignet.

Herleitung: Um eine zeitliche und räumliche Flexibilität ermöglichen zu können, müssen die beruflichen Aufgaben diese Option auch hergeben. Personen, die z.B. im Einzelhandel arbeiten müssen im Laden sein und können ihre Aufgaben im Verkauf nicht im Home-Office erledigen. Der Laden hat auch bestimmte Öffnungszeiten, die eingehalten werden müssen. Da ortsungebundenes Arbeiten ein starkes Merkmal von „New-Work“ ist, sind diese Methoden und Arbeitsmodelle vor allem digital stattfindenden Berufen möglich. Sogenannte Wissensarbeitende, die vor allem in Büros, am Laptop oder anderweitig ungebunden arbeiten, können somit die gesamte Bandbreite von neuen Arbeitsmodellen auskosten und einsetzen. (Vgl. Weber, 2021, S. 12–15)

Die Hypothesen leiten sich aus der vorangegangenen Literaturrecherche ab. Sie sollen im Folgenden durch die Experteninterviews validiert werden.

Auswahl der Expert*innen

Die Expert*innen werden anhand folgender Merkmale ausgewählt:

- Der*die Interviewpartner*in muss in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig sein, bzw. mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft zusammenarbeiten.
- Er*sie muss entweder eine leitende Position in einem Unternehmen innehaben,
- als Coach oder Expert*in im Bereich Change-Management bzw. „New-Work“ tätig sein,
- fundierte Aussagen über die Branche und „New-Work“ stellen können,
- oder im journalistischen Bereich arbeiten.

(Vgl. Kaiser, 2014, S. 70–78)

Die Autorin hat im Rahmen ihrer Recherche neun verschiedene Interviewpartner*innen akquirieren können. Im Anhang ist eine Erläuterung der Interviewpersonen und ihrer Position bzw. Berufung zu finden. Um mögliche Partner*innen zu finden wurde zunächst eine Internetrecherche mit den Teilgebieten dieser Arbeit durchgeführt. Auf den Veranstaltungen „Big & Growing „New-Work“ Festival 2022“ in Dresden und „„New-Work“ Days 2022“ remote wurden potentielle Speaker begutachtet und im Nachgang angefragt. Durch persönliche Kontakte konnten einige Personen angefragt werden, ebenso durch vergangene Workshops, die die Autorin bereits im Vorjahr besucht hatte.

Interviewleitfaden und Durchführung

Der **Interviewleitfaden** unterteilt sich in drei Phasen. Die erste Phase bildet den Gesprächseinstieg, in dem sich die Interviewpartner*innen noch einmal kurz vorstellen und ihre Position erläutern können. Als Einstieg in das Thema fragt die Autorin jede*n Partner*in, was unter dem Buzzword „New-Work“ zu verstehen ist. Die zweite Phase beleuchtet verschiedene Themenkomplexe. Manche Fragen können jedem*r Partner*in gestellt werden (In der Abbildung blau). Sie beziehen sich auf Grundlegende Themen im Sinne von „New-Work“ und ermitteln den Umgang damit in ihren Unternehmen, mit ihren Mitarbeiter*innen oder den Kund*innen (im Falle einer coachenden Berufung). Die gelb unterlegten Fragen werden nur Partner*innen gestellt, für die sie relevant sind. Die orangen hinterlegten Fragen sind spezielle Fragen aus einem Fachbereich. Zum Beispiel ist der Themenkomplex „Raumdesign“ nur für die Work-Space-Designer relevant. In der dritten Phase werden Informationen zur Entwicklung ihrer Arbeit in den letzten Jahren in Bezug auf die Corona-Pandemie erfragt. Die Abschlussfrage bildet die Zukunftsaussicht. Partner*innen sollten Aussagen über Trends oder absehbare Entwicklungen für die moderne Arbeit geben. (Grafische Darstellung siehe Abbildung 34) Die Interviews fanden in den meisten Fällen remote (Video-Call) statt. Diese Art des Zusammentreffens steht im Transkript in der Fußzeile. Die allgemeine Kommunikation lief über E-Mail ab (z.B. Terminabsprache). Die Partner*innen wurden über verschiedene Kanäle akquiriert und agieren deutschlandweit. Die Gespräche wurden anhand des Leitfadens geführt, mit einem

Aufnahmegerät aufgenommen und anschließend mittels einer Software transkribiert. Das erstellte Transkript wurde im Nachgang per Hand nachkorrigiert.

Die Interviewpartner*innen agieren in sehr unterschiedlichen Teilbereichen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Auswahl wurde so vorgenommen, dass eine große Bandbreite an Expertenwissen abgefragt werden kann. Deshalb sind die Fragen in die Themenbereiche Grundlegendes zu „New-Work“, Führung, Einführung neuer Arbeitsmethoden, Raumdesign und Software- und Entwicklungsbranche geclustert. Einige Fragen werden mit jedem*r Partner*in durchgegangen. Andere Fragen werden gezielt je nach Fachgebiet ermittelt. Den Leitfaden, eine kurze Beschreibung der einzelnen Partner*innen und die Transkripte sind im Anhang zu finden.

Zusätzliche Umfrage

Zusätzlich zu den Interviews, hat sich die Autorin dafür entschieden eine Umfrage zu „New-Work“ zu machen, in der nur Arbeitnehmende Aussagen tätigen können, die mindestens eine vorgesetzte Person im Unternehmen haben. Da die Interviews nur Leitungspersonen, Coaches oder Journalisten sein durften, empfand es die Autorin wichtig die Meinung der Personen, die in dieser Arbeit die „Mitarbeiter*innen“ genannt werden, einzufangen. Die vollständige Auswertung der Umfrage ist im Anhang 3 zu finden.

7.2 Auswertung

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst wurden die Tonaufnahmen transkribiert. Das Transkript wurde anschließend in Form gebracht und unnötige Inhalte (wie Füllwörter) gelöscht. Bestimmte Zitate wurden in einer Tabelle (siehe Anhang X 2) verschiedenen Themenbereichen zugeordnet, die die Aussagen der Hypothesen beantworten soll. Nachdem genug Zitate gesammelt wurden, bricht die Autorin die Zitate auf ihre Kernaussagen herunter und vergleicht diese mit den Aussagen der anderen Expert*innen, um eine generelle Aussage zur Hypothese treffen zu können. Die Ergebnisse daraus bilden die Grundlage der Handlungsempfehlungen. Anschließend werden den Hypothesen entsprechende Zitate aus den Experteninterviews zugeordnet. Die Ableitungen darauf finden sich in den Handlungsempfehlungen wieder. Die Auswertung ist im Anhang 2 zu finden.

7.3 Interpretation

Besonders drei Aspekte waren ein großes Thema in jedem Experteninterview: Die Rolle der Führung in der neuen Arbeit, Home-Office bzw. Remote-Arbeit (hebt das Bedürfnis für freie Arbeitseinteilung, also Selbstorganisation hervor) und berufliche Kommunikation. Durch die Aussagen lässt sich klar erkennen, dass alte Führungsmodelle nicht mehr

zeitgemäß sind und durch mitarbeiterorientierte Führung Teams produktiver und effizienter arbeiten können. Vor allem die individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen bildet den Grundstein von selbstbestimmten und selbstorganisierten Arbeiten. Wo Home-Office und Remote-Arbeit in der Softwarebranche schon seit vielen Jahren dazugehört, wurde dies durch die Corona-Pandemie nun auch in anderen Branchen intensiviert. Durch die voranschreitende Digitalisierung, die in Corona-Zeiten zwangsläufig gepusht wurde, haben mehr Menschen die Möglichkeit ortsunabhängig zu arbeiten. So können viele ihre Arbeitszeit und private Zeit optimaler miteinander verbinden. In den Experteninterviews stellte sich heraus, dass diese Entwicklung notwendig war und in vielen Bereichen nicht mehr umkehrbar ist. Daraus ergeben sich für Unternehmen allerdings auch einige Nachteile. Die Konkurrenz um Fachkräfte hat stärker zugenommen, da Mitarbeiter*innen nun nicht mehr in den Räumlichkeiten der Unternehmen anwesend sein müssen und so auch für Arbeitgeber*innen arbeiten können, die sehr weit entfernt sitzen. Arbeitgeber*innen müssen somit immer attraktiver für Fachkräfte werden, damit die Mitarbeiterbindung stark genug ist. Wichtig dabei ist es sich den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen in einem wirtschaftlichen Rahmen anzupassen und den vorhandenen Mitarbeiter*innen Perspektiven geben, sich in ihrem Unternehmen entwickeln zu können. Ein großer Schlüsselfaktor ist dabei die berufliche Kommunikation. Es beginnt bei der Unternehmenskultur, die eine klare Aussage über die Ziele und Werte des Unternehmens mitteilen soll, die Mitarbeiter*innen übernehmen und in ihre alltägliche Arbeit integrieren können. Die Führung hat dabei einen großen Stellenwert als Vorbildfunktion. Sie moderiert Prozesse und ermöglicht den Mitarbeiter*innen mittels klarer und zielgenauer Kommunikation eine Verantwortungsübernahme und Mitgestaltung der Arbeit. So entsteht eine Art Kreislauf der drei Hauptfaktoren, die in Wechselwirkung miteinander ein modernes, zielgerichtetes Arbeitsumfeld ausmachen. (siehe Anhang 1 Abbildung 35)

Hypothese 1: Die Rolle von Leitungspersonen ändert sich in neuen Arbeitsmodellen.

Die Aussage der **Hypothese kann angenommen** werden. Die Interviewpartner*innen betonen, dass die Rolle der Führung neben den administrativen Abwicklungen hin zum Coachingen Ansatz geht. Sie haben die Aufgabe Mitarbeiter*innen zu befähigen sich selbst zu organisieren, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und den Weg frei zum Projektziel zu machen. Sie bilden auch eine Art Vorbildfunktion, die die Unternehmenskultur in den Arbeitsalltag einbringt und neue Methoden aktiv vorführen muss, damit sich Mitarbeiter*innen daran orientieren können. Kommunikation und Wertschätzung sind Tools, die Führungskräfte einsetzen sollten, um psychologische Sicherheit aufzubauen.

Hypothese 2: Neue Arbeitsmodelle können nur mit einer klaren Kommunikation funktionieren.

Das Wort „Kommunikation“ zieht sich durch alle Interviews. Durch gute Kommunikation kann Angst vor neuen Methoden genommen werden, Fehlerkultur gefördert und

Mitarbeiter*innen befähigt werden Entscheidungen zu treffen. Die Aussage ist der **Hypothese ist also zutreffend**.

Hypothese 3: Neue Arbeitsmodelle zeichnen sich aus durch agile Arbeitsmethoden, die eine zeitliche und räumliche Flexibilität ermöglichen.

Einige der Interviewpartner*innen sind der Meinung, dass zeitliche und räumliche Variationen ein Teil von „New-Work“ sein können, aber die Arbeitsmodelle nicht grundsätzlich bestimmen. Es ist eher eine wichtige Komponente auf der Basis der Mitarbeiterbindung. Wenn Mitarbeiter*innen agile Arbeitsmethoden anwenden sollen, dann sollten sie auch selbst darüber verfügen, wie und wo sie das tun. Das kann bei kreativen Berufen stark eingesetzt werden, doch auch bei ortsgebundenen Berufen können Arbeitsmethoden agil gestaltet werden. Diese Hypothese kann demnach **nicht belegt** werden.

Hypothese 4: Die Möglichkeit der Remote-Arbeit wirkt sich signifikant auf die Arbeitsprozesse aus.

Remote-Arbeit ermöglicht Mitarbeiter*innen kreativer und fokussierter zu arbeiten als im Büro, wo stets neue Anfragen oder kurze Gespräche die Konzentration stören. Jedoch führt ständige Remote-Arbeit auch dazu, dass der Austausch unter Kolleg*innen sinkt und zwischenmenschliche Beziehungen schwer aufgebaut bzw. gehalten werden können. Darunter leidet nicht nur die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Die Interviewpartner*innen sind der Meinung, dass die Produktivität der Mitarbeiter*innen im Home-Office nicht sinkt oder komplett von der im Büro abweicht. Das Hauptproblem ist, dass der Teamzusammenhalt enorm darunter leidet, dass Mitarbeiter*innen nur selten physisch zusammenkommen. Zu effiziente Kommunikation, die ohne Ad-Hoc Austausch stattfindet, kann Beziehungen zwischen Mitarbeiter*innen kalt wirken lassen. Zwischenmenschliche Verbindungen entstehen durch Ad-Hoc Austausch und müssen in einem hybriden Arbeitsumfeld aktiver gefördert werden, da sonst nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt, sondern auch die Qualität und Effizienz stark darunter leiden kann. Die Räumlichkeiten des Unternehmens dienen so vielmehr als Begegnungsstätte, um die fehlende menschliche Komponente der Arbeit wieder auszugleichen und die Mitarbeiter*innen aus den Home-Office Bereichen hin zur Arbeit vor Ort zu locken. Da diese Maßnahmen notwendig sind kann man sagen, dass die **Hypothese zutreffend** ist.

Hypothese 5: Neue Arbeitsmodelle sind vor allen für digitale Berufe geeignet.

Die Aussagen in den Interviews sind mehrheitlich nicht für eine Beschränkung von „New-Work“ auf die digitalen Berufe. Da die Methoden und Prozesse höchst flexibel sind, können sie auf individuelle Rahmenbedingungen der Berufe angepasst werden. Die Aussage der **Hypothese trifft also nicht zu**.

8 Handlungsempfehlungen / Fazit

Aus der Auswertung der Interviews und der umfangreichen Literaturrecherche ergeben sich die folgenden Handlungsempfehlungen bzw. Kernelemente, die „New-Work“ begünstigen.

8.1.1 Psychologische Sicherheit und Vertrauen am Arbeitsplatz

Die psychologische Sicherheit im Unternehmen unter Mitarbeiter*innen ist eine Grundvoraussetzung, damit Kreativität, Innovation und persönliche als auch fachliche Entwicklung entstehen kann. Mitarbeiter*innen, die sich an ihrem Arbeitsplatz nicht wohl fühlen, können sich nicht frei entfalten, behindern damit den Fortschritt von Projekten und stören die Teamatmosphäre. Auf Dauer kann sich dieser Zustand negativ auf die Psyche und die körperliche Gesundheit auswirken. Die Mitarbeiter*innen sind schneller gestresst, haben mehr Krankheitstage und sind unproduktiver als Mitarbeiter*innen, die sich an ihrem Arbeitsplatz sicher fühlen. Psychologische Sicherheit ist die wichtigste Schlüsseldynamik im Team. Sie bildet die Grundlage für eine offene Kommunikation, verlässliche Zusammenarbeit, das Herausstellen der eigenen Beweggründe, Verantwortungsbewusstsein und die Sinnhaftigkeit einer Unternehmung. Vertrauen kann durch Wertschätzung und eine aktive Kommunikations- und Fehler-Kultur aufgebaut werden. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 165–167; Vgl. Tolzmann, 2022 3.9.22 16.22 Uhr)

8.1.1.1 Wertschätzung

Wertschätzung steht in Wechselwirkung mit Motivation und Verantwortlichkeit, sowohl den Mitarbeiter*innen als auch den Führenden gegenüber. Menschen, deren Zeit und Arbeitskraft als selbstverständlich gesehen werden, fühlen sich kurz oder lang nicht für wahrgenommen und die Sinnhaftigkeit leidet. (Sebastian Damm, 2022 Interview Zeile 231) Wertschätzung hilft Mitarbeiter*innen auf Krisensituationen vorzubereiten und eine starke Arbeitnehmerbindung aufzubauen. Vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein wichtiger Punkt. Wertschätzung beginnt bei dem gelegentlichen Herausstellen von Erfolgen und guter Arbeit, zieht sich aber durch jede Kommunikation in beruflichen Alltag. Wertschätzung kann auch sein, dass eine andere Meinung, die der eigenen nicht gleicht, betrachtet und sie als mögliche Alternative angesehen wird. Wertschätzung ermutigt und motiviert Mitarbeiter*innen. So können sie es schaffen auch schwere Ziele gemeinsam zu erreichen. Wertschätzung ist auf jeder Ebene wichtig. Sowohl auf fachlicher als auch persönlicher Ebene. Wenn Teammitglieder besonders sozial sind und sich gegenseitig unterstützen, kann das lobend hervorgehoben werden, um zu signalisieren, dass das nicht selbstverständlich ist. (Vgl. Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 308; Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 112)

8.1.1.2 Aktive Kommunikations-Kultur

Eine **offene Fehlerkultur** nimmt die Angst vor Misserfolgen und fördert so das Entstehen neuer Ideen, die auf diesen Fehlern aufbauen, oder gar nicht erst getestet werden. Teams, die gute Ergebnisse erzielen, machen öfter Fehler. Sie reden offener darüber und konnten so besser und schneller reagieren. Wenn ein Mitglied sich schlecht fühlt einen Fehler zuzugeben und andere ihn oder sie deswegen ausgrenzen oder bestrafen, wird das Teammitglied beim nächsten Fehler zwei Mal drüber nachdenken, ob es dem Team davon berichten soll oder nicht. So verläuft sich der Fehler mit der Zeit und ruft andere Probleme im Laufe des Prozesses hervor, die nicht hätten auftreten müssen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 161–162) Wenn Probleme oder Fehler entstehen, hilft es einigen Regeln der **Feedback-Kommunikation** zu folgen. Mit den richtigen Formulierungen, genauerem Nachfragen und dem Ausblenden persönlicher Vorurteile können Probleme und ihre Ursachen besser erkannt werden. So verschwendet man keine Zeit mit „Um-den-heißen-Brei“-Reden und kann sich schnell einer angemessenen Lösung widmen. (Vgl. Renner, 2022 3.9.22 16.31 Uhr) Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg. Jede Problematik lässt sich mit einer respektvollen und wertschätzenden Kommunikation lösen oder eine passende Alternative finden. Nur mit einer angemessenen Kommunikation auf allen Ebenen können die nachfolgenden Punkte umgesetzt werden und den Weg zur neuen Arbeit ebnen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 160–168)

8.1.2 Offenes Mindset

In den Köpfen vieler Menschen ist Arbeit noch sehr negativ konnotiert. Sie wird als Notwendigkeit Geld zu verdienen gesehen. Damit lässt sich kein nachhaltiges Arbeitgebende-Arbeitnehmende Verhältnis aufbauen. Arbeit muss neu assoziiert werden: Statt einem notwendigen Übel sollte sie interessenbezogen sein, einen Anlass zur freien Entfaltung geben und offen gestaltet werden können. Das Formen einer solchen Verbindung beginnt bei der aktiv gelebten Unternehmenskultur und endet bei der Entscheidung jeder oder jedes Einzelnen sich einzubringen und Sinn zu stiften.

8.1.2.1 Selbstbestimmung und Selbstreflexion

Ein offenes Mindset gegenüber äußeren Einflüssen fördert auch die Fähigkeit offener für auch selbst zu sein. **Selbstreflexion** ist ein wichtiger Bestandteil von „New-Work“. Nicht nur für Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter*innen gilt: Wer sich selbst gut kennt kann entspannter reagieren und sich besser organisieren. Die eigenen Reaktionen können besser gesteuert und Reaktionen von anderen anders eingeordnet. Stetige „Selbstkontrolle“, also beobachten der eigenen Verhaltensweisen, helfen sich veränderten Bedingungen anzupassen. Das ist vor allem in der heutigen Arbeitswelt wichtig, die so agil und divers ist, wie nie zu vor. Es hilft auf die eigenen körperlichen Signale zu hören, um Anzeichen von Stress, Unbehagen oder aber auch Wünsche zu erkennen. Die Körpersignale

anderer zeigen und oft die wahre Intention hinter dem Gesagten. Die Reflexion ist nicht nur im Berufsleben wichtig, sondern kann auch das private Leben sehr bereichern.

Selbstorganisation im Arbeitsleben führt zu einem bestimmten Grad der Verantwortungsübernahme. Sie verkürzt Entscheidungswege und hilft Unternehmen dabei sich an die agile Arbeitswelt anzupassen. Sie motiviert neue Wege zu gehen und fördert die Entwicklung eines jeden Einzelnen.

8.1.2.2 Neues Führungsverhalten (Coach und Beispielperson)

Führungskräfte haben eine wichtige Funktion im Aufbruch zur neuen Arbeit. Ihre Rolle verändert sich vom*von einer Weisungsgeber*in zum Coach und Mentor*in. Sie müssen ihre Mitarbeiter*innen kennen und ein Verhältnis zu ihnen aufbauen, um sie gezielt und effektiv einsetzen und fördern zu können. Sie agieren als Vorbildfunktion für den Rest der Mitarbeiter*innen und müssen die Unternehmenskultur und neue Arbeitsmodelle vorleben, damit andere mitziehen. Kreative Auszeiten und Pausen müssen ebenfalls vorgemacht werden, damit sich Mitarbeiter*innen trauen den Schritt in Richtung Selbstorganisation gehen zu können. Diese Erkenntnis kann man vor allem in der Auswertung der Hypothese 1 finden.

8.1.3 Flexible Arbeitsumgebung

Die Must-Haves einer modernen Arbeitsumgebung sind eine möglichst flexible Zeiteinteilung und eine anteilig freie Arbeitsplatzwahl. Das sind Faktoren, die immer wieder in den Interviews und der Umfrage hervorgehoben werden, um agile Arbeitsmodelle zu ermöglichen. (Anhang 2 & 3, Hypothese 3)

8.1.3.1 Hybrides Arbeiten

Remote-Arbeit ist eine neue Möglichkeit entweder teilweise oder ständig außerhalb der Unternehmensräume arbeiten zu können. So können private Verpflichtungen und berufliche Alltag besser in Einklang gebracht werden. Eine Option im Büro zu arbeiten, sollte immer gegeben sein, so meinen die Workspace-Designer Caspar Lau und Denny Hess. Dafür braucht man keine festen Arbeitsplätze, sondern kann „Flex-Desk“-Möglichkeiten anbieten. Durch die flexible Ortswahl können Mitarbeiter*innen aus der ganzen Welt akquiriert werden. Das birgt die Chance Pay-Gaps zu schließen und bietet Karrieremöglichkeiten auch für Menschen, die nicht in die Stadt zu den großen Firmen ziehen möchten. Diese Arbeitsweise ermöglicht es auch ein noch diverseres Team aufzubauen. Kommunikationstechnologien und angemessene Arbeitsgeräte (z.B. Laptop) sorgen dafür, dass die Qualität der Arbeit nicht sinkt.

Der fehlende Ad-Hoc Austausch beim Kaffee oder das gemeinsame Mittagessen wirkt sich stark auf das „Commitment“ der Arbeitnehmenden aus. Gute Beziehungen zu Arbeitskollegen fördern Produktivität. Ganz wichtig ist es diesen Austausch anderweitig zu

fördern und das Büro als Begegnungsstätte zu gestalten. Digitale Lösungen, wie Online-Lobbys, Video-Calls und Chatrooms, müssen aktiv genutzt und in das analoge Umfeld integriert werden. Das haben vor allem die Interviewpartner*innen Lena Best, Caspar Lau, Denny Hess und Ludwig Zeumer betont.

8.1.3.2 *Der passende Arbeitsraum*

Der Arbeitsraum im Unternehmen hat mehrere Funktionen. Zunächst gilt er als **Kommunikationsmittel** zwischen Unternehmen und Mitarbeiter*innen. Die Unternehmenskultur muss darin abgebildet. Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Kund*innen und Besucher*innen müssen die Möglichkeit haben diese auch selbst aktiv leben zu können. Wenn das Unternehmen z.B. einen hohen Wert auf nachhaltige Verwertung von Konsummitteln legt, sollte in den Räumlichkeiten unbedingt die Möglichkeit bestehen Müll zu trennen, Einweggegenstände mit Mehrwegalternativen ersetzen und ein hoher Grad an Digitalisierung gegeben sein.

Mitarbeiterschutz muss großgeschrieben werden! Fühlen sich Mitarbeiter*innen nicht sicher, ohne erleiden sie auf Dauer körperliche und psychische Einschränkungen, so leiden darunter die Mitarbeiterzufriedenheit und die auch die Produktivität. Ergonomische Arbeitsplätze und Möglichkeiten zur gesunden Ernährung sind ein Anfang.

Open-Space-Büros sind die modernste Lösung, die Räumlichkeiten im Sinne von „New-Work“ gestalten zu können. Sie lassen sich außerdem gut als **reversibles Büro** ausstatten, was die Räumlichkeiten so flexibel macht, wie die Arbeitswelt selbst. Lärmschutz muss von vornherein geplant werden und Rückzugsmöglichkeiten müssen immer verfügbar sein. Der Arbeitsraum sollte die Bereiche Empfang, Co-Working, Gemeinschaftszone und Ruhe- und Fokusbereich abbilden, um Arbeitsmöglichkeiten für individuelle Ansprüche zu schaffen.

„**Active-based-working**“ bedeutet sich auf die Bedingungen der Mitarbeiter*innen einzustellen und nicht in Extremen zu denken. Ein Unternehmen, welches ausschließlich remote arbeitet und keine eigenen Räume hat, wird es schwer haben Mitarbeiter*innen an sich zu binden oder natürlichen Austausch entstehen zu lassen. Firmen, die eine Anwesenheitspflicht einfordern, besonders in der Kultur- und Kreativwirtschaft, werden schnell merken, dass das den Mitarbeiter*innen negativ auffällt. Stattdessen sollte man priorisieren, welche Aktivitäten im Arbeitsraum stattfinden sollen und welche auch remote erledigt werden können. (Vgl. Caspar Lau, 2022 Interview Zeile 221)

In Sachen Raumgestaltung hilft es weg vom wirtschaftlich orientierten Denken, hin zum „**Cultural Space**“ zu gehen. Die Unternehmenskultur wird immer wichtiger und ist ein Kriterium, ob man einen Job annimmt oder nicht. Räume müssen menschliche Begegnungen fördern. Gute Beziehungen zu den Kolleg*innen sind das effizienteste Tool für produktive Zusammenarbeit. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 225) Neue Ansätze müssen natürlich im gemeinsamen Austausch entstehen und nicht angeordnet werden.

Führungskräfte müssen die Verhaltensweisen und **die Unternehmenskultur** im Raum **leben** und andere motivieren es ihnen gleich zu tun. Allein die Anwesenheit von Führungskräften hat einen großen Einfluss auf Mitarbeiter*innen.

Viele Unternehmen nähern sich „New-Work“ mit dem Ansatz die eigenen Räumlichkeiten zu optimieren. Doch um eine geeignete Arbeitsumgebung gestalten zu können, muss die Unternehmenskultur und Ziele der Unternehmung klar sein und die Arbeitsweisen der Mitarbeiter*innen aufgenommen werden. Danach richtet sich die Gestaltung der Arbeitsräume. Neue Räumlichkeiten helfen alte Muster zu lösen, doch „New-Work“ funktioniert **nur in Kombination mit dem richtigen Mindset**. (Vgl. Danny Hess, 20.7.22 Interview Zeile 360)

8.1.4 Nachhaltige Unternehmenskultur

Diese Faktoren prägen die Unternehmenskultur: **Vision, Werte, Verhalten, Menschen, Erzählungen und Orte**. Starke Ambition oder ein Statement dient als Orientierung für Mitarbeiter*innen, Kund*innen und alle die mit dem Unternehmen agieren. Klar formulierte Wertevorstellungen vermitteln eine Haltung und geben gute Richtlinien für das Verhalten innerhalb des Unternehmens. Die Kultur sollten im täglichen Umgang mit Mitarbeiter*innen und Kund*innen stets betont und sichtbar gemacht werden. Unternehmenskultur etabliert sich nur, wenn es genug Menschen im Unternehmen gibt, die diese auch aktiv leben. Die eigene Unternehmensgeschichte freizulegen, wirkt authentisch und einzigartig. Am Arbeitsplatz wird die Kultur gelebt und kommuniziert. Es ist wichtig die unternehmenskulturellen Eigenschaften klar und deutlich zu formulieren. Zu einfach ausgedrückte Werte und Visionen führen zu einer Verzerrung der Ideologie. Kultur entsteht auf vielen Ebenen. Wirkt sie nach außen hin anders als nach innen, so wirkt das unauthentisch und kann problematisch werden.

Diversität im Unternehmen ist essenziell, um neue und innovative Ideen umfassend entwickeln zu können. Um Diskriminierung am Arbeitsplatz vorzubeugen und Vielfalt zu fördern, ist es wichtig, dass Diversität ein wichtiger **Bestandteil der Unternehmenskultur** wird, die auch entsprechend von Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen gelebt wird. Verstöße gegen Menschenrechte und Diskriminierung müssen verfolgt werden und nicht hinten abfallen – egal wer den Verstoß begangen hat! Klar ist, dass Diversität auch aktiv gelebt werden muss. So können Unternehmen eine produktive und soziale Gemeinschaft aufbauen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 306–311)

8.1.4.1 Klare Ziele auf allen Ebenen

Ziele sind Anhaltspunkte für alle Mitarbeiter*innen im Unternehmen, um das große Ganze im Blick zu behalten. Sie spiegeln die Unternehmenskultur wider und bringen alle auf den gleichen Weg. Sie müssen jedoch so flexibel sein, dass sie unterwegs an die agile Arbeitswelt angepasst werden können. Spezifische und ambitionierte Ziele führen zu einem höheren Niveau der Aufgabenerfüllung. Deshalb ist es wichtig sie stets zu kommunizieren

du zu reflektieren. Ziele, die utopisch erscheinen wirken demotivierend, doch es schadet nicht an und an nach den Sternen zu greifen, um neue Perspektiven zu finden. Erreichte Ziele sollten gefeiert werden, um die Motivation der Mitarbeiter*innen anzuregen.

8.1.5 Agile Prozesse durch immer neue Rahmenbedingungen

Durch den Grad der Individualisierung durch Menschen und den Arbeitsmarkt gibt es kein Patentrezept für Erfolg. Gab es noch nie und wird es auch nicht geben. Alles im Rahmen von „New-Work“ und Persönlichkeits- bzw. Unternehmensentwicklung ist ein „On-going“-Prozess und nie in Stein gemeißelt. Stete Reflexion der Ziele, Methoden und der Ergebnisse erfordern Mut zur Ehrlichkeit und den Willen zur Optimierung. Das große Ganze darf dabei nicht aus den Augen gelassen werden. Der agile Arbeitsmarkt und die Verschiebung der Interessen der Mitarbeiter*innen erfordern eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen, die nur geschaffen werden kann, wenn die Kommunikation im Unternehmen offen und respektvoll stattfinden kann. Modelle, Methoden und Tools sind niemals die endgültige Lösung. Am Anfang des Jahres entscheidet man sich für das eine Tool, doch am Ende des Jahres erfordern die Arbeitsbedingungen neue Methoden. „Das haben wir schon immer so gemacht“ ist in Satz, mit dem ein Unternehmen auf lange Sicht sein Todesurteil unterschreibt.

9 Ausblick und Zukunftsfragen

9.1 Phasenkonzept

Die Autorin hat mit dieser Arbeit den Grundstein zur Erstellung eines agiles Phasenmodell zur Einführung von „New-Work“ gesetzt. Mit dem Modell sollten sich Arbeitgebende und Arbeitnehmende neuen bzw. agilen Arbeitsmodellen leichter nähern können. Die Erprobung und Verifizierung eines solchen Modells braucht einen größeren zeitlichen Rahmen, um verifiziert werden zu können.

Die **erste Phase** sollte eine Analyse und Erhebungsphase sein, die bestehende Prozesse ermittelt und analysiert. Mittels Umfragen, Interviews und Gruppenworkshops können positive und negative Aspekte der aktuellen Arbeitsumgebung und -methoden erkannt und Wünsche bzw. Lösungsansätze für die Zukunft erarbeitet werden. Es sollten Chancen und Risiken für verschiedene Prozesse ergründet werden, mögliche Stolpersteine gesehen, zeitliche Einordnung der Arbeitsmethoden erfolgen. Ängste und Zweifel der Mitarbeiter*innen sollten erhört und bestenfalls beigelegt werden. Nach einer umfangreichen Auswertung der Ergebnisse, geht es in die **zweite Phase**, die Konzeptionierung. Bei der Konzeptionierung würde man mittels Dialoge und Workshops Handlungsempfehlungen ableiten, die in einen wirtschaftlichen Prozess umformuliert werden müssten. Es müsste festgelegt werden welche Ziele das Unternehmen im Bereich der täglichen Arbeit setzt, mit welcher Strategie man diese erreichen will und Meilensteine, die den Weg zu, Ziel klarer gestalten. In der Umsetzungsphase (**dritte Phase**) geht es darum die erarbeitete Strategie nach und nach umzusetzen. Mitarbeiter*innen erhalten Schulungen für Führung und Selbstorganisation, neue Arbeitsmethoden werden erprobt, evaluiert und optimiert, Räumlichkeiten werden an die neuen Arbeitsbedingungen angepasst, etc. **Phase vier** läuft parallel zur Phase drei. Die Wirkung der neuen Arbeitsmodelle wird auf ihre Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit geprüft. Erfolge und Misserfolge werden dokumentiert und mit der Belegschaft geteilt. Phase fünf sorgt für eine nachhaltige Unternehmenskultur. Mitarbeiter*innen werden nachgeschult und Perspektivgespräche zeigen mögliche Zukunftsszenarien auf. Das bestehende Konzept wird geprüft und bei Bedarf neu ausgerichtet. So haben auch neue Mitarbeiter*innen stets die Chance ihr Arbeitsumfeld mitzugestalten.

Das Phasenmodell ist ein agiles Modell, in dem auch mehrere Phasen an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen gleichzeitig stattfinden können. Es muss stets kontrolliert und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter*innen optimiert werden.

9.2 Ausblick

Sollte das eigene Unternehmen bereits mit agilen und mitarbeiterorientierten Methoden arbeiten, kann man diese Erkenntnisse in die Arbeit mit den Kund*innen einbringen. „New-Work“ gibt die Möglichkeit eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich jeder so entfalten kann, wie es am besten für die eigene Weiterbildung und das Unternehmen ist. Offene Kommunikation und Transparenz fördert den Ausgleich der „Pay-Gap“ zwischen Männern und Frauen, hilft kulturelle Differenzen zu adressieren und fördert ein diverseres Arbeitsumfeld.

Die Experten dieser Arbeit sind der Meinung, dass der Trend hin zu einem gerechteren Arbeitsumfeld geht und agile Arbeitsmodelle, wie flexible Zeiteinteilung und ortsunabhängige Arbeit, immer relevanter werden.

Weitere Ausblicke wurden bereits im Kapitel 6.4 ergründet mit den Chancen von „New-Work“.

Quellenverzeichnis

- Alexander Marbach (2022) Unveröffentlichtes Interview geführt von Theresa Zander, 24. Mai.
- Allmers, S., Magnussen, C. & Trautmann, M. (2021) *ON THE WAY TO NEW WORK: Wenn Arbeit zu etwas wird, was Menschen stärkt*, München, Vahlen, Franz.
- Anonym (2019) *Modelle zu Bedingungslosem Grundeinkommen in Deutschland* [Online], München. Verfügbar unter <https://www.grin.com/document/468385>.
- Armbruster, M. (2022) „Wandlungsfähige Teams: Fluktuationen im Team bieten Chancen und Risiken“, *dotnetpro*, No. 5, S. 8–11.
- Barco (Hg.) (2018) *Barco reveals true extent of time lost in meetings, and shows how businesses can reclaim this time to their advantage* [Online]. Verfügbar unter <https://www.barco.com/en/news/press-releases/rethinking-collaboration-barco-reveals-true-extent-of-time-lost-in-meetings-and-shows-how-businesses.aspx> (Abgerufen am 4 September 2022).
- Bartscher, T. (2018a) *Definition: Managerial Grid* [Online]. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/managerial-grid-37572> (Abgerufen am 17 August 2022).
- Bartscher, T. (2018b) *Definition: Kontingenztheorie der Führung* [Online]. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kontingenztheorie-der-fuehrung-37489> (Abgerufen am 17 August 2022).
- Bartscher, T. (2021) *Definition: Ergonomische Arbeitsbedingungen* [Online]. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ergonomische-arbeitsbedingungen-52603> (Abgerufen am 18 August 2022).
- Becher, L. (2022) *Selbständigkeit* [Online] (Abgerufen am 10 August 2022).
- Becker, F. (2014) *Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Becker, F. (2015) *Reifegradmodell: Das Hersey-Blanchard-Modell der Führung – WPGS* [Online]. Verfügbar unter <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/das-reifegradmodell-der-fuehrung/> (Abgerufen am 17 August 2022).
- Benz, B. (2022) *Moderne Bürokonzepte | architäre* [Online]. Verfügbar unter <https://architäre.de/de/magazin/moderne-buerokonzepte> (Abgerufen am 11 August 2022).

- Berzbach, F. (2019) *Kreativität aushalten: Psychologie für Designer*, 6. Aufl., Mainz, Verlag Hermann Schmidt.
- Betancur, K. C., Diem, V., Kerbusk, S. & Ruzio, K. (2021) „Zu Hause ist es am Schönsten“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 17–26.
- Birkel, M., Castendyk, O., Klaus, G., Müller, J., Wink, Rüdiger, Schwarz, M. & Scholl, E. (2021) *Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2021* [Online]. Verfügbar unter https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2022/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Abgerufen am 15 April 2022).
- Büchler, M. (2019) *Führungsstile Übersicht, Führungsstil nach Mitarbeiter Vorteile, Nachteile* [Online]. Verfügbar unter <https://management.bildungsbibel.de/fuehrungsstile-uebersicht-im-management-mit-vorteile-und-nachteile> (Abgerufen am 9 August 2022).
- Buller, M. (2019) *Recruiting: Definition, Prozess und Instrumente* [Online]. Verfügbar unter <https://www.personio.de/hr-lexikon/recruiting/> (Abgerufen am 10 August 2022).
- Buller, M. (2022) *Mitarbeiter finden: 17 effektive Methoden für die Personalsuche* [Online]. Verfügbar unter <https://www.personio.de/hr-lexikon/mitarbeiter-finden/> (Abgerufen am 10 August 2022).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung - BMBF (Hg.) (2022) *Industrie 4.0* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/digitale-wirtschaft-und-gesellschaft/industrie-4-0/industrie-4-0.html> (Abgerufen am 18 August 2022).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hg.) (2022a) *Wirtschaftliche Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft* [Online]. Verfügbar unter <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Standardartikel/Dossier/branche-entwicklung.html> (Abgerufen am 9 Juli 2022).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hg.) (2022b) *Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft* [Online]. Verfügbar unter <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Bilder/Infografiken/Slider/kultur-und-kreativwirtschaft-teilmaerkte.html> (Abgerufen am 4 September 2022).
- Bundesrepublik für Bevölkerungsforschung (Hg.) (2022) *Aktuelle Meldungen – Folgen der Pandemie für die Psyche von Kindern und Jugendlichen* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bib.bund.de/DE/Aktuelles/2022/2022-03-18-Bundesschuelerkonferenz.html> (Abgerufen am 9 August 2022).
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2021) *Angestellter* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18624/angestellter/> (Abgerufen am 10 August 2022).

- Carthaus, A. (2021) „Sterben die unangenehmen Chefs aus?“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 9.
- Caspar Lau (2022) Unveröffentlichtes Interview geführt von Theresa Zander, 6. Mai.
- Danny Hess (20.7.22) Unveröffentlichtes Interview geführt von Theresa Zander, 20.7.22.
- Doll, T. (2015) *Das 70:20:10-Modell – Lernen neu entdecken* [Online]. Verfügbar unter <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/das-702010-modell-lernen-neu-entdecken/> (Abgerufen am 4 September 2022).
- Eberle, G. (2022) *Burnout: Ausgebrannt und erschöpft* MEDICLIN [Online]. Verfügbar unter <https://www.mediclin.de/ratgeber-gesundheit/artikel/psyche-koerper/stress-burnout/burnout-ausgebrannt-und-erschoept/> (Abgerufen am 18 August 2022).
- EDGE (2022) *EDGE | The Edge* [Online]. Verfügbar unter <https://edge.tech/de/developments/the-edge> (Abgerufen am 11 August 2022).
- Expedition Grundeinkommen 2022 (2022) *Volksentscheid Grundeinkommen Berlin* [Online]. Verfügbar unter <https://www.volksentscheid-grundeinkommen.de/> (Abgerufen am 18 August 2022).
- Fischer, U. (2022) *Das Bedingungslose Grundeinkommen - Drei Modelle* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/medien-journalismus/netzdebatte/223286/das-bedingungslose-grundeinkommen-drei-modelle/> (Abgerufen am 18 August 2022).
- Fuhlrott, M. (2020) *Gesetzgeber erhöht zulässige tägliche Arbeitszeit auf 12 Stunden* [Online]. Verfügbar unter <https://blog.ostwestfalen.ihk.de/recht-steuern/gesetzgeber-erhoeht-zulaessige-taegliche-arbeitszeit-auf-12-stunden/> (Abgerufen am 10 August 2022).
- Geier, T. (2021) *Jobcrafting - Die Arbeit proaktiv gestalten* [Online]. Verfügbar unter <https://www.zeitakademie.de/e-learning/blog/job-crafting/> (Abgerufen am 13 August 2022).
- Harbinger (2020) *Mitarbeiterproduktivität: Die bedeutendsten 16 KPIs für 2021* [Online]. Verfügbar unter <https://www.harbinger-consulting.com/blog/mitarbeiterproduktivitaet/> (Abgerufen am 10 Juli 2022).
- Harms, W. & Junker, P. (2019) *Ein Überblick: Wie regeln andere EU-Länder die Grundsicherung?* [Online]. Verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/grundsicherung-europa-101.html> (Abgerufen am 30 Juli 2022).
- Haufe Online Redaktion (2017) *Arbeitnehmerüberlassung: Dauer auf 18 Monate begrenzt* [Online]. Verfügbar unter <https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/reform-der->

zeitarbeit/arbeitnehmerueberlassung-dauer-auf-18-monate-begrenzt_76_433684.html (Abgerufen am 10 August 2022).

Helfferich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews : [Lehrbuch]*, 4. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hesener, B. (2021) *Wie man Gleitzeit klug regelt* [Online]. Verfügbar unter <https://www.impulse.de/recht-steuern/rechtsratgeber/gleitzeit/7297482.html> (Abgerufen am 10 August 2022).

Hesener, B. (2022) *So setzen Sie die Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter clever ein* [Online]. Verfügbar unter <https://www.impulse.de/recht-steuern/rechtsratgeber/arbeitszeitkonto/7305455.html> (Abgerufen am 10 August 2022).

Holt, L. von (2022) „Digitales Land“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 38–40.

Huf, S. (2020) *Personalmanagement*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Kaiser, R. (2014) *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Wiesbaden, Springer VS.

Katja Kremmling (2022) Unveröffentlichtes Interview geführt von Theresa Zander, 11. Mai.

Kreuzer, C. (2018) *Was sind Stretch Goals? - Controller Institut Insights* [Online]. Verfügbar unter <https://insights.controller-institut.at/was-sind-stretch-goals/> (Abgerufen am 16 August 2022).

Krieger, A. (2021) *Führungsstile im Überblick – von autokratisch bis Laissez Faire* [Online]. Verfügbar unter <https://www.personio.de/hr-lexikon/fuehrungsstile/> (Abgerufen am 9 August 2022).

Kristin Ottlinger (2022) Unveröffentlichtes Interview geführt von Theresa Zander, 8. Juli.

Kuhn-Krainick, S. (2020) *Vier Dimensionen der gesunden Führung* [Online]. Verfügbar unter <https://www.institut-kuhn-krainick.de/vier-dimensionen-der-gesunden-fuehrung/> (Abgerufen am 9 August 2022).

Kullen, K. & Weber, S. (2021) „Das Universum der Remote-Work: Das globale "Work-From-Home"-Experiment in Zahlen“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 10–11.

Kullen, K. & Weber, S. (2022) „Der digitale Mensch“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 9.

Laudenbach, P. (2022) „Welche Bedeutung hat Firmenarchitektur?: Antworten von der Soziologin Martina Löw“, *brand eins*, Vol. 24, No. 4, S. 42–46.

Lena Best (2022) Unveröffentlichtes Interview geführt von Theresa Zander, 11. Juli.

- Ludwig Zeumer (2022) Unveröffentlichtes Interview geführt von Theresa Zander, 29. April.
- Luge, S., Tscherne, P. & Trapp, D. (2022) *Die agile Stiftung - cidpartners GmbH* [Online]. Verfügbar unter <https://cidpartners.de/inspiration/themen/agile-zusammenarbeit/die-agile-stiftung.html> (Abgerufen am 15 August 2022).
- Mager, P. (2020) *Recruiting: Definition, Ziele & Instrumente* [Online]. Verfügbar unter <https://softgarden.com/de/ressourcen/glossar/recruiting/> (Abgerufen am 9 Juli 2022).
- Maier, G. (2018) *Definition: Kreativität* [Online]. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kreativitaet-40039> (Abgerufen am 4 September 2022).
- Martin Dietrich (2022) Unveröffentlichtes Interview geführt von Springer International Publishing, 22. Juli.
- Mein Grundeinkommen e.V. (2022a) *Neues Denken für neue Arbeit* [Online]. Verfügbar unter <https://www.mein-grundeinkommen.de/> (Abgerufen am 19 August 2022).
- Mein Grundeinkommen e.V. (2022b) *Was würdest du tun, wenn du plötzlich Grundeinkommen hättest? - Mein Grundeinkommen* [Online]. Verfügbar unter <https://www.mein-grundeinkommen.de/> (Abgerufen am 19 August 2022).
- NANK Co:llaboratory (2020) *Frithjof Bergmann – Frithjof Bergmann - New Work New Culture* [Online]. Verfügbar unter <https://newwork-newculture.dev/frithjofbergmann/> (Abgerufen am 16 August 2022).
- Niesen, R. (2018) *Definition: Fluktuation* [Online]. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fluktuation-31944> (Abgerufen am 8 August 2022).
- Obermeier, T. (2021) *Fachkräftemangel* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/#node-content-title-0> (Abgerufen am 8 August 2022).
- Office Inspiration (2021) *Unilever Zentrale DACH, Hamburg - Office Inspiration* [Online]. Verfügbar unter <https://www.officeinspiration.com/offices/unilever-zentrale-dach-hamburg/> (Abgerufen am 11 August 2022).
- Otto, C. (2000) *Die Bedeutung der Arbeit für die Persönlichkeit des Menschen* [Online]. Verfügbar unter <https://www.grin.com/document/95923>.
- Peter Lau (2018) „Wir sind wie ihr“, *edition brand eins*, Vol. 1, No. 2, S. 144–155.
- Piere (2021) *Warum gibt es die 40 Stunden Woche? Wo kommt das Konzept her? Erklärung - Bedeutung Online* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bedeutungonline.de/warum-gibt-es-die-40-stunden-woche-wo-kommt-das-konzept-her-erklarung/> (Abgerufen am 10 Juli 2022).

- Priotas (2016) *Geschichte des Personalwesens* [Online]. Verfügbar unter https://www.haufe.de/media/geschichte-des-personalwesens_378692.html (Abgerufen am 9 August 2022).
- Raute, A. (2001) *Bedeutung von Arbeit für den einzelnen und die Gesellschaft* [Online]. Verfügbar unter <https://www.grin.com/document/99591>.
- Redaktionsteam Personalwissen (2022) *Ressourcenplanung: So sichern Sie erfolgreiches Projektmanagement* [Online]. Verfügbar unter <https://www.personalwissen.de/personalwesen/personalressourcen-ressourcenmanagement/> (Abgerufen am 9 Juli 2022).
- Renner, H (Hg.) *Employer Branding Schritt für Schritt* [Online] (Abgerufen am 10 August 2022).
- Renner, H. (2022) *Feedbackregeln : So geht Feedback geben heute* [Online]. Verfügbar unter <https://www.personio.de/hr-lexikon/feedbackregeln/> (Abgerufen am 19 August 2022).
- Richterich, J. (2019) *Review Meeting - Online-Projektmanagement* [Online]. Verfügbar unter <https://www.online-projektmanagement.info/agiles-projektmanagement-scrum-methode/scrum-meetings/review-meeting/> (Abgerufen am 16 August 2022).
- Ringel, H. & Höfer, M. (2022) *OKR: So funktioniert Objectives & Key Results | CLEVIS* [Online]. Verfügbar unter <https://www.clevis.de/ratgeber/okr-objectives-and-key-results/> (Abgerufen am 16 August 2022).
- RKW Hessen GmbH (Hg.) (2022a) *Funktionszeit garantiert Arbeitsfähigkeit im Unternehmen* [Online]. Verfügbar unter <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/funktionszeit> (Abgerufen am 11 August 2022).
- RKW Hessen GmbH (Hg.) (2022b) *Schichtarbeit und Nachtarbeit: Varianten und Vorteile* [Online]. Verfügbar unter <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/schicht-und-nachtarbeit> (Abgerufen am 11 August 2022).
- RKW Hessen GmbH (Hg.) (2022c) *Teilzeit: ein Begriff, verschiedene Arbeitszeitleösungen* [Online]. Verfügbar unter <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/teilzeit> (Abgerufen am 11 August 2022).
- RKW Hessen GmbH (Hg.) (2022d) *Vertrauensarbeitszeit: Königsdisziplin im Unternehmen* [Online]. Verfügbar unter <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/vertrauensarbeitszeit> (Abgerufen am 11 August 2022).

- RKW Hessen GmbH (Hg.) (2022e) *Rufbereitschaft aus Sicht von Arbeitgeber und Arbeitnehmer* [Online]. Verfügbar unter <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/rufbereitschaft> (Abgerufen am 12 August 2022).
- RKW Hessen GmbH (Hg.) (2022f) *Sabbatical: Varianten der befristeten Auszeit vom Job* [Online]. Verfügbar unter <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/sabbatical> (Abgerufen am 12 August 2022).
- RKW Hessen GmbH (Hg.) (2022g) *Homeoffice und Teleheimarbeit: Das gilt es zu beachten* [Online]. Verfügbar unter <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/homeoffice> (Abgerufen am 13 August 2022).
- Rohwetter, M. & Schieritz, M. (2021) „Sollten wir nur 4 Tage die Woche arbeiten?“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 30–33.
- Schewe, G. (2018a) *Definition: Change Management* [Online]. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354> (Abgerufen am 5 September 2022).
- Schewe, G. (2018b) *Definition: Hierarchie* [Online]. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hierarchie-35110> (Abgerufen am 9 August 2022).
- Schmierer, G. (2022) *Das Arbeitszeitgesetz - Ein Überblick - ShiftJuggler* [Online]. Verfügbar unter <https://www.shiftjuggler.com/de/wissen/arbeitszeitgesetz/> (Abgerufen am 10 Juli 2022).
- Schneider, M. (2022) *Arbeit im Wandel* [Online]. Verfügbar unter <https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/arbeit-im-wandel.html> (Abgerufen am 30 Juli 2022).
- Schrefel, J. (2020) *Führungsstile: Definition, Bedeutung & Beispiele* [Online]. Verfügbar unter <https://prescreen.io/de/glossar/fuehrungsstile/#richtung> (Abgerufen am 9 August 2022).
- Schulze, A. (2018) *Millennial - Onpulson* [Online]. Verfügbar unter <https://www.onpulson.de/lexikon/millennial/> (Abgerufen am 8 August 2022).
- Schulze Pals, J. (2022) „Das Büro von morgen“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 12.
- Sebastian Damm (2022) Unveröffentlichtes Interview geführt von Theresa Zander, 27. April.
- Straubhaar, T. (2021) *Warum das Grundeinkommen sehr wohl finanzierbar ist* [Online]. Verfügbar unter <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/streit-um-finanzierung->

warum-das-grundeinkommen-sehr-wohl-finanzierbar-ist/27597206.html
#:~:text=So%20wird%20ein%20noch%20unver%C3%B6ffentlichtes,und%20radikale%20Steuererh%C3%B6hungen%20n%C3%B6tig%20machen. (Abgerufen am 18.8.22).

Strehlt, S. (2022) *Pilotprojekt Grundeinkommen - Wir wollen es wissen* [Online]. Verfügbar unter <https://www.pilotprojekt-grundeinkommen.de/projektaufbau> (Abgerufen am 18 August 2022).

Thun, S. von (2022) *das Kommunikationsquadrat - Schulz von Thun Institut* [Online]. Verfügbar unter <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> (Abgerufen am 15 August 2022).

Tolzmann, E. (2022) *Personalplanung für Unternehmen: Instrumente & Strategien* [Online]. Verfügbar unter <https://www.sieda.com/lexikon/personalplanung.php> (Abgerufen am 9 Juli 2022).

Ver.di (Hg.) (2022) *Bereich Medien, Kunst und Industrie im Fachbereich A* [Online]. Verfügbar unter <https://medien-kunst-industrie.verdi.de/> (Abgerufen am 8 August 2022).

Wagner, P. (2018) *Längere Arbeitszeiten sorgen nicht für höhere Produktivität* [Online]. Verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/15167/arbeitszeit-und-arbeitsproduktivitaet/> (Abgerufen am 10 Juli 2022).

Weber, S. (2021) „Wir werden uns verabreden, wenn wir zur Arbeit gehen“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 12–15.

Weber, S. (2022) „Aber am fünften Tag sollst du ruhen“, *DIE ZEIT Arbeit*, No. 1, S. 22–25.

Weidenbach, B. *Statista DossierPlus Neue Arbeitswelt - Work-Life-Balance* [Online] (Abgerufen am 30 Juli 2022).

Wieden, M. (2020a) *Was sind Chronotypen?* [Online]. Verfügbar unter <https://www.chronocollege.de/was-chronotypen/> (Abgerufen am 5 September 2022).

Wieden, M. (2020b) *DLMO – Der Chronotyp-Marker* [Online]. Verfügbar unter <https://www.chronocollege.de/dlmo-der-chronotyp-marker/> (Abgerufen am 30 Juli 2022).

Wieden, M. (2020c) *Chronotypen Bär, Wolf, Delphin, Tiger, Gorilla, Löwe ...* [Online]. Verfügbar unter <https://www.chronocollege.de/chronotypen-baer-wolf-delphin-tiger-gorilla-loewe/> (Abgerufen am 30 Juli 2022).

Wilhelm, K. (2022) *Chronobiologie: Innere Uhren im Takt* [Online]. Verfügbar unter <https://www.mpg.de/10778204/chronobiologie> (Abgerufen am 30 Juli 2022).

Zell, H. (2020) *Führungsstile Überblick* [Online]. Verfügbar unter <https://www.ibim.de/management/3-2.htm> (Abgerufen am 9 August 2022).

Ziegner, D. (2018) *Game Workers Unite: Spieleentwickler aller Länder, vereinigt euch!* [Online]. Verfügbar unter <https://www.zeit.de/digital/games/2018-06/game-workers-unite-arbeitsbedingungen-spielebranche/seite-2> (Abgerufen am 8 August 2022).

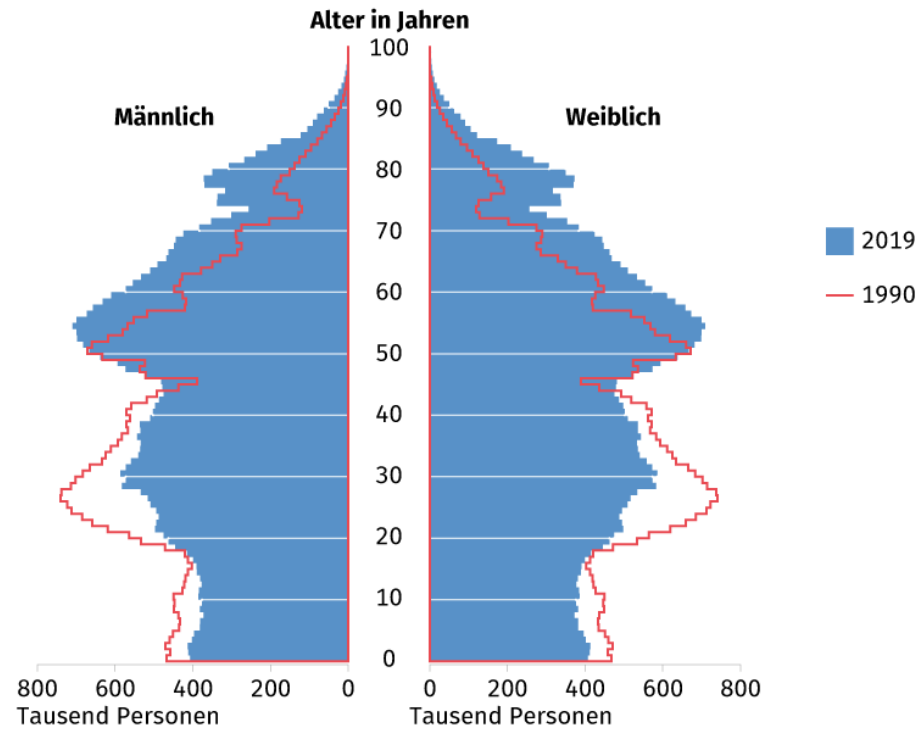
Anhang

Quellenverzeichnis	I
Anhang 1: Abbildungen	XI
Anhang 2: Experteninterviews	XXXVII
Anhang 3: Auswertung Umfrage	LIII
Anhang 4: Weiterführende Inhalte	LXII
Selbstständigkeitserklärung	LXXXVIII

Anhang 1: Abbildungen

Altersaufbau der Bevölkerung 2019

im Vergleich zu 1990



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

Abbildung 1 Demografische Auswertung der Bevölkerung Deutschlands 2019

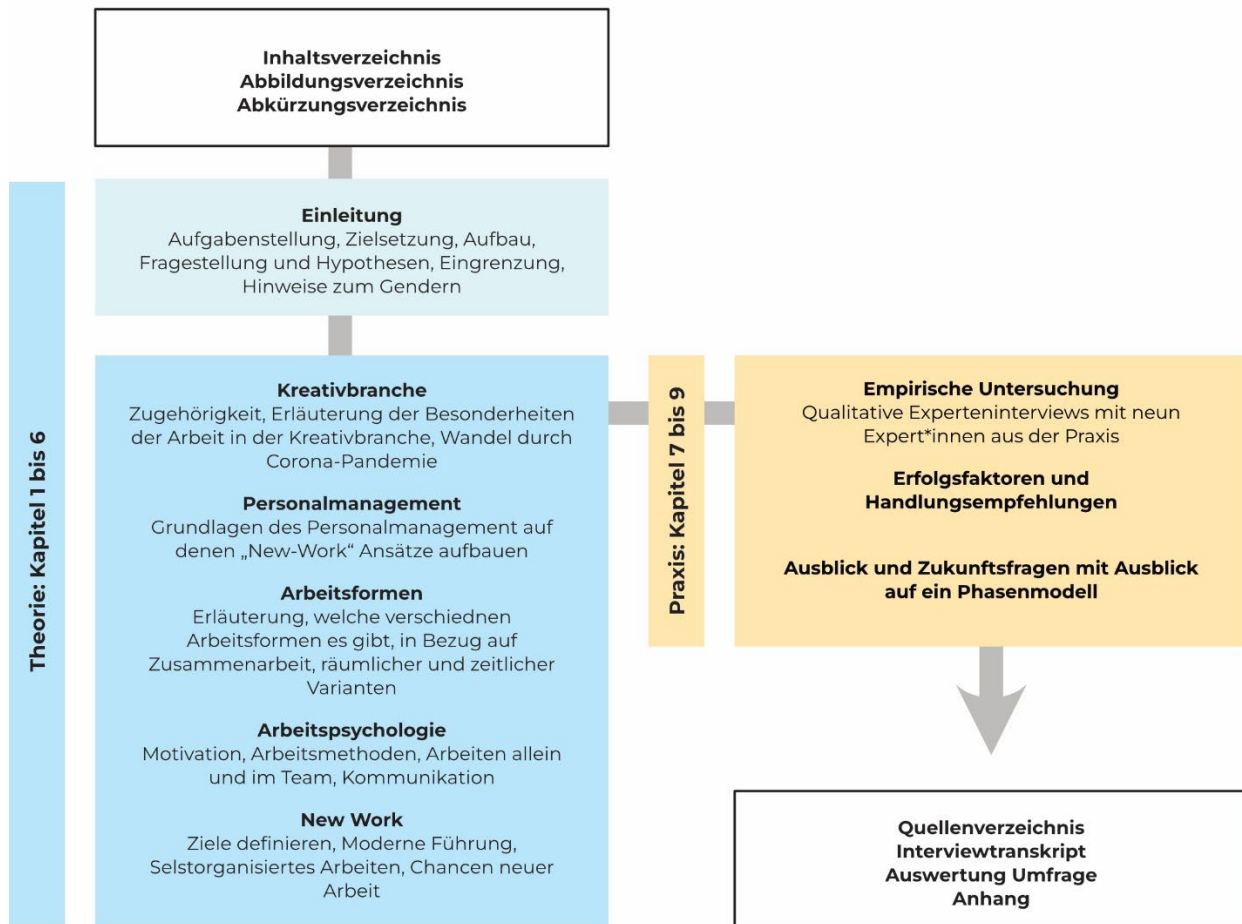


Abbildung 2 Überblick über den Aufbau der Arbeit

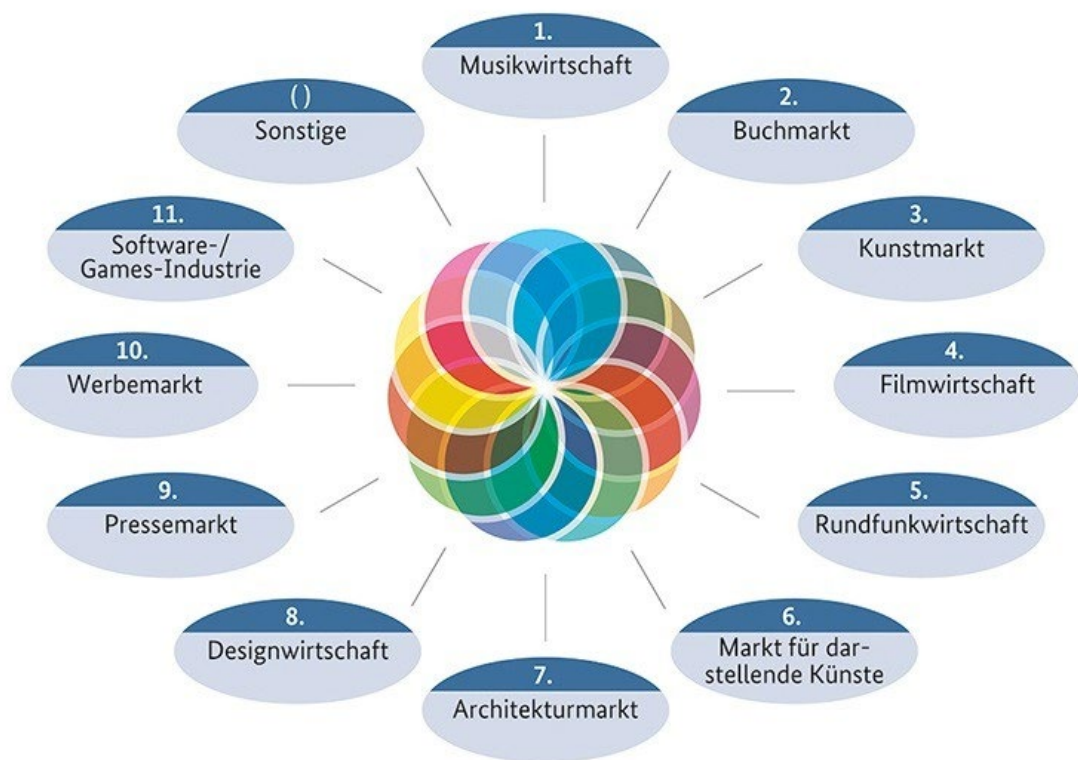


Abbildung 3 Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft

(Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022b)



Abbildung 4 Phasenmodell der Kreativität nach Rainer Holm-Hadulla (u.a.)

Bestand an gemeldeten offenen Arbeitsstellen¹ in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2011 bis 2022

Bestand an offenen Arbeitsstellen im Jahresdurchschnitt bis 2022

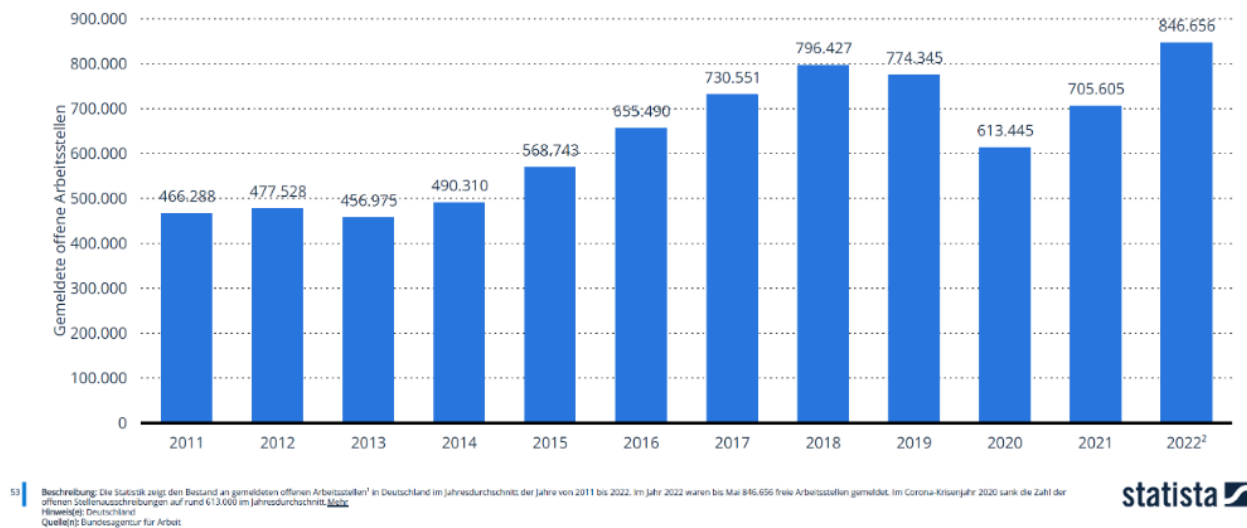


Abbildung 5 Entwicklung der gemeldeten offene Arbeitsstellen in Deutschland

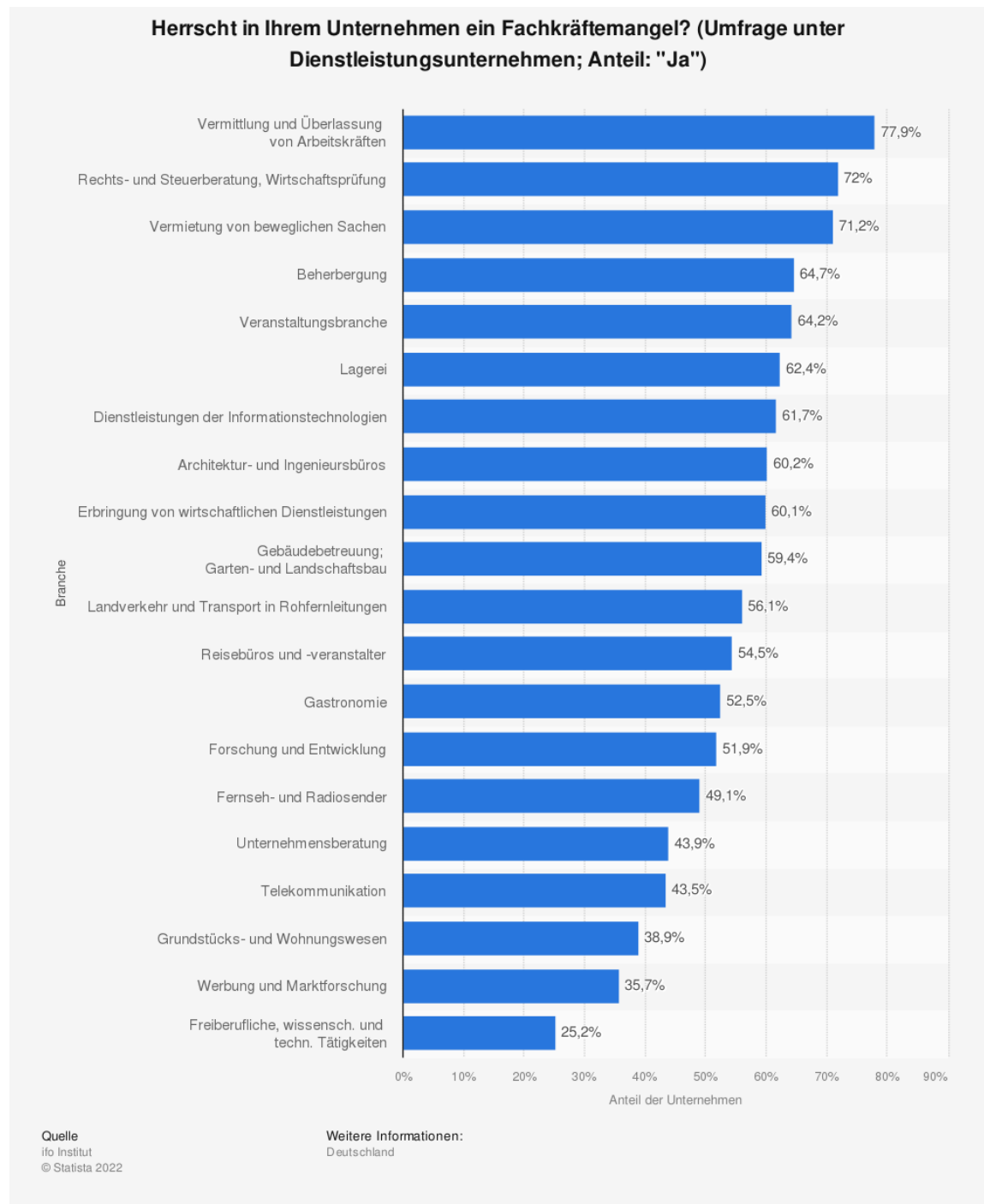


Abbildung 6 Beurteilung des Fachkräftemangels im eigenen Unternehmen



Abbildung 7 Alter der Mitarbeiter*innen in Agenturen der Kommunikationsbranche

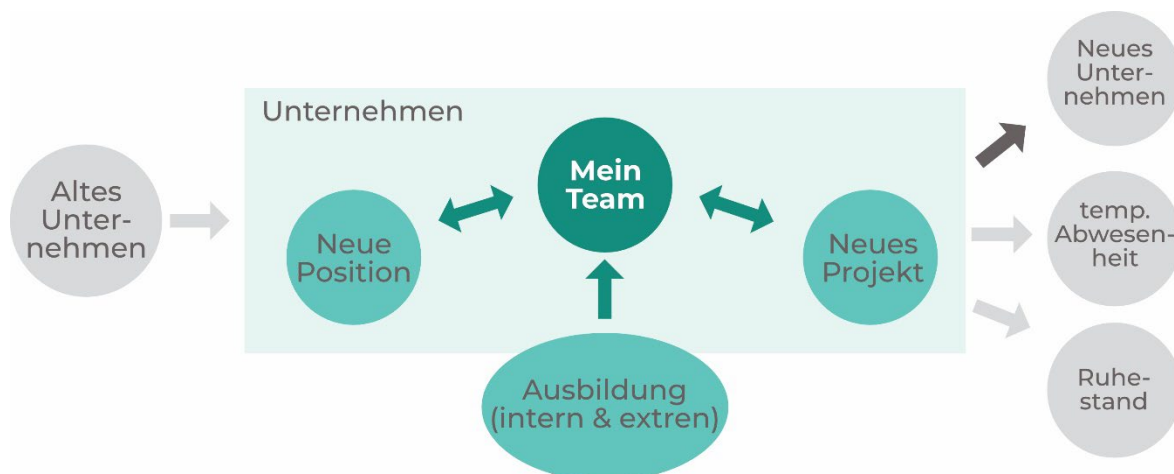


Abbildung 8 Fluktuationsarten empfunden nach Marc Armbruster

(Armbruster, 2022, S. 9)



Abbildung 9 Dimensionen der Führung

(Vgl. Kuhn-Krainick, 2020 9.8.2022 15.03 Uhr)

Informationsinteresse der Bevölkerung in Deutschland an beruflicher Weiterbildung von 2018 bis 2022 (Personen in Millionen)

Umfrage in Deutschland zum Interesse an beruflicher Weiterbildung bis 2022

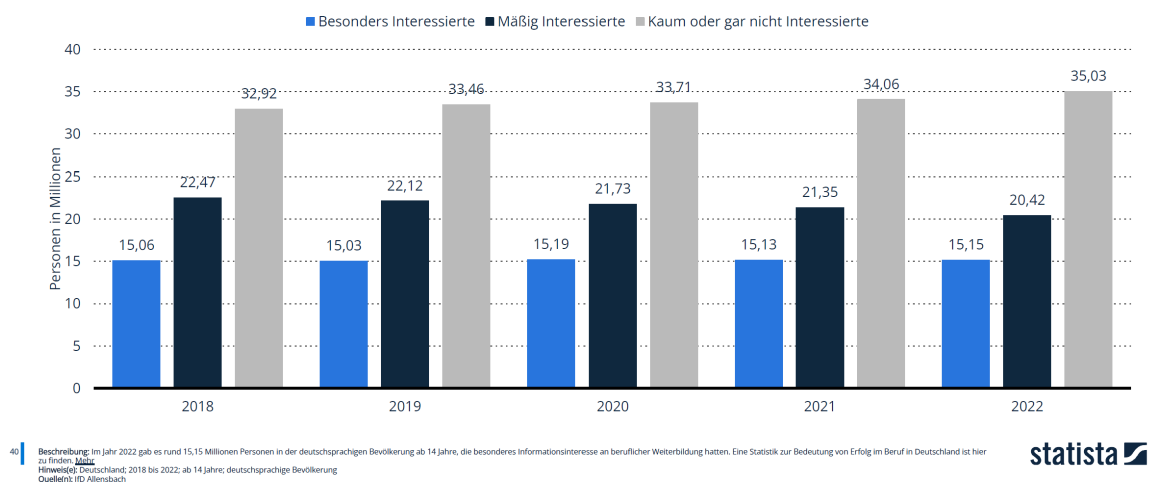


Abbildung 10 Interesse an beruflicher Weiterbildung in Deutschland von 2018-2022

Quelle: Statista / IfD Allsenbach

Teilnahmequoten an Weiterbildung in Deutschland von 1991 bis 2020

Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland bis 2020

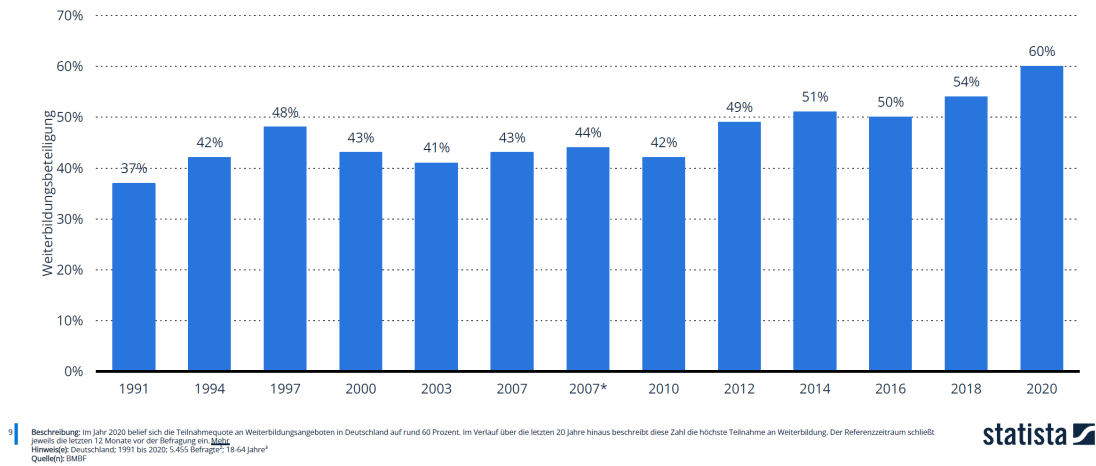


Abbildung 11 Entwicklung der Teilnehmerquote in Deutschland

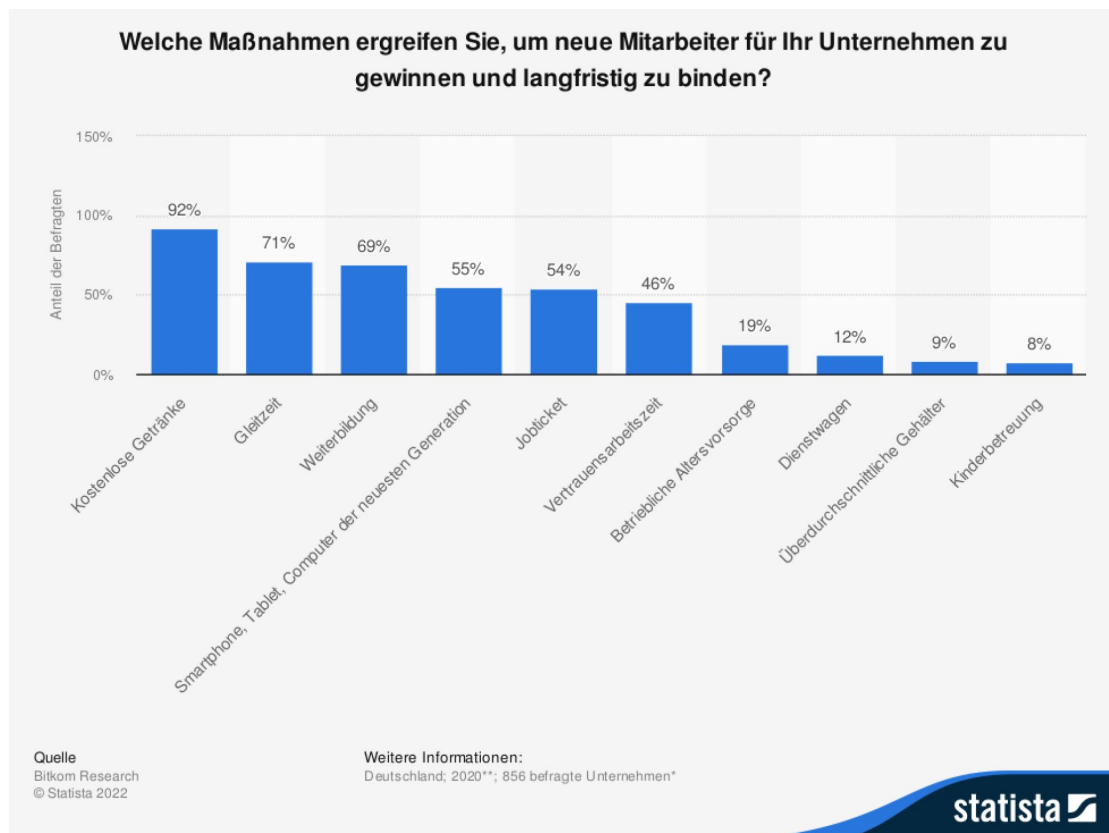


Abbildung 12 Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung von Unternehmen

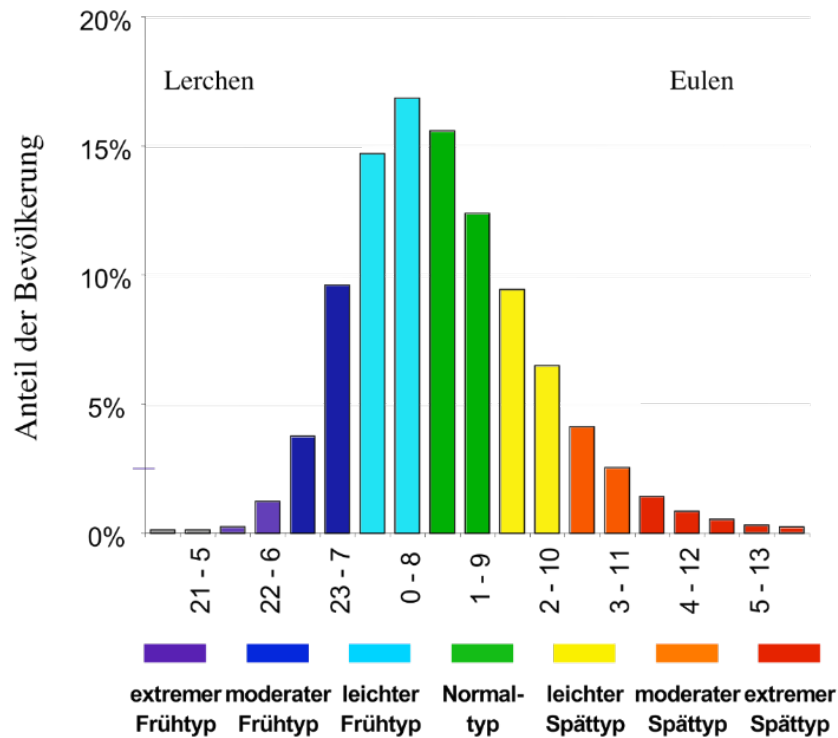


Abbildung 13 Häufigkeit der Chronotypen – Institut für medizinische Psychologie, Zentrum für Chronobiologie
– Nach dieser Abbildung gibt es mehr Frühaufsteher und Normaltypen als Spätaufsteher

(Wieden, 2020a)

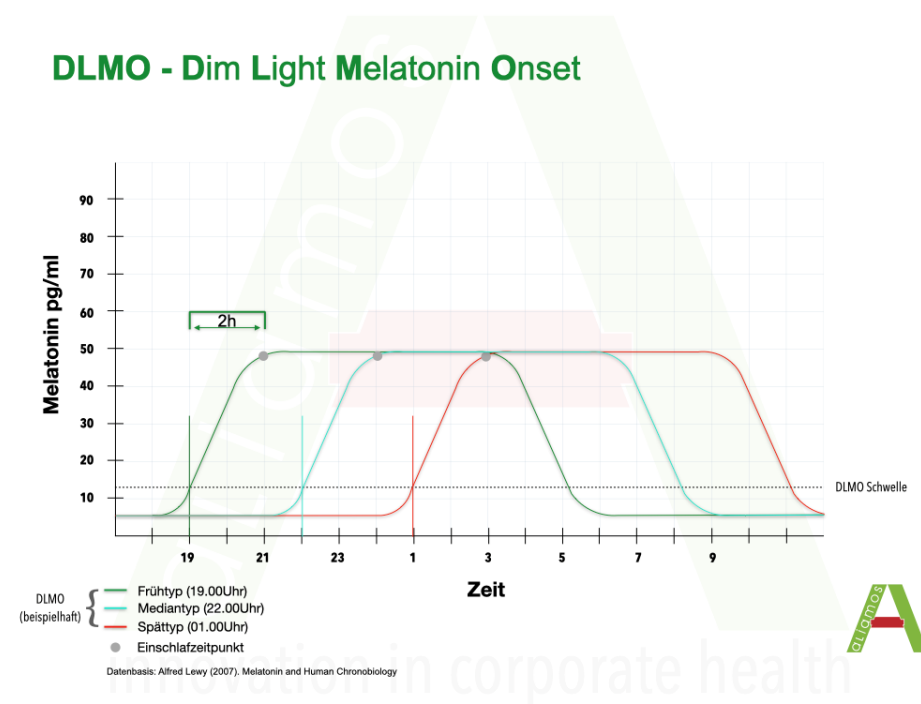


Abbildung 14 Beispiel einer DLMO Auswertung

(Wieden, 2020b)

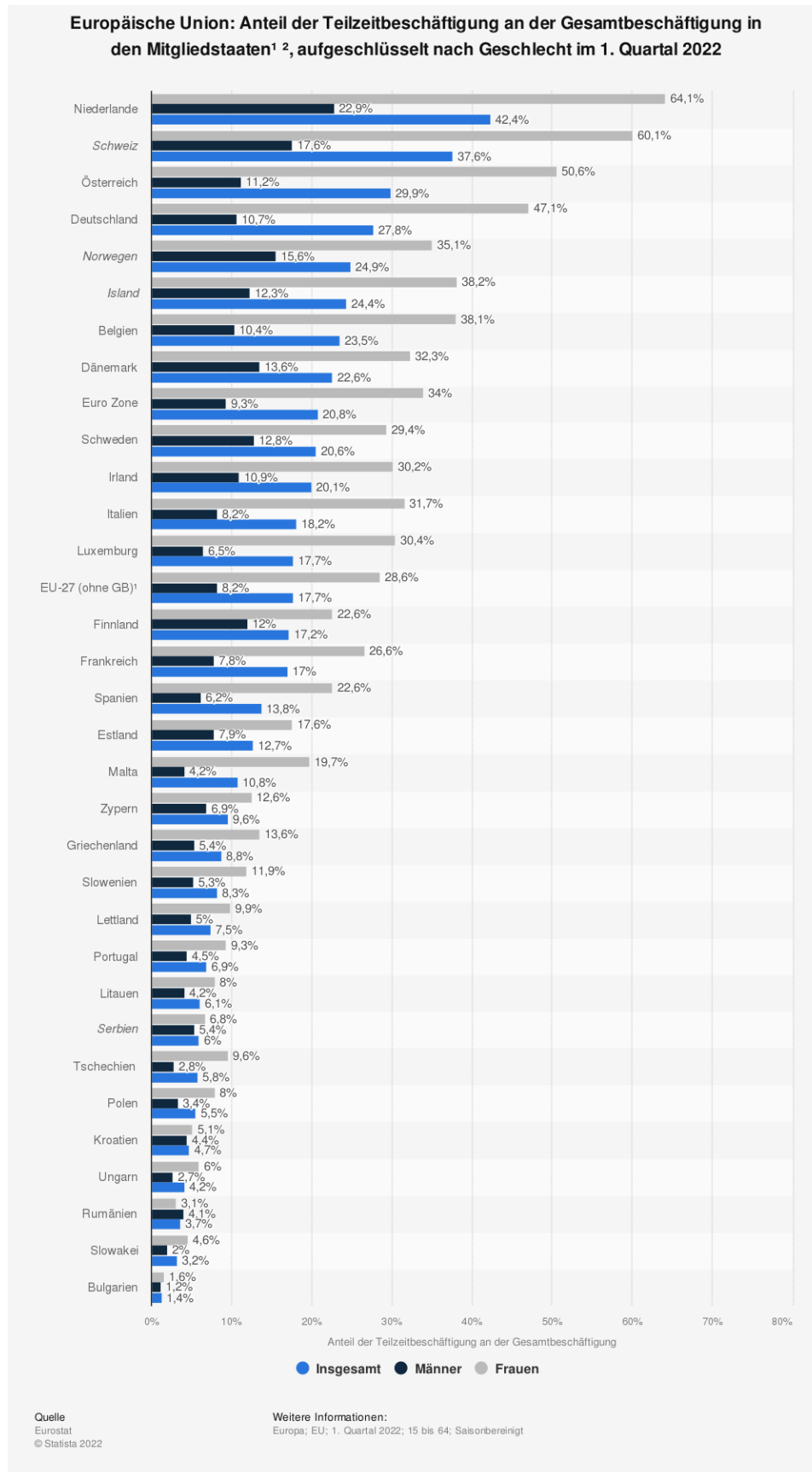


Abbildung 15 Anteil der Teilzeitbeschäftigten (TZ) in der EU 2022 Q1 nach Geschlecht. Deutschland liegt deutlich im oberen Bereich

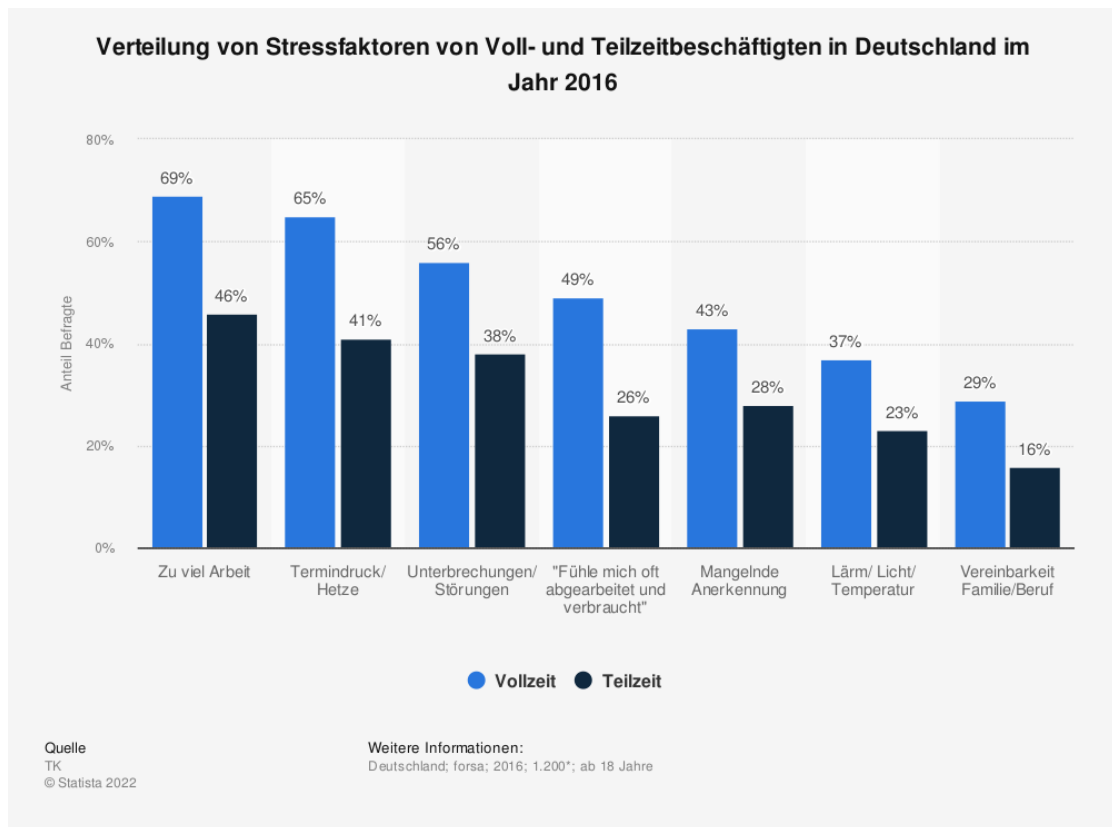


Abbildung 16 Stressfaktoren im Vergleich Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte



Abbildung 17 Eindrücke des Open-Space-Büro von Unilever in Hamburg

(Office Inspiration, 2021 11.8.11 11.19 Uhr)

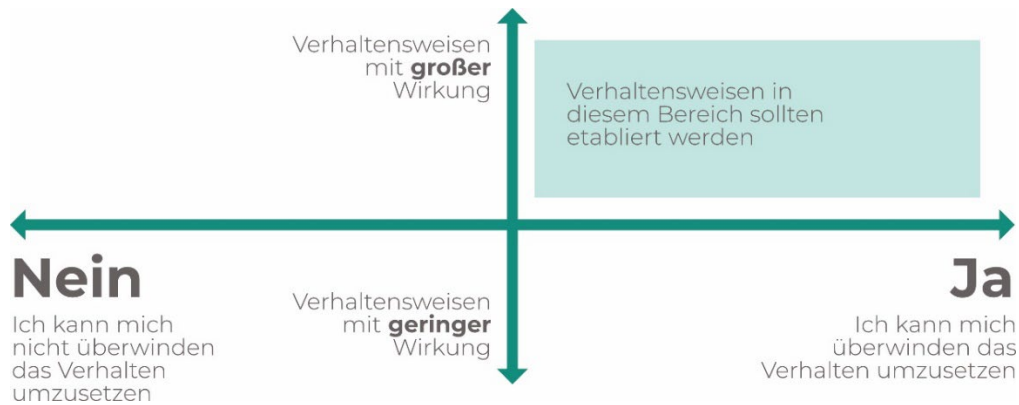


Abbildung 18 Matrix zur Auswahl geeigneter Gewohnheiten nach Brian Jeffrey Fogg 2019

(Allmers et al., 2021, S. 47)

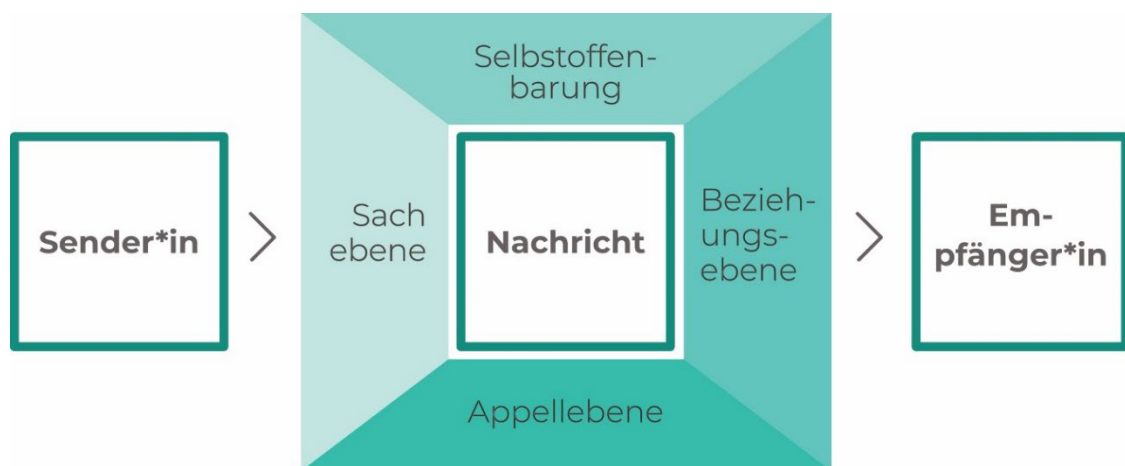


Abbildung 19 Das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun

(Vgl. Thun, 2022)

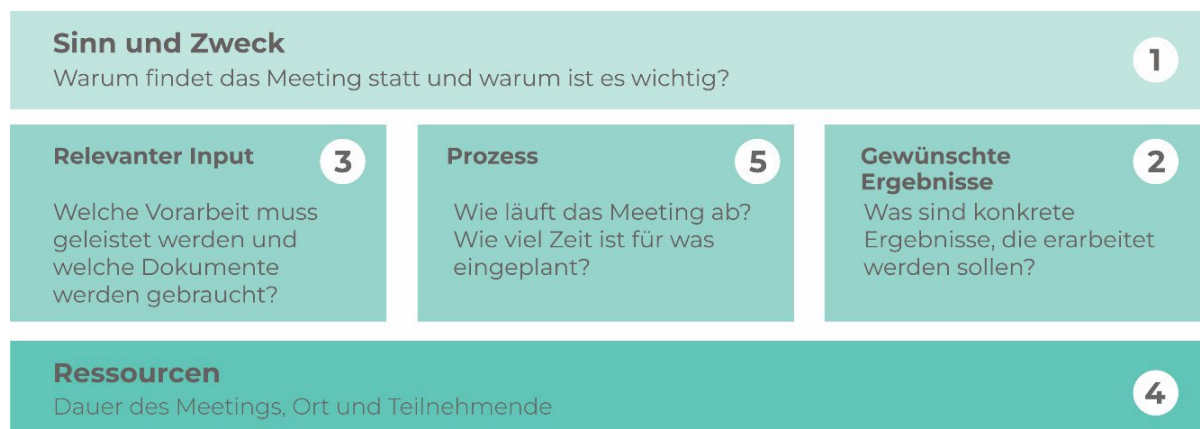


Abbildung 20 Die Pentagenda (Flow-Agenda) ist ein nützliches, agiles Hilfsmittel für die Vorbereitung auf ein Meeting

(Allmers et al., 2021, S. 200)

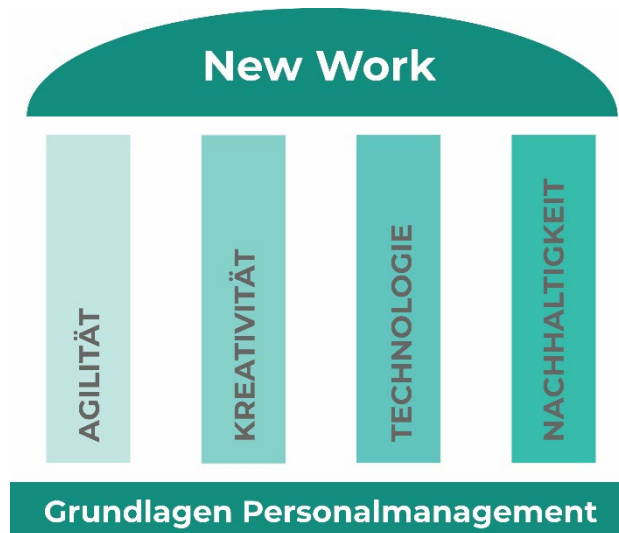


Abbildung 21 „New-Work“ fußt auf den Grundlagen des Personalmanagements und wird vorangetrieben durch agile Methoden, neue Technologien, nachhaltige Konzepte und Kreative Lösungsansätze



Abbildung 22 Ablaufmodell OKR-Methode

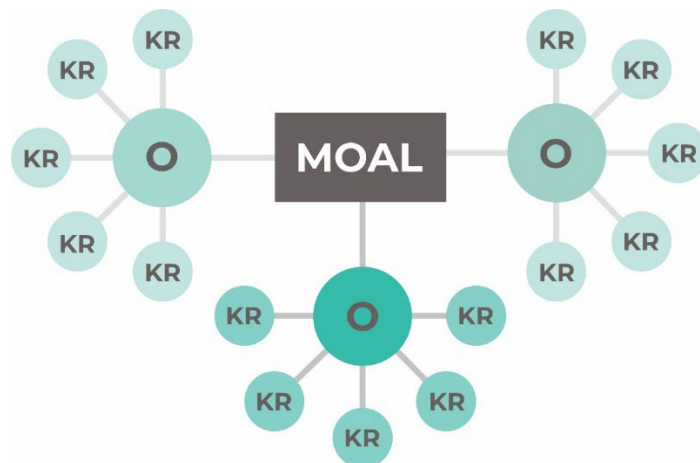


Abbildung 23 Ansicht einer OKR Systematik mit drei Zielen (O) und je fünf Key Results (KR). Die Objectives werden einem MOAL („Mid Term Goal“ - ein kurzfristiges Ziel, das sich von einem Unternehmensleitbild ableitet) zugeordnet.

(Vgl. Ringel & Höfer, 2022 16.8.22 17.54 Uhr)

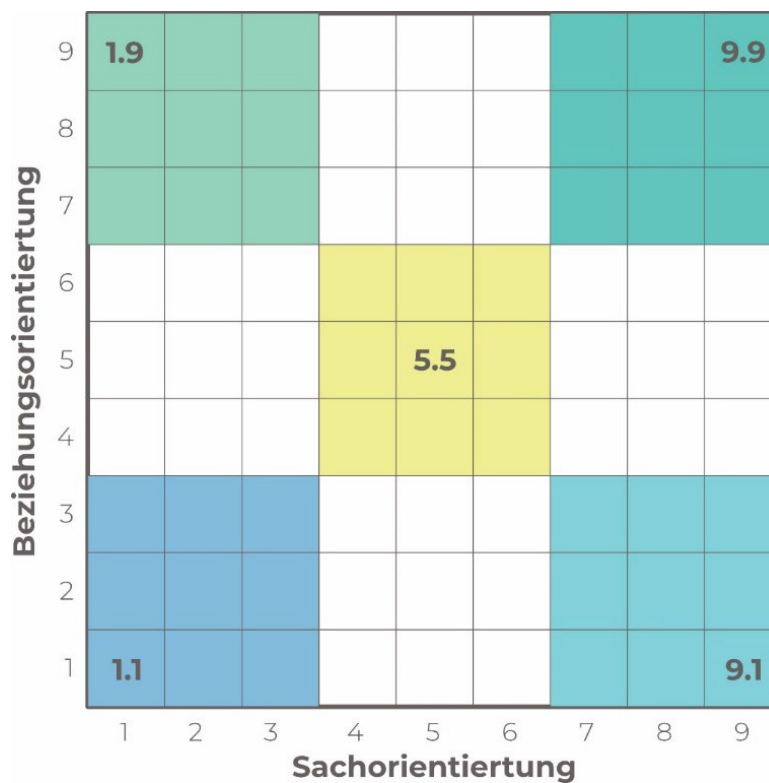


Abbildung 24 Abbildung der Verhaltensmatrix nach Blake & Mouton

(Vgl. Bartscher, 2018a 17.8.22 12.56 Uhr)

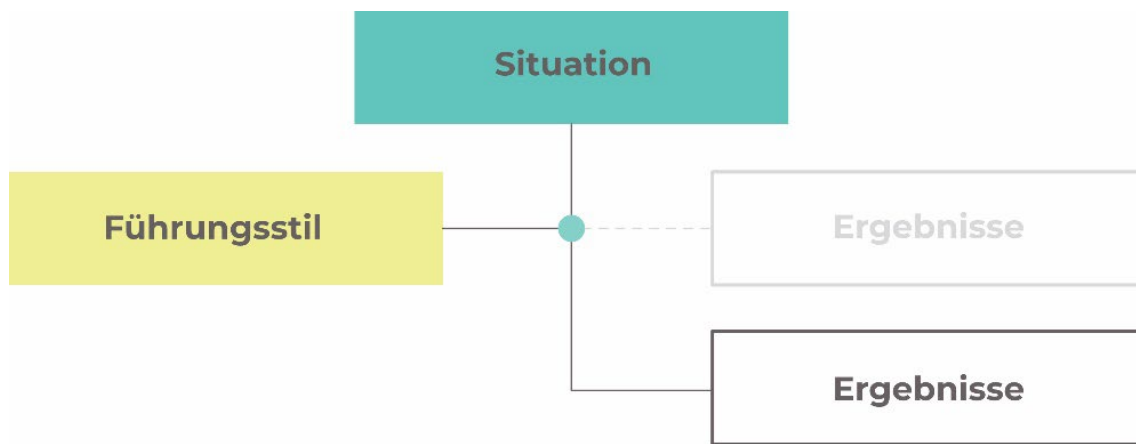


Abbildung 25 Die Situation beeinflusst den Führungsstil

(Becker, 2014, S. 29)

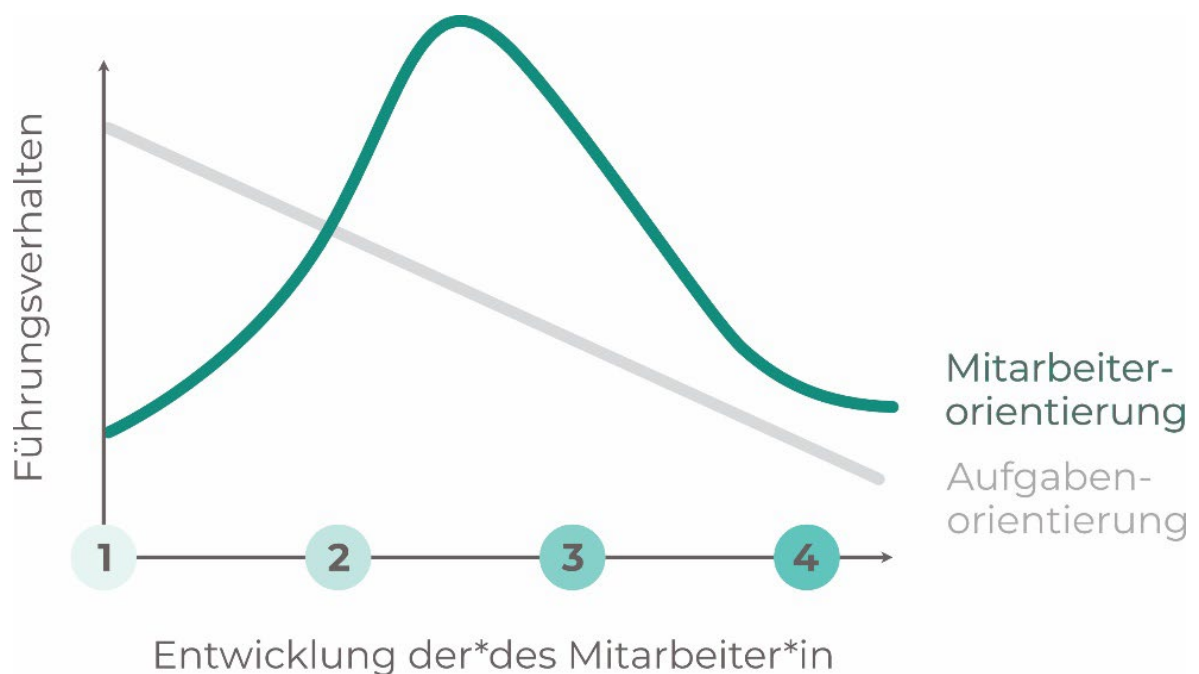
Reifegradmodell nach Hersey und Blanchards**Führungsstil in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung**

Abbildung 26 Reifegradmodell nach Hersey und Blanchards (oben) Führungsstil in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung (unten)

(Bartscher, 2018b 17.8.22 14.57 Uhr) beide Abbildungen

Kontingenzmodell nach Fiedler

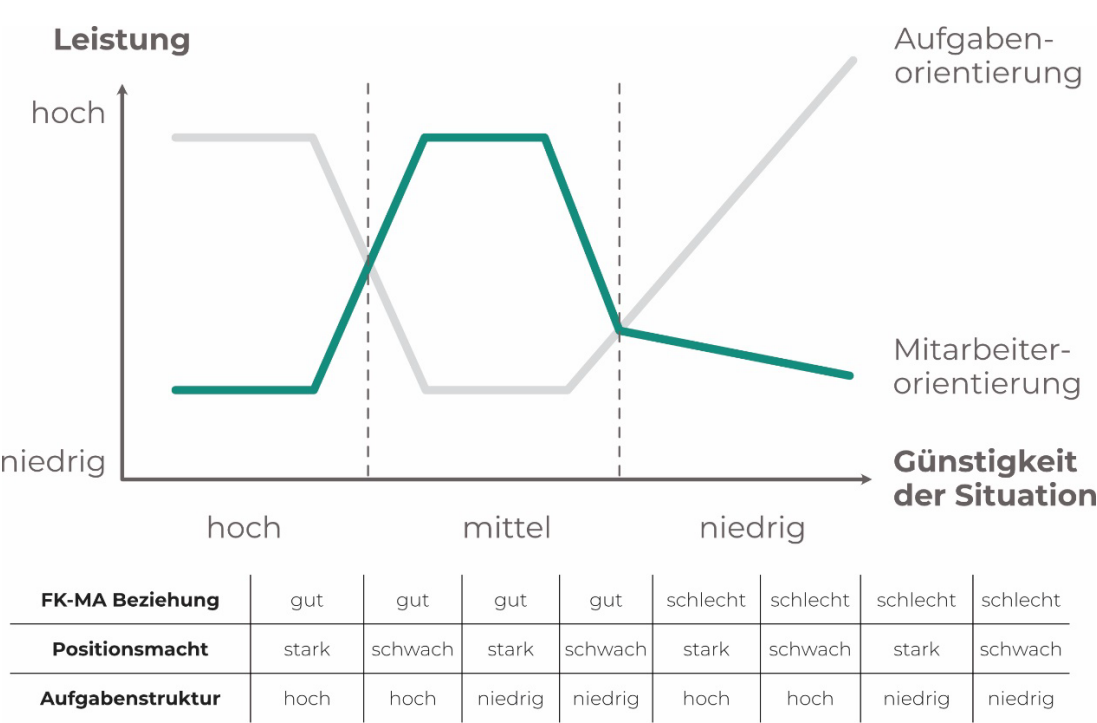


Abbildung 27 Kontingenzmodell nach Fiedler

(Becker, 2015 17.8.22 14.14 Uhr)



Abbildung 28
Dysfunktionen
im Team nach
Patrick Lencioni
und Gegen-
überstellung
der Erfolgs-
chancen im
Team

(Vgl. Allmers
et al., 2021,
S. 166)

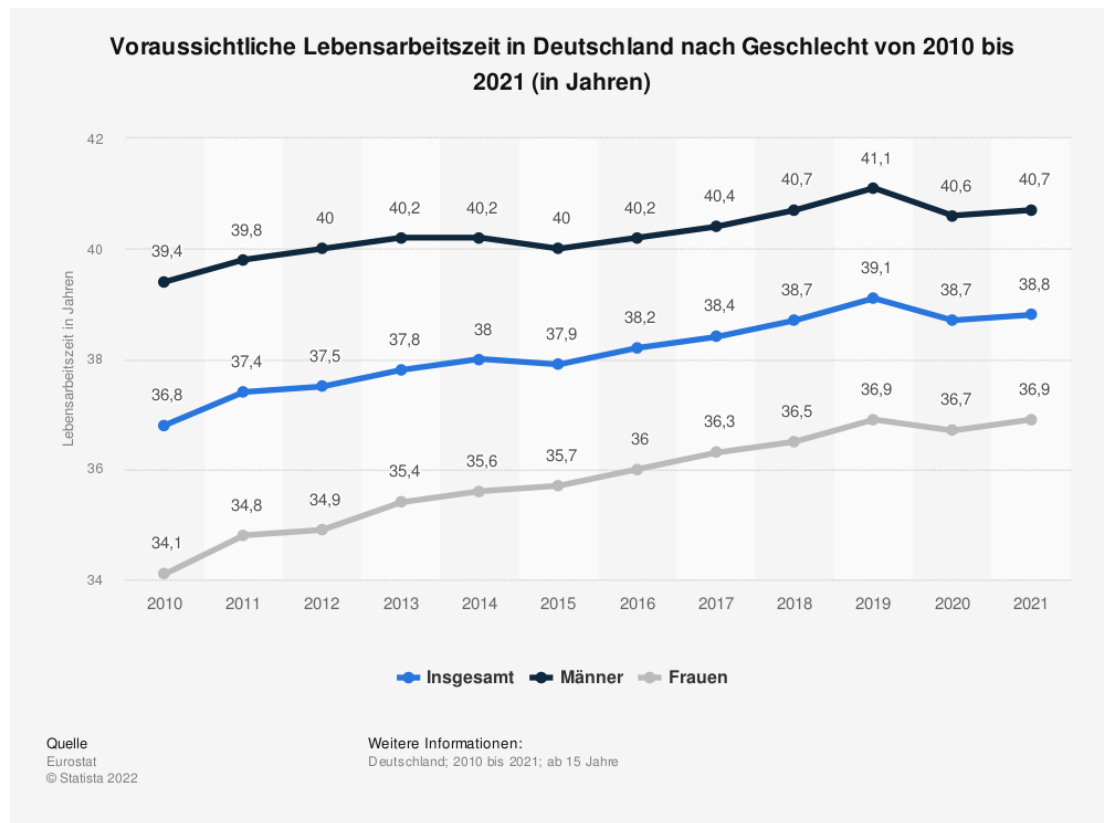


Abbildung 29 Durchschnittliche Lebensarbeitszeit in Deutschland

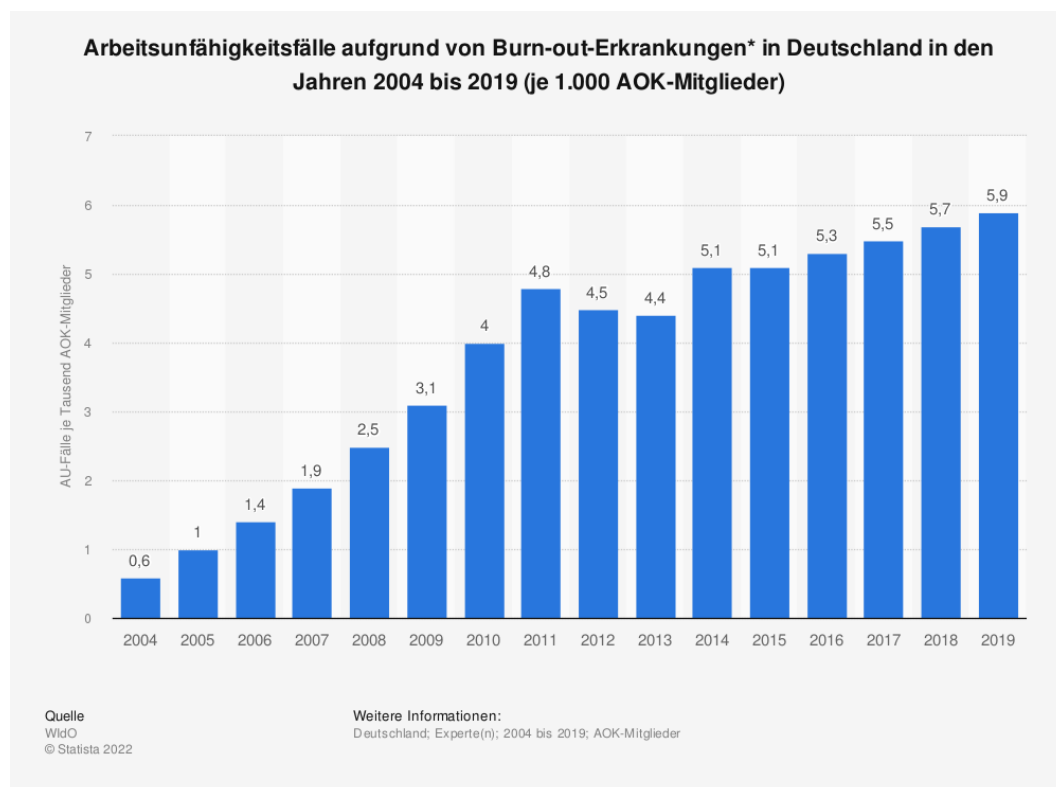


Abbildung 30 Die AOK zählte 2019 durchschnittlich 5,9 Arbeitsunfähigkeitsfälle je 1.000 Mitglieder aufgrund einer Burn-out-Diagnose. Damit hat sich die Diagnosehäufigkeit im letzten Jahrzehnt beinahe verdoppelt

Die häufigsten Stresssymptome sind:

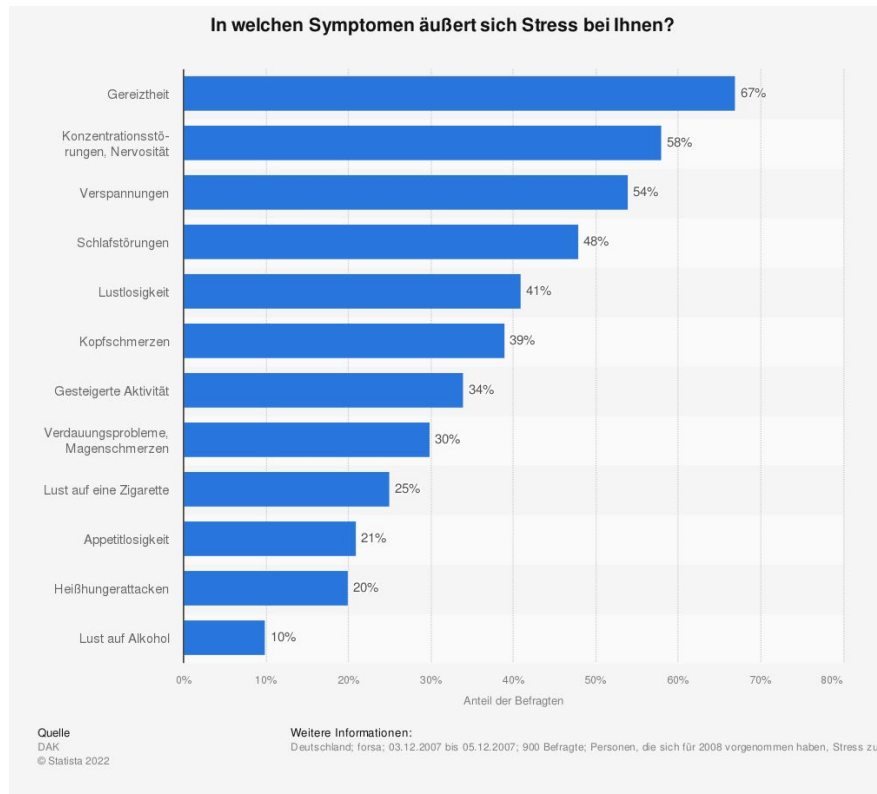


Abbildung 31 Stressfaktoren

Wie werden Sie künftig mit den aufgrund der Corona-Pandemie eingeführten Digitalisierungsmaßnahmen verfahren? (Umfrage unter Unternehmen)

Corona-Krise - Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen in Deutschland 2021

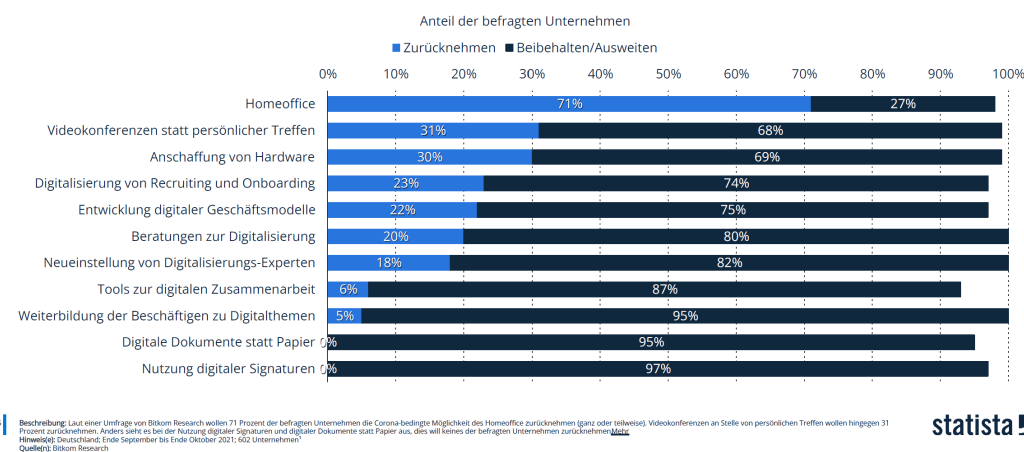


Abbildung 32 Die Abbildung zeigt, welche in der Pandemie festgelegten Maßnahmen im Berufsalltag von den Unternehmen beibehalten oder zurückgestellt werden sollen



Abbildung 33 Ablauf der empirischen Erhebung durch Experteninterviews

Beginn	Beginn: Stellen Sie sich bitte kurz vor. Was verstehen Sie unter „New-Work“?
Thema Führung	Leitfrage 1: Welche Rolle spielen die Führungskräfte in (eurem) Unternehmen? Hypothese: Die Rolle von Leitungspersonen ändert sich in neuen Arbeitsmodellen. Weiterführende Fragen: Welche Rolle spielen die Führungskräfte in eurem Unternehmen? Wie läuft die Kontrolle und Ressourcenplanung der Mitarbeitenden ab? Wie fördert ihr Talente und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen?
Thema Kommunikation	Leitfrage 2: Wo gibt es Herausforderungen und wo seht ihr Chancen auf ein zukunftsgerichtetes Miteinander? Hypothese: Neue Arbeitsmodelle können nur mit einer klaren Kommunikation funktionieren. Weiterführende Fragen: Wie nehmt ihr die Meinungen eurer Mitarbeitenden auf, um Prozesse und Situationen zu optimieren? Wie läuft bei euch das Feedbackmanagement/Konfliktmanagement? Was ist euch bei der Kommunikation untereinander wichtig?
Thema agile Arbeitsmethoden	Leitfrage 3: Würdest du sagen, dass neue Arbeitsmodelle nur mit einer zeitlichen und örtlichen Flexibilität einhergehen können? Hypothese: Neue Arbeitsmodelle zeichnen sich aus durch agile Arbeitsmethoden, die eine zeitliche und räumliche Flexibilität ermöglichen. Weiterführende Fragen: Welche Maßnahmen ergreift ihr, um ein Team zusammenzuführen / Teambuilding? Welche Ansätze verfolgt ihr, um neue Arbeitsmethoden zu verwirklichen? Wie finden Sie heraus, welche Arbeitsweisen/zeiten/systeme für Mitarbeiter*innen am geeignetsten sind?
Thema Voraussetzungen „New-Work“	Leitfrage 4: Welche Rahmenbedingungen müssten gegen sein, um in New-Work-Modellen arbeiten zu können? Hypothese: Neue Arbeitsmodelle sind vor allen für digitale Berufe geeignet. Weiterführende Fragen: Welche Rolle spielt die Dauer der Arbeitszeit für eine effiziente und sinnhafte Arbeit? Welche Arbeitszeitmodelle sind am erfolgreichsten in eurer Unternehmung/Coaching/Branche? Welche Rolle spielt der Arbeitsort? Steht eine ausgewogene Work-Life-Balance und Sinnhaftigkeit der Aufgaben in Zusammenhang mit der Produktivität?
Thema Remote-Arbeit:	Leitfrage 5: Wie habt ihr euch in der Vergangenheit dem Thema New Work genähert und warum? Welche Herausforderungen hat das mit sich gebracht? Hypothese: Die Möglichkeit der Remote-Arbeit wirkt sich signifikant auf die Arbeitsprozesse aus. Weiterführende Fragen: Welche Rolle spielt die Dauer der Arbeitszeit für eine effiziente und sinnhafte Arbeit? Welche Arbeitszeitmodelle sind am erfolgreichsten in eurer Unternehmung/Coaching/Branche? Welche Rolle spielt der Arbeitsort? Steht eine ausgewogene Work-Life-Balance und Sinnhaftigkeit der Aufgaben in Zusammenhang mit der Produktivität?
Abschluss	Abschluss: Welche Entwicklungen sehen Sie in Zukunft? Was könnte relevant werden?

Abbildung 34 Grafische Darstellung des Interviewleitfadens mit Fragen

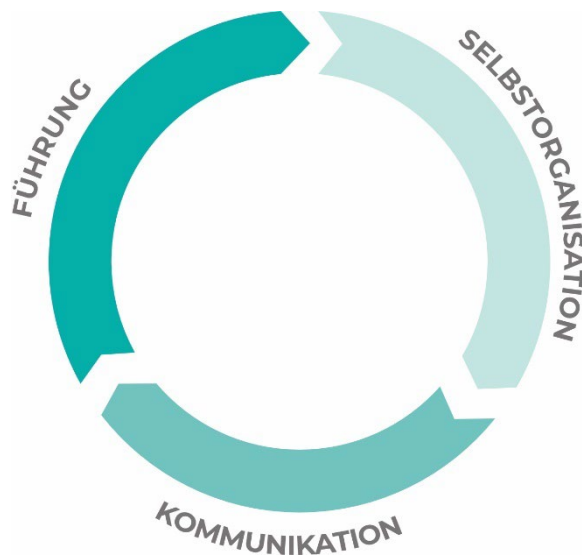


Abbildung 35 Diese drei Faktoren wurden in den Interviews stark hervorgehoben und stehen im Sinne von „New-Work“ stets miteinander in Wechselwirkung.

Umsatzentwicklung in der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland von 2003 bis 2020 (in Milliarden Euro)

Umsatzentwicklung in der Kultur- und Kreativwirtschaft bis 2020

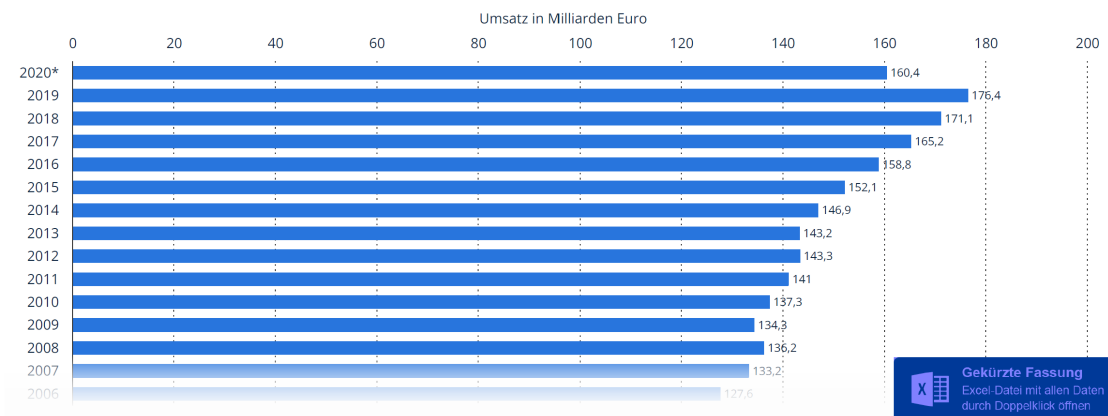


Abbildung 36 Umsatzentwicklung der Kultur- und Kreativbranche in Deutschland bis 2020

Einfluss der Corona-Krise auf die Kultur in Europa nach Gewinnverlusten im Vergleich zum Tourismus im Jahr 2020

Einfluss der Corona-Krise auf die Kultur im Vergleich zum Tourismus in der EU in 2020

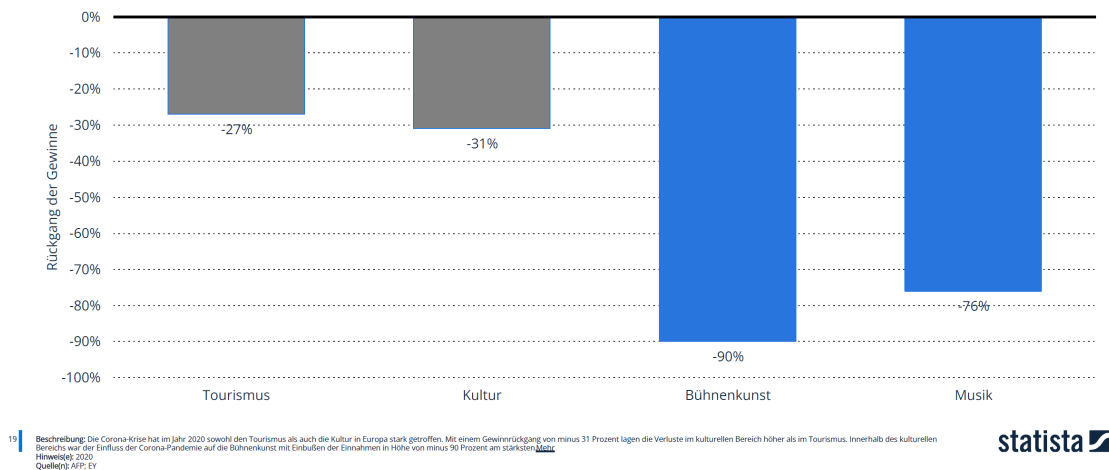


Abbildung 37 Gewinnverluste Bühnenkunst im Vergleich zu Tourismus 2020

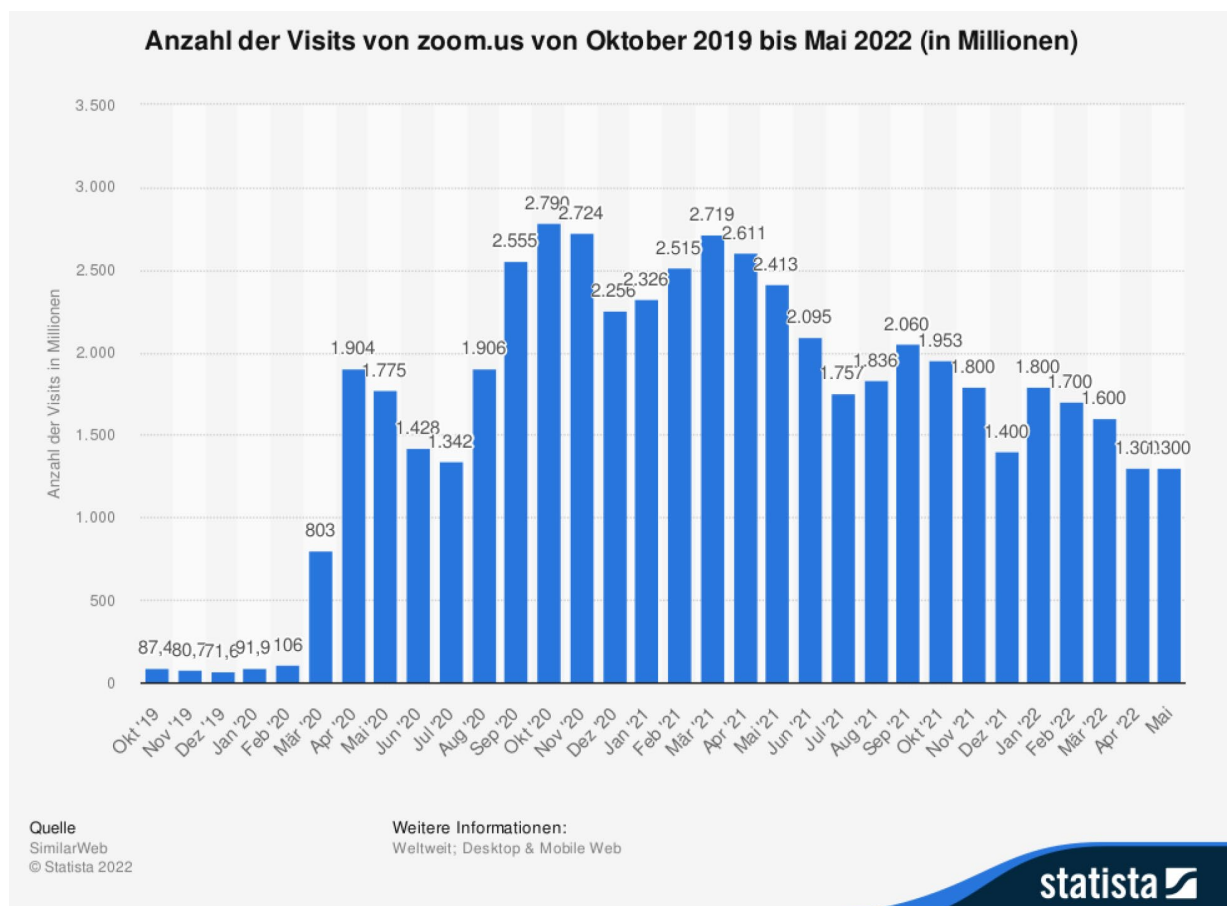


Abbildung 38 Entwicklung der Zugriffszahlen der Plattform "Zoom"

Anzahl der Besucher / digitalen Teilnehmer der gamescom in den Jahren 2010 bis 2021

Besucher der gamescom bis 2021

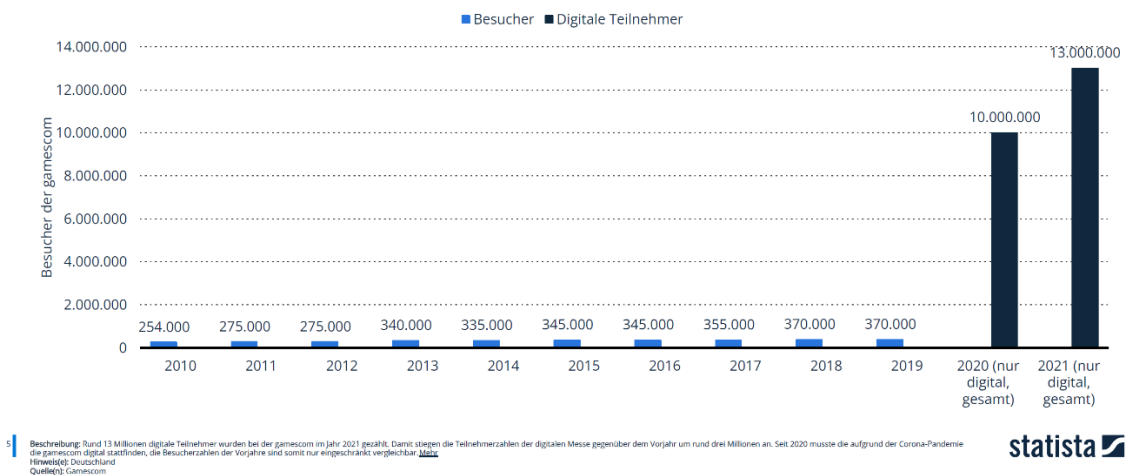


Abbildung 39 Teilnehmende der Gamescom nach Jahren

Umsatz der Messeveranstalter in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2021 (in Milliarden Euro)

Umsatz der deutschen Messeveranstalter bis 2021

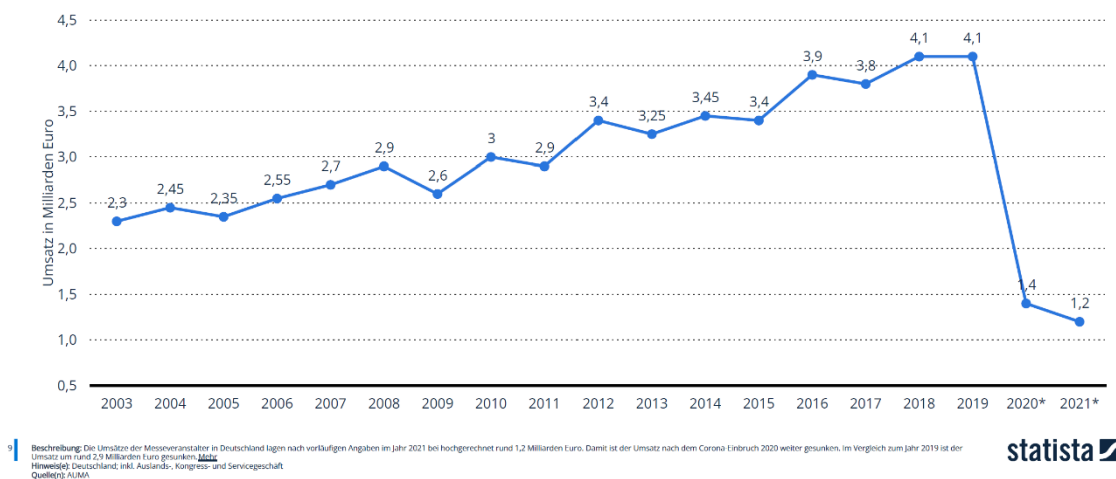


Abbildung 40 Umsatz der Gamescom nach Jahren

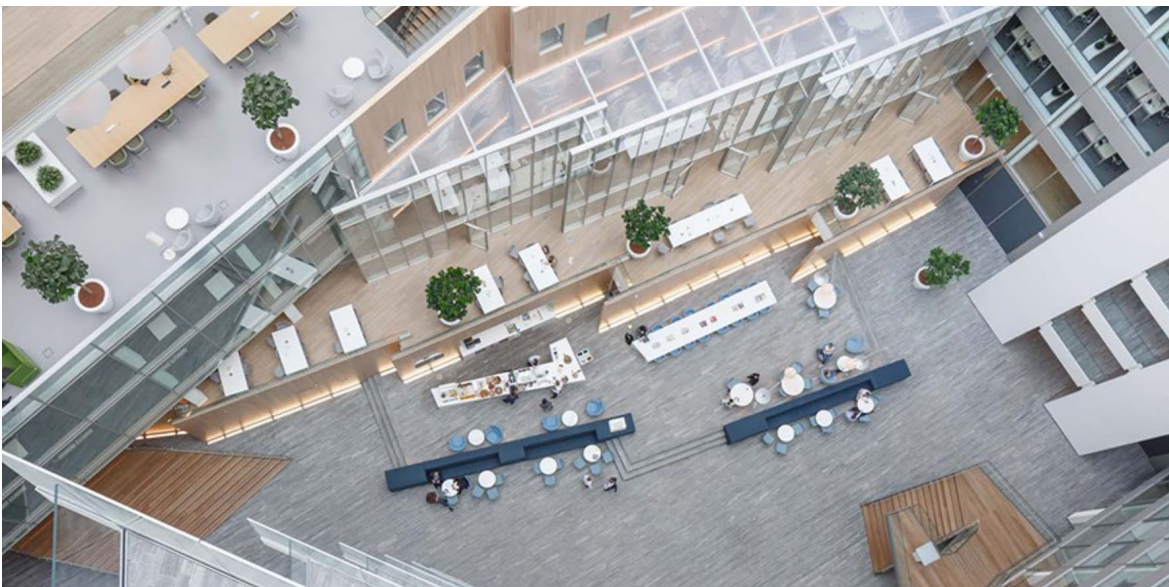


Abbildung 41 Eindrücke des "The Edge" Arbeitskomplexes in Amsterdam

(EDGE, 2022)

Anhang 2: Experteninterview

Vorstellung der Expert*innen:

Durch die Erfahrung als Freelancerin konnte die Autorin in ihrem bereits ausgedehnten Netzwerk viele spannende Personen finden, die in ihrem Gebiet bereits als Experte gelten. Nach sorgfältiger Auswahl hat sie Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft kontaktiert, die aus unterschiedlichen Blickpunkten auf die Branche im Zusammenhang mit „New-Work“ schauen. Alle ausgewählten Experten weisen eine einschlägige Erfahrungsebene in ihrem Gebiet auf und können zu verschiedenen Teilbereichen und ganzheitlich Auskunft geben.

Lena Best von Queo ventures GmbH in Dresden

Frau Best ist Director of Corporate Development bei Queo Dresden. Sie leitet den HR-Bereich (Human Resources - Personalbereich) und befasst sich unter anderem mit den Themen Recruiting, On-Boarding, Kompetenzaufbau, Mitarbeiterentwicklung und -bindung, Führungskraftentwicklung, Unterstützung der selbstorganisierten Teams, die im Unternehmen agieren, und alles, was von „New-Work“ getrieben ist. Außerdem leitet sie den Strategieprozess bei Queo, in denen sich auch viele Change Projekte wiederfinden. (Vgl. Lena Best, 2022 Interview Zeile 4) Link zum Unternehmen: <https://www.queo.de/de> Frau Best wurde durch einen persönlichen Kontakt der Autorin akquiriert.

Ludwig Zeumer von DDV Mediengruppe GmbH & Co. KG in Dresden

Herr Zeumer ist Geschäftsführer der Mehrwertmacher GmbH und Leiter des digitalen Geschäfts der DDV Mediengruppe GmbH & Co. KG. In dieser Funktion ist er der Vorgesetzte der Autorin. Er ist seit 18 Jahren im Verlag und in dieser Zeit viele verschiedene Abteilungen des Konzerns, welcher auch unter dem Dach Bertelsmann SE & Co. KGaA agiert. (Vgl. Ludwig Zeumer, 2022 Interview Zeile 5) Link zum Unternehmen: <https://www.ddv-mediengruppe.de/> Herr Zeumer ist der Vorgesetzte der Autorin.

Sebastian Damm von Oberüber Karger Kommunikationsagentur GmbH Dresden

Herr Damm ist Leiter der Digital-Unit bei OK, das heißt er hat alles im Blick, was sich online bewegt von Webseiten über Social Media bis SEO (Suchmaschinenoptimierung) über Onlinemarketing mit Personalverantwortung. Herr Damm betont, dass das Besondere bei OK das Interdisziplinäre ist. Sie haben verschiedenste Experten, die wir immer zu Rate ziehen und können so ein umfängliches Beratungsangebot bieten. (Vgl. Sebastian Damm,

2022 Interview Zeile 5) Link zum Unternehmen: <https://www.oberueber-karger.de/> Herr Damm ist eine Leitungsposition in dem Unternehmen, in dem die Autorin arbeitet.

Alexander Marbach ist Professor an der Hochschule Mittweida

Alexander Marbach ist als Professor an der Hochschule Mittweida für den Bereich Creative Content Design zuständig. Er hat einen ganzheitlichen Überblick über die Unterhaltungsbranche insbesondere im Bereich Gaming und Visual Effects. Zuvor arbeitete er als Freelancer in der Computerabbildung und als Virtual Studio Operator. (Vgl. Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 4) Für diese Arbeit wurde er ausgewählt, um seine Beobachtungen und Erkenntnisse in Bezug auf „New-Work“ innerhalb der Gamingbranche zu teilen. Herr Marbach ist ein ehemaliger Professor der Autorin.

Martin Dietrich ist Journalist

Martin Dietrich ist seit 2017 als freier Journalist besonders in den Bereichen Videospiele und Internetkultur unterwegs. Er schreibt unter anderem für die Gamestar, Bundeszentrale für politische Bildung, Spiegel, Jacobin, Super Level und arbeitet als freier Mitarbeiter beim MDR in Dresden. (Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 4) In seiner Karriere konnte er bereits hinter die Kulissen von großen Entwicklerstudios der Klassiker Tycoon6 und Gothic schauen. Seine Artikel beziehen sich nicht nur auf aufploppende Trends, sondern vielmehr auf die Hintergründe der Entwicklerszene in Deutschland und weltweit. Martin Dietrich wurde über die Social Media Plattform „Linked In“ akquiriert, nachdem er Artikel über die Arbeitsweisen und Hintergründe von Entwicklerstudios im Magazin „Gamestar“ veröffentlicht hat.

Kristin Ottlinger ist Gründerin von Fuchs Devils Wild GbR

Gemeinsam mit ihrem Mitgründer Jakob Klimkait begleitet sie Unternehmen auf dem Weg neue Arbeitsmodelle im Zuge der Digitalisierung zu verwirklichen. Dabei verbinden sie „New-Work“ mit Digital Experience. (Vgl. Kristin Ottlinger, 2022 Interview Zeile 4) Link zum Unternehmen: <https://fuchsdevilswild.de/>

Katja Kremmling ist Purpose Coach

Frau Kremmling ist Impulsgeberin für berufliche Klarheit und persönlichem Wachstum. Als Purpose (Sinnhaftigkeit) Coach arbeitet sie gemeinsam mit einzelnen Personen oder Gruppen und Organisationen an der Entwicklung der eigenen Zielfindung. Sie begleitet außerdem ein Talent-Programm mit 400 Teilnehmenden. (Vgl. Katja Kremmling, 2022 Interview Zeile 4) Link zum Unternehmen: <https://kremmling-berufungscoach.com/>

Katja Kremmling und Kristin Ottlinger wurden nach der Veranstaltung „Big & Growing „New-Work“ Festival 2022“ in Dresden angesprochen und für die Arbeit als Interviewpartnerinnen akquiriert.

Caspar Lau ist Workspace Consultant bei Kirsch & Lütjohann GmbH & Co. KG

Caspar Lau arbeitet in Hamburg als Workspace Consultant und ist gelernter Designer und Change Manager. Gemeinsam mit seinem Team berät er Unternehmen, die sich dem Thema „New-Work“ unter dem Aspekt der räumlichen Veränderung nähern. Sie haben das Ziel den Mitarbeiter*innen den optimalen Arbeitsraum zu bieten und Arbeit mittels Organisationsentwicklung neu zu definieren. (Vgl. Caspar Lau, 2022 Interview Zeile 5) Link zum Unternehmen: <https://www.kirsch-luetjohann.de/> Herr Lau wurde nach einer Internetrecherche über Linked In kontaktiert.

Danny Hess ist Workspace Designer

Danny Hess ist gelernter Architekt und arbeitet seit fünf Jahren auf selbstständiger Basis als Workspace Designer. Gemeinsam mit seinem Team, bestehend aus einer Mitarbeiterin und einem Netzwerk, gestaltet er räumliche Arbeitsumgebungen für seine Kund*innen und begleitet sie bei den Change-Phasen, bedingt durch Umstrukturierung, Umzug oder Expansion. (Vgl. Danny Hess, 20.7.22 Interview Zeile 4) Link zum Unternehmen: <https://www.danny-hess.com/> Herr Hess wurde als Kontakt von Kristin Ottlinger für das Interview vorgeschlagen.

Auswertung: Vergleich der Zitate aus den Experteninterviews mit den Hypothesen**Hypothese 1: Die Rolle von Leitungspersonen ändert sich in neuen Arbeitsmodellen.****Frage:**

Welche Rolle spielen die Führungskräfte in (eurem) Unternehmen?

Antworten:

Lena Best: „Eine neue Aufgabe stellt der Gesamtüberblick über das Team dar. Wie agiert das Team miteinander und wo gibt es Verbesserungspotential? Die Führungskraft „[unterstützt] sie dabei, ihre Meta-Kompetenzen entsprechend des Reifegrades weiterzuentwickeln, um noch besser zu werden als selbstorganisiertes Team. Das ist etwas, was neu dazugekommen ist. [...] Die Führung hat sich wie gesagt ein bisschen verändert. Mehr zu dem Coachen. Weil natürlich kann ich nicht für Selbstorganisation sorgen, wenn ich immer alle Lösungen vorgebe. Und das ist natürlich auch schwer für die Führungskräfte, dort eine gute Balance zu finden.“ (Lena Best, 2022 Interview Zeile 474)

„[Die Führungskräfte] müssen es aushalten, sich rauszuhalten. Ich muss das aushalten, wenn ich sehe, die finden keine Lösung, weil sie noch ein bisschen Zeit brauchen. Oder

sie finden eine Lösung und ich würde es vielleicht anders machen. Also dieses Bewusstsein, es gibt nun mal verschiedene Lösungen. Meine Lösung ist nicht immer die beste und manchmal müssen sie vielleicht auch eine Lösung fahren, wo vielleicht was schief geht, um daraus auch wieder zu lernen und Erkenntnisse abzuleiten und das aber auch zuzulassen.“ (Lena Best, 2022 Interview Zeile 483)

Sebastian Damm: „Wertschätzung ist ein ganz großes Thema bei uns. Das ist leider auch so ein Buzzword, muss man sagen. Eine wertschätzende Atmosphäre und auch [dieses Familiäre] sind so Sachen, die wir wirklich im Vordergrund stehen. [Ich versuche] immer auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern [zu] kommunizieren und mich gar nicht wirklich als die Führungskraft zu sehen. Natürlich bin ich Ansprechpartner für gewisse Themen, aber am Ende sind wir eine Abteilung, die irgendwie funktionieren muss. Und das ist das, was ich auch gerne so zeige und auch lebe. Das ist der wichtigste Aspekt, der mich im Alltag umtreibt.“ (Sebastian Damm, 2022 Interview Zeile 231)

Ludwig Zeumer: „[„New-Work“] geht bei der Führungskraft los. Dass man eher mit Vertrauen führt anstatt mit Kontrolle. Dass man quasi auf Outcomes schaut und nicht auf Anwesenheiten, dass man Enabler ist, also nicht sagt: ‚Ich geb‘ dir genau den Weg vor, den du zu gehen hast.‘ Sondern dass man sagt, man stellt sich auch Leute ein, die im Zweifel in bestimmten Bereichen einfach eine ganz andere Expertise mitbringen. Und es ist gar nicht so die Aufgabe einer Führungskraft, glaube ich, in allen Bereichen top zu sein, in allen fachlichen Bereichen, sondern eher der Dirigent zu sein.“ (Ludwig Zeumer, 2022 Interview Zeile 60)

Caspar Lau: „In Konzernen ist oft über den Arbeitsplatz auf die Hierarchie abgebildet. [...] Es gibt den Arbeitsplatz und es gibt das Einzelbüro und das einzelne Büro signalisiert immer Führungskraft. „New-Work“ in meinem Sinne funktioniert meistens über Activity based working. [...] Wenn ich dann in ein Projekt reinkomme und ich dann schon merke, dass die Führungskräfte nicht bereit sind, auf ihr auf Einzelbüro zu verzichten, dann funktioniert das nicht. Dann ist auch wieder die Vorbildfunktion dieses [Befähigens] nicht gelebt.“ (Caspar Lau, 2022 Interview Zeile 281)

„Das Verständnis der Führung im Kontext [von] „New-Work“ muss komplett anders [gedacht werden] und [das] auch [...] was das Räumliche angeht. Vor allem hat das Funkzionieren einer Organisation auf der Fläche ganz viel mit der Führung zu tun. Das heißt, wenn die [die Unternehmenskultur] nicht vorleben, dann wird es auch nicht [von Mitarbeiter*innen gelebt]. Ein Projekt scheitert, steht und fällt eigentlich mit der Motivation der Führungskraft.“ (Caspar Lau, 2022 Interview Zeile 163)

Danny Hess: „Wenn eine Pause vor Ort nicht gern gesehen ist, dann wird das auch keiner nutzen. Und wenn hybrides Arbeiten eben damit verbunden ist, dass man sich im Homeoffice und etc. nicht wahrgenommen wird, weil es eben die Struktur oder auch das Mindset nicht hergibt, dann ist es halt schwierig, auch räumlich zu lösen.“ (Danny Hess, 20.7.22 Interview Zeile 363)

Kristin Ottlinger: „Neue Führung hat für mich nicht zwangsläufig was mit „New-Work“ zu tun, sondern ist einfach ein Bestandteil der Transformation der Gesellschaft, die sowieso erfolgt. Früher hieß es Führung oder die Führungskraft war sozusagen der, die, das Allwissende, die jede Frage beantworten konnte und die fachlich auch am besten war. Entsprechend war die Fachlichkeit über allem erhaben, egal ob derjenige oder diejenige in letzter Konsequenz auch die emotionale Intelligenz oder die soziale Intelligenz besessen hat. Menschen zu führen war einfach sekundär. Und das hat sich halt heute gewandelt. Man sagt nicht umsonst heute „Leader as a Coach“, dass die Führungskraft viel mehr als Coach fungieren sollte, sprich die Mitarbeiter gut kennen muss, wissen muss wo liegen die Stärken, wo liegen die Schwächen? Wie empowern ich den Mitarbeiter aus den Stärken das Beste rauszuholen?“ (Kristin Ottlinger, 2022 Interview Zeile 360)

„Dem [einen] muss [man] vielleicht ganz viel Raum geben, damit er sich bestmöglich entfalten kann. [...] Und dann gibt [...] es durchaus Mitarbeiter, die sagen: ‚Ich habe acht Stunden, und ich würde gern genau wissen, was ich in diesen acht Stunden so tun habe.‘ [...] So unterschiedlich muss man [als Führungskraft] in der Lage sein, darauf einzugehen. [Generell wünscht man sich] partizipative und hierarchielose Führung. Ich habe [das] vor kurzem so extrem erlebt, wo man das versucht hat zu tun. Die Mitarbeiter haben alle ganz klar gesagt, dass ihnen der Rahmen fehlt – dass ihnen die Führung und verschiedene Richtlinien fehlen. Ich glaube, man muss wirklich immer schauen, was für ein Konstrukt hat man. Meiner Erfahrung nach ist es auch, wenn sich viele hierarchielose oder hierarchiearme Führung wünschen, dass die Mitarbeiter*innen trotz-dem dankbar sind, verschiedene Richtlinien zu haben, über die sie sich keine Gedanken machen müssen – die einfach vorgegeben sind.“ (Kristin Ottlinger, 2022 Interview Zeile 411)

Hypothese 2: Neue Arbeitsmodelle können nur mit einer klaren Kommunikation funktionieren.

Frage:

Wo gibt es Herausforderungen und wo seht ihr Chancen auf ein zukunftsgerichtetes Miteinander?

Antworten:

Lena Best: „Wir [praktizieren mit unserem Team] viel Kompetenzaufbau in die Richtung emotionale Kompetenz, wie gut ist das ausgebildet in den Teams. Das Thema Entscheidungskompetenz, Kommunikation, also die ganzen Sachen, die es braucht, um in einem selbstorganisierten Team agieren zu können.“ (Lena Best, 2022 Interview Zeile 161)

Sebastian Damm: „Wir legen großen Wert drauf, eben gerade dieses Wissen, was hier irgendwie so rumgeistert, vielleicht auch bei Einzelpersonen möglichst weit und breit zu verteilen.“ (Sebastian Damm, 2022 Interview Zeile 194)

Caspar Lau: „Ein Projekt steht und fällt mit der Motivation der Führungskraft. [...] Wenn ich mit einem mittelständigen Unternehmen oder einem Konzern zusammenarbeite und das strategische Management in seiner Vorbildfunktion sich auch dem Thema [„New-Work“] rauszieht, es nicht belebt, [wird das auch nichts]. Es muss eigentlich zwangsweise eine Fehlerkultur [eingeführt werden], offene Kommunikation, ein Vorleben der Sachen und im Endeffekt eine moderne Führung des „Enablings“ stattfinden. [...] Kommunikation ist das Zauberwort!“ (Caspar Lau, 2022 Interview Zeile 147 & 453)

Danny Hess: „[...] es hilft eigentlich nur, an die Kommunikation zu gehen und zum einen zu wissen: ‚Warum wollen die sich jetzt nicht verändern, [...] was sind deine Bedenken?‘“ (Danny Hess, 20.7.22 Interview Zeile 197)

Kristin Ottlinger: „Wenn man das runterbrechen möchte, [geht es] eigentlich immer wieder um das Thema Kommunikation im Großen wie im Großen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. [...] Jeden Kunden, [...] hat im weitesten Sinne Unterstützungsbedarf im Bereich Kommunikation.“ (Kristin Ottlinger, 2022 Interview Zeile 140 & 165) „Arbeitskultur: Wenn man das ein bisschen spezifizieren würde, würde man sagen Führungskultur, Prozess Einführungen, Kommunikationskultur und vor allen Dingen die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen.“ (Kristin Ottlinger, 2022 Interview Zeile 89)

Hypothese 3: Neue Arbeitsmodelle zeichnen sich aus durch agile Arbeitsmethoden, die eine zeitliche und räumliche Flexibilität ermöglichen.

Frage:

Würdest du sagen, dass neue Arbeitsmodelle nur mit einer zeitlichen und örtlichen Flexibilität einhergehen können?

Antworten:

Lena Best: „‘Nur‘ ist ein hartes Wort. In vielen Unternehmen müssen Mitarbeiter*innen zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten sein, um die Wertschöpfung zu gewährleisten. Bei Unternehmen, bei denen eine zeitliche und örtliche Flexibilität möglich ist, ist es in jedem Fall eine Forderung des Arbeitsmarktes auf die man als Unternehmen reagieren muss. Anders kann man mit dem Megatrend der Individualisierung und der Herausforderung Arbeitnehmermarkt kaum umgehen. In welcher Ausprägung muss jedes Unternehmen individuell entscheiden.“ (Nachtrag aus der Email vom 22.8.2022)

Sebastian Damm: „Nein, nicht zwingend. Aus meiner Sicht gibt es darüber hinaus noch andere Faktoren, die Arbeitsmodelle definieren können. So zum Beispiel ist auch die Art und Weise, wie man zusammenarbeitet oder Probleme löst eine Form von „New-Work“. Strukturen in Unternehmen können auch von klassischen Modellen abweichen, sodass es

insgesamt eine ‚neue‘ Unternehmenskultur gibt (z.B. Holacracy), die eine neue Arbeitsweise fördern.“ (Nachtrag aus der Email vom 23.8.2022)

Danny Hess: „Das denke ich nicht. Man kann auch moderne Arbeitsmodelle in Branchen etablieren, wo man eben nicht unbedingt zeitlich und örtlich flexibel arbeiten kann (z.B. Krankenhäuser, Produktionsbetriebe). Das Modell muss eben zur Aufgabe und Situation passen und diese verbessern. Es sei denn du meinst Arbeitsmodelle, die eine zeitliche und örtliche Flexibilität implizieren (Home Office).“ (Nachtrag aus der Email vom 22.8.2022)

Kristin Ottlinger: „Die Entwicklung wird immer mehr dahin gehen. Es ist zwar kein Trend, aber es wird immer mehr dahingehen, dass wir flexibler arbeiten wollen und müssen. Dass auch Branchen, von denen wir nicht gedacht hätten, dass diese flexible Arbeit, egal wie sie aussieht, da gibt es ja nun ganz viele verschiedene Modelle, dass auch dort Möglichkeiten geschaffen werden, das wahrnehmen zu können. Ich erlebe das auch in meinem Beruf, wo man die auch weit weg sind vom Thema kreativ und digital, dass dort viel passiert. Und ich glaube auch, dass das notwendig, richtig und wichtig ist, weil es einfach die Zeit heute einfordert, die Flexibilität im Arbeitsmodell. Und ich glaube, dem ist ein wenig Grenzen gesetzt, um auch gute Leute halten zu können und um auch Positionen besetzen zu können, unabhängig vom Standort, die besetzt werden müssen.“ (Kristin Ottlinger, 2022 Interview Zeile 524)

Martin Dietrich: „Es braucht auf jeden Fall eine zeitliche und örtliche Flexibilität, um neue Arbeitsmodelle umzusetzen. Nur wer willens ist, festgefahrene Strukturen aufzubrechen, kann offen für Neues sein. Dass Mitarbeiter*innen jeden Tag von 9 bis 17 Uhr im Büro sein müssen, hat wenig damit zu tun, wie produktiv sie in diesem Umfeld sind. Von solchen unflexiblen Schablonen muss man sich wegbewegen, will man grundlegend das Arbeitsumfeld verbessern.“ (Nachtrag aus der Email vom 27.8.2022)

Alexander Marbach: „In der Kreativbranche ist es auch ein probates Mittel zu sagen Vier Tage die Woche arbeitet für uns. Einen Tag in der Woche arbeitet ihr für euch, solange dieses Projekt am Ende, wenn es gut ist, für uns ist. Im Sinne von Ihr könnt umsetzen, was ihr wollt, haut es uns irgendwann mal aufs Tableau. [...] Das ist natürlich auch eine Möglichkeit, die Kreativität der der Person aufrecht zu erhalten. [...] Damit hat man motiviertere Mitarbeiter und vielleicht neue Ideen geschaffen.“ (Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 739)

Hypothese 4: Die Möglichkeit der Remote-Arbeit wirkt sich signifikant auf die Arbeitsprozesse aus.

Frage:

Wie habt ihr euch in der Vergangenheit dem Thema „New-Work“ genähert und warum? Welche Herausforderungen hat das mit sich gebracht?

Antworten:

Lena Best: „Der Team-Aspekt, dieses auf Augenhöhe zusammenarbeiten, das braucht auch Zusammenkunft. Wenn jemand sagt: ‚Ich bin nur noch im Home-Office.‘ dann ist es für ihn eigentlich egal, ob er für [uns oder eine andere Firma arbeitet]. Das ist ein Problem, das wir haben. Wir verlieren Mitarbeiter*innen, die Angebote von anderen Unternehmen kriegen, die im westdeutschen Raum sind [und mit den Gehältern können wir nicht konkurrieren.]“ (Lena Best, 2022 Interview Zeile 271) (Lena Best, 2022 Interview Zeile 271)

Ludwig Zeumer: „Durch Corona haben wir gelernt, dass wir sehr wohl in der Lage sind, mit vielen Kollegen im Homeoffice sehr gute Ergebnisse zu erzielen. [...] Es waren alle im Prinzip zu Hause und alles ist trotzdem stabil geblieben und weitergewachsen. Das ist auch ein Zeichen dafür, dass ja trotzdem alle an das große Ganze weitergedacht haben und weiter mitgearbeitet haben und ihre vielleicht Dinge sogar übererfüllt haben. Ich glaube, einige haben mehr gearbeitet denn je.“ (Vgl. Ludwig Zeumer, 2022 Interview Zeile 300)

„Vor allem ist auch [Online-]Kommunikation so unheimlich effizient und zielgerichtet. Du rufst nur noch jemand an, wenn du was brauchst und einige brauchen eben mehr von anderen als andere. [Da ist man schon genervt, wenn jemand der Aufgaben verteilt, nur anfragt, ob man Zeit hat.] Es kommt immer drauf an: ‚Wer hat vor- und nachgelagerte Prozesse?‘ Die Schwierigkeit bestand darin die Kollegen zu erfassen. Wie geht's denn so? Was [ist] wichtig?“ (Ludwig Zeumer, 2022 Interview Zeile 348)

„Die Konsequenz [so oft voneinander getrennt zu arbeiten] ist auf einer anderen Ebene schwierig. [Zum einen muss eine gute digitale Infrastruktur gegeben sein.] Darüber hinaus [geht] das „Wir-Gefühl“ über einen längeren Zeitraum [schnell verloren]. Das Thema Konfliktmanagement ist schwierig auf die Distanz. [Der Aspekt der Körpersprache fehlt da völlig. Außerdem] ist die Kommunikation so unheimlich effizient und zielgerichtet. Du rufst nur noch an, wenn du was brauchst und einige brauchen eben mehr von anderen als andere. [Man verbindet dann bestimmte Personen immer nur mit der Aufgabenübertragung und nicht mit einer persönlichen Komponente.] Die Schwierigkeit [als Führungskraft] bestand darin die Kollegen zu erfassen und zu fragen: ‚Wie geht's dir denn?‘ [...] Die Eskalationsstufen [waren] nicht so sichtbar[, ebenso wie der Workload der einzelnen Mitarbeiter*innen].“ (Ludwig Zeumer, 2022 Interview Zeile 340)

Danny Hess: „Der Bedarf ist deutlich gestiegen an der Fragestellung, wie wir zukünftig mit Homeoffice und Präsenz-Arbeit umgehen und dieses große Plus an Video und Telefon Calls irgendwie räumlich abzubilden. Wie können wir das Büro als Ort wieder höher frequentieren? Wie können wir Mitarbeiter, ohne sie zu zwingen, vielleicht wieder dazu bewegen, doch auch vor Ort wieder arbeiten zu können? Was braucht der Ort an sich um die Sachen, die man im Homeoffice nicht machen kann, im Büro besser umzusetzen. Um die Sachen, die sie sonst im Homeoffice machen, vielleicht trotzdem noch mal ein zwei

Stunden am Tag durchführen zu können, ohne dass eben in Büro alle dann am Telefon oder vom Laptop sitzen und mit anderen Leuten reden und es einfach nur ein großes Durcheinander wird. Weil dann ist es schnell wieder der Fall, dass dann am nächsten Tag sieben davon zu Hause bleiben und das lieber dort machen. Und dann hat man denn auch nichts gewonnen. Also ja, vor allem diese Kombination hybrides Arbeiten und leeres Büro, das heißt, man verkleinert sich oder man möchte Flächen umnutzen, um eben einen anderen Charakter zu bekommen. Das hat Corona doch schon sehr beschleunigt.“ (Vgl. Danny Hess, 20.7.22 Interview Zeile 264)

Katja Kremmling: „Die Frage ist, nehmen sich die Leute dafür die Zeit zu sagen okay, und ich treffe mich auch [virtuell] mal mit jemanden in der Kaffeepause? Oder ich nutze zum Beispiel auch beim Meeting erst mal die erste viertel Stunde oder meinetwegen auch noch fünf Minuten für einen Check in, um eben zu fragen: ‚Wie geht es dir denn eigentlich?‘“ (Katja Kremmling, 2022 Interview Zeile 289)

Hypothese 5: Neue Arbeitsmodelle sind vor allem für digitale Berufe geeignet.

Frage:

Welche Rahmenbedingungen müssten gegen sein, um in „New-Work“-Modellen arbeiten zu können?

Antworten:

Lena Best: „Das hängt davon ab, welche „New-Work“-Modelle man als Unternehmen umsetzen will. Geht es um die Einführung einer zeitgemäßen Unternehmensstruktur, z.B. mit Selbstorganisierten Teams oder zum Beispiel um das hybride Arbeiten. Was meinst du hier genau? Eine Hauptbedingung ist mit Sicherheit, dass die Inhaber/ Geschäftsführer/ führende Mitarbeiter*innen bereit sind, sich mit den massiven Veränderungen unserer Gesellschaft und Arbeitswelt auseinanderzusetzen und offen zu sein für Veränderungen.“ (Nachtrag aus der Email vom 22.8.2022)

Sebastian Damm: „Aus meiner Sicht müssen dafür in jedem Fall der Wille, die Notwendigkeit und Zeit als Rahmen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sollte auch eine Art Kontrollmechanismus implementiert werden, der die Einführung begleiten. In erster Linie führt man diese Modelle nicht ein, weil es sie gibt, sondern weil man ja sowohl für die Beschäftigten als auch für den Arbeitgeber*innen Vorteile nutzbar machen möchte. Daher sollte die Einführung dahingehend begleitet werden, dass geprüft wird, ob man sich immer noch im Rahmen bewegt oder ob es ggf. negative Auswirkungen hat. Einige der Modelle erfordern natürlich auch den Einsatz bestimmte Technologien oder auch Mittel ganz allgemein. Diese müssten sinnvollerweise dann auch zur Verfügung gestellt werden, damit die Arbeit in einem neuen Modell auch wirklich gelingen kann. Als Beispiel die Möglichkeit zur Telearbeit erfordert in den meisten Fällen ein mobiles Arbeitsgerät, was dann natürlich zur

Verfügung stehen muss. Das wiederum kann dann aber Implikationen im Bereich Datenschutz- und Sicherheit haben, die auch beachtet werden müssen usw. Und nicht zuletzt muss auch eine Art Wissen bei den Führungskräften vorhanden sein und den Mitarbeiter*innen auch vermittelt werden, wie das jeweilige Modell zu handhaben ist und welche Grenzen ggf. das Unternehmen auch setzt.“ (Nachtrag aus der Email vom 23.8.2022)

Caspar Lau: „Hohe Eigenverantwortung, mit klar abgesteckten Zielen und Rahmenbedingungen, Transparenz auf allen Ebenen, Zwischenmenschlicher Kontakt auf Augenhöhe, Teilhabe an Entscheidungswegen, Fachliche Flexibilisierung, Arbeitszeitflexibilisierung“ (Nachtrag aus der Email vom 26.8.22)

Danny Hess: "Unternehmen, die vorrangig am Laptop am Rechner arbeiten, also sogenannte Wissensarbeiter. Das heißt, es ist sind weniger Produktionen, die ich betreue. Auch wenn es dort immer mal wieder Büros gibt, sind es dann doch eher die Ingenieurbüro oder die IT Firma, Marketing oder Beratungsunternehmen, die eben vor allem in den letzten Jahren auch durch das verpflichtete Einführung [von Home Office Bedarf haben.] Der den Weg zum hybriden Arbeiten quasi jetzt in den zwei Jahren schon gegangen sind und eben nicht ganz wissen, wie der Weg zurück für sie funktionieren kann." (Danny Hess, 20.7.22 Interview Zeile 50)

„Es braucht die Akzeptanz der Vorgesetzten, da sonst kaum jemand über längere Zeit in diesem Konflikt arbeiten kann. Zudem braucht es natürlich eine Sinnhaftigkeit – das Modell muss also zur Aufgabe passen und einen Mehrwert gegenüber herkömmlichen Modellen liefern, sonst ist es obsolet.“ (Nachtrag aus der Email vom 22.8.2022)

Martin Dietrich: „Leads, Abteilungsleiter*innen und die Geschäftsführung müssen in „New-Work“-Modellen geschult sein, um diese an ihre Mitarbeiter*innen weiterzugeben. Flexible Arbeitsprozesse lassen sich nicht von heute auf morgen in den Alltag integrieren, sondern benötigen viel Einarbeitungszeit. Zudem sind sicherlich regelmäßige Feedback-Runden sinnvoll, um etwaige Problemstellen frühzeitig anzugehen. Auch finanzielle Anreize könnten genutzt werden, damit eine Transformation der Arbeitsabläufe gelingt - beispielsweise über Boni-Systeme für Meilensteine bei der Umsetzung. Auf jeden Fall benötigt es eine grundlegende Transparenz bei der Durchsetzung von „New-Work“-Modellen. Wenn nicht alle Mitarbeiter*innen informiert oder nur teilweise bei der Diskussion involviert sind, dann entstehen schnell Unsicherheiten oder noch schlimmer Frust, was denn dieses „New-Work“ konkret für den Einzelnen oder die Einzelne bedeutet.“ (Nachtrag aus der Email vom 27.8.22)

Alexander Marbach: „Also ich finde „New-Work“ darf man eigentlich nur zusammen mit Digital Divide in den Mund nehmen, weil er wird sämtliche Berufe, die man nicht digitalisieren kann oder nur sehr, sehr schwer digitalisieren kann [ausschließen].“ (Vgl. Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 76)

Folgende Anhänge:

Tabellarische Auswertung

Nachtrag per Email

Transkripte der Interviews

Tabellarische Auswertung

[illegible]

Nachtrag per Email

Von: [Sebastian Damm](#)
An: [Zander, Theresa](#)
Betreff: Re: Nachtrag Masterarbeit
Datum: Dienstag, 23. August 2022 18:01:06
Anlagen: [Erklärung zum Datenschutz im Rahmen der Masterarbeit SD.pdf](#)

Hallo Theresa,

alles klar, anbei das unterschriebene Dokument.

Und deine Fragen versuche ich auch mal hier direkt zu beantworten:

Welche Rahmenbedingungen müssten gegen sein, um in New-Work-Modellen arbeiten zu können?

Aus meiner Sicht müssen dafür in jedem Fall der Wille, die Notwendigkeit und Zeit als Rahmen zur Verfügung stehen. Darüberhinaus sollte auch eine Art Kontrollmechanismus implementiert werden, der die Einführung begleiten. In erster Linie führt man diese Modelle nicht ein, weil es sie gibt, sondern weil man ja sowohl für die Beschäftigten als auch für den Arbeitgeber Vorteile nutzbar machen möchte. Daher sollte die Einführung dahingehend begleitet werden, dass geprüft wird, ob man sich immer noch im Rahmen bewegt oder ob es ggf. negative Auswirkungen hat.

Einige der Modelle erfordern natürlich auch den Einsatz bestimmte Technologien oder auch Mittel ganz allgemein. Diese müssten sinnvollerweise dann auch zur Verfügung gestellt werden, damit die Arbeit in einem neuen Modell auch wirklich gelingen kann. Als Beispiel die Möglichkeit zur Telearbeit erfordert in den meisten Fällen ein mobiles Arbeitsgerät, was dann natürlich zur Verfügung stehen muss. Das wiederum kann dann aber Implikationen im Bereich Datenschutz- und Sicherheit haben, die auch beachtet werden müssen usw.

Und nicht zuletzt muss auch eine Art Wissen bei den Führungskräften vorhanden sein und den Mitarbeitenden auch vermittelt werden, wie das jeweilige Modell zu handhaben ist und welche Grenzen ggf. das Unternehmen auch setzt.

Würdest du sagen, dass neue Arbeitsmodelle nur mit einer zeitlichen und örtlichen Flexibilität einhergehen können?

Nein, nicht zwingend. Aus meiner Sicht gibt es darüber hinaus noch andere Faktoren, die Arbeitsmodelle definieren können. So zum Beispiel ist auch die Art und Weise, wie man zusammenarbeitet oder Probleme löst eine Form von New Work. Strukturen in Unternehmen können auch von klassischen Modellen abweichen, sodass es insgesamt eine „neue“ Unternehmenskultur gibt (z.B. Holacracy), die eine neue Arbeitsweise fördern.

Ich hoffe das hilft dir soweit weiter. Sag gern Bescheid, wenn du noch weiteren Input brauchst.

Schönen Gruß
Sebastian

Von: [Lau, Caspar](#)
An: [Theresa Zander](#)
Betreff: AW: Nachtrag Masterarbeit
Datum: Freitag, 26. August 2022 11:38:34
Anlagen: [Erklärung zum Datenschutz im Rahmen der Masterarbeit CL.pdf.pdf](#)

Hallo liebe Theresa

Etwas spät, aber ich hoffe es hilft dir noch ☺

1. Welche Rahmenbedingungen müssten gegen sein, um in New-Work-Modellen arbeiten zu können?
 - Hohe Eigenverantwortung, mit klar abgesteckten Zielen und Rahmenbedingungen
 - Transparenz auf allen Ebenen
 - Zwischenmenschlicher Kontakt auf Augenhöhe
 - Teilhabe an Entscheidungswegen
 - Fachliche Flexibilisierung
 - Arbeitszeitflexibilisierung

2. Würdest du sagen, dass neue Arbeitsmodelle nur mit einer zeitlichen und örtlichen Flexibilität einhergehen können?

It depends ☺

Mit freundlichen Grüßen

Caspar Lau

Kirsch & Lütjohann GmbH & Co. KG

Tel +49 (40) 226 224-293
Email lau@kirsch-luetjohann.de

Kirsch & Lütjohann GmbH & Co. KG | Große Elbstraße 68 (im stilwerk) | 22767 Hamburg |
www.kirsch-luetjohann.de | Fax: +49 (40) 226 224-999
Sitz der Gesellschaft: Hamburg | Registergericht Hamburg: HRA 91504 | PhG: Verwaltungsges. Kirsch & Lütjohann
mbH mit Sitz in Hamburg |
Registergericht Hamburg: HRB 65908 | Geschäftsführer: Susanne Metzger, Henning Köppchen

Von: Theresa Zander <info@theresazander.de>

Gesendet: Sonntag, 21. August 2022 14:48

An: Lau, Caspar <lau@kirsch-luetjohann.de>

Betreff: Nachtrag Masterarbeit

Lieber Caspar,

im Zuge meiner Masterarbeit brauche ich von dir nochmal eine Zuarbeit. Im Anhang findest du eine Erklärung zum Datenschutz. Die müsstest du als Interviewpartnerin bitte unterschreiben (digital reicht), damit ich deine Zitate nutzen darf. Außerdem wäre es super, wenn du zu den zwei Fragen noch einmal eine kurze schriftliche Einschätzung schicken könntest, damit ich die

Von: [Danny Hess Workspace Design](#)
An: [Theresa Zander](#)
Betreff: AW: Nachtrag Masterarbeit
Datum: Montag, 22. August 2022 07:51:56
Anlagen: [image005.png](#)
[image006.png](#)
[image007.png](#)
[image001.png](#)
[image002.png](#)
[Erklärung zum Datenschutz im Rahmen der Masterarbeit_DH.pdf](#)

Hi Theresa,

anbei die Erklärung.

Zu den Fragen:

1. Es braucht die Akzeptanz der Vorgesetzten, da sonst kaum jemand über längere Zeit in diesem Konflikt arbeiten kann. Zudem braucht es natürlich eine Sinnhaftigkeit – das Modell muss also zur Aufgabe passen und einen Mehrwert gegenüber herkömmlichen Modellen liefern, sonst ist es obsolet.
2. Das denke ich nicht. Man kann auch moderne Arbeitsmodelle in Branchen etablieren, wo man eben nicht unbedingt zeitlich und örtlich flexibel arbeiten kann (z.B. Krankenhäuser, Produktionsbetriebe). Das Modell muss eben zur Aufgabe und Situation passen und diese verbessern. Es sei denn du meinst Arbeitsmodelle, die eine zeitliche und örtliche Flexibilität implizieren (Home Office)

Viele Grüße
Danny



Danny Hess

Workspace Design

Mobil 0176 84 26 72 41

Web <https://www.danny-hess.com>

Mail mail@danny-hess.com

Weimarische Straße 5, 01127 Dresden



1. Platz in der Kategorie
PUBLIKUMSAWARD
NEW WORK AWARD 2021

Von: Theresa Zander <info@theresazander.de>
Gesendet: Sonntag, 21. August 2022 14:49
An: Danny Hess Workspace Design <mail@danny-hess.com>
Betreff: Nachtrag Masterarbeit

Lieber Danny,

Von: [Lena Best](#)
An: [Theresa Zander](#)
Betreff: AW: Nachtrag zur Masterarbeit
Datum: Montag, 22. August 2022 16:23:10
Anlagen: [Erklärung zum Datenschutz im Rahmen der Masterarbeit LB.pdf](#)

Hallo liebe Theresa,

anbei findest du die unterzeichnete Datenschutzerklärung.

1. Welche Rahmenbedingungen müssten gegen sein, um in New-Work-Modellen arbeiten zu können?
 - Das hängt davon ab, welche New Work-Modelle man als Unternehmen umsetzen will. Geht es um die Einführung einer zeitgemäßen Unternehmensstruktur, z.B. mit Selbstorganisierten Teams oder zum Beispiel um das hybride Arbeiten. Was meinst du hier genau? Eine Hauptbedingung ist mit Sicherheit, dass die Inhaber/ Geschäftsführer/ führende Mitarbeitende bereit sind, sich mit den massiven Veränderungen unserer Gesellschaft und Arbeitswelt auseinanderzusetzen und offen zu sein für Veränderungen.
2. Würdest du sagen, dass neue Arbeitsmodelle nur mit einer zeitlichen und örtlichen Flexibilität einhergehen können?
 - „Nur“ ist ein hartes Wort. In vielen Unternehmen müssen Mitarbeitende zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten sein, um die Wertschöpfung zu gewährleisten. Bei Unternehmen, bei denen eine zeitliche und örtliche Flexibilität möglich ist, ist es in jedem Fall eine Forderung des Arbeitsmarktes auf die man als Unternehmen reagieren muss. Anders kann man mit dem Megatrend der Individualisierung und der Herausforderung Arbeitnehmermarkt kaum umgehen. In welcher Ausprägung muss jedes Unternehmen individuell entscheiden.

Deine Fragen sind nicht so einfach in Kürze zu beantworten. Gib mal Bescheid, ob das in die richtige Richtung geht.

Liebe Grüße
Lena

Von: Theresa Zander <info@theresazander.de>
Gesendet: Sonntag, 21. August 2022 14:46
An: Lena Best <L.Best@queo-group.com>
Betreff: Nachtrag zur Masterarbeit

Liebe Lena,

im Zuge meiner Masterarbeit brauche ich von dir nochmal eine Zuarbeit. Im Anhang findest du eine Erklärung zum Datenschutz. Die müsstest du als Interviewpartnerin bitte unterschreiben (digital reicht), damit ich deine Zitate nutzen darf. Außerdem wäre es super, wenn du zu den zwei Fragen noch einmal eine kurze schriftliche Einschätzung schicken könntest, damit ich die

Anhang 3: Auswertung Umfrage

Zusätzlich zu den Experteninterviews habe ich mich entschieden auch die Meinungen und Eindrücke von Arbeitnehmenden festzuhalten. Diese Umfrage entstand im Zeitraum von 10. Juni bis 10. Juli 2022. An dieser Umfrage sollten nur Personen teilnehmen, die in einem Teilbereich der Kultur- und Kreativwirtschaft arbeiten und mit mindestens einer direkt vorgesetzten Person in ihrem Angestelltenverhältnis (Vollzeit, Teilzeit, Minijob, Werkstudierende, ...) agieren. Freiberufler*innen/Gewerbetreibende und Personen in Leitungspositionen ohne vorgesetzte Position können in der Wertung leider nicht berücksichtigt werden, da sie per Definition bereit selbstbestimmt arbeiten müssen. Das Umfragedesign kann unter <https://airtable.com/shrapdm2ARN7lup4Y> eingesehen werden.

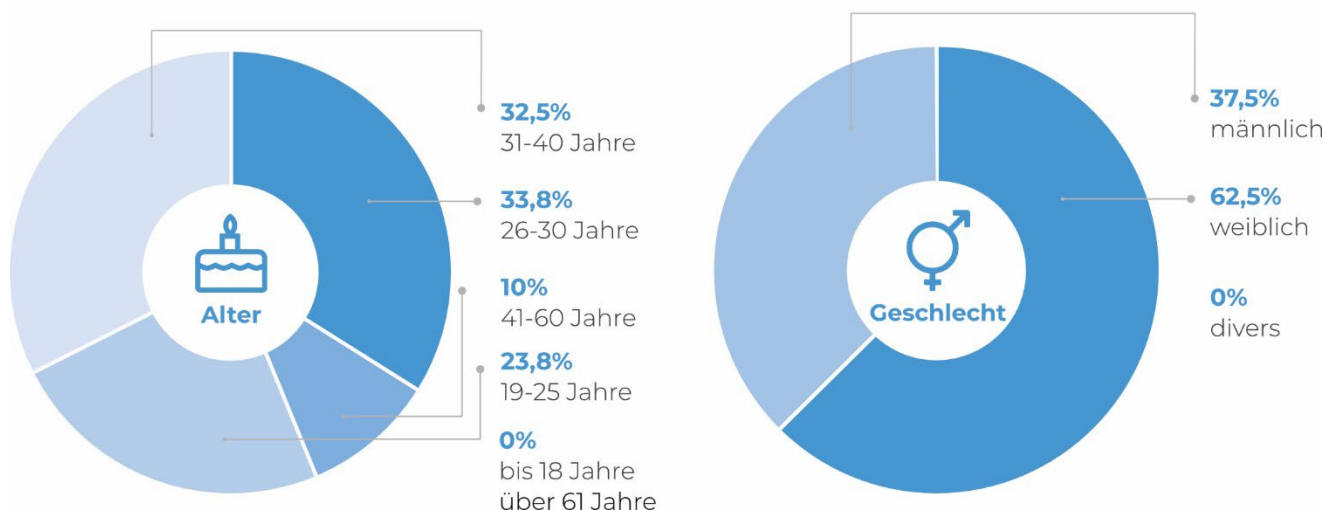
Stand: 15.7.2022

Teilnehmer*innen der Umfrage:

80/83 Personen (davon drei Personen die angaben selbstständig zu sein und deshalb aus der endgültigen Auswertung ausgeschlossen werden.)

Akquiriert wurden die Teilnehmer*innen in verschiedenen Social Media Plattformen, wie Linked In, Facebook und Instagram. Der Großteil wurde durch gezielte Anfragen an Personen in Firmen erreicht.

Durch die digitale Akquise und die Anforderung der anonymen Teilnahme wurden keine Ortsangaben, in denen die Teilnehmer*innen agieren, erhoben.



Branchenzugehörigkeit:

54/80

Personen ordnen sich dem Berufszweig „**Werbemarkt**“ zu.

7/80

Personen ordnen sich dem Berufszweig „**Sonstige**“ zu.*

6/80

Personen ordnen sich dem Berufszweig „**Pressemarkt**“ zu.

5/80

Personen ordnen sich dem Berufszweig „**Designwirtschaft**“ zu.

4/80

Personen ordnen sich dem Berufszweig „**Software- & Games-Industrie**“ zu.

2/80

Personen ordnen sich dem Berufszweig „**Rundfunkwirtschaft**“ zu.

1/80

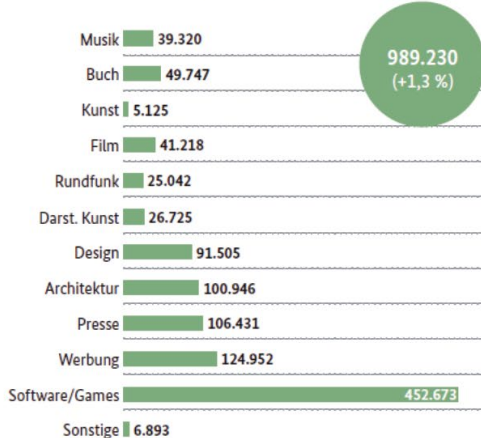
Personen ordnen sich dem Berufszweig „**Filmwirtschaft**“ zu.

1/80

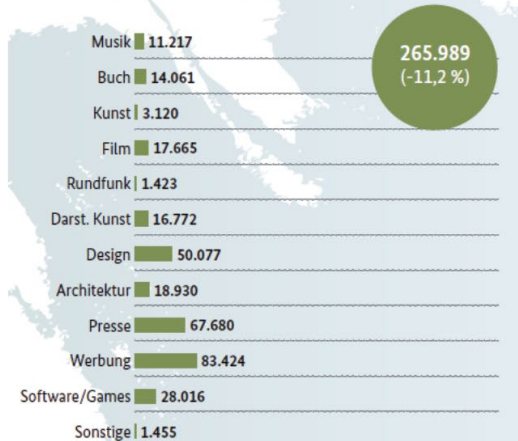
Personen ordnen sich dem Berufszweig „**Musikwirtschaft**“ zu.

*Personen, die „Sonstige“ auswählen können zusätzlich freiwillige Angaben machen. Weitere Berufsfelder wurden wie folgt angegeben: Medienbildung, Eventmanagement, Audiopostproduction, Sound Design und Composer, Wirtschaft. Vertreter der Teilmärkte Buchmarkt, Kunstmarkt, Architekturmarkt sind nicht vertreten. (Vergleich siehe Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte unten) Da die Umfrage vor allem in meinem persönlichen und beruflichen Netzwerk unterwegs war, sind Akteure des größten Berufszweiges „Software- und Games“ leider unterrepräsentiert.

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte



Geringfügig Beschäftigte



Positionsbeschreibung

Bereich

Management oder Account

20

Creative

16

Redaktion / Text

9

Anderes

9

IT / Entwicklung

6

Controlling

2

Künstlerische Darstellung

1

Anderes

Abteilungsleitung

12

Minijob oder Praktikum

7

Selbstständig

2

Karrierelevel

Mid Level

23

Junior Level

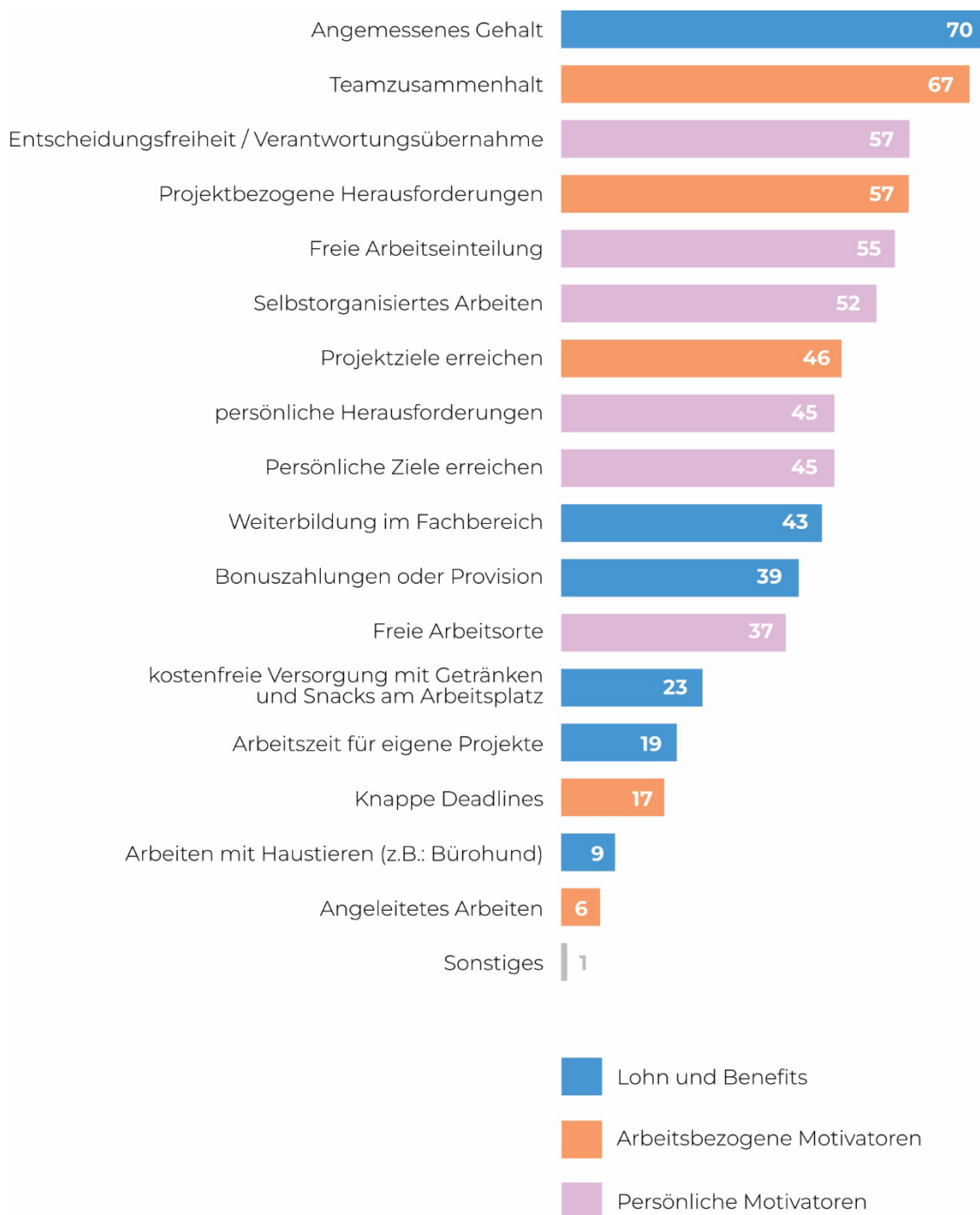
16

Senior Level

13

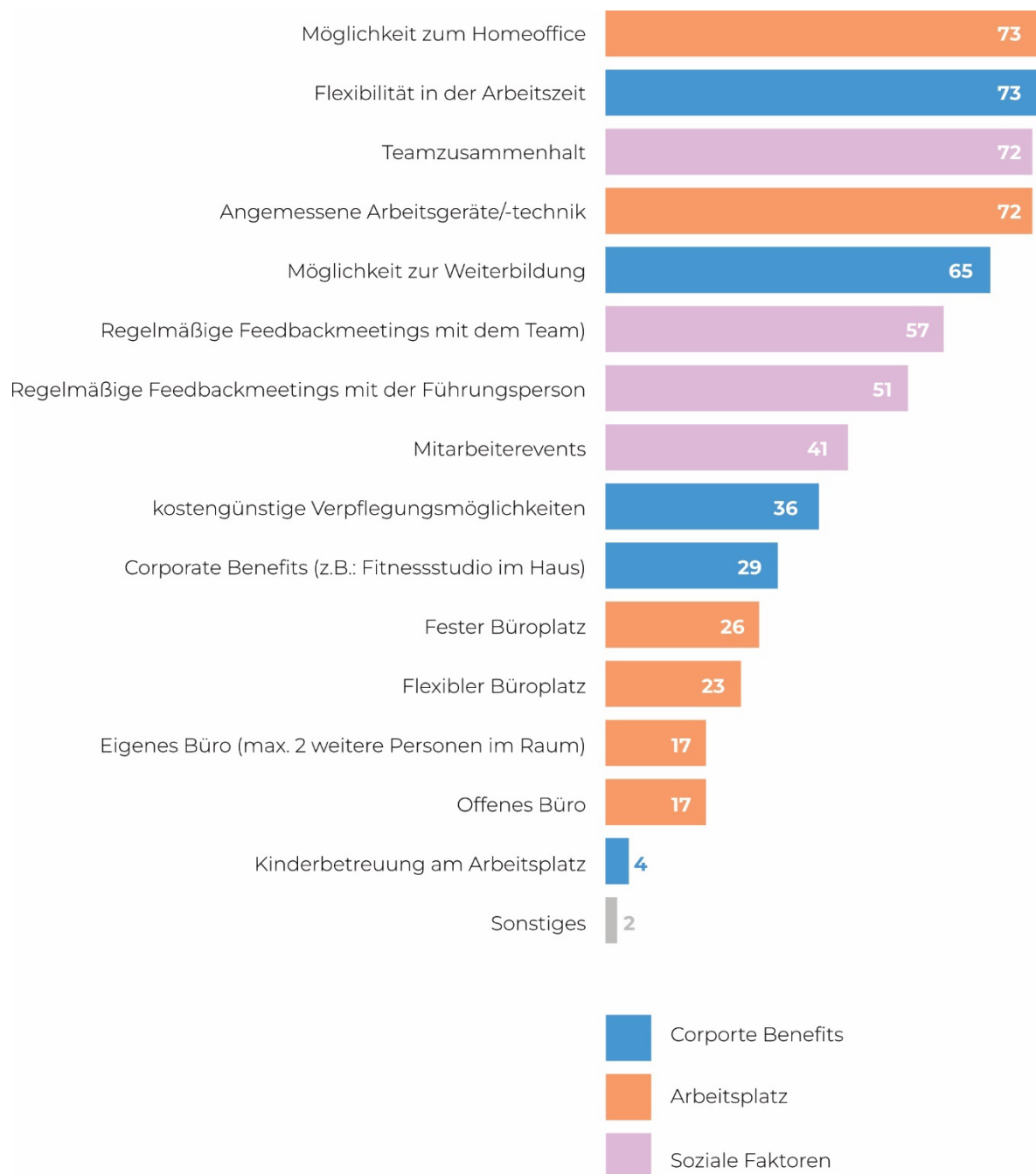
Die Teilnehmer*innen konnten mehrere Bereiche und Level auswählen (absolute Angaben). Die Angabe „Selbstständig“ war optional in Verbindung mit einer Anstellung möglich. Personen, die nur „Selbstständig“ ausgewählt hatten, wurden aus der Gesamtwertung ausgeschlossen.

Motivationsfaktoren



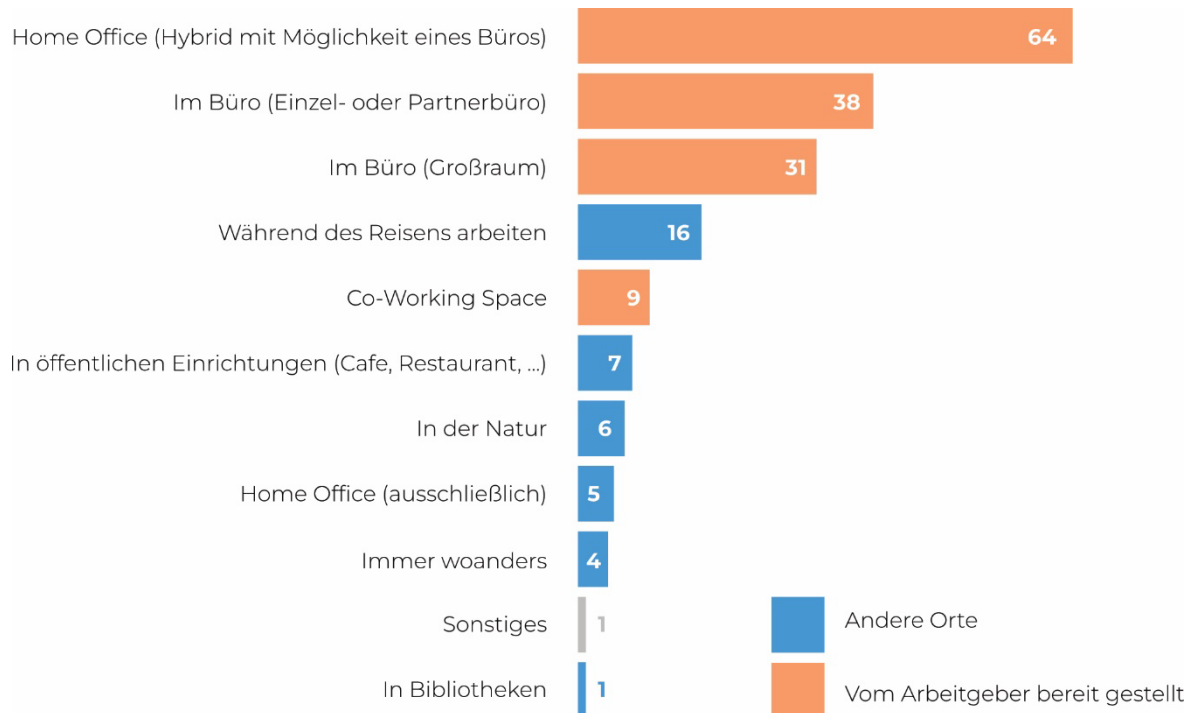
Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit mehrere Punkte auszuwählen (absolute Angaben). Vor allem Arbeitsbezogene und persönlichkeitsbezogene Attribute liegen weit oben. Neben dem allgemeinen Lohn/Gehalt sind arbeitsbezogene Benefits eher im unteren Bereich abgesiedelt. Man kann deutlich erkennen, dass arbeitsbezogene und persönliche Motivatoren mehr Einfluss auf die Arbeitnehmerzufriedenheit haben, als materielle Benefit.

Ansprüche an Arbeitsplatz / Arbeitgeber



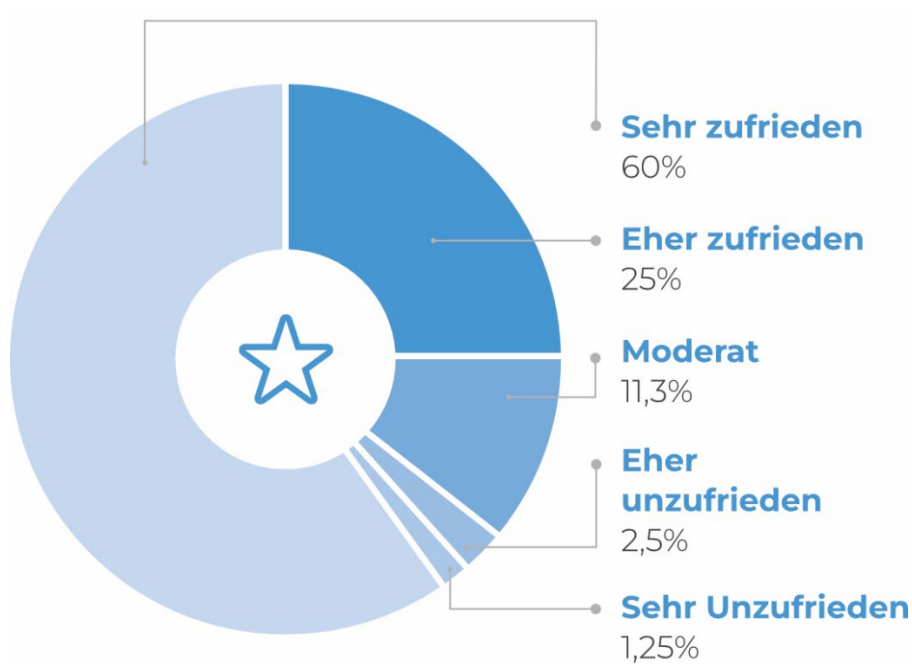
Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit mehrere Punkte auszuwählen. (absolute Angaben) Die Spitze der Abbildung zeigt, dass ein Mix aus Benefits, Arbeitsplatzflexibilität und sozialen Faktoren die Attraktivität eines Arbeitsplatzes, somit auch eines Arbeitgebers, ausmachen.

Wo arbeitest du am liebsten?



Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit mehrere Punkte auszuwählen (absolute Angaben). Antworten unter „Sonstige“ waren: Tonstudio. Die Abbildung zeigt, dass von Arbeitgeber*innenbereitgestellte Arbeitsplätze noch gefragt sind, wenn auch mit der Option auf Home Office.

Arbeitgeber Zufriedenheit



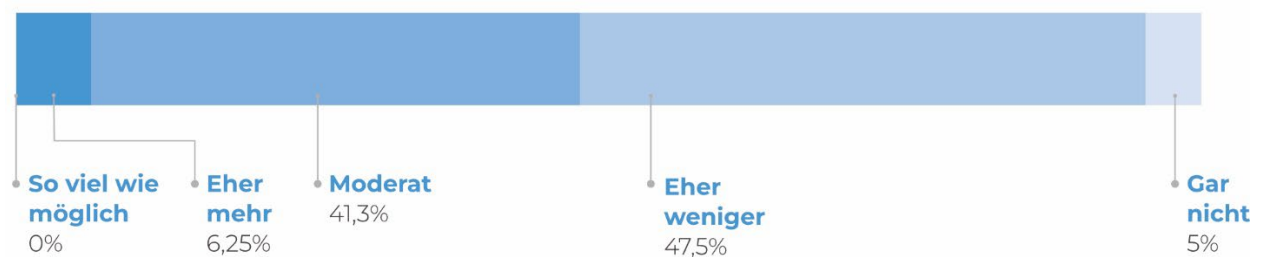
Wie würdest du deine derzeitige Arbeitssituation beurteilen?

Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit mehrere Punkte auszuwählen (absolute Angaben). 85% der Befragten waren zum Zeitpunkt der Umfrage eher bis sehr zufrieden mit ihrer aktuellen Arbeitssituation.

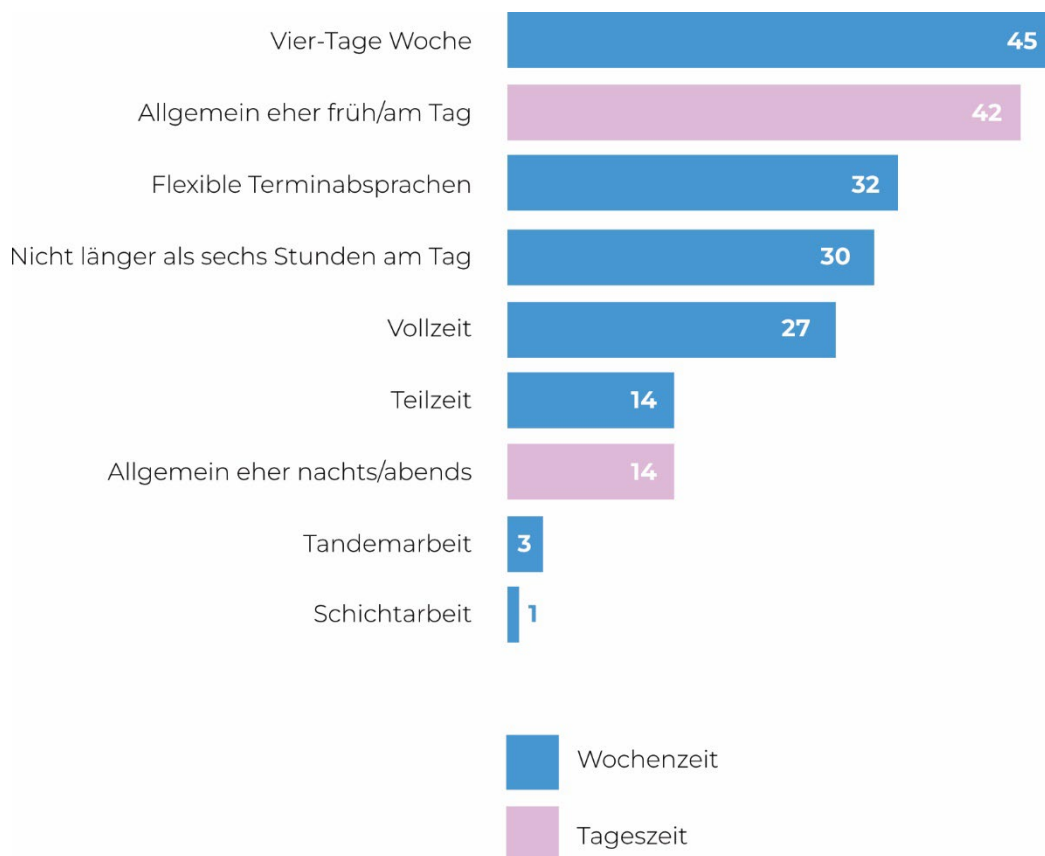
Führungsbedürfnis

Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit mehrere Punkte auszuwählen. (absolute Angaben) Ein Großteil der Teilnehmer*innen bewegt sich im Bereich der moderaten bis eher weniger aktiven Führung durch eine weitere Person. Dies drückt ein Bedürfnis nach Autonomie im Berufsalltag aus.

Wie viel Anweisung möchtest du im Arbeitsalltag erhalten?

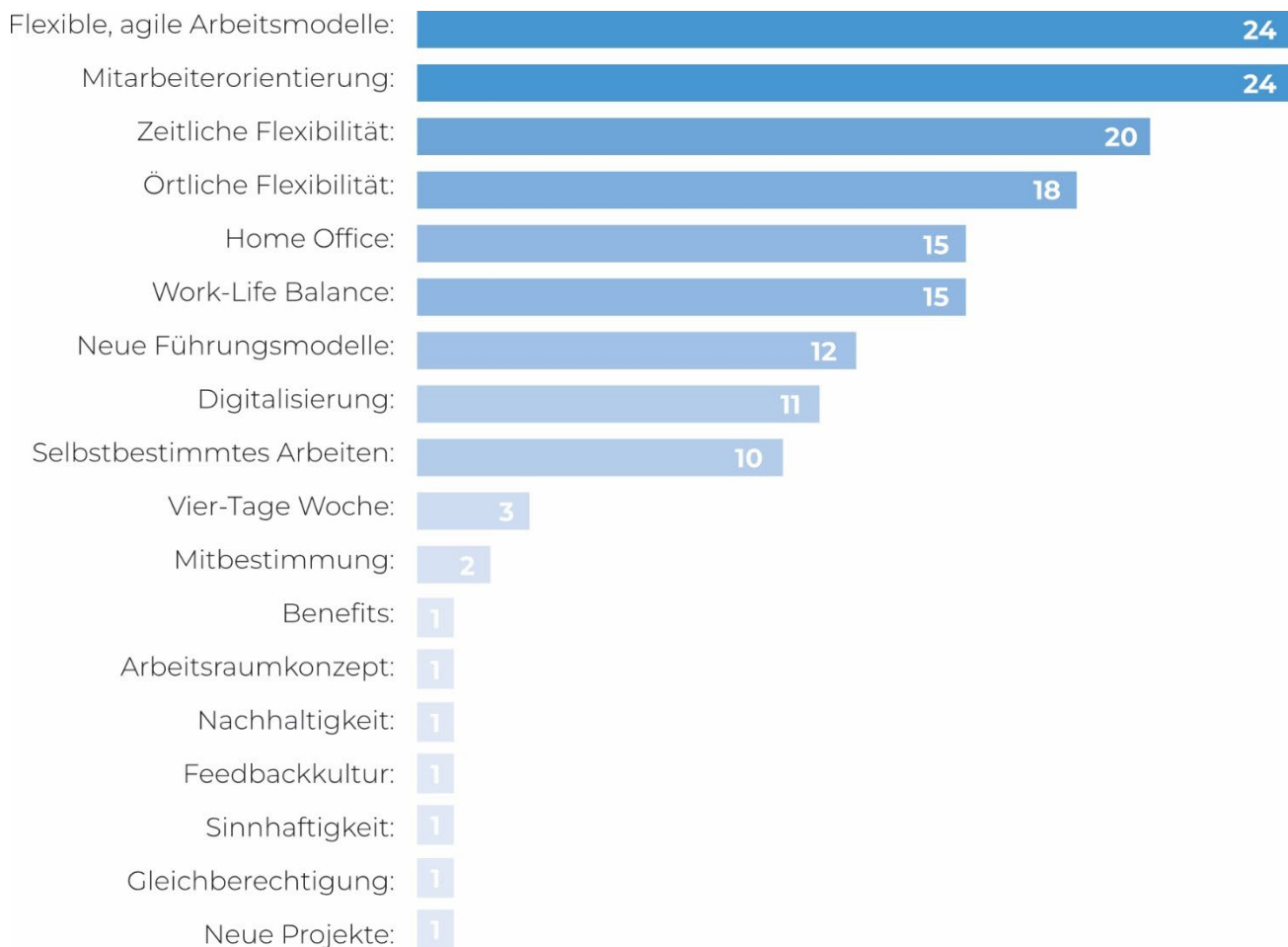


Welche Arbeitszeit passt am besten zu dir?



Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit mehrere Punkte auszuwählen (absolute Angaben). Die Abbildung zeigt, dass die Befragten vor allem an einer verkürzten Arbeitszeit oder an einer Flexibilität, die die Arbeit in ihren Alltag integrieren kann, interessiert sind und vor allem vormittags und am Tag aktiv sein wollen.

Weißt du was „New-Work“ (Neue Arbeit) ist bzw. was verstehst du darunter?



Die Befragten hatten die Möglichkeit diese Frage frei zu beantworten. Für die Auswertung habe ich aus jeder Antwort Stichwörter gesammelt und gecluster. Unterstehend findet man die Stichwörter gewichtet nach der Häufigkeit der Nennungen, also der Relevanz für die Befragten der Umfrage (absolute Angaben). Von 80 Befragten haben 68 eine kurze Erklärung zur Frage eingetragen. Begriffe mit gleicher oder artverwandter Bedeutung wurden zusammengefasst.

Anhang 4: Weiterführende Inhalte

9.3 Wandel durch die Corona-Pandemie seit 2020 in Deutschland

Die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie haben die Kultur- und Kreativwirtschaft erschüttert. Nachdem seit 2009 ein stetiges Wachstum der Umsätze in Deutschland zu verzeichnen war, sank der Umsatz im Jahr 2020 von 178,4 Milliarden Euro auf 160,4 Milliarden Euro (siehe Abbildung 36). Besonders betroffen war die Bühnenkunst, deren Gewinne im Jahr 2020 um bis zu 90 Prozent sanken. Einschränkungen aufgrund von Lockdowns und starke Hygieneauflagen sorgten für einen Zuschauerrückgang von 64 Prozent. Theater, Bars und andere Veranstaltungsorte mussten zeitweise ihren Betrieb einstellen. (siehe Abbildung 37).

9.3.1 Entwicklungen durch Corona-Pandemie

Home-Office (Arbeiten im eigenen Heim)

Sobald die Pandemie auch in Deutschland angekommen war, wurde Mitte März 2020 der erste Lockdown verordnet. Im Zuge dessen schickten Arbeitgeber*innen die meisten Arbeitnehmenden in ihre heimischen „Büros“. Dies brachte zunächst große Schwierigkeiten mit sich, da nicht jeder einen gesonderten Rückzugsort für konzentriertes Arbeiten hatte und womöglich noch Heim-Unterricht mit den Kindern an der Tagesordnung stand. Außerdem waren technische Voraussetzungen, die z.B.: Videotelefonie erlaubten, noch nicht in die Firmenstruktur integriert. Mit Voranschreiten der Pandemie rüsteten viele Unternehmen in diesem Bereich auf und haben nun eine technische Basis, um ein regelmäßiges Arbeiten mit Arbeitnehmenden, die nicht im Büro oder der Arbeitsstätte anwesend sind, zu ermöglichen. Es zeigte sich, dass die Mehrheit der Arbeitnehmenden gern von zuhause aus arbeiten, ohne dass die Produktivität darunter leiden sollte.

Raumgestaltung

Die Entwicklung hin zum Home-Office bzw. zur Remote-Arbeit an sich unterstützte die Möglichkeit Arbeitsräume neu zu gestalten. Nicht jeder braucht mehr einen festen Arbeitsplatz, an dem er sich jeden Tag aufhält. Viele Arbeitnehmenden mögen die Flexibilität, die sie mit Remote-Arbeit erreichen können. Dies ermöglicht Arbeitgebenden die Arbeitsräume umzugestalten und gegebenenfalls Flex-Desks (Flexible Arbeitsplätze die gemeinschaftlich genutzt werden) einzurichten. Vor allem bei Personen, die hauptsächlich mit Laptop arbeiten ist das eine gute Möglichkeit, Leerstand im Büro zu vermeiden und die frei gewordenen Flächen anderweitig zu nutzen, etwa mehr Raum für Begegnungen einzurichten.

Plattformen für Videotelefonie und -konferenzen erlebten während der Pandemie einen starken Zuwachs, bedingt durch die Home-Office-Regelungen. Während die Plattform Zoom im Februar 2020 noch 106 Millionen Zugriffe registrierte, waren zwei Monate später schon 1,9 Milliarden. (siehe Abbildung 38 im Anhang 1).

Erschließung neuer Absatzmärkte

Viele Unternehmen, deren Haupteinnahmequellen durch Offline-Events, Kurse oder ähnlichem Offline-Geschäften erwirtschaftet wurden, waren besonders von der Pandemie betroffen. Es mussten neue Absatzmärkte erschlossen werden, um die Einnahmen zu deckeln. Trotz der Corona-Förderungen und Kurzarbeit konnten viele Unternehmen nur schwer überleben. Für viele war die Erweiterung in das Online-Geschäft ein neue Möglichkeit Umsatz zu generieren. Durch Online-Shops, Online-Kurse oder andere Online-Events, etc. konnten Künstler*innen und Firmeninhaber*innen ihren Kundenstamm weiter bespielen. Man merkte schnell, dass das Online-Geschäft die üblichen Einnahmen nicht ersetzen kann. Heute können viele Unternehmen ihr Offline-Kerngeschäft wieder aufnehmen. Hat man es geschafft die Online-Variante gut zu etablieren, kann sie heute und in Zukunft die Einnahmen ergänzen. Ein weiterer Vorteil ist, dass Unternehmen, die hauptsächlich lokal agieren, nun eine größere Reichweite erzielen können.

Ein Beispiel ist die Kerzenwerkstatt von L+R kreative GmbH, geführt von Luisa und Robin Koß. Das Kerngeschäft bestand vor der Corona-Pandemie ausschließlich aus Events, Kursen und Atelierarbeit. Durch die Corona-Pandemie fiel ein Großteil der Einnahmen weg und sie eröffneten einen Online-Shop, um die fehlenden Umsätze auszugleichen. Dieser läuft heute so erfolgreich, dass sie neben ihrem Kerngeschäft, das sich im Jahr 2022 erholt hat, nun einen wichtigen Teil ihrer Einnahmen aus dem Online-Shop beziehen.¹⁴

Sinnhaftigkeit (Purpose)

Durch die Isolierung und Unsicherheit, die mit den Maßnahmen und der Pandemie selbst einherging, hatten viele Menschen Zeit und Raum sich mit der Frage zu beschäftigen: „Was will ich überhaupt?“ Wo man zuvor oft so ausgelastet mit Arbeit und familiären Verpflichtungen war, versuchte man mit der verbliebenen Freizeit, die eigenen Interessen zu verfolgen. Im Lockdown und in Kurzarbeit hatten viele Menschen Zeit, sich genau die Frage zu stellen, was sie im Leben erreichen möchten. Das gab ihnen die Möglichkeit zu hinterfragen, was sie glücklich macht und wie sie das in ihren Job integrieren können. Es gab auch viele Menschen, die durch die dauerhafte Schließung oder Insolvenz ihres Arbeitgebenden, eine gänzlich neue Richtung eintreten mussten und nun dabeibleiben.

¹⁴ Frau Kloß ist eine Kollegin der Autorin. Diese Informationen ergab sich aus einem persönlichen Gespräch heraus. (August 2022)

Weiterbildungen besser zugänglich

Durch die zunehmende Digitalisierung und die technisch bessere Ausstattung können Bildungsangebote viel breiter gestreut werden. Weiterbildungen sind nun online viel besser frequentiert und können Menschen in der ganzen Welt erreichen. Zudem sind sie oft auch preislich attraktiver für Personen, die nicht genug Budget haben, um vor Ort an einer Veranstaltung teilzunehmen. Menschen mit einer körperlichen Behinderung können ebenfalls besser an Konferenzen oder Weiterbildungsangeboten teilnehmen, die sonst in einer Location ohne behindertengerechte Einrichtung nicht möglich gewesen wären.

Weltweit arbeiten – Wohnen wo man möchte

Durch die Fortschritte der Digitalisierung kann man heutzutage auch komplett ohne Arbeitsplatz im Büro o.ä. und mit Arbeitnehmern auf der ganzen Welt arbeiten. Das gibt Arbeitnehmenden die Möglichkeit, bei namenhaften Unternehmen zu arbeiten und die Karriere zu gestalten, ohne z.B. das Haus im Vorort aufzugeben oder auszuwandern.

9.3.2 Herausforderungen der Corona-Pandemie

Fehlendes Teambuilding

Eine negative Folge der Isolation und zunehmend digital stattfindenden Arbeitswelt ist der fehlende Austausch mit Kollegen und die Routine. Der Trend zur Remote-Arbeit wird sich allerdings an den meisten Stellen nicht mehr umkehren lassen, deshalb müssen zukünftig Möglichkeiten geschaffen werden diesen „Ad-Hoc“-Austausch an der Kaffeemaschine auch digital umsetzen zu können.

Integration des virtuellen Raums in die Offline-Umgebung

Eine größere Herausforderung von Firmen ist es, die Arbeitnehmenden wieder in die Arbeitsstätte zu locken, um einen persönlichen Austausch zu fördern und der oben genannten Herausforderung entgegenzuwirken. Der Architekt Danny Hess gibt an, dass die Nachfrage an einer Integration des virtuellen Raumes in die Offline-Umgebung stark nachgefragt wird. Remote-Arbeitende sollen nicht mit ausgeschalteter Kamera einer Online-Konferenz beiwohnen, sondern aktiv in das Geschehen mit einbezogen werden. Außerdem die Steigerung der Attraktivität des Büros, sodass Mitarbeiter*innen lieber im Unternehmen vor Ort arbeiten, als zum Beispiel im Home-Office.

Fehlende Unternehmensbindung (Commitment)

Die Möglichkeit Remote, zu arbeiten, eröffnet Unternehmen die Option, Mitarbeiter*innen aus der ganzen Welt anzustellen. Arbeitnehmende sind nicht mehr nur an das lokale Angebot an Unternehmen gebunden, sondern können sich auf jede Remote-Stelle bewerben, die eventuell noch besser bezahlt ist.

Beeinträchtigung der Nachwuchskräfte durch die Corona-Pandemie

An den Schulen ist der wechselhafte Unterricht, teils Hybrid, teils vor Ort nicht an den Schüler*innen vorbei gegangen: „Infolge der Pandemie und der Schulschließungen haben etwa 500.000 Jugendliche im Alter von 16-19 Jahren depressive Symptome entwickelt. Mädchen sind öfter betroffen als Jungs. Internationale Studien zeigen zudem, dass auch Essstörungen und Übergewicht in der Pandemie deutlich zugenommen haben.“ (Bundesrepublik für Bevölkerungsforschung, 2022 9.8.2020 12.46 Uhr)

Nachwirkung der fehlenden Umsätze und Werbemaßnahmen

Für viele Firmen ist es nach wie vor schwer, den Umsatzausfall auszugleichen. Bereiche, in denen Offline-Events essenziell für den Verkauf war, mussten große Einbußen hinnehmen und können auch heute noch nicht richtig werben. Die Gamescom in Köln konnte vor Ort nicht stattfinden, deshalb erprobten sie ein digitales Format. Die Teilnehmendenzahl im digitalen Raum belief sich im Jahr 2021 zwar auf 13 Millionen (siehe Abbildung 39), doch die Umsätze der Messebetreiber fielen von 4,1 Milliarden Euro (2019) auf 1,2 Milliarden Euro (2021). (siehe Abbildung 40). Das lag zum einen daran, dass man Onlineformate nicht so bepreisen konnte wie Offline-Events.

9.4 Welche Jobprofile sind für „New-Work“ relevant?

Die meisten Jobprofile, die man in der Kultur- und Kreativwirtschaft finden kann, sind ganz oder in Teilen für die Methoden und das Mindset von „New-Work“ geeignet. Die Parameter lassen sich individuell an die Jobvoraussetzungen anpassen. Dazu zählen unter anderem der Grad der Digitalisierung, räumliche und zeitliche Anforderungen etc. Bestehende notwendige Strukturen, die für die Wirtschaftlichkeit und die Kundenanforderungen wichtig sind, sollten definiert und beibehalten werden.

Zumindest was die räumliche und zeitliche Einteilung angeht spielt sich dahingehend vieles im digitalen Bereich ab. Bestimmte Teilgebiete, die auch „New-Work“ zuzuordnen sind, können auch auf zeitlich und räumlich unflexible Berufe übertragen werden. Da geht es vor allem um Führungskompetenzen, Mitarbeiter*innen im Rahmen der Möglichkeiten fortzubilden und Verantwortung zu übertragen. Eine Ladenbesitzerin, die kreative Dienstleistungen und Produkte anbietet und mehrere Angestellte hat, muss die Räumlichkeiten möglichst besetzt halten und das auch zu kontinuierlichen Zeiten. Jedoch kann sie ihren Mitarbeiter*innen Verantwortung übertragen und müsste so nicht bei jeder Entscheidung mit anwesend sein bzw. eingeschaltet werden, oder die Räumlichkeiten auf- und abschließen. Im Vergleich dazu, sind beispielsweise bei Pfleger*innen und medizinischem Personal sind Hierarchien und genaue Abläufe jedoch lebensnotwendig, da kleine Fehler schnell verheerende Folgen haben können. Bühnenmitarbeiter*innen haben auch feste Zeiten, in denen sie ihre Leistung vollbringen müssen. Man kann jedoch mehr Wertschätzung für die Arbeit zeigen und eine psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz

sicherstellen. Mit besserem Projektmanagement und Zielvereinbarungen können Perspektiven im Unternehmen geschaffen werden, um Kündigungen vorzubeugen. So lassen sich in den meisten Berufen Werte von „New-Work“ einbringen und die Mitarbeiterzufriedenheit ohne wirtschaftliche Einbußen heben.¹⁵

9.5 Besonderheiten in der Software- und Videospiegelbranche

Die Software- und Games-Industrie ist der umsatzstärkste Zweig in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Deshalb muss man sich an dieser Stelle die Problematik des sogenannten „Crunch“ anschauen. Es reiht sich in den Bereich der Gesundheitsthemen wie Burn-Out und „Ausbrennen von Mitarbeiter*innen“ ein, die im Kapitel 6.4.3 noch einmal genauer beleuchtet werden. Eine Besonderheit der Akteure in diesem Wirtschaftszweig ist die Einstellung der Mitarbeiter*innen zu ihrer Arbeit und die Relevanz der Branche auf dem globalen Markt. Von daher muss hier noch einmal genauer betrachtet werden, wie die Charaktere der Branche in Zusammenhang stehen. Dazu hat die Autorin mit zwei Experten gesprochen, die diese Branche schon mehrere Jahre im Blick haben und darin aktiv sind.

Die Videospiegelbranche ist in vielerlei Hinsicht besonders. Sie spielt sich komplett im digitalen Bereich ab, sodass die Anforderungen an die Digitalisierung und den entsprechenden Arbeitsmethoden hoch sind. Akteure, die in dieser Branche arbeiten, müssen zumeist mit Kolleg*innen auf der ganzen Welt (digital) kommunizieren. (Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 156) Sie hegen oft eine **große Leidenschaft** für das Thema, da die meisten selbst oft schon seit jungen Jahren regelmäßig Videospiele spielen. An einem eigenen Spiel zu arbeiten, in welcher Form auch immer, ist das große Ziel. Zudem ist die Branche an sich noch sehr jung, da sie in den 80er Jahren im Zuge der neuen digitalen Technologien ihre ersten Züge angenommen hatte. Sie war stark dominiert von jungen Männern, die ihr Hobby zum Beruf machten. Eine Professionalisierung entwickelte sich erst in den letzten 20 Jahren. Durch die starke, persönliche Involvierung der Mitarbeiter*innen in die Projekte haben Arbeitgebende extreme Überstunden und schlechte Arbeitsbedingungen rechtfertigen können. Für viele ist es ein Traum Videospiele schaffen zu können und nehmen die schlechten Bedingungen oft so hin, so dass das Bewusstsein für faire und gesunde Arbeitsbedingungen in den Hintergrund rückt. (Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 31) Manche Firmen versuchen die Motivation der Mitarbeiter*innen auszunutzen und zu kapitalisieren, ohne ihnen einen höheren Mehrwert zu bieten. Dies ist ein allgemeines Problem der Kreativbranche, da viele Akteure die Berufswahl aufgrund einer Leidenschaft, eines Interesses wählten. Die Arbeit kann oft subjektiv bewertet werden und hat häufig unterschiedliche Anforderungen, während Berufe in anderen Branchen oft einen

¹⁵ Besonderheiten der Videospiegelbranche sind im Anhang 10.1 beschrieben.

konkreten Auftrag haben (z.B.: ein Krankenpfleger hat konkrete Aufgaben im Job). (Vgl. Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 147)

Produktionsbedingt entwickelte sich eine „**Hire-and-Fire Mentalität**“. Während der Entwicklung von Software und Spielen gibt es einige Phasen in denen der Bedarf an Personal und Arbeitskraft in die Höhe schießt. Dies kann zum Beispiel vor einem Launch oder Erweiterungen von „Demos“ passieren. Nachdem die Produktion fertiggestellt und das Spiel veröffentlicht wurde, werden Leute wieder entlassen. Es gibt Beispiele, bei denen Leute samt Familie extra für den bestimmten Job umgezogen sind und nach Veröffentlichung entlassen wurden. Versprechungen der Firmen in Bezug auf Übernahme und Unterstützung bei der Wohnungsbeschaffung arteten aus. Teilweise wurden Wohnungen oder Häuser unter Abzug einer Pauschale vom Gehalt bereitgestellt, welche dann nach Beendigung des Projektes auf den*die Arbeitnehmer*in abgewälzt wurde – inklusive Kredit. (Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 263)

Die heißen Phasen in der Software- und Games-Produktion rufen viele Probleme hervor. Entwicklungsprojekte bringen erst nach dem ersten Launch Geld ein. Sie sind abhängig von Investoren, die an das Projekt glauben und deutlich lange vor der Veröffentlichung eine Menge Geld in die Hand nehmen, um das Projekt zu realisieren. Wenn es dann zur Deadline kommt, wollen sie Ergebnisse sehen. Deshalb kommt es im Laufe des Projektes häufig zu „heißen Phasen“, in denen die Arbeitslast enorm steigt. In dieser Zeit brauchen die Entwicklerstudios Unterstützung von zusätzlichen Arbeiter*innen und es entstehen extreme Überstunden. Diesen Umstand bezeichnet man als „**Crunch**“. Der Begriff kommt direkt aus der Videospielebranche und beschreibt eine extreme Arbeitslast für die Mitarbeiter*innen einer Produktion. „Crunch“ entsteht durch mangelhafte Planungsfähigkeit und die Schnellebigkeit, die die digitale Branche dominiert und kann mehrere Monate anhalten. (Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 63) Oft entstehen Produktionsschwierigkeiten mit der Arbeit und so kann man kaum vorausplanen, wie viel Zeit wirklich realistisch benötigt wird, um eine Software oder ein Spiel fertigzustellen. Dies fällt erst mit fortschreitendem Projektzeitplan auf und endet in einer Häufung von Arbeitszeit, die auf einmal geleistet werden muss. So kommt es nicht selten vor, dass die Monate vor dem Release eine Arbeitszeit von 16 Stunden am Tag ansteht, um die Produktion zum Stichtag fertigstellen zu können. Innerhalb dieser Zeit überarbeiten sich die Mitarbeiter*innen so sehr, dass sie an den Rand ihrer Belastungsgrenze kommen. Das kann negative Folgen für das Unternehmen haben (Reputation oder Kündigungen), aber vor allem hat das Auswirkungen auf die einzelnen Personen. (Vgl. Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 289) Burn-Out und Depression sind nur einige gesundheitliche Folge von „Crunch“. Es kann auch dazu führen, dass Mitarbeiter*innen sich beruflich umorientieren, da sie die Risiken der Branche für zu hoch erachten.

Ein Beispiel für eine „Crunch“-behaftete Produktion bildet das 2020 erschienene Spiel „Cyberpunk 77“. Die Führungsriege des polnischen Entwicklerstudios hat angekündigt die Produktion ohne „Crunch“ durchziehen zu wollen, mit dem Hintergrund, dass es bei der vorangegangenen Produktion von „The Witcher III“ starke Kritik an den

Arbeitsbedingungen der Belegschaft gab. Zum Ende der Produktion von „Cyberpunk 77“ räumte der Chef des Entwicklungsstudios ein, dass es doch zu einer „Crunch“ Periode kommen wird. Dies sorgte für einen großen Aufschrei in der Branche, was Jahre zuvor noch nicht so gewesen wäre. (Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 63)

Nicht nur wegen der schlechten Arbeitsbedingungen, sondern auch wegen Themen im Bereich Sexismus, Diskriminierung oder der Pay-Gap (unterschiedliche Bezahlung für gleiche Arbeit), emanzipiert sich die Branche immer mehr von profitgeleiteten Motiven. (Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 382)

Ein weiterer großer Einflussfaktor ist die **Community**, die die Branche prägt. In kaum einer anderen Branche ist der Einfluss von Gruppen, die nicht primär an dem Projekt arbeiten oder es finanzieren so groß, wie die Fan-Base der Spieleszene. Entwickler wissen um den Fakt und machen ihn sich zu nutze. Schon lange vor Veröffentlichung des Spieles (oder der Software) oder Beginn der Entwicklung treten die Studios mit den Nutzer*innen in Kontakt. Sie nutzen dafür digitale Wege, wie Discord-Channel (www.discord.com), Twitch (www.twitch.tv) als Dokumentationsplattform oder andere Foren, um die Bedürfnisse und Erwartungen abzufragen und gegebenenfalls zu steuern. Die Interaktion der Nutzer*innen mit der Anwendung bestimmt den Erfolg der Anwendung maßgeblich, denn eine Software oder ein Spiel das nicht genutzt wird, oder genutzt werden kann, ist nutzlos, egal wie gut es programmiert und gestaltet ist. Durch vorveröffentlichte Versionen (Alpha und Beta-Versionen) können Nutzer*innen die unvollständige Anwendung testen und direktes Feedback zur Funktionalität, Aussehen und anderem geben. (Vgl. Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 638) Eine Problematik hierbei sieht Alexander Marbach, der Interviewpartner der Autorin, darin dass die Community keinen professionellen Hintergrund hat und auch im Affekt ihre Meinung äußert. Zum Beispiel können kleine technische Ausfälle, die das Spiel für einige Stunden unspielbar machen, dazu führen, dass sich Personen lautstark negativ über das Spiel äußern. (Vgl. Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 665)

Neben den vielen negativen Punkten bietet die Branche jedoch eine Menge **Potenzial**. Durch die wachsende Begeisterung für digital Anwendungen, gerade nach den Corona-Lockdowns, erhält die Entwicklung von Software und Spielen immer mehr Aufmerksamkeit und kann sich breiter präsentieren. Themen wie z.B.: „Crunch“ und Sexismus werden häufiger beleuchtet und kritisiert. Heutzutage ist es kein allzu großes Problem mehr das Veröffentlichungsdatum nach hinten zu verschieben und somit „Crunch“ bestenfalls zu vermeiden. Geldgeber für Produktionen sind mittlerweile geduldiger und das Projektmanagement kann sich besser an mögliche Krisen anpassen und vorbereiten. Auch die Community hat mehr Verständnis für verschobene Release-Termine. (Vgl. Martin Dietrich, 2022 Interview Zeile 112) Wertschätzung und Zugeständnisse helfen die Mitarbeiter*innen auf Krisensituationen vorzubereiten und eine starke Arbeitnehmerbindung kann Frustration und Demotivation bis zu gewissen Grenzen ausgrenzen. Bestimmte Deadlines, wie z.B.: Messen, können nicht verschoben werden. Da liegt es am Management zu entscheiden, wie weiter verfahren wird. Wird die Fertigstellung bis zu diesem Zeitpunkt unmöglich

sein, entscheidet man sich entweder dafür nur einen Teil der Präsentation mit zur Messe zu nehmen, oder man legt eine Arbeitsintensive Zeit – „Crunch“ – ein. Sollte letzteres der Fall sein, kann man den übergroßen Anteil der Arbeitszeit zumindest so ausgleichen, dass man Mitarbeiter*innen genügend Wertschätzung und Hilfen entgegenbringt. (Vgl. Alexander Marbach, 2022 Interview Zeile 308)

9.6 Deutsches Arbeitsschutzgesetz

Das **deutsche Arbeitsschutzgesetz** sieht vor, dass acht Stunden Arbeitszeit pro Tag nicht überschritten werden dürfen. Pausen müssen bei sechs bis neun Stunden mindestens 30 Minuten betragen und ab neun Stunden steht jedem Arbeitnehmer eine Mittagspause von mindestens 45 Minuten zu. Zwischen zwei Schichten müssen mindestens elf Ruhestunden liegen. In Ausnahmefällen kann „die maximale, tägliche Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von 6 Kalendermonaten oder 24 Wochen im Durchschnitt die werktägliche Arbeitszeit 8 Stunden nicht überschreitet.“ (Schmierer, 2022 10.7.22 19:32 Uhr) Es dürfen maximal 8 Überstunden in der Woche geleistet werden. (Vgl. Schmierer, 2022 10.8.22 17.01) In bestimmten Bereichen darf die tägliche Arbeitszeit 12 Stunden ausfallen. Das muss jedoch innerhalb der darauffolgenden sechs Monate wieder abgegolten werden. (Vgl. Fuhlrott, 2020 10.8.22 17.04 Uhr) Die Vorgaben zur Länge der Ruhezeit variieren im Falle von Rufbereitschaft, in bestimmten Branchen, bei Betreuung von Personen, Betrieben und Bewirtung und Beherbergung. Das Defizit muss in diesen Fällen durch längere Pausen ausgeglichen werden. (Vgl. Schmierer, 2022)

9.7 Der Recruiting-Prozess:

1. Stellenausschreibung genau analysieren und Bedarfe ermitteln
2. Suchen möglicher Kandidat*innen
3. Alle Bewerbungen überprüfen
4. Bewerbungsgespräche
5. Jobangebot stellen und Einstellung
6. Integration der Mitarbeiter*innen im Unternehmen

(Vgl. Buller, 2019 10.8.22 10.46 Uhr)

9.7.1 Qualitätsmerkmale von Recruiting

Recruiter*innen können auf viele Stolperfallen treten, wenn sie die Auswahl der Bewerber*innen sichten. Ziel ist es die perfekte Besetzung für die freie Stelle zu finden, mit Potential zum Wachsen. Doch oft schleichen sich unterbewusste Vorurteile oder Abneigungen ein, die man als Recruiter*innen erkennen und hinterfragen muss. Recruitingprozesse

sind datengetrieben und basieren auf genauen Anforderungen. Ein Abfragekatalog, der bei allen Bewerber*innen der gleiche ist, verhindert, dass Recruiter*innen nach Intuition handeln.

9.7.2 Arten

9.7.2.1 Internes Recruiting

Bevor man Stellen nach außen ausschreibt, ist es sinnvoll in den eigenen Reihen zu schauen. Je nach Bedarf kann man in Betracht ziehen die bereits vorhandenen Mitarbeiter*innen die Möglichkeit zu geben sich auf die neue bzw. frei gewordene Stelle zu bewerben. Geeignete Mitarbeiter*innen kann man sich auch empfehlen lassen. Sollte sich innerhalb der eigenen Reihen ein*e passende Bewerber*in finden, so ergeben sich einige Vorteile: Die oder der Bewerber*in haben neue berufliche Perspektiven und können sich weiterentwickeln und die Personaler*innen kennen die Person schon und können besser einschätzen, ob sie oder er für die Stelle geeignet ist. Der Nachteil dabei ist, dass die alte Stelle ebenfalls besetzt werden müssen. Sollte die neue Stelle eine Versetzung beinhalten, muss man sich klar machen, dass diese Maßnahme für viele Mitarbeiter*innen sehr stressig ist und im schlimmsten Falle schon bald eine Kündigung vorliegen wird. (Vgl. Buller, 2019 10.8.22 11.20 Uhr)

9.7.2.2 Externes Recruiting

Es gibt mehrere Möglichkeiten Stellenausschreibungen nach außen zu kommunizieren. Eine Möglichkeit wurde bereits erwähnt: Externe Recruiter*innen. Dabei beauftragt man eine oder einen Recruiter*in, welche*r den Bewerbungsprozess abnimmt und ausführt.

Beim passiven Recruiting schreibt man gar nicht erst eine Stellenanzeige. Man kann auf Webseite oder anderen Kommunikationskanälen kommunizieren, dass Initiativbewerbungen erwünscht sind. Das bedeutet Bewerber*innen schicken Bewerbungen, ohne dass eine entsprechende Stelle ausgeschrieben ist. Sollte gerade kein Bedarf für diese Bewerbung sein, kann man die Person in den Talent-Pool aufnehmen. Dies ist eine Datenbank an möglichen Talenten, die man zu einem späteren Zeitpunkt für freie Stellen oder freie Arbeit kontaktieren kann. (Vgl. Buller, 2019 10.8.22 11.33 Uhr)

9.7.2.3 Employer Branding

Dieses Vorgehen ist sowohl den aktiven als auch den passiven Recruiting-Methoden zuzuordnen. Durch den stark zunehmenden Fachkräftemangel müssen Firmen, die stets nach neuen Talenten suchen sich eine Employer Brand zulegen. Das bedeutet das Unternehmen muss als Marke nach außen attraktiv für Bewerber*innen sein, um genügend Bewerbungen für Ausschreibungen zu erhalten. Employer Branding umfasst nicht nur den Bewerbungsprozess, sondern geht tiefer bis zur Mitarbeiterbindung. Nutzt man diese Methodik kontinuierlich, so wird man mehr Bewerbungen für gleichen Ressourceneinsatz

erhalten und Mitarbeiter*innen längerfristig an das Unternehmen binden können. (Vgl. Renner, S. 4)

9.7.2.4 Aktives Recruiting

Zu aktivem Recruiting zählen alle Maßnahmen, die mit Aufwand verbunden sind und einem aktiven Zugehen auf potenzielle Bewerber*innen. Dies kann über verschiedene Kanäle stattfinden.

Klassische Stellenanzeigen: Nach wie vor sind klassische Stellenanzeigen eine Möglichkeit neue Bewerber*innen anzusprechen. Über Kanäle wie die „Agentur für Arbeit“ oder „Anzeigen in Zeitschriften und Zeitungen“ erreicht man bestimmte Fachkräfte mal mehr mal weniger. Wichtig ist zu wissen welche Bewerber*innen-Persona man sucht und wo diese neue Jobs suchen. Eine attraktive Karriereseite auf der eigenen Webseite ist besonders wichtig, denn hier zeigt das Unternehmen nicht nur die freien Stellen, sondern kann direkt den passenden Eindruck vermitteln, damit sich möglichst viele Bewerber*innen bewerben.

Fast schon üblicher ist heutzutage das **Social Recruiting**. Hierbei sucht man Bewerber*innen nicht über klassische Medien, sondern über Online-Jobbörsen oder Soziale Netzwerke. Dies ist eine besonders lukrative Angelegenheit, da man Anzeigen über die Plattformen gezielt an mögliche Bewerber*innen-Personas schicken kann. Es gibt mittlerweile sogar Anwendungen, die die Jobsuche wie eine Dating Aktivität aufziehen – Beim Job-Matching entscheidet man sich in Bruchteilen, ob die angegebene Stelle interessant erscheint und kann sich daraufhin direkt über die Plattform bewerben.

Recruiting-Events geben Unternehmen die Möglichkeit direkt mit potentiellen Bewerber*innen zu kommunizieren und ihre freien Stellen möglichst attraktiv im Gespräch anzubieten. Recruiter*innen können die Bewerber*innen gezielt auf bestimmte Anzeigen hinweisen, für die sie geeignet wären und haben schon vor eingehender Bewerbung ein Bild von der Person. Unternehmen können an Karrieremessen teilnehmen oder sich an schulischen Einrichtungen positionieren, die entsprechendes Personal ausbilden.

Es gibt auch die Möglichkeit Bewerbungen über eine Personalvermittlung oder Headhunter zu akquirieren. Das nennt sich „**Active Sourcing**“. Darunter zählen auch Aktionen, in denen Mitarbeiter*innen des Unternehmens selbst neue Bewerber*innen für die Stellenanzeigen begeistern.

Neben den oben genannten Möglichkeiten zu fester Anstellung im Unternehmen kann man sich vorübergehendes Personal als **Zeitarbeiter*innen** bei entsprechenden Anbieter*innen buchen. Für ein langfristiges Arbeitsverhältnis eignen sich diese Agenturen jedoch nicht, das sie zeitlich begrenzte Arbeitsverhältnisse eingehen dürfen. Eine weitere Möglichkeit geeignetes Personal zu finden ist es **Remote-Arbeit** anzubieten. So kann man Personal auf der ganzen Welt engagieren, die nicht an der Arbeitsstätte tätig sind, sondern zum Beispiel komplett vom Home-Office aus arbeiten.

(Vgl. Buller, 2022 10.8.22 12.13 Uhr)

9.8 Gewaltfreie Kommunikation

Emotionalität führt in beruflichen Kontexten oft zu Missverständnissen, doch auch auf Arbeit haben Menschen Gefühle und Emotionen, die sie bewegen. Aussagen und Verhalten von anderen werden, ohne sie offen anzusprechen, (miss-)interpretiert. Das kann zu Missverständnissen und Groll führen, die die Produktivität in einem Team erheblich beeinflussen. Lange zurückgehaltene Meinungen und Gefühle drücken sich irgendwann in Angriffen aus. Um das zu umgehen, gibt es das Handlungskonzept der gewaltfreien Kommunikation von Marshall B. Rosenberg:

1. **Beobachtung:** Zunächst sollte man das Ereignis, welches das Gefühl ausgelöst hat, ergründen. Daraufhin schildert man die eigenen Beobachtungen dem Gegenüber und formuliert wertungsfrei, was das Problem war. Wichtig ist, dass alle Beteiligten das Problem sehen.
2. **Gefühl:** Als nächstes werden die ausgelösten Gefühle, die durch das Ereignis entstanden, erläutert. Der oder die Sprecher*in bleibt dabei bei sich (Ich-Formulierung).
3. **Bedürfnis:** Jetzt wird das konkrete, unerfüllte Bedürfnis des Sprechers oder der Sprecherin formuliert.
4. **Bitte:** Und schließlich sollte eine konkrete Bitte an Gegenüber gesendet werden, in der wir formulieren, was wir wollen und nicht, was wir nicht wollen.

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 184–185)

“Rosenberg fasst die vier Schritte in einer einfachen Formel zusammen: ‚Wenn ich a (Beobachtung) sehe, dann fühle ich b (Gefühl), weil ich c (Bedürfnis) brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d (Bitte).‘“ (Allmers et al., 2021, S. 185)

9.9 Weiterbildung

Interdisziplinäres Lernen fördert den Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Units und befähigt die Mitarbeiter*innen das große Ganze im Blick zu behalten. Durch Vorträge und Workshops findet eine Vernetzung der Abteilungen untereinander statt und trägt zu effizientem Arbeiten bei. Getrieben wird dieses Vorhaben bei OK durch intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen ihr Wissen zu teilen und dieses auch neben dem Kerngeschäft aufzubereiten. Herr Damm und seine Kolleg*innen in der Führungsabteilung wirken positiv auf ihr Team ein, um eine Bereitschaft und Wichtigkeit dahingehend zu vermitteln. Vor allem Grundlagenwissen aus den einzelnen Bereichen, aber auch Neuerungen am Markt sind häufig Themen und halten so das Team auf einem guten Level für die tägliche Arbeit. Bei OK wird Wissenstransfer bei den Mitarbeiter*innen gut aufgenommen.

(Vgl. Sebastian Damm, 2022 Interview Zeile 212) Die Workshops werden Social-Media-Kanäle nach außen kommuniziert, was wiederum auf ein gutes Employer-Branding weist.

9.10 Chronotypen nach Breus

Der Bär

Der Bär bildet die Mehrheit der Menschheit. Rund 55 Prozent der Bevölkerung ordnet sich diesem Chronotyp zu. Sie liegen im chronobiologischen Spektrum in der Mittel und sind somit weder Frühaufsteher noch Spätaufsteher. Ihr Schlafrhythmus gleicht sich dem Rhythmus ihrer Umwelt an (z.B.: Sonnenaufgang). Bären verlassen ihr Bett zwischen 7 und 11 Uhr am Morgen. Nach dem Aufstehen sollten sie kurz trainieren und ein herzhaftes Frühstück mit Kaffee zu sich nehmen. Das sollte gut ausgedehnt sein, damit sie bis abends reichlich Energie mit sich nehmen. Am produktivsten sind die kurz vor dem Mittagessen und sollten nun Aufgaben erledigen, die viel Energie ziehen. Während der Mittagszeit stellt sich Müdigkeit ein, die durch einen Spaziergang im Sonnenlicht bekämpft werden kann. Mittag essen die Bären um 12, um genug Energie für den Rest des Tages zu behalten. Ab 14 Uhr sinkt der Energiespiegel. Da bietet es sich an Besprechungen auf den Nachmittag zu verlegen, um die Zeit zuvor für produktivere Aufgaben zu nutzen. Abends ist die beste Zeit um zu trainieren, gefolgt von einem leichten, proteinreichen Abendessen mit wenig Kohlenhydraten. Um sich morgens nicht zu müde zu fühlen sollten die Bären ab 22 Uhr alle Geräte ausschalten und 23 Uhr ins Bett gehen.

Der Löwe

Der Löwe ist er Frühaufsteher unter den Chrono-Tieren. Sie stehen früh mit viel Energie auf und sind morgens am produktivsten.¹⁶ Er wacht gegen 5 Uhr auf und sollte ein eiweißreiches Frühstück zu sich nehmen. Vormittags ist der Löwe am produktivsten. Ab 10 Uhr empfiehlt Breus einen Kaffee zu trinken und einen proteinreichen Snack zu sich zu nehmen, da nach dem Frühstück schon einige Stunden vergangen sind. Das Mittagessen sollte er so spät wie möglich zu sich nehmen. Besprechungen und leichtere Aufgaben sollten nach 14 Uhr angesetzt werden. Abends wird der Löwe müde und kann Sport treiben, um mehr Energie für den Abend zu sammeln. Leichte Kost zum Abendbrot zieht keine Energie zum Verdauen ab. Da Löwen so früh aufstehen sollten sie ca. 22 Uhr ins Bett gehen. Ca. 15 Prozent der Bevölkerung sind Löwen.

Der Wolf

¹⁶ Breus zieht hier Rückschlüsse auf die Zufriedenheit, der sich in Kategorie Löwe einordneten Menschen, welche die Autorin nicht für fundiert hält, da jeder Mensch Zufriedenheit für sich selbst definiert.

15 Prozent der Bevölkerung können dem Chronotypen des Wolfs zugeordnet werden. Sie bleiben oft lange wach, da ihr Energielevel abends und nachts am höchsten ist. Die Schwierigkeit der Personen liegt darin, sich asynchron mit der Mehrheit der Menschen zu bewegen und sich anderen Chronotypen anpassen zu müssen. Breus empfiehlt nach dem Aufstehen einen langen Spaziergang (oder Gang zur Arbeit) zu machen, um Licht zu tanken. 11 Uhr kann der Wolf frühstücken und Kaffee trinken. Die Energie des Wolfes erreicht ihren Zenit gegen 14 Uhr. Dann sollte er produktive und anspruchsvolle Aufgaben erledigen, gefolgt von kreativen Aufgaben, denn das Energielevel sinkt nur langsam bis in den Abend hinein. Ein Gang zum Fitnessstudio gefolgt von einem späten Abendessen leitet den Feierabend ein. Spätestens 24 Uhr sollte der Wolf schlafen gehen und davor möglichst eine Stunde keine technischen Geräte benutzen.

Der Delfin

Menschen, die sich diesem Chronotyp zuordnen, leiden unter Schlafstörungen und/oder Schlaflosigkeit. Der Typ wurde nach einem Tier benannt, welches nur mit jeweils einer Gehirnhälfte schläft, um die Unruhe auszudrücken.¹⁷ Delfine schlafen schlecht und sind deswegen im Arbeitsalltag nicht optimal ausgeruht. Kreative Aufgaben sollte der Delfin zu Beginn des Arbeitstages erledigen, den nachmittags kann er sich besser konzentrieren, insofern er dafür noch ausreichend Energie hat. Abends kann man oft ein Leistungshoch finden. Ungefähr 10 Prozent der Menschen fallen unter diese Kategorie.

Um die verbleibende Energie am Tag gut zu nutzen, empfiehlt Breus jeden Tag zur gleichen Zeit aufzustehen und nach dem Aufstehen Sport zu treiben. Kaffee trinkt man am besten nur mit wenig Koffein und in kleinen Schlücken. Vor dem Mittagessen haben Delfine ein Energiepeak, in welchem sie anspruchsvolle Aufgaben erledigen sollten, da sie sich nach dem Essen müde fühlen könnten. Mittagsschlaf sollte jedoch vermieden werden. Abends sollte kohlenhydratreich gegessen und intensiver Sport vermieden werden. Für einen besseren Schlaf empfiehlt Breus elektronische Geräte auszuschalten.

Kritik an Chronotypen nach Breus

Laut Wieden sei die Forschung durch Breus verhaltensbasiert statt prädispositional (biologisch bedingt) entstanden und beleuchtet nicht genug den Zusammenhang mit Schlaf. Die Chronotypen sind zu allgemein und neben der Stigmatisierung, die durch so eine bildhafte Einteilung erfolgen kann, sollte man sich klar machen¹⁸, dass alle uns umgebenden und

¹⁷ Breus betont an dieser Stelle oft charakteristische Merkmale, die Menschen mit diesem Chronotypen zuzuordnen sind. Sie sind jedoch für das Thema dieser Arbeit irrelevant und würden ein vorurteilbehaftetes Bild generieren.

¹⁸ Stigmatisierung im Sinne von dem Verlangen danach, eine normübliche Rolle einzunehmen oder ein über- bzw. unterschätztes Selbstbild zu erzeugen. (Nach dem Motto: „Jeder will der coole Wolf sein.“) Solche Abbilder schränken die Objektivität ein.

prägenden Faktoren einen Einfluss den Körperrhythmus haben. Außerdem werden die eindeutigen Vergleiche mit bestimmten Berufsgruppen und die fehlende Auseinandersetzung mit kulturellen Hintergründen bemängelt. (Vgl. Wieden, 2020c 30.7.2022 15.15 Uhr) Auch den einzelnen Chronotypen charakteristische Merkmale zuzuordnen ist im hohen Grad stigmatisierend und einer objektiven Selbstreflexion hinderlich. Die Einteilung nach Breus hat die Autorin dennoch in diese Arbeit eingepflegt, da sie durch diese einige positive Erkenntnisse für ihre eigene Tageszeiteinteilung erlangen konnte. Dennoch ist eine solche **Kategorisierung kritisch** zu sehen und bildet lediglich einen Anhaltspunkt, auf dem Weg den eigenen, sich ständig wechselnden Alltag für sich zu optimieren. Ziel ist es aus einem Mix aus intrinsischen und Einflussfaktoren, die auf den Alltag wirken, ein Mittelmaß zu finden, mit dem man gut mit bevorstehenden Herausforderungen umgehen kann und sich gesund fühlt.

9.11 Drei Grundeinkommen-Modelle im Überblick

Das Solidarische Bürgergeld ist die Idee eines stark vereinfachten Steuer- und Sozialleistungssystem. Der Entwurf ist ein wirtschaftsfreundlicher Ansatz. Die Autoren sind der Meinung, dass sozialpolitische Eingriffe durch den Staat Arbeitnehmer*innen und -geber*innen schädigen. Diese staatliche Bevormundung können durch die finanzielle Absicherung entfallen. Es soll das Sozialsystem entlasten, Eingriffe des Staates reduzieren und Bürokratie abbauen.

Grundeinkommen Höhe:

- Erwachsene: monatlich 600 Euro
- Kinder: monatlich 300 Euro
- bedingungslos und ohne bürokratische Kontrollen monatlich
- ergänzt durch 200 Euro (Gesundheitsgutschrift)

Finanzierung:

- Erhebung einer Einkommenssteuer von 50 Prozent für Nettoempfänger
- Erhebung einer Einkommenssteuer von 25 Prozent für Nettozahler.
- „Die Grenze zwischen beiden Gruppen kommt dadurch zustande, dass Steuern auf zusätzliches Einkommen direkt mit der Zahlung des Bürgergeldes verrechnet werden und sich an der Transfergrenze aufheben.“ (Fischer, 2022 18.8.22 19.20 Uhr)

Maßnahmen:

- Abschaffung sämtlicher Sozialleistungen
- Abschaffung gesetzlichen Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung
- Abschaffung Arbeitslosengeld II, Wohn- und Kindergeld

- Bei besonderem Bedarf – individuelle Leistungen beantragen (zum Beispiel Wohnkostenzuschläge)
- Kündigungsschutz und Flächentarifverträge individuell und betrieblich ausgehandelt
- Mindestlöhne entfallen

(Vgl. Anonym, 2019 18.8.22 18.36 Uhr; Vgl. Fischer, 2022 18.8.22 18.36 Uhr)

Das emanzipatorische Grundeinkommen stellt sich konträr zum solidarischen Bürgergeld. Die Summe des emanzipatorischen Grundeinkommens ergibt sich aus Volkseinkommen, also an die Summe aller Erwerbs- und Vermögenseinkommen eines Jahres. Die Hälfte soll als Grundeinkommen ausgezahlt werden.

Finanzierung:

- (Einkommens- und Vermögens-) Steuererhöhung
- höhere Einkommen werden höher versteuert

Maßnahmen:

- Einige Sozialleistungen sollen abgeschafft werden
- weniger Bürokratie
- werden. Arbeitslosen-, Pflege-, Kranken- und Rentenversicherungen werden in Erwerbslosenversicherung und als solidarische gesetzliche Bürgerversicherung geändert
- präventive Sozialpolitik wird fortgesetzt
- verbesserte Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeitverkürzungen
- höherer Mindestlohn

(Vgl. Anonym, 2019 18.8.22 18.36 Uhr; Vgl. Fischer, 2022 18.8.22 18.36 Uhr)

Das Grundeinkommen und Konsumsteuer will das Steuersystem umgestalten, indem nicht das Einkommen, sondern die Ausgaben von Verbrauchsgütern, Ressourcen und Dienstleistungen versteuert werden. Die Arbeit wird so von Kosten befreit und die fehlenden Steuereinnahmen verlegt.

Grundeinkommen Höhe: hohes Grundeinkommen, ohne ein genaues Modell

Finanzierung: Durch die Konsumsteuer

Maßnahmen:

- Der Freibetrag in der Einkommenssteuer schützte bisher das Existenzminimum.
- Ohne Einkommenssteuer würde dieser staatliche Schutz fehlen und dem Auftrag des Grundgesetzes der Menschenwürde widersprechen
- Grundeinkommen soll vor Armut bewahren

- fördert Teilhabe am gesellschaftlichen Leben
- ermöglicht wirklich freie Entscheidungen über Leben und Arbeit
- Sozialversicherungen können dadurch ersetzt
- andere Sozialleistungen auf besondere Bedarfe reduziert werden
- Je nach Arbeitsangebot und -nachfrage kann das bedingungsloses Grundeinkommen an das Erwerbseinkommen angerechnet werden

(Vgl. Anonym, 2019 18.8.22 18.36 Uhr; Vgl. Fischer, 2022 18.8.22 18.36 Uhr)

Die drei häufigsten Bedenken gegen das BGE

Wer will dann noch arbeiten? Kritiker des bedingungsloses Grundeinkommens führen häufig an, dass viele Menschen, die eine finanzielle Grundsicherung erhalten, nicht mehr ihrer Arbeit nachkommen möchten und lieber ihre Zeit mit Freizeit verbringen. Richard David Precht, ein deutscher Schriftsteller, Philosoph, Publizist und Moderator und Befürworter des bedingungsloses Grundeinkommens, spricht sich dagegen aus: Es liegt in der Natur des Menschen arbeiten zu gehen, aber nicht in einem „Nine-to-Five“-Rhythmus. Das bedingungsloses Grundeinkommen würde Menschen von der Bedingung; Zeit gegen Geld zu tauschen, befreien und die Arbeit eher als Bedürfnis sehen, das ihren Leben Sinn gibt und sie erfüllt. Menschen, die eine finanzielle Absicherung haben und sich keine Gedanken über ihre Grundversorgung machen müssen, kümmern sich mehr um sich selbst, werden aktiv und mutiger. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 352–353)

Wer soll das bezahlen? Ein bedingungsloses Grundeinkommen in Höhe von 1000 Euro pro Monat würde den Staat jährlich ungefähr 900 Milliarden Euro kosten. (Vgl. Straubhaar, 2021 18.8.22 19.16 Uhr) Eine beachtliche Summe und zurecht fragen sich da einige, wo das Ganze herkommen soll. Doch einige Konzepte sehen vor das Geld an anderer Stelle einzusparen. Rentenabgaben oder Beihilfen entfallen, da diese Personen auch das Grundeinkommen erhalten. Staatliche Ausgaben für die finanzielle Betreuung von sozial Bedürftigen entfallen oder werden geringer. Modelle sehen auch vor vorhandene Einkommen nicht zu ergänzen, sondern zum Teil zu ersetzen. Dies würde einkommensschwachen Menschen die Freiheit geben, sich fortzubilden, einen neuen Arbeitsweg einzuschlagen oder in dem wichtigen, aber gering bezahlten Job zu arbeiten, ohne an die Armutsgrenze zu rutschen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 352)

Dann wird alles teurer! Einige haben die Befürchtung, dass durch die Ausschüttung des zusätzlichen Geldes die Inflation in die Höhe schießt und die Konsumgüter teurer werden. Doch das Geld im System bleibt gleich, es wird nur umverteilt. (Vgl. Expedition Grundeinkommen 2022, 2022 18.8.22 18.24 Uhr)

9.11.1.1 Studien und Pilotprojekte

So viele verschiedene Konzepte es für das bedingungsloses Grundeinkommen gibt, umso mehr **Studien und Pilotprojekte** kann man auf der ganzen Welt finden. So konnte ein

Sozialexperiment¹⁹ aus London die Prioritäten mit bedingungslosen Einkommen überprüfen. 13 Obdachlose erhielten für 18 Monate Grundeinkommen. Nach Ablauf der Zeit konnten viele der Männer wichtige Schritte zurück in ein selbstbestimmtes Leben gehen und mussten nicht mehr auf der Straße leben. Der finanzielle Aufwand dieser Maßnahme pro Person bei ca. zwölf Prozent der ansonsten dafür ausgegebenen staatlichen Aufwendungen. Weitere solche Experimente und Studien zeigten, dass niemand, der Geld erhalten hatte, das Geld verschwendete. Sie nutzten es, um notwendige Schritte für eine bessere Lebensqualität einzuleiten, wie Häuser zu reparieren, oder Firmen zu gründen.²⁰ Durch die Studien wurde auch gezeigt, dass nicht nur das Einkommen, sondern auch die Gesundheit der Beteiligten und die Steuereinnahmen positiv beeinflusst wurden.²¹ (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 354)

Das „**Pilotprojekt Grundeinkommen**“ rief 2021 auf an ihrer Studie zum bedingungsloses Grundeinkommen teilzunehmen. Sie wählten aus über 2 Millionen Bewerber*innen aus Deutschland 122 Personen aus, die für drei Jahre ein bedingungsloses Grundeinkommen von 1200 Euro ausgezahlt bekommen sollten. 1377 Personen sind in der Vergleichsgruppe. Das ist die erste Stufe ihres Projektes. Sollte diese deutliche Effekte zeigen, beginnt die zweite Stufe 2023. In dieser Stufe werden Probanden in unterschiedliche bedingungsloses Grundeinkommen Kategorien gesteckt und Steuerabgaben, etc. werden simuliert. (Vgl. Strehlt, 2022 18.8.22 18.24 Uhr) www.pilotprojekt-grundeinkommen.de

Der **Verein Mein Grundeinkommen e.V.** (gemeinnützig) sammelt seit 2014 mittels Crowdfunding Geld und verlost monatlich rund 25 Grundeinkommen im für ein Jahr 1000 Euro monatlich. Der Verein selbst arbeitet mit Holocracy-Methoden und haben 2021 den „New-Work“-Award gewonnen. (Vgl. Mein Grundeinkommen e.V., 2022a 19.8.22 10.57 Uhr) Sie organisieren das Pilotprojekt Grundeinkommen mit. (Vgl. Mein Grundeinkommen e.V., 2022b 19.8.22 10.53 Uhr) www.mein-grundeinkommen.de

In Berlin werden gerade Stimmen für den **Volkentscheid für das bedingungsloses Grundeinkommen** innerhalb des Bundesstaates gesammelt. Die Initiatoren sind eine Gruppe von Menschen und Organisationen, die einen Modellversuch vorantreiben möchten. Die Stimmen werden zunächst für das Volksbegehren gesammelt und wenn bis September 250.000 Stimmen von Anwohnern in Berlin gesammelt werden, kann es zu einem Volksentscheid kommen. Der Modellversuch schließt dabei nicht die gesamte Bevölkerung Berlins ein, sondern an zufällig ausgewählten Personen. Im Rahmen dieses staatlich geförderten Versuchs sollen mehrere Modelle des bedingungsloses Grundeinkommen

¹⁹ Londoner Hilfsorganisation Broadway 2009

²⁰ GiveDirectly & MIT

²¹ Metastudie Universität Manchester

getestet werden. (Vgl. Expedition Grundeinkommen 2022, 2022 18.8.22 18.31 Uhr)
www.volksentscheid-grundeinkommen.de

9.12 Personalmanagement Geschichte

Ein kurzer geschichtlicher Abriss: Vor dem 20. Jahrhundert wurden Mitarbeiter*innen autoritär geführt und Streiks für die Verbesserung der Arbeitsumstände wurden von der Polizei zerschlagen. Mit der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts wuchs die Nachfrage an Gütern enorm und eine produktive und zufriedene Belegschaft war ein wichtigstes Mittel, um die Nachfrage zu stillen. Die erste systematische Personalarbeit entstand in der Weimarer Republik. Sie brachte neue Ziele hervor: Wohlbefinden, Mitarbeiterbindung und Motivation. Diese Ansätze wurden jedoch durch die große Depression, während der 1930er Jahre fallengelassen. Die hohe Arbeitslosenquote sorgte dafür, dass ein autoritärer Stil wieder in die Firmen einkehrte. In dieser Zeit begannen Wissenschaftler*innen die Zusammenhänge des Arbeitsumfeldes und der Produktivität zu erforschen. Der zweite Krieg um 1940 verursachte eine Knappheit der qualifizierten Arbeitnehmer*innen. Man führte Personalinstrumente wie Mitarbeitergespräche und Wissenstransfer ein, um diesen Mangel zu umgehen. Erste Züge des Change-Managements²² entwickelten sich. Ab 1950er Jahren konzentrierte man sich auf die „Humanisierung der Arbeit“ und führte Führungsbeurteilungen ein und experimentierte z.B. mit „Job-Enrichment“ Ansätzen, die die Arbeitsumgebung und Aufgaben der Mitarbeiter*innen optimieren sollten. Trotz zahlreicher Krisen um 1970er Jahre führte man den eingeschlagenen Weg fort. Durch die zunehmende Digitalisierung und dem weltweiten Internet 1995 konnten neue Arbeitskonzepte erprobt werden. Mitarbeiter*innen konnten flexibler und freier ihre Arbeit verrichten. Nicht-Monetäre Kennzahlen (z.B. Fluktuation, Engagement und Zufriedenheit) wurden in das Personalmanagement eingeführt. 1996 trat das Arbeitsschutzgesetz in Deutschland in Kraft.²³ Um 2000er Jahre formierte sich das Personalmanagement zu einem agileren System. Entscheidungen müssen immer schneller getroffen werden und Kompetenzen verteilen sich neu. (Vgl. Priotas, 2016 9.8.2020 13.31 Uhr)

²² Change-Management ist die Anpassung der Unternehmensstrategie an stetigen Wandel der Rahmenbedingungen. Vgl. Schewe (2018a) 5.9.22 9.48 Uhr.

²³ Genauer zum Arbeitsschutzgesetz im Anhang 4 Kapitel 10.3

9.13 Nachtrag zu Chancen von New Work Diversität

Sexismus ist die am weitesten verbreitete Diskriminierungsform. Um dem vorzubeugen bzw. sich entgegenzustellen, müssen Unternehmen bereits im Bewerbungsprozess eine Gleichstellung der Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber sicherstellen. Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen sind nicht nur lukrativer, sondern auch seltener. Jeden Mitarbeiter*innen sollte so viel Flexibilität am Arbeitsplatz gewährt werden, dass sie Familie und Beruf gut balancieren können. Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit sollte eine Selbstverständlichkeit sein.

„Frauen erhielten im Jahr 2020 für die Erfüllung der gleichen Aufgaben eine um 18 Prozent geringere Entlohnung als Männer. Der Equal Pay Day fällt im Jahr 2020 auf den 7. März – Frauen arbeiten demnach vom 1. Januar bis zum 7. März unentgeltlich.“ (Allmers et al., 2021, S. 297)

Durch die Corona-Pandemie haben sich die traditionellen Rollen zurückgebildet. Frauen blieben Zuhause, um sich um ihre Kinder zu kümmern, Heimunterricht zu geben und sich um den Haushalt zu kümmern. Deutsche Unternehmen sind durch die Pandemie kleiner und männlicher geworden.²⁴ Männer erreichen die erste Führungsebene mit einer dreimal höheren Wahrscheinlichkeit als Frauen. Die Chance, die nächste Hierarchiestufe zu erreichen ist 60-Mal höher als bei ihren weiblichen Kolleg*innen. In den DAX Vorständen 2021 saßen 93 Frauen in den Vorständen – gemeinsam mit 603 Männern. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 297–298) Die zahlenmäßig belegbare Ungleichheit zwischen Männern und Frauen zeigt, dass der Kampf um Gleichberechtigung weiterhin ein hochaktuelles und wichtiges Thema bleiben wird - gerade im beruflichen Kontext.

Menschen, die nicht den „Normvorstellungen“ einer heterosexuellen Cis-Person entsprechen, werden der **LGBTQIA+** Community zugeordnet (**L**esbian, **G**ay, **B**isexual, **T**ranssexual/Transgender, **Q**ueer, **I**ntersexual und **A**sexual). Das Plus beschreibt alle die Menschen, die sich auch diesen Untergruppen nicht direkt zuordnen können. Die LGBTQIA+ Bewegung hat in den letzten Jahren große Erfolge in Bezug auf Akzeptanz und Kultur erzielen können, jedoch berichten immer noch ca. 30 Prozent von ihnen über Diskriminierung am Arbeitsplatz, was sie in ihren Karriereentscheidungen stark negativ beeinflussen kann. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 298)

Mit 10 Prozent der Bevölkerung in Deutschland sind **Menschen mit körperlichen wie geistigen Behinderung** eine Minderheit, die kaum gesehen werden. Sie werden bereits im Schulsystem abgesondert, dabei sind die nicht weniger leistungsfähig oder intelligent

²⁴ Allbright Stiftung

als Menschen ohne Einschränkung. Die Separierung führt zu Vorurteilen, soziale Ausgrenzung und deutlich schlechteren Lernergebnissen.

„Nur 30 Prozent aller Menschen mit Behinderung gelingt der Sprung in den regulären Arbeitsmarkt und fast nie in eine Führungsposition.“ (Allmers et al., 2021, S. 299)

Die meisten arbeiten in Behindertenwerkstätten, in denen sie ca. 1,50 Euro²⁵ pro Stunde verdienen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 298–299)

„Unter **Rassismus** wird die Vorstellung verstanden, dass eine ethnische Gruppe, die aufgrund ihrer Hautfarbe, Sprache oder anderer kultureller Merkmale abgegrenzt wird, bestimmte Veranlagungen beziehungsweise Eigenschaften mit sich bringt. Dies geht meist mit einer Wertung und dem Glauben an die eigene Höherwertigkeit und die Minderwertigkeit anderer einher.“ (Allmers et al., 2021, S. 299) Wenn man an Rechtsextremismus denkt, sieht man schnell den klassischen, glatzköpfigen Nazi in Bomberjacke dabei beginnt schon viel eher in unbewussten Denk- und Verhaltensmustern. Das beginnt bei einem nett gemeinten Spruch, der aus einer Annahme bezüglich des Äußeren entsteht: „Du bist doch gut im Basketball.“, ohne sich genauer mit der Person beschäftigt zu haben. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 299–300)

25 Prozent der Diskriminierungsfälle am Arbeitsplatz gehen auf **Religion und Weltanschauung** zurück. 27 Prozent der deutschen haben **antisemitische Gedanken** und „[w]er in **sozial benachteiligten Verhältnissen** aufwächst hat schlechtere Chancen am Arbeitsmarkt“ (Allmers et al., 2021, S. 301) und demnach auch eine geringere Chance, eine Weiterbildung anzuschließen. Die **Altersdiskriminierung** gegenüber älteren Menschen ist stärker ausgeprägt als gegenüber jüngeren Menschen. Älteren Menschen wird eine geringere geistige Kapazität nachgesagt, medizinische Maßnahmen werden anders priorisiert und sie haben Nachteile bei Versicherungs- und Finanzverträgen, etc. Junge Menschen werden oft nicht ernst genommen oder es werden ihnen Aufstiegschancen verwehrt. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 301–302) ²⁶

Trotz nachgewiesener Tatsache, dass ein diverses Team, das respektvoll, verantwortungsvoll und offen miteinander umgeht, weitaus produktiver ist und effizienter arbeitet, sind diese Themen immer noch viel zu wenig bearbeitet worden. Um Diskriminierung am Arbeitsplatz vorzubeugen, ist es wichtig, dass Diversität ein wichtiger **Bestandteil der Unternehmenskultur**, die auch entsprechend von Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen gelebt wird. Verstöße gegen Menschenrechte und Diskriminierung müssen verfolgt werden

²⁵ Beitrag aus der Frankfurter Allgemeine Zeitung von 1.5.2021 „Euer Taschengeld brauch‘ ich nicht!“ von Natalie Wenzel-Warkentin

²⁶ Probleme, die an dieser Stelle nicht genannt werden, sind nicht minder schwerwiegend, es würde nur den Rahmen der Masterarbeit sprengen.

und nicht hinten abfallen – egal, wer diesen Verstoß begangen hat. Klar ist, dass Diversität auch aktiv gelebt werden muss. Schon bei der Stellenanzeige beginnt es: Wen soll sie ansprechen? Man kann mit Organisationen, die sich für Gleichberechtigung engagieren, zusammenarbeiten, um entsprechende Bewerber*innen für eine Bewerbung zu begeistern. Die Formulierung einer solchen Stellenanzeige ist wichtiger, als sie oft angenommen wird. Unnötige Abschlüsse sollten nicht verlangt werden. Ist die Hauptaufgabe einer Person zum Beispiel Bildbearbeitung in einem Fotostudio oder das Schneiden eines Videos, so braucht diese Person keinen Studienabschluss. An dieser Stelle reicht entweder fundierte Erfahrung oder eine Ausbildung, um die Aufgaben zu erledigen. Die Qualität der Ergebnisse sind wegen einem „niedrigeren“ Abschluss nicht schlechter. So sind Personen, die nicht die Chance hatten, ein Studium zu absolvieren, eher bereit sich auf diese Stelle zu bewerben.

9.14 Nachtrag Vier-Tage-Woche

Pilotprojekte in ganz Europa zeigen die positiven Auswirkungen einer geringeren Arbeitszeit auf Gesundheit und Produktivität. Mitarbeiter*innen fühlen sich weniger gestresst, sind psychisch ausgelasteter und allgemein zufriedener. Anstatt einer sinkenden Produktivität, wie es sich anhand der verkürzten Arbeitszeit vermuten lässt, steigt sie in vielen Fällen sogar an. Im Toyota-Service Center in Schweden wurde schon vor mehreren Jahren die Arbeitszeit der Schichtarbeiter gekürzt. Daraufhin konnte eine schnelle Gewinnsteigerung vermeldet werden. Das ist nur eines von vielen Erfolgsbeispielen in ganz Europa, jedoch wurden viele der Projekte aus Kostengründen wieder in das alte Arbeitszeitmodell überführt. (Vgl. Weber, 2022, S. 22–25)

„Wir können die Leute nicht dafür bezahlen, dass sie nicht arbeiten.“ (Weber, 2022, S. 25 Schweden)

Dass das auch anders geht, zeigt eine Studie aus Island, die zwischen 2015 und 2019 stattfand. Aus ihr geht hervor, dass verkürzte Arbeitszeit Stress reduziert, die Work-Life-Balance verbessert und die Produktivität erhöht. Diese Ergebnisse erhielt man aus der Befragung von ca. 2500 Arbeitnehmer*innen, die bei gleichem Lohn in einer 35-Stunden Woche arbeiteten. Heute arbeiten 86 Prozent der isländischen Angestellten in einem solchen verknappten Modell. (Vgl. Weber, 2022, Sp. 24 Island)

Ob eines dieser Arbeitszeitmodelle für die eigene Unternehmung in Frage kommt, muss man individuell betrachten. Arbeiter, die viele Termine über den ganzen Tag verteilt haben (wie z.B.: Pfleger*innen, Telekommunikationstechniker*innen, Handwerker*innen) sind in ihrer Zeiteinteilung abhängig von Arbeitgeber*innen und Kund*innen und können diese dementsprechend nicht flexibel einteilen.

Zudem muss man die Problematik der **Rentensicherung** im Auge behalten. Die oben bereits genannte Bevölkerungsurne hat zur Folge, dass die schon bald ins Rentenalter

kommende Generation der „Baby-Boomer“ durch die Einkommen der Generationen darunter getragen werden müssen. Die dann erwerbstätige Bevölkerung ist jedoch deutlich geringer in ihrer Zahl, sodass die Arbeitszeit nach oben angepasst werden muss, um Altersarmut durch fehlende Steuereinnahmen zu verhindern. (Vgl. Weidenbach, S. 5)

9.15 Selbstständige vs. Angestellte

Selbstständig sind die Personen, die eigenverantwortlich arbeiten und unterliegen keinen Anweisungen anderer Personen gegenüber ihrer Arbeitsweise. Sie sind auch verantwortlich für ihre finanzielle und soziale Absicherung. Die Selbstständigkeit kann im Haupt- oder im Nebenerwerb stattfinden. Entscheidet man sich für den Weg, meldet man entweder ein Gewerbe an oder meldet sich freiberuflich beim Finanzamt. Selbstständige können gemeinsam mit anderen Freien im Rahmen eines Kollektivs zusammenarbeiten, dürfen aber nicht gemeinsam als Firma auftreten, da sich sonst automatisch eine GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) bildet (z.B. gemeinsame Webseite ohne klare Abgrenzung). Selbstständige müssen selbst Rechnungen schreiben und diese mit der Steuer geltend machen. Sie erhalten kein festes Einkommen und können pro Projekt oder je nach Absprache Leistungen in Rechnung stellen. (Vgl. Becher, 2022 10.8.22 16.03 Uhr) Selbstständige im Kernerwerb machen ca. 20 Prozent der gesamten Kultur- und Kreativwirtschaft aus. An der durchschnittlichen Anzahl der Kernerwerbstätigen je Unternehmen von 4,8 Personen erkennt man, dass die Branche allgemein aus vielen kleinen Unternehmungen besteht. (Vgl. Birkel et al., 2021, S. 5)

Diese Arbeit beschäftigt hauptsächlich mit der Arbeit von Personen in einem Angestelltenverhältnis (mit mindestens einer übergeordneten Person). Von daher wird das Thema der Selbstständigkeit im Folgenden ausgeklammert.

Ein **Angestelltenverhältnis** zeichnet sich durch eine abhängige, vertragliche Vereinbarung mit einem*r Arbeitgeber*in aus, in dem festgelegte Zeitstunden gegen finanzielle Mittel ausgetauscht werden. Auch bei Selbstständigen können Verträge geschlossen werden, jedoch ist es Angestellten oft nicht erlaubt noch für einen weitere*n Arbeitgeber*in über die in Deutschland geregelte Wochenstundenzahl zu arbeiten. Angestellte erhalten ein festes monatliches Einkommen von ihrem*r Arbeitgeber*in. (Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2021)

Zeitarbeitende oder Leiharbeiter*innen sind bei Vermittlungsagenturen gemeldet oder Angestellte, die wiederum eine zeitlich begrenzte Arbeitsstelle für die Person finden. Vom Lohn der Arbeitenden geht eine prozentuale oder festgelegte Pauschale an die Agentur ab. Die Rahmenbedingungen einer solchen Beschäftigung regelt das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Dieses Gesetz legt zum Beispiel die maximale Dauer einer Arbeitszeit in der gleichen Arbeitsstätte von 18 Monaten fest. (Vgl. Haufe Online Redaktion, 2017 10.8.22 16.46 Uhr) Diese Form eines Arbeitsverhältnisses kommt in der Kultur- und Kreativwirtschaft eher selten vor und wird in dieser Arbeit nicht weiter thematisiert.

9.16 Zusätzliche Varianten der Arbeitszeitmodelle

9.16.1.1 *Bereitschaft und Rufbereitschaft*

Es gibt verschiedene Arten von Bereitschaftsdiensten. Die **Rufbereitschaft** erlaubt Beschäftigten sich während des Dienstes an einem Ort ihrer Wahl aufzuhalten, müssen sich aber für einen eventuellen Einsatz bereithalten. Die Wege zum Einsatzort dürfen nicht zu lang sein, damit die Person rechtzeitig bei den Kund*innen oder in Unternehmen erscheinen kann. Vergütet wird nur die Zeit, in der man einen spontanen Einsatz hat, oder von zu Hause aus arbeitet. Beim **Bereitschaftsdienst** halten sich die Beschäftigten im Unternehmen, oder in unmittelbarer Nähe auf. Die gesamte Zeit gilt als Arbeitszeit. Beschäftigte mit **Arbeitsbereitschaft** halten sich stets an ihrem Arbeitsplatz auf. Sie haben längere Phasen, in denen sie keine Aufgaben erledigen, müssen aber reagieren, wenn sich etwas ergibt. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022e 12.8.22 14.28 Uhr)

9.16.1.2 *Sabbatical*

Sabbatical beschreibt eine langfristige berufliche Pause, die in der Regel zwischen drei und zwölf Monate lang dauert. Zwar stehen die oder der Mitarbeiter*innen dem Unternehmen in dieser Zeit nicht zur Verfügung, hat aber Anspruch auf seine alte Arbeitsstelle. Sabbaticals sind ein freiwillig gewehrter Anspruch, der nicht vergütet wird. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022f 12.8.22 16.08 Uhr)

9.16.1.3 *Schichtarbeit*

Schichtarbeit gibt die Möglichkeit wichtige Berufsfelder wie Polizei oder medizinisches Personal, rund um die Uhr bereitstellen zu können. Auch Service-Dienstleister nutzen das Modell immer häufiger, um sich von der Konkurrenz abheben zu können, indem sie 24/7 für ihre Kunden erreichbar sind. Die Schichtarbeit unterteilt sich in zwei Varianten: Kontinuierliche (inkl. Wochenend- und Nachtarbeit) und diskontinuierliche Schichtarbeit (ohne Sonderarbeitszeit). Diese Art von Zeiteinteilung kann sehr belastend auf die Beschäftigten wirken, da sie stets wechselnde Arbeitsrhythmen haben und zu Zeiten arbeiten, in denen sich der natürliche Biorhythmus eigentlich ausruhen sollte. (Vgl. RKW Hessen GmbH, 2022b 11.8.22 15.53 Uhr)

9.17 Die wichtigsten Bereiche der neuen Arbeitsräume

9.17.1.1 *Empfang*

Der Empfangsbereich ist nicht nur das erste, das Kund*innen von der Firma wahrnehmen, sondern auch ein täglicher Willkommensgruß an die Mitarbeiter*innen. Bequeme Sitzgelegenheiten laden ein, sich auszuruhen und zu bleiben. Ein offener Raum wirkt transparent

und mit etwas Kaffee und Snacks fühlt man sich willkommen und kann längere Wartezeiten gut überbrücken. Pflanzen im ganzen Büro lassen den Raum natürlich wirken und bringen Leben hinein. Sie machen die Umgebung menschlicher, sorgen für bessere Luft und nehmen Schall auf. Außerdem bieten sie einen dezenten Sichtschutz, was nachweislich beim Stressabbau hilft. Das natürliche Grün lässt eine positive Stimmung aufkommen und fördert so die Arbeitsleistung. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 229)

9.17.1.2 Workspace

Die Arbeitszonen sind der wichtigste Teil des Büros. Hier entstehen Ideen und Konzepte werden umgesetzt. Vor allem bei Flex-Desk-Optionen sollten verschiedene Raumzonen eingeplant werden. Im Co-Working-Bereich können Teams zusammenarbeiten oder allein kreativ sein, ohne andere zu stören. Dort haben sie die technischen Voraussetzungen, um ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen. Damit kein wildes Durcheinander entsteht, müssen die Räume mit schallabsorbierenden Materialien ausgestattet sein. Unruhe entsteht schnell, wenn man zusammenarbeitet. Dezente Hintergrundgeräusche unterstützen die Konzentration und heben die Produktivität. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 227–230)

9.17.1.3 Ruhezonen & Fokus

Als Ausgleich braucht es **Ruhezonen**. Zum einen ist es wichtig, mal einen Raum für sich zu haben, um sich zu sammeln oder auszuruhen. Überlastete Mitarbeiter*innen sind nicht produktiv. Ruhezeiten erlauben es, den Kopf zu ordnen, ohne dass man von anderen mit einem neuen Thema belastet wird. Eine Team-Etikette sollte hier sein, dass man Personen, die in dieser Zone arbeiten, nicht stört. Ad-Hoc-Austausch und schnelles Abladen von Problemen ist hier nicht erlaubt. Beim fokussierten Arbeiten ist es hilfreich, Ablenkungen zu vermeiden. Vor allem Kreative kommen oft in den „Flow“. Ein Zustand, bei dem man seine Umgebung und die Zeit schnell ausschalten kann, da man sich ganz und gar auf die Aufgabe konzentriert. Aber auch andere Arbeiten bedürfen gelegentlich etwas mehr Ruhe und Aufmerksamkeit als sonst. Fokus- und Ruhebereiche sollten sich deutlich von den anderen Bereichen abtrennen. Sichtschutz durch Stellwände, Schränke oder Pflanzen helfen diese Abtrennung natürlich wirken zu lassen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 228–230)

9.17.1.4 Gemeinschaftsbereiche

Neben Arbeitszonen gibt es noch Gemeinschaftsbereiche. Hier vernetzen sich Mitarbeiter*innen analog und mithilfe digitaler Hilfsmittel. Rückzugsorte für kleinere Gruppen laden ein für einen persönlicheren Austausch. Spontaner Austausch, z.B. an der Kaffeemaschine, kann Charaktere zusammenbringen, die sich sonst nicht unterhalten würden und Ideen könnten entstehen, die sonst nicht entstanden wären. Das ist das Ziel von solchen Gemeinschaftsbereichen, in welcher Form sie auch immer eingeplant sind. Physische Nähe ist besonders wichtig, um Beziehungen auf Dauer aufzubauen. Büros sollten die fehlende Nähe, die durch Remote-Arbeit entsteht, auffangen und dazu einladen, sich

wieder besser kennenzulernen. Vor allem für neue Kolleg*innen ist dies ein schneller Weg die Mitarbeiter*innen kennenzulernen. Wichtig ist außerdem, dass die Führungskräfte diese Flächen gleichermaßen nutzen. Sie haben eine Vorbildfunktion und wenn sie die Gemeinschaftsflächen nutzen, dann tun das auch die Mitarbeiter*innen. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 227–230)

9.17.1.5 Außerhalb des Büros

Anstatt nur die Flächen zu betrachten, sollte man auch die Orte im Hinterkopf haben, die Remote-Arbeit zulassen. Nicht im Sinne von Umgestaltung, aber mit dem Ziel, diese und die Mitarbeiter*innen, die remote arbeiten, virtuell im eigenen Unternehmen mit abzubilden. Das können alle möglichen Orte in der Stadt sein (Cafés, Öffentliche Plätze, etc.) oder unterwegs in anderen Ländern. Mitarbeiter*innen sollten eine geeignete Ausrüstung für ihre Arbeit haben, egal wo sie sind. Durch den Kontakt zu anderen Menschen außerhalb der eigenen sozialen und beruflichen Blase, entstehen neue Verbindungen, die helfen können, diverser zu denken und neue Ansätze zu entwickeln. (Vgl. Allmers et al., 2021, S. 231)

9.18 Ergänzung Unternehmenskultur

Unternehmenskultur vs. Unternehmenskult

Zu stark gelebte Werte können schnell in eine Art Kult abdriften. Arbeit und Privatleben zu sehr zu vereinen, kann für die Mitarbeiter*innen schwierig zu bewältigen sein. Oft findet sich dieses Phänomen bei einem Kultverhalten um eine Unternehmerperson. Eine Fixierung auf die Belange und Aktionen einer solchen Person senkt die Fähigkeit, die Unternehmung objektiv einzuschätzen und führt im schlimmsten Falle zu Verlust von Arbeitsplätzen oder Insolvenz. Der niederländische Managementwissenschaftler und Psychoanalytiker Manfred F. R. Kets hat vier Signale definiert, die einen Unternehmenskult enttarnen:

1. **Verhaltenskontrolle:** Schon bei Einstellungsgesprächen wird die Einstellung der Bewerber*innen an die Unternehmenskultur ermittelt. Das führt dazu, dass immer ähnliche Charaktere in die Firma eintreten, und verhindert Diversität im Unternehmen. Querschläger werden aussortiert und die Wertigkeit anderer Meinungen von vornherein zerschlagen.
2. **Familienersatz:** Fühlen sich Mitarbeiter*innen in einem ungesunden Maße an die Firma gebunden und ersetzen die beruflichen Kontakte mit sozialen Beziehungen, so kommt es auf Dauer zu einer Isolierung der Person gegenüber dem eigenen sozialen Umfeld.
3. **Firmensprache:** Unternehmenskulte tendieren dazu, eigenen sprachliche Mittel zu verwenden und einzusetzen.

4. **Übertriebene Rituale:** Zu häufige und übertriebene Aktionen, z.B. im Rahmen von Teambuilding-Aktionen sind problematisch und fördern eine zu starke und ungesunde Binding der Mitarbeiter*innen an das Unternehmen.

(Vgl. Allmers et al., 2021, S. 268–269)

„Eine starke Kultur soll nicht dazu führen, dass Menschen kein persönliches Leben mehr haben. Dabei kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu. Es geht darum auf allen Ebenen kritisches Denken und ein gesundes Urteilsvermögen zu fördern. In einer starken Kultur sollen Individualität und Authentizität belohnt sowie Stärken und das Wissen aller Mitarbeiter*innen geschätzt werden.“ (Allmers et al., 2021, S. 269)

Selbstständigkeitserklärung

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.

Mittweida, den 5.9.2022

Theresa Zander