

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich, Mag. Anita Kimerstorfer, geboren am 25. Dezember 1967 in Linz, erkläre,

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit meine/n ArbeitgeberIn oder eine/n andere/n externe/n KooperationspartnerIn betrifft, diese/n über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein/ihr Einverständnis eingeholt habe, erhobene Daten und Informationen in die schriftliche Arbeit einfließen zu lassen.

St. Florian, 4. September 2017

**Neue Arbeitsformen in agilen Unternehmen  
aufgrund der digitalen Transformation**

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Science (MSc)**

im Universitätslehrgang

Personalmanagement, Führung, Organisation

der Donau-Universität Krems

Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften

Danube Business School

eingereicht von

**Mag. Anita Kimerstorfer**

Fachgutachter: Dr. Kurt Köck, MAS

Formalgutachter: Dr. Werner Kienast, MBA

St. Florian, 4. September 2017

## **Danksagung**

Ich bedanke mich bei

- meinem Betreuer Dr. Kurt Köck für die wertvolle Anleitung bei der Verfassung dieser Master Thesis,
- bei meinen Interviewpartnern für ihre gehaltvollen Informationen und
- bei allen, die mich in der Zeit der Erstellung unterstützt haben.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Merkmale eines agilen Unternehmens .....	19
Abbildung 2: Arbeitsformen der Zukunft.....	53
Abbildung 3: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring .....	63

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Ablauf des empirischen Forschungsprozesses .....	55
Tabelle 2: Methodischer Steckbrief .....	56
Tabelle 3: Überblick über Interviewtermine und -partner.....	58

## **Abkürzungsverzeichnis**

d.h.	das heißt
DUK	Donau-Universität Krems
FK	Führungskraft
Gen. X	Generation X, die zwischen 1960 und 1980 Geborenen
Gen. Y	Generation Y, die zwischen 1980 und 2000 Geborenen
HR	Human Resources
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IP	Interviewpartner
IT	Informationstechnologie
MA	Mitarbeiter
z.B.	zum Beispiel

## **Genderhinweis**

Um die Lesbarkeit der vorliegenden Master Thesis zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form ist geschlechtsneutral zu sehen.

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Executive Summary.....	VI
Abstract.....	IX
1. Einleitung .....	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage .....	3
1.3 Methodik, Vorgangsweise, Aufbau der Arbeit .....	4
2. Digitale Transformation.....	6
2.1 Begriffsdefinition .....	6
2.2 Digitalisierung als industrielle Revolution.....	7
2.3 Gesellschaftliche Auswirkungen .....	8
2.4 Anpassung an die Digitalisierung in der Geschäftswelt.....	9
2.5 Verändertes Kundenverhalten und Strukturwandel .....	10
2.6 Möglichkeiten der Bewältigung der Digitalisierung.....	11
2.7 Digitale Datentransparenz: Kontrolle versus Empowerment und Demokratisierung.....	13
3. Agilität als Form der modernen Unternehmensführung.....	15
3.1 Begriffsdefinition .....	15
3.2 Agilität als Lösung von Komplexität .....	15
3.3 Ausgangspunkt Agile Software-Entwicklung .....	16
3.4 Agilität als Anpassungsstrategie .....	17
3.5 Agile Unternehmensstruktur.....	17
3.5.1 Fluide Unternehmensformen, Öffnung nach außen.....	18
3.5.2 Umgang von Großunternehmen mit Agilität - Ambidextrie.....	18
3.5.3 Projektarbeit und Mash-up-Organisation.....	19
3.5.4 Teamstruktur ó Diversity in agilen Teams.....	20
3.6 Agile Führung .....	20
3.7 Praxisbeispiele für Agilität .....	21
4. Neue Arbeitsformen.....	23
4.1 Begriffsdefinition und Synonyme.....	23
4.2 Neue Arbeitsformen aufgrund von Flexibilisierung .....	24
4.2.1 IKT-Ausrüstung als Voraussetzung für flexible Arbeitsformen .....	24
4.2.2 Flexible Arbeitszeit.....	25
4.2.2.1 Arten der Arbeitszeitflexibilisierung.....	25
4.2.2.2 Arbeitszeitflexibilisierung aufgrund von Mitarbeiterwünschen .....	26
4.2.2.3 Arbeitszeitflexibilisierung zur Abdeckung von Auftragsspitzen.....	27

4.2.3 Mobilarbeit - Teleworking .....	28
4.2.3.1 Formen von Teleworking .....	28
4.2.3.2 Praxisbeispiele von Teleworking .....	28
4.2.3.3 Vor- und Nachteile und Implikationen von Teleworking .....	29
4.2.4 Open-Office-Space und Desksharing als neue Bürokonzepte .....	31
4.2.4.1 Vor- und Nachteile von Open-Office-Spaces .....	33
4.2.4.2 Praxisbeispiele .....	34
4.2.5 Gegenüberstellung von Mobilem Arbeiten und Open-Office-Spaces mit Desksharing .....	35
4.3 Neue Arbeitsformen aufgrund von Subjektivierung .....	36
4.3.1 Autonomes Arbeiten mit Fokussierung auf Ergebnisse statt Anwesenheit .....	36
4.3.2 Arbeiten mit Zielorientierung: Ergebnisorientierung statt Anwesenheit .....	37
4.3.3 Arbeiten unter vertrauensvoller wertschätzender Führung .....	38
4.3.4 Arbeiten in selbststeuernder Organisation .....	38
4.3.5 Arbeiten in Teamarbeit mit Selbstorganisation .....	40
4.3.6 Holacracy ó selbststeuernde Organisationsform .....	40
4.3.7 Scrum als Form der agilen Softwareentwicklung und -projektarbeit .....	41
4.3.8 Virtuelle Zusammenarbeit .....	42
4.3.9 Crowdsourcing .....	43
4.4 Gestaltung des Wandels zu neuen Arbeitsformen .....	44
4.4.1 Change Management .....	44
4.4.2 Praxisbeispiele für Umstellungsprojekte .....	45
4.4.3 Die Rolle von Human Resources .....	46
4.5 Nutzen, Erfolg, Messbarkeit .....	48
4.5.1 Neues Arbeiten mit konkretem Nutzen für das Unternehmen .....	48
4.5.2 Neues Arbeiten als Modeerscheinung mit durchwachsenem Erfolg .....	49
4.5.3 Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf das Individuum .....	50
4.5.3.1 Zusammenfassung: Vor- und Nachteile für das Individuum .....	50
4.5.3.2 Entgrenzung .....	50
4.5.3.3 Ergebnis- und Leistungsorientierung versus interessierte Selbstgefährdung .....	51
4.6 Zusammenfassung der neuen Arbeitsformen .....	52
5. Empirische Untersuchung .....	55
5.1 Auswahl der Forschungsmethode und Ablaufschema .....	55
5.2 Experteninterviews .....	56
5.2.1 Anbahnung der Interviews .....	56
5.2.2 Daten und Fakten zu den Interviews .....	56
5.2.3 Zusammensetzung der Interviewpartner .....	57
5.2.4 Vorbereitung und Führen der Interviews .....	60
5.2.5 Stimmung, Interaktion und erste Eindrücke nach den Interviews .....	61

5.3 Textauswertung: Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring .....	62
5.4 Ergebnisdarstellung .....	65
5.4.1 Darstellung der Hauptergebnisse .....	65
5.4.1.1 Kategorie 1: Beweggründe für die Einführung neuer Arbeitsformen .....	65
5.4.1.2 Kategorie 2: Arbeitsform Arbeiten mit Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) .....	67
5.4.1.3 Kategorie 3: Arbeitsform flexible Arbeitszeit .....	68
5.4.1.4 Kategorie 4: Arbeitsform Teleworking .....	69
5.4.1.5 Kategorie 5: Arbeitsform Open-Office-Space mit Desksharing .....	71
5.4.1.6 Kategorie 6: Entgrenzung .....	72
5.4.1.7 Kategorie 7: Agile Organisationsformen ó flache Hierarchien .....	74
5.4.1.8 Kategorie 8: Führung .....	76
5.4.1.9 Kategorie 9: Ergebnisorientierung .....	77
5.4.1.10 Kategorie 10: Umsetzungserfahrungen mit neuen Arbeitsformen .....	80
5.4.1.11 Kategorie 11: Spielregeln .....	81
5.4.1.12 Kategorie 12: Der Beitrag von Human Resources bei der Umstellung auf neue Arbeitsformen .....	82
5.4.1.13 Kategorie 13: Beweggründe, neue Arbeitsformen nicht einzuführen .....	83
5.4.2 Beantwortung der Forschungsfrage .....	84
5.4.2.1 Was sind die Beweggründe für die Einführung neuer Arbeitsformen? .....	84
5.4.2.2 Welche neuen Arbeitsformen kommen für Unternehmen in Frage? .....	85
5.4.2.3 Welche Erfahrungen machen Unternehmen bei der Umsetzung von neuen Arbeitsformen? .....	87
5.4.2.4 Wie kann Human Resources die Umstellung auf neue Arbeitsformen unterstützen? .....	88
6. Conclusio .....	89
6.1 Handlungsempfehlungen .....	89
6.2 Kritische Würdigung .....	94
Literaturverzeichnis .....	95
Anhang .....	1
Anhang 1: Interviewanfrage .....	1
Anhang 2: Interview-Leitfaden - Handblatt für die Interviewpartner .....	3
Anhang 3: Interview-Leitfaden - Zusatzblatt für die Interviewerin .....	5
Anhang 4: Interview-Protokollbogen im Nachhinein .....	7

## Executive Summary

In der vorliegenden Master Thesis wird mittels Analyse der aktuellen wissenschaftlichen Literatur und einer qualitativen empirischen Untersuchung durch Experteninterviews der Frage nachgegangen, welche neuen Arbeitsformen sich in agilen Unternehmen aus der digitalen Transformation ergeben.

Die digitalen Technologien haben sich in den letzten 20 Jahren rasant entwickelt. Industrie 4.0, Internet of Things, 3D-Druck, Big Data, Cloud Computing und Social Media als vorherrschendes Marketinginstrument sind Belege dafür. Die Informations- und Kommunikationstechnologie entwickelt sich exponentiell und verändert ganze Geschäftsmodelle, oftmals sogar in kürzester Zeit. Unternehmen verändern sich hingegen linear und hinken in ihrer Anpassung hinterher.

Seit der gängigen Verbreitung des Internets und in weiterer Folge der Internetnutzung am Smartphone haben fast alle Menschen jederzeit und an jedem Ort Zugang zu einer nie gekannten Vielzahl von Informationen. Diese Transparenz führt zu einem veränderten Kundenverhalten. Man denke nur an die verschiedenen Bewertungsportale zum Produktvergleich.

Aus dem Blickwinkel der Arbeitswelt erzeugt diese Transparenz von Informationen zwei mögliche Szenarien: einerseits eine vermehrte Überwachungs- und damit Steuermöglichkeit von Mitarbeitenden und andererseits eine vermehrte Demokratisierung, Vernetzungsmöglichkeiten, Hierarchieabbau und die Entstehung autonomer Arbeitsformen.

Der heutigen Marktdynamik ist mit **Effizienz, Agilität, Kollaboration** und **Innovation** beizukommen. Agilität bedeutet Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit an die sich heute rasch wandelnden Marktbedingungen. Nur flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege ermöglichen das notwendige rasche Reagieren. Eine zentrale Lenkung ist hier zu langsam. Neue Organisationsformen wie Projektarbeit, Matrix- und Mash-up-Organisation treten auf. Dynamische Netzwerke ersetzen starre Hierarchien. In fluiden Unternehmensformen arbeiten Unternehmen mit Start-ups, Kooperationspartnern, sogar Lieferanten und Kunden zusammen. Agilität verfolgt ein **empirisches** und **schrittweises**, ein sogenanntes **inkrementell adaptives Vorgehen**.

Geräte wie Laptops und Smartphones werden immer leistungsstärker und gleichzeitig günstiger, kleiner, handlicher und tragbarer. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien stellen eine erhebliche Arbeitserleichterung dar und ermöglichen, dass Menschen unabhängig von Zeit, Ort und Organisation arbeiten können. Sie sind Voraussetzung für die Entwicklung neuer Arbeitsformen wie flexible Arbeitszeit und flexibler Arbeitsort.

**Flexible Arbeitszeitmodelle** werden sowohl von Arbeitnehmern als auch von Arbeitgebern gewünscht. Arbeitnehmern ermöglichen sie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit. Arbeitgeber sehen auch den Vorteil, Arbeitsspitzen damit abdecken zu können.

Bei der Flexibilisierung des Arbeitsortes unterscheidet man zwischen Teleworking und Open-Office-Spaces mit Desksharing.

**Teleworking** bedeutet ein Arbeiten an jedwedem Ort außerhalb des Firmenbüros. Home-Office ist darin inbegriffen und bezeichnet nur das Arbeiten zu Hause. Teleworking ist für intensives, konzentriertes ungestörtes Arbeiten gut geeignet. Es sollte jedoch nicht ständig ausgeführt werden, da Mitarbeitende sonst in Isolation geraten und der Kollegenkontakt darunter leidet. Es sollte **zusätzlich zu** und nicht an Stelle von Arbeit am Firmenstandort eingesetzt werden.

Das **Open-Office mit Desksharing** ist ein modernes Bürokonzept, bei dem den Mitarbeitenden je nach Tätigkeit verschiedene Arbeitszonen angeboten werden: normale jedoch offene Büroformen, Arbeiten in Ruhezeiten, Besprechungszonen. Die Mitarbeitenden wählen ihren Arbeitsplatz flexibel nach ihren jeweiligen Tagesbedürfnissen aus. Diese Arbeitsform fördert die **Kollaboration** zwischen Mitarbeitenden, da das Umfeld und die Kollegen wechseln. Als Nachteil kann eine mögliche Zersplitterung einer bestehenden Gruppe gesehen werden, deren enger Kontakt weiterhin gefördert werden sollte. Umbauprojekte zu Open-Offices können und sollen einen **kulturellen Wandel** der Organisation in Richtung mehr **Offenheit, Wissensaustausch und Zusammenarbeit** mit sich bringen.

Teleworking und Open-Office können gut kombiniert werden. Arbeiten in einem Unternehmen viele Personen in Teleworking, so macht es Sinn, die Arbeitsplätze am Firmenstandort mit Desksharing zu nutzen.

Ein möglicher Nachteil der flexiblen Arbeitsformen ist die **Entgrenzung** von Arbeitszeit und Arbeitsort, ein Arbeiten „anytime and anywhere“ und eine ständige Erreichbar- und Verfügbarkeit der Mitarbeitenden. Diese muss durch betriebsinterne Regelungen auf ein vernünftiges Maß begrenzt werden.

Neue Arbeitsformen zielen auch darauf ab, die **subjektiven Ressourcen** von Arbeitnehmenden wie Kreativität, Kooperationsfähigkeit, Selbststeuerung und Selbstorganisation zu nützen. Mitarbeitende erhalten Autonomie und Handlungsspielraum, was sehr positiv zu bewerten ist. Zielbildung hat einen hohen Stellenwert. Es zählt das erbrachte Ergebnis und nicht die Anwesenheit im Büro. Bei zu hohem Druck kann das zu Überforderung und Selbstausschöpfung führen.

In demokratischen selbststeuernden Organisationen führen die Mitarbeitenden das Unternehmen selbst. Scrum ist ein Modell der agilen Softwareentwicklung. Die Entwicklungsteams setzen den Zeitrahmen für ihre Tätigkeiten selbst. Bei allen Formen der Selbststeuerung erfolgt die Steuerung über Regeln, Rollen und Prozesse. Die klassischen Hierarchien sind aufgelöst.

**Beweggründe** für die **Einführung neuer Arbeitsformen** sind in erster Linie eine Steigerung der Effizienz und der Produktivität. Unternehmen wollen Mitarbeitenden ideale Arbeitsbedingungen bieten, damit diese ihre Arbeit effizient ausführen können und zufrieden sind, idealerweise sinnstiftende Arbeiten verrichten, sodass sie lange im Unternehmen bleiben. Das stärkt die Arbeitgeberattraktivität und die Mitarbeiterbindung. Weitere Gründe sind Zusammenarbeit und Wissensteilung, um Innovationen vorantreiben zu können.

Die Unternehmen machen mit neuen Arbeitsformen sehr wohl **positive Erfahrungen**, geben aber auch zu, dass eine Umstellung einen großen Aufwand bedeutet und es sich um einen **laufenden Beschäftigungs- und Lernprozess** handelt. Die Einführung neuer Arbeitsformen ist **kein absolutes Muss** und sollte **situationsbedingt** durchgeführt werden.

Die **bewusste Umstellung auf neue Arbeitsformen** muss gut geplant und durchdacht werden und idealerweise in Form eines Organisationsentwicklungsprojekts vonstatten gehen. Mitarbeitende sind einzubeziehen, ihre Widerstände und Ängste sind ernst zu nehmen. Ein Büroumbau geht schneller vor sich als die Organisationskultur und die Einstellungen der darin arbeitenden Menschen zu ändern. Zu beachten ist die lange Zeitdauer von Umstellungsprojekten, das Einholen des Commitments der obersten Führungsebene und eine Einführung in Projektform mit einem genauen Ziel und Begleitmaßnahmen, wobei besonders die Mitarbeiterbedürfnisse beachtet werden sollen.

Die **Human Resource**-Abteilung kann dabei ihre Rolle als **Change Agent** wahrnehmen und die Umstellungsprojekte initiieren, begleiten und umsetzen. Sie moderiert das neue Führungsverständnis, leitet Workshops, entwickelt Trainings, Leitbilder und Spielregeln und erstellt Betriebsvereinbarungen zur Thematik neue Arbeitsformen.

Die Einführung neuer Arbeitsformen trägt zum Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und damit zum Employer Branding bei. Das erzielte positive Image ist über Personalmarketingmaßnahmen zu festigen und zu verbreiten, um neue Mitarbeitende anzuziehen und bestehende zu halten.

## **Abstract**

Ziel dieser Master Thesis ist die Erforschung neuer Arbeitsformen, die sich in agilen Unternehmen aufgrund der Digitalisierung herausbilden. Behandelt werden außerdem die Beweggründe von Unternehmen für die Einführung neuer Arbeitsformen, die Erfahrungen, die sie dabei machen und die Rolle von Human Resources in diesen Prozessen. Das Thema wird mit Hilfe von qualitativen Experteninterviews untersucht. An neuen Arbeitsformen werden flexible Arbeitszeit, Teleworking, Open-Office-Spaces, Desksharing sowie Ergebnisorientierung und selbststeuernde Organisationsformen wie Scrum, Holacracy und demokratische Unternehmensführung behandelt. Die Einführung neuer Arbeitsformen ist durchaus sinnvoll, muss jedoch differenziert gesehen werden. Einer Reihe von Vorteilen wie Flexibilität, höhere Produktivität, Autonomie, Kollaboration und Innovation stehen Nachteile durch Entgrenzung, Überforderung und ständige Erreichbarkeit gegenüber, weshalb Regeln definiert werden sollten. Eine Umstellung auf neue Arbeitsformen kann mit einem erheblichen Aufwand verbunden sein und sollte im Rahmen eines Change Management Projekts abgewickelt werden. Human Resources kommt dabei seiner Aufgabe als Change Agent nach.

### Key Words:

Neues Arbeiten, Digitalisierung, Agilität, flexible Arbeitsformen, Teleworking, Open-Office-Space, Desksharing, Selbststeuerung;

# 1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit behandelt neue Arbeitsformen in agilen Unternehmen aufgrund der digitalen Transformation. Vor der inhaltlichen Behandlung erfolgt eine thematische Einführung, um an den Forschungsgegenstand heranzuführen und die Zielsetzung klar darzulegen.

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Das Interesse für neue Arbeitsformen aufgrund von Digitalisierung ergab sich aus der Berufserfahrung der Autorin aus zwei sehr verschiedenen Unternehmen: einem etablierten, in einen internationalen Konzern eingebetteten Produktionsbetrieb, der streng hierarchisch organisiert ist, wo jeder Mitarbeiter weiß, wo sein Platz ist, es jedoch wenig Raum für Flexibilität und Autonomie gibt. Das zweite ist ein Unternehmen der IT-Branche mit starkem Wachstum, in dem in Phasen starken Wachstums wenig Bedacht auf Regeln und Prozesse gelegt wurde und Agilität, ohne als solche bezeichnet zu werden, gelebt wurde. Dieses Unternehmen steht aufgrund seiner Größe nun vor der Herausforderung, die beiden Aspekte Agilität und geregelte Strukturen harmonisch aneinander anzugleichen und wachsen zu lassen.

Vor allem das Unternehmen aus der IT-Branche inspirierte die Autorin zu dieser Arbeit. Nach ihrer Ansicht sind Arbeitspraktiken in starren hierarchischen Strukturen rein unter Top-down-Kontrolle und Weisung überholt. Je mehr ein Unternehmen auf die Autonomie seiner Mitarbeitenden setzt, desto mehr profitieren das Unternehmen durch die Nutzung des Potentials der Mitarbeitenden und diese durch eine erhöhte Arbeitszufriedenheit, was wiederum auf das Unternehmen positiv zurückstrahlt.

Diese Ansicht stützt sich auf den aktuellen Forschungsstand. Die Geschäfts- und Arbeitswelt ist einem grundlegenden und rasanten Wandel unterworfen. Neben Wissenszuwachs, Globalisierung, Wertewandel und demographischem Wandel ist der Grund vor allem die Digitalisierung. Diese zeigt sich in Form einer elektronischen Vernetzung durch Social Media, der Nutzung von Clouds ohne eigenen Server sowie Big Data, d.h. große zur Verfügung stehende verwertbare Datenmengen (Schermuly, 2016, S. 31643). Das Internet ermöglicht eine einfache Vermarktung. Mit Cloud-Lösungen ist es möglich, Software ohne eigenen Server zu nutzen. Vor allem im Handel entstehen neue Geschäftsmodelle über digitale Vertriebs- und Service-Kanäle wie z.B. Amazon, Ebay und Airbnb (Bartz, Gnesda & Schmutzer, 2017, S. 3).

Diese Entwicklungen werden als digitale Transformation oder in ausgeprägteren Formen als digitale Disruption bezeichnet. Damit ist der Wandel des Gesellschafts- und Geschäftslebens aufgrund der rasanten Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie

gemeint. Themengebiete der digitalen Transformation sind Big Data, Internet der Dinge, Industrie 4.0 und digitale Transformation von Geschäftsmodellen (Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani & Jünger, 2017, S.V). Im Zug von Industrie 4.0 kommen cyber-physische Systeme zum Einsatz. Es kommt zur Vernetzung von Wertschöpfungsprozessen über die Grenzen einzelner Unternehmen hinaus (Kreutzer, 2017, S. 35636). Technologien und Systeme entwickeln sich **exponentiell**. Vor allem deren Kombination untereinander und die Verbindung von Objekten und Lebewesen durch das Internet of Everything treibt die Entwicklung stark voran und erzeugt eine beträchtliche Geschwindigkeit. Organisationsstrukturen, Geschäftsprozesse, Arbeitsweisen und óformen müssen daran angepasst werden (Kreutzer, 2017, S. 39641).

**Agile Unternehmen** haben diesen Entwicklungen schon lange Rechnung getragen. Agilität als Organisationsform ist in der Software-Entwicklung entstanden, die früh mit Digitalisierung konfrontiert war. Agilität bezeichnet ein inkrementell adaptives Vorgehen. Oft impliziert es selbstorganisierte Teamarbeit und versteht Organisationen als dynamische Netzwerke. Immer impliziert es rasches Reagieren auf Veränderungen und Adaptivität (Korn, 2016, S. 115). Schermuly (2016, S. 116) bezeichnet Agilität als šiterativ-inkrementellen Prozess mit kurzen Rückkopplungsschleifen.

Als **Problemstellung** wird die **nachhinkende Anpassung der Unternehmen an die geänderten Rahmenbedingungen** aufgrund der digitalen Transformation betreffend neue Arbeitsformen definiert. Die digitale Transformation schreitet rascher voran als Unternehmen sich dieser anpassen können. Kreutzer (2017) bezeichnet dies als digitalen Darwinismus, der die Unternehmen in einen Überlebenskampf zwingt. Auch wenn sie den Entwicklungen nachhinken, müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und Organisationsformen den geänderten Rahmenbedingungen so rasch als möglich anpassen (Kreutzer, 2017, S. 34). Schnelligkeit, Agilität und Innovationsfähigkeit werden zu erfolgskritischen Kernkompetenzen von Unternehmen (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. 60).

Auf Mitarbeiterebene treten als Probleme eine ineffiziente Arbeitsweise, Unzufriedenheit, Fluktuation und Überforderung durch unkontrollierbare Arbeitsprozesse auf (Väth, 2016, S. 24). In dieser Master Thesis werden die Arbeitsformen behandelt, die aus der digitalen Transformation entstehen. Notwendig sind neuartige Vorgehensweisen im Umgang mit Kunden und Partnern, neu strukturierte Wertschöpfungsketten und neue, innovative Arbeitsweisen. Bartz, Gnesda & Schmutzer (2017) untergliedern diese in die Bereiche People, Place und Technology. Der Bereich People umfasst Organisation und Führungsfragen, Place das mobile

Arbeiten und neue Bürogestaltung und Technology die IT-Infrastruktur (Bartz et al., 2017, S. XI).

Infolge der Veränderungen lösen sich traditionelle Organisationsstrukturen auf (Bartz et al., 2017, S. 12) und der Arbeitsort wird relativ (Bartz et al., 2017, S. 14). Es kommt zu einer externen Mobilität in Form von Home-Office und Arbeiten außerhalb des Büros sowie zu einer internen Mobilität und einer Vertrauensarbeitszeit, einem Vertrauensarbeitsort und einer Vertrauenskultur (Bartz et al., 2017, S. 14).

Die Anpassung kann durch neue Formen der Führung, der Zusammenarbeit und durch neue Freiheiten und Handlungsspielräume geschehen (Hackl et al., 2017, S. 60). Frederic Laloux (2015) beschreibt Unternehmen, die sich von einer klassischen Pyramidenstruktur (top-down) zu einer **selbststeuernden Teamstruktur** (bottom-up) entwickelt haben. Die Mitarbeitenden an der Basis verfügen über hohes Wissen und Vernetzungsmöglichkeiten. Es handelt sich dabei um Ressourcen, die verstärkt genutzt werden sollen, um die Produktivität im Unternehmen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen (Laloux, 2015, S. 63).

Diese Aspekte sind sowohl für Arbeitnehmer durch höhere Arbeitszufriedenheit als auch für Arbeitgeber infolge von Produktivitätssteigerungen positiv. Matthias Becker (2017) sowie die Arbeiterkammern als Arbeitnehmervertreter sehen viele Entwicklungen negativ: Arbeitsformen wie Crowdfunding, Micro-Jobs, die Zusammenarbeit von Menschen mit Maschinen, die sogenannte Mensch-Maschine-Interaktion, bringen Arbeitnehmer in eine schwächere Position, indem sie ihnen Rechte und Verdienstmöglichkeiten entziehen. Standardisierung und Produktivität haben in Industrie 4.0 oberste Priorität. Hier ist es wichtig, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen (Becker, 2017, S. 65). Unternehmen machen in der Umsetzung mit neuen Arbeitsformen nicht nur positive, sondern auch negative Erfahrungen. Die Umstellung auf neue Arbeitsformen kann nicht im Schnelldurchlauf erfolgen, sondern es handelt sich dabei um einen Beschäftigungs- und Lernprozess, der laufend evaluiert und angepasst werden muss, um langfristig erfolgreich zu sein. Notwendig ist ein geplanter Wandel von Organisationen (Steinmann, Schreyögg & Koch, 2005, S. 66).

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Ziel dieser Arbeit ist die Erforschung neuer Arbeitsformen, die sich aufgrund der Digitalisierung herausbilden. Es sollen die Erfahrungen von Unternehmen und die Auswirkungen bei der Umsetzung erfasst und ausgewertet werden.

Als Hauptforschungsfrage wird definiert: **Welche neuen Arbeitsformen ergeben sich in agilen Unternehmen aus der digitalen Transformation?**

Um eine gute Fokussierung auf das Thema zu gewährleisten und die Arbeit leicht auswertbar zu machen, wurden die folgenden vier Subfragen definiert, die sich als roter Faden durch die Arbeit ziehen werden.

Subfrage 1: Was sind die Beweggründe für die Einführung neuer Arbeitsformen?

Subfrage 2: Welche neuen Arbeitsformen kommen für Unternehmen in Frage?

Subfrage 3: Welche Erfahrungen machen Unternehmen bei der Umsetzung von neuen Arbeitsformen?

Subfrage 4: Wie kann Human Resources die Umstellung auf neue Arbeitsformen unterstützen?

### **1.3 Methodik, Vorgangsweise, Aufbau der Arbeit**

Es folgen einige Hinweise zur Erklärung der speziellen Vorgangsweise der Autorin bei dieser Arbeit:

Um laufend einen Überblick über die Thematik zu haben und flexibel beim Aufbau der Arbeit zu sein, hat sich die Autorin für die Verwendung des Literaturverwaltungsprogrammes **Citavi** entschieden. Dieses ermöglicht das Anlegen von Zitaten und vor allem die Erstellung eines jederzeit flexiblen Gliederungssystems mittels Kategorien, Schlagwörtern und Gruppen. (Meurer & Schluchter, 2015, S. 16). Bezüglich des **Zitierstils** hat sich die Autorin an die Vorgabe der Donau-Universität Krems (Brenner & Krczal, 2016, S. 19) gehalten und jenen der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, DGPs, 4. Auflage innerhalb von Citavi gewählt. Dieser entspricht dem amerikanischen Zitierstil APA der American Psychological Association.

Die Autorin hat sich im Rahmen des im Oktober 2016 abgegebenen Arbeitsauftrags zum Thema 'Führung, Komplexität, Kreativität' des Kernfachs 6 'Mitarbeiterführung und Motivation' des Studiengangs Personalmanagement, Organisation, Führung bereits mit dem Thema Komplexität und deren Lösungsmöglichkeit Selbststeuerung beschäftigt und die gewonnenen Erkenntnisse in diese Arbeit einfließen lassen (Baumgartner, Doleschal, Kimerstorfer & Schenz, 2016, S. 7614). Insbesondere handelt es sich dabei um Erkenntnisse aus den Werken der Autoren Borgert, Gigerenzer, Gloy, Kruse und Laloux.

In der Folge wird der Aufbau und die Methodik der vorliegenden Master Thesis erläutert. Sie gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. In der Einleitung werden die Rahmenbedingungen der Thematik und der Master Thesis an sich erklärt: die Problematik, Zielsetzung, Forschungsfragen und Methodik.

In den folgenden Kapiteln wird die Thematik fachlich auf Basis wissenschaftlicher Literatur dargelegt und die Begriffe zu Beginn der Kapitel definiert. Es werden die digitale Transformation, die Gründe für das Entstehen neuer Arbeitsformen sowie Agilität als moderne Form der Unternehmensführung erklärt. Als tragende Elemente der neuen Arbeitsformen werden flexible Arbeitszeit, flexibler Arbeitsort und neue Arbeitsweisen aufgrund von Subjektivierung und neuen Organisationsformen wie Projektarbeit und Selbststeuerung erläutert. Change Management und die Umsetzung von Umstellungsprojekten sowie die Rolle von Human Resources in diesen Prozessen werden speziell beleuchtet.

Der Theorieteil wurde mit Hilfe wissenschaftlicher Literatur erarbeitet, die die Autorin in wissenschaftlichen Datenbanken recherchiert hat. Die Autorin legte besonderen Wert auf Neuererscheinungen, da bei einem derartigen Trendthema Aktualität oberste Prämisse ist. Nach der Auswahl und dem Exzerpieren des reichlich gefundenen Materials hat die Autorin ihren daraufhin erreichten Wissensstand zusammengefasst und verdichtet. Dabei wurden Erkenntnisse kritisch hinterfragt. Da es sich um ein Modethema handelt, wurde versucht, die Materie von mehreren Seiten zu beleuchten und für die vorherrschende Euphorie einen Gegenpol zu finden.

Nach Abschluss des theoretischen Teils der Arbeit folgt der empirische Teil, dessen Ziel es ist, die Anwendung der identifizierten Arbeitsformen aufgrund von digitaler Transformation in der Praxis zu erforschen. Die qualitative Forschung erfolgt in Form von Experteninterviews, die transkribiert und laut zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2015) ausgewertet werden.

In der Conclusio werden Theorie und Praxis vereint und die aus der empirischen Untersuchung abgeleiteten Handlungsempfehlungen gegeben, die Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung neuer Arbeitsformen aufgrund von Digitalisierung als Richtschnur dienen sollen. Somit ist ein konkreter Nutzen dieser Forschungsarbeit gegeben.

## 2. Digitale Transformation

Derzeit finden auf gesellschaftlicher Ebene vier Veränderungen statt, die den Wandel der Arbeitswelt vorantreiben:

- die **Globalisierung**, internationale Verflechtungen, die das Wirtschaftsleben beeinflussen,
- der **demographische Wandel**, eine Bevölkerungsentwicklung, die durch einen Mangel an jungen und vor allem Facharbeitskräften gekennzeichnet ist,
- ein **Wertewandel**, der vor allem die sogenannte Generation Y, die zwischen 1980 und 2000 Geborenen betrifft, die Sinn in der Arbeit, Autonomie und Work-Life-Balance wünscht und
- die **Digitalisierung**, der Durchbruch der Informations- und Kommunikationstechnologie (Hackl et al., 2017, S. VóIX).

In dieser Arbeit geht es um Digitalisierung, die in weiterer Folge näher betrachtet wird.

### 2.1 Begriffsdefinition

**Digital** bedeutet in seiner ursprünglichen Form in Ziffern dargestellt (Duden, 2017b), wobei die Ziffern binär, meist 0 und 1 sind (Brich & Hasenbalg, 2013, S. 15). **Transformation** bedeutet „Umwandlung, Umgestaltung, Umformung“ (Duden, 2000, S. 974). Die einfache binäre Darstellungsform ist technisch so erfolgreich, dass sie die Informationsverarbeitung in einer Art und Weise revolutionierte, dass das gesamte Wirtschafts- und Gesellschaftsleben davon transformiert, also umgeformt wurde. Im heutigen Geschäftsleben werden als digital alle neuen IT-Technologien wie Interaktivität, Cloud, Analytics, Robotics, Internet of Things, künstliche Intelligenz, Social Media, Kommunikationstechnologie und die daraus folgende Geschäftsgebarung bezeichnet (Avendaño Ayestarán, 2016, S. 2).

Im Weißbuch Arbeiten 4.0 wird der digitale Wandel wie folgt definiert: „Mit dem Begriff ‚digitaler Wandel‘ werden Veränderungen zusammengefasst, die auf Basis einer schnellen und breiten Adaption neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Wirtschaft und Gesellschaft realisiert werden können. Sie haben jeweils für sich und erst recht in Wechselwirkung miteinander ein großes Potential, die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten, grundlegend zu beeinflussen“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 199).

Bouée und Schaible (2015) gehen einen Schritt weiter: Sie verstehen unter digitaler Transformation die durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und die Anpassung der Akteure an neue Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Dabei setzen sie Entscheidungen in vernetzten Systemen voraus, die den Datenaustausch und die Datenanalyse, die Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen beinhalten (Bouée & Schaible, 2015, S. 6).

## 2.2 Digitalisierung als industrielle Revolution

Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee vom renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT) erforschen seit Jahren die Auswirkungen der Digitalisierung. In ihrem Buch *The second machine age* (2014) stellen sie die These auf, dass die **Computertechnik** eine **neue industrielle Revolution** auslösen wird. Laut Moore'schem Gesetz verdoppelt sich die Rechnerleistung alle 18 Monate (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 40-45; Ford, 2016, S. 94-99), was eine **exponentielle Entwicklung** der digitalen Technologien und Systeme bedeutet (Ford, 2016, S. 89; Kreutzer, 2017, S. 39-41; Ochoa, 2016a, S. 71-83). Es steht eine Unmenge an digitaler Information zur Verfügung. Die Digitalisierung erreicht immer mehr Bereiche (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 57-70). Damit einher geht eine unbegrenzte Rekombination von Ideen zur Innovation (Brödner, 2015, S. 231; Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 72-88).

Die physische und die digitale Welt können miteinander verbunden werden. Beispiele sind Textilien mit eingebauten Sensoren, die die Hauttemperatur messen und die Vernetzung von Körperfunktionen mit Gesundheitseinrichtungen (Díaz, Lanseros, Solórzano & García Bringas, 2016, S. 547-571). Maschinen kommunizieren untereinander über das **Internet of Things**, womit eine Produktion fast ohne menschliche Arbeitskräfte auskommen kann (Díaz et al., 2016, S. 547-571; Schallmo & Rusnjak, 2017, S. 2). Im 3D-Druck können Produkte dreidimensional ausgedruckt werden. Maschinen können Sprachen und Bilder erkennen und damit in der Kundenbetreuung eingesetzt werden. Sie sind schon so weit entwickelt, dass sie selbstständig lernen können, d.h. sie schreiben ihr eigenes Programm, das auf gefundenen statistischen Beziehungen basiert. Dieses Maschinenlernen ist fundamental für die Weiterentwicklung künstlicher Intelligenz (Ford, 2016, S. 116; Kawalek, Salehnejad & Bayat, 2016, S. 527-545). Technische Systeme sind heute selbststeuerungsfähig. Man denke nur an selbstfahrende Autos, die in naher Zukunft Realität sein werden (Ford, 2016, S. 22-23; Väh, 2016, S. 121).

Moderne Produktionssysteme werden unter dem Begriff **Industrie 4.0** subsumiert. Dabei werden intelligente Objekte, mobile Geräte, Internet der Dinge und cyber-physische Systeme (CPS) eingesetzt. Bei der Mensch-Maschine-Interaktion, der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine, unterscheidet man zwischen Assistenz-Systemen, die dem Arbeiter assistieren (z.B. eine Datenbrille) und autarken Systemen, in der der Mensch die Neben- bzw. Assistenzrolle spielt. Maschinen können sogar ihre eigenen Störungen beheben. Statistiken, Algorithmen, Wahrscheinlichkeitsberechnungen ersetzen immer mehr die menschlichen Entscheidungen (Windelband & Dworschak, 2015, S. 83685).

### 2.3 Gesellschaftliche Auswirkungen

Es besteht die Gefahr, dass Computer vor allem Routineaufgaben übernehmen. Gefährdet sind vor allem der Niedriglohnsektor, gering qualifizierte Arbeitsplätze in Bereichen wie Transport, Logistik, Produktion, Büro und einfache administrative Aufgaben, die teilweise in den letzten Jahrzehnten bereits automatisiert wurden, aber auch der Dienstleistungsbereich und das mittlere Management. Für gering qualifizierte Mitarbeitende wird der Gestaltungsspielraum weiter abnehmen. Sie haben immer weniger Eingriffsmöglichkeiten in den Arbeitsprozess und müssen häufig vorgegebene Arbeitsschritte abarbeiten (Ahrens & Spöttl, 2015, S. 2006201; Frey & Osborne, 2017, S. 2686269).

Laut Schätzungen werden 45 % der Arbeitsplätze in den nächsten 15 Jahren automatisiert werden. 2030 wird es mehr künstlich intelligente Maschinen als Menschen geben (Avendaño Ayestarán, 2016, S. 4576482). Der Schluss liegt nahe, dass die Digitalisierung somit ein Heer von Arbeitslosen produzieren wird. Dazu gibt es zwei Szenarien: entweder wird es viele Arbeitslose geben, da deren Stellen von Robotern eingenommen werden oder es entstehen durch die Digitalisierung neue Arbeitsplätze, sodass eine hohe Arbeitslosigkeit abgefedert wird (Avendaño Ayestarán, 2016, S. 4576482; Hoffmann & Bogedan, 2015, S. 4706472). In diesem Zusammenhang wird das **bedingungslose Grundeinkommen** (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 2326233) diskutiert. Die Menschen bekommen einen gewissen Grundbetrag ohne Bedingungen zur Mindestüberlebenssicherung vom Staat und können darüber hinaus den von ihnen gewünschten Tätigkeiten und Arbeitsformen nachgehen, sei dies nun bezahlt oder unbezahlt.

Die verbleibenden Arbeitsplätze werden schwieriger zu erfüllen und herausfordernder sein. Für Beschäftigte der mittleren Qualifikationsstufe steigen die Anforderungen: sie müssen über abstraktes Denken verfügen und komplexe Probleme lösen. **Kreative und soziale Fähigkeiten** werden weiterhin sehr gefragt sein, da sie nicht so einfach von Robotern ersetzt werden

können (Ahrens & Spöttl, 2015, S. 2006201; Frey & Osborne, 2017, S. 2686269). Andererseits sind auch Managementaufgaben von der Digitalisierung bedroht, da Steuerung und Optimierung von Software übernommen werden kann (Becker, 2017, S. 65). Neue Berufe wie Chief Digital Officer, Customer Experience Executive, Data Scientist und Big Data Analyst entstehen (Avendaño Ayestarán, 2016, S. 4576482).

## 2.4 Anpassung an die Digitalisierung in der Geschäftswelt

Die Haupttechnologien der Digitalisierung, die die Produktivität, Effizienz und Innovation in der Geschäftswelt erhöhen, sind:

- mobile Kommunikation und Datenübermittlung,
- Big Data, das sind riesige komplexe Datenmengen als Basis für Auswertungen,
- Cloud Computing, die Bereitstellung von IT-Infrastruktur über das Internet, und
- Social Media, digitale Medien für den Austausch mit einer enormen Reichweite (Avendaño Ayestarán, 2016, S. 4576482; Barco, 2016, S. 4836505).

Die digitale Transformation eröffnet neue Möglichkeiten zu Vernetzung, Kooperation und zum Datenaustausch. Es werden Prozesse und Geschäftsmodelle digital transformiert. Ganze Geschäftsbereiche verschwinden, andere entstehen neu (Schallmo & Rusnjak, 2017, S. 2). Es kommt zu einer enormen Beschleunigung bei Produktneuentwicklungen und Innovationszyklen, zu Produktivitätssteigerungen und zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder (Hackl et al., 2017, S. 17621). Mit sogenannten **Reifegradmodellen** kann festgestellt werden ob Unternehmen reif sind, der digitalen Transformation standhalten zu können. Bereiche wie IT-Technik, Industrie 4.0, die Organisation an sich, die Unternehmenskultur, das Geschäftsmodell, das Marktumfeld sowie Kunden, Human Resources und Arbeitsformen werden dabei analysiert und Maßnahmen abgeleitet (Ochoa, 2016b, S. 5736590).

Die Informationstechnologie wächst exponentiell, Unternehmen verändern sich aber bisher noch linear. Die Veränderung in Unternehmen findet taktisch und noch nicht strategisch statt. Der digitale Wandel geht schneller voran als Unternehmen sich ihm anpassen können. Er überrascht und überrollt sie teilweise. Der Einfluss der IT auf Geschäftsprozesse ist radikal. Unternehmen müssen ihre Organisationsformen, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden und ihre Kultur daran anpassen. Der Wandel wird zur neuen Konstanten (Ochoa, 2016a, S. 71683).

Kritisches Denken, Kreativität und das Lösen von komplexen Problemen sind dabei nützliche Eigenschaften (Hackl et al., 2017, S. 17621). Unternehmen benötigen eine digitale Strategie,

Fähigkeiten und eine digitale Unternehmenskultur (Avendaño Ayestarán, 2016, S. 4576482). Die in dieser Arbeit vorgestellten neuen Arbeitsformen sind hilfreich und notwendig, im Grunde geht es jedoch um eine Transformation des gesamten Unternehmens (Bartz et al., 2017, S. 364).

## **2.5 Verändertes Kundenverhalten und Strukturwandel**

Individuen und vor allem Konsumenten ändern sich. Durch Smartphones, Apps, Social Media und digitale Plattformen ändern sich der Umgang und die Beziehungen der Menschen untereinander, aber vor allem das Konsumentenverhalten (Avendaño Ayestarán, 2016, S. 4576482).

Durch die Möglichkeit der Onlinerecherche kommt es zu Transparenz und zu einer ständigen Vergleichbarkeit der Qualität von Produkten und von Preisen. Das bedeutet, dass Produkte auf das sich schnell verändernde Kaufverhalten abgestimmt und vor allem schnell lieferbar sein müssen (Armutat et al., 2016, S. 9). Die Kundenanforderungen sind somit Treiber für IT-Anpassungen (Meinen, 2017, S. 91696).

Es ist wichtig, seine Kunden zu kennen und ó mehr denn je ó gemäß den Kundenbedürfnissen zu produzieren, die sich schnell ändern können. Mit den großen vorhandenen Datenmengen (Big Data) können Kundendaten gesammelt, ausgewertet und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden, d.h. durch Algorithmen auf entscheidungsrelevantes Wissen verdichtet werden (Armutat et al., 2016, S. 8).

**Neue Geschäftsmodelle verdrängen alte.** Als Beispiele seien hier Amazon als digitaler Versandhandel und Ebay als flohmarktähnlicher Online-Marktplatz genannt. Beispiele der **Sharing Economy** sind Airbnb als Online-Marktplatz für die Vermittlung von Privatunterkünften von Privatpersonen und Uber für die Personenbeförderung durch Privatpersonen. Es handelt sich dabei allesamt um Plattformen und um digitale Vertriebskanäle, die klassischen Buchhändlern, Hotels und Taxiunternehmern Konkurrenz machen (Bartz et al., 2017, S. 364).

Es herrscht die Meinung vor, dass durch die Sharing Economy, wie Uber sie praktiziert, viele Arbeitsplätze wegfallen. In einer Studie wurde herausgefunden, dass selbstständige Taxilenker sogar mehr wurden, also Arbeitsstellen damit geschaffen wurden (Berger, Chen & Frey, 2017, S. 10).

Die digitale Transformation wird in allen Wirtschaftsbereichen vonstatten gehen. Es muss mit einem Sog von Neuerungen gerechnet werden (González-Bree, 2016, S. 4116427). Im **Bankensektor** ist die Transformation voll im Gange: Ein verändertes Kundenverhalten und Kundenerwartungen sowie neue Konkurrenten aus der Fintech-Branche bedrohen die Branche.

Nur eine rasche Anpassung an das digitale Umfeld, der Einsatz von IT-Plattformen, Big Data und digital fitten Mitarbeitenden kann sie retten (Charro Pastor, 2016, S. 1716185; Gutiérrez Junquera, 2016, S. 4296456). Als nächste Konkurrenz taucht die Bitcoin-Währung am Horizont auf, eine digitale Währung im Internet, mit der persönliche Eigentumsnachweise sicher verbrieft werden können und für die keine zentrale Abwicklungsstelle benötigt wird. Banken könnten diese Chance auch für sich nutzen (Buhse, 2014, S. 1466152).

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das einen Strukturwandel versäumt hat, liefert die Firma **Kodak**. Diese verfügte bereits über die Technologie für eine Digitalkamera, wollte aber ihrem Produkt, der Dialogkamera mit Filmen, nicht Konkurrenz machen, bis die von anderen Unternehmen vertriebene Digitalkamera disruptiv den Markt eroberte und Kodak wegfegte (Lucas & Goh, 2009, S. 46655).

## 2.6 Möglichkeiten der Bewältigung der Digitalisierung

Der heutigen **Marktdynamik** kann man einerseits mit Kostenreduktion und Erhöhung der Produktivität und andererseits mit Flexibilität, Kreativität und in der Folge Innovation entgegenreten. Human Resources unterstützt diese Prozesse und stellt diese Vorzüge mit Hilfe eines effektiven Employer Brandings dar (Avendaño Ayestarán, 2016, S. 4576482; Blok, van der Meulen & Dhondt, 2016, S. 147).

Die Autorin fasst die für sie wichtigen Punkte zur Digitalisierungsbewältigung zusammen:

- **Effizienz**, um die Möglichkeiten der Digitalisierung voll auszuschöpfen,
- **Agilität**, d.h. Anpassungsfähigkeit, Wendigkeit, Schnelligkeit, um auf veränderte Marktbedingungen reagieren zu können,
- **Innovation**, um der Digitalisierung einen Schritt voraus zu sein und
- **Kollaboration**, um gemeinsam Ideen zu entwickeln und innovativ sein zu können.

Unternehmen, die am Markt bestehen wollen, müssen **effizient** sein. Das gilt nach wie vor. Sie müssen weiter automatisieren und digitalisieren, Dinge, die sich vereinfachen lassen, auch vereinfachen und die vorhandenen Möglichkeiten der Digitalisierung voll ausschöpfen: Zusammenfassen in Datenbanken, Plattformen statt E-Mails, Vermeidung von Redundanzen, Vereinfachung von Prozessen (Bartz & Schmutzer, 2014, S. 78). Die Vielfalt an Daten (Big Data) kann verwirrend sein, liefert jedoch auch mannigfache Auswertungsmöglichkeiten, um z.B. seine Kunden besser zu kennen. Die Digitalisierung ermöglicht noch mehr Transparenz als neue Grundlage für Entscheidungsfindungen (Díaz et al., 2016, S. 5476571).

Unternehmen müssen **agil** und **wendig** sein, um **rasch** auf Veränderungen reagieren zu können und sie müssen vor allem innovativ sein (Hackl et al., 2017, S. 60). Effizienz ist notwendig, jedoch zu wenig. Erst mit **Innovation** und **Kreativität** bestehen heute die größten Erfolgchancen (Díaz et al., 2016, S. 5476571).

Innovation ist notwendig, denn nur das Neue bringt neue Kunden und Märkte. Das Bestehende wird automatisiert und billiger erzeugt. Konkurrenz sind dabei die Computer und Roboter, die Routineaufgaben besser und billiger bewältigen (Digitalisierung) sowie Billiglohnländer (Globalisierung). Zusätzlich sind innovative Aufgaben interessantere Aufgaben, die neue fähige Mitarbeitende anziehen, was in Zeiten des demographischen Wandels und Fachkräftewandels ein großes Thema ist (Hackl et al., 2017, S. VóIX).

Die Autorin besuchte am 27. Juni 2017 zu Forschungszwecken einen Vortrag der oberösterreichischen Forschungsgesellschaft für Zukunftsfragen šAcademia Superiorö zum Thema: šAlles Innovation ó ist Innovation alles?ö Der vortragende Professor Dr. Burton Lee, PhD MBA, von der Stanford School of Engineering ist einer der Innovationsexperten im Silicon Valley und berät Unternehmen, Institutionen und Regierungen in Innovationsfragen. Er empfiehlt Europa, den Geist des **Entrepreneurships**, Unternehmensgründungen und Risikobereitschaft zu fördern (Academia Superior, 2017, 0h22'). Er propagiert eine Fehlerkultur. Das Silicon Valley bezeichnet er als den Ort mit der größten Misserfolgsrate der Welt: es wird experimentiert und es werden Fehler gemacht. Unternehmen werden gegründet und auch wieder aufgelöst, die erfolgreichen bleiben bestehen. Nur auf diesem Weg kann es zu Erfolgen kommen (Academia Superior, 2017, 0h17'). Für die Innovation hält er besonders Informatik für wichtig. **Innovationskultur**, **Entrepreneurship** und Risikofreudigkeit seien der Schlüssel zum Erfolg (Academia Superior, 2017, 1h30') und müssen den Geist der Unternehmen und der darin arbeitenden Mitarbeiter prägen.

Voraussetzung für Innovation sind Kreativität und **Kollaboration**, das Teilen von Wissen und das Aufgeben des Silodenkens. Kollaboration und Kooperation sind unabdingbare **Voraussetzungen** für Ideengenerierung, Kreativität und **Innovation**. Deshalb werden innerhalb von Büros Open-Office-Spaces und unkonventionelle Bürolandschaften errichtet, wird innerhalb und außerhalb von Unternehmen Wissen geteilt. Wissensplattformen, digitale Zusammenarbeit, Feedbacksysteme, Training on the Job, Job Rotation sind gängige Tools der Kollaboration (Armutat et al., 2016, S. 40).

**Zusammenarbeit** muss auch über die Unternehmensgrenzen hinaus erfolgen. Wertschöpfungsmodelle werden heute neu ausgerichtet, Lieferanten und Partner darin einbezogen (Bartz et al., 2017, S. 566; Moll & Leede, 2016, S. 96). Bei der sogenannten Cocreation werden gemeinsam mit externen Partnern Ideen entwickelt, es wird an Projekten gearbeitet und gemeinsam Wertschöpfung erzielt (Buhse, 2014, S. 229). Kooperationen gehen heute so weit, dass Kunden in die Cocreation einbezogen werden. Sie werden damit zu sogenannten „Prosumenten“. Außerdem werden sogar Kooperationen mit strategischen Wettbewerbern notwendig (Hackl et al., 2017, S. 32634; Kreutzer, 2017, S. 37). Eine Zusammenarbeit und Förderung von Start-ups kann für große Firmen förderlich sein. Das Teilen von Wissen und Kenntnissen kommt allen Parteien zu Gute (González-Bree, 2016, S. 4116427). Kollaboration – auch und vor allem – zwischen Unternehmensgrenzen führt zu drei Arten von Wissensübertragung oder Spillover: der Scientific Spillover zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, der Intra-Industry Spillover zwischen Unternehmen in der Wertschöpfungskette und mit Wettbewerbern und der Inter-Industry Spillover, d.h. Netzwerke zwischen querschnittlichen Themen wie Technologie, Organisation und Aus- und Weiterbildung (Apt, Bovenschulte, Hartmann & Wischmann, 2016, S. 72).

## **2.7 Digitale Datentransparenz: Kontrolle versus Empowerment und Demokratisierung**

Die Digitalisierung schafft einige Bedrohungen, aber viele Möglichkeiten für die Arbeit und die Arbeitenden der Zukunft.

Als Bedrohung stellen sich eine erhöhte **Transparenz** und **Kontrollmöglichkeit** durch die kontinuierliche Erfassung und Analyse prozessbezogener Daten dar, die eine Überwachung der Arbeitsprozesse und der Arbeitenden möglich macht und die Kontrolle durch Kennzahlen erleichtert (Deuse, Busch, Weisner & Steffen, 2015, S. 161). Es kommt zu Datenflüssen in unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten und -netzwerken, denen jedoch durch Datenschutz teilweise Einhalt geboten wird (Hornung & Hofmann, 2015, S. 1656182). Geräte z.B. in der Form von Datenbrillen, die Daten an den Menschen liefern, aber auch aufnehmen, rücken näher an ihn heran. Die Leistung von Mitarbeitenden kann jederzeit erfasst werden (Becker, 2017, S. 58). Eine weitere Bedrohung ist das mögliche Wegfallen niedrig und mittel qualifizierter Arbeitsplätze.

Die Digitalisierung bietet jedoch enorme Vorteile: Sie vereinfacht und erleichtert das Arbeiten, bietet Wahlmöglichkeiten und demokratisiert Unternehmen und ganze Gesellschaften. Durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) kann **Arbeit unab-**

**hängig von Zeit und Ort** ausgeführt werden (Leede & Nijland, 2016, S. 74). Vor allem das Internet eröffnet eine mehrdimensionale Verfügbarkeit von Daten und Informationen: **zeitlich**, indem Informationen in Echtzeit zur Verfügung stehen, **örtlich**, indem diese an jedem Ort verfügbar sind und **personell**, d.h. ein Großteil der Weltbevölkerung hat gleichermaßen und ohne Beschränkungen Zugang zum Internet (Leede & Heuver, 2016, S. 51). Das Internet ist daher ein unhierarchisches Medium, das demokratische Prozesse in Gang setzen kann. Im Internet zählen nicht Statusdenken und auch nicht Ausbildungen, sondern rein die Wirkung und Ergebnisse (Buhse, 2014, S. 30).

Die totale Transparenz von Daten birgt zwei Möglichkeiten in sich: die Möglichkeit der Kontrolle von Prozessen und Mitarbeitenden, aber auch die Möglichkeit zum Empowerment, Hierarchieabbau und zur Demokratisierung (Boes et al., 2015, S. 68).

### 3. Agilität als Form der modernen Unternehmensführung

Internet und soziale Netzwerke sind von den folgenden Erfolgsmustern geprägt: **Vernetzung**, die die Grundlage für Schneeballeffekte ist, **Offenheit** sowie **Partizipation**, wodurch Informationen und Wissen schnell und einfach geteilt werden können sowie **Agilität**, um die Komplexität in einer globalisierten und vernetzten Welt zu bekämpfen (Buhse, 2014, S. 24).

#### 3.1 Begriffsdefinition

Agil bedeutet „von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig“. Synonyme sind „beweglich, geschickt, gewandt, wendig“ (Duden, 2017a). Agile Unternehmen sind wendige bewegliche Unternehmen, die sich auf geänderte Bedingungen und Ziele rasch einstellen können (Armutat et al., 2016, S. 15). In einer fachspezifischeren Definition wird Agilität als „iterativ-inkrementeller Prozess mit kurzen Rückkopplungsschleifen“ bezeichnet (Schermuly, 2016, S. 116). Korn (2016, S. 124) beschreibt Agilität als das „inkrementell-adaptive Vorgehen in kleinen Schritten, vorangetrieben durch ein sehr eng kooperierendes kleines Team gut qualifizierter und intrinsisch motivierter Personen mit hoher Selbststeuerungskompetenz“.

#### 3.2 Agilität als Lösung von Komplexität

Kundenwünsche ändern sich laufend und die technischen Möglichkeiten werden immer vielfältiger. Produkte und Prozesse werden laufend angepasst, was eine erhöhte Komplexität mit sich bringt. Vor allem die Datenflut an sich macht das Geschäftsleben komplexer (Armutat et al., 2016, S. 869).

Zusätzlich zur Komplexität werden Geschäftsprozesse dynamischer. Alles muss schnell gehen. Die Digitalisierung gibt den Takt vor. Für die Kopplung von Komplexität und Dynamik, die sich gleichzeitig beschleunigen, und die Fähigkeit damit umzugehen prägte Heijo Rieckmann (1992) den Begriff „**Dynaxibility**“, der sich aus den drei Wörtern dynamics, complexity und ability zusammensetzt (Rieckmann, 1992, S. 17640).

Eine der Theorien hinter Agilität ist die **Heuristik**, die besagt, dass komplexen Problemen nicht mit einem komplexen kognitiven Apparat beizukommen ist, sondern dass man mit eingeschränktem Wissen und wenig Zeit unter Zuhilfenahme der Intuition zu vergleichsweise guten Lösungen gelangen kann (Gigerenzer, 2014, 0h25'40"; Hertwig & Hoffrage, 2014, S. 4).

Das krampfhaftes Festhalten an alten Strukturen und Reglementierungen ist kein probates Mittel, um Komplexität zu bewältigen und das Management kann in komplexen Situationen nur

mehr situativ unterstützen (Borgert, 2015, S. 122; Gloy, 2014, S. 160). Es geht um **systemisches Zulassen** und nicht mehr um mechanistisches Machen (Armutat et al., 2016, S. 11612). Hier liegt die Geburtsstunde der Agilität.

### 3.3 Ausgangspunkt Agile Software-Entwicklung

Der Begriff *agil* (beweglich, flexibel) meint eine schnelle Reaktion auf Veränderung und eine proaktive Gestaltung des Wandels. Agile Software-Entwicklung ist näher am Nutzer (Hackl & Gerpott, 2015, S. 54).

Der Begriff *agil* als heute populäres Merkmal für Organisationen hat seine Wurzeln im 2001 formulierten **Agilen Manifest**, ausgehend von verschiedenen Ausprägungen der *inkrementell-adaptiven* Softwareentwicklung seit den 1980er-Jahren (Korn, 2016, S. 139).

Der Leitsatz im **Manifest für Agile Softwareentwicklung** besagt: *Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt: Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung und Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans. Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein* (Beck et al., 2001).

Als Prinzipien hinter dem Agilen Manifest gelten Kundenbefriedigung durch frühe Auslieferung wertvoller Software, Lieferung von Software in kurzfristigen Zeitspannen, laufende Zusammenarbeit von Fachexperten und Entwicklern, Vertrauen in die Mitarbeitenden, Face-to-Face-Kommunikation zur Informationsweitergabe, regelmäßige Reflexion, Arbeit in selbstorganisierten Teams, wodurch die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen (Beck et al., 2001).

Es geht um ein flexibles schrittweises Vorgehen, es soll rasch auf Veränderungen reagiert werden. Die Begründung dafür ist, dass es weniger lang dauert, eine Änderung einzubauen anstatt eine Spezifikation dafür zu schreiben. Lernen gemeinsam mit dem Kunden erleichtert den Prozess (Gröscho, Eichler-Liebenow & Köhler, 2015, S. 158). Vertrauen wird nicht nur den Entwicklern, sondern auch den Kunden entgegengebracht. Der Kunde wird antizipativ in die Produkt-Entwicklung eingebunden. **Änderung** und **Adaptivität** sind normale Teile des Entwicklungsprojekts (Schermuly, 2016, S. 1166117).

### 3.4 Agilität als Anpassungsstrategie

Unternehmen müssen sich die Frage stellen, wie sie es schaffen, die eigene Struktur und Kultur so anzupassen, dass die Innovations- und Anpassungsfähigkeit an schnelle Umweltveränderungen steigt (Hackl et al., 2017, S. VóIX). Bei Agilität geht es um Anpassungsfähigkeit, darum, wenn notwendig, die Richtung zu ändern, nicht starr an Plänen und Zielen festzuhalten, wenn sich der Wind dreht, mehrere Zukunftsentwürfe zur Hand zu haben und um einen stetigen Reflexionsprozess seiner eigenen Strukturen (Armutat et al., 2016, S. 16). Es bedarf eines švorausschauenden Denkens in alternativen Zukunftsentwürfen und einer experimentellen Zukunftsorientierung aller Mitarbeitendenō (Armutat et al., 2016, S. 19). Dies kann durch laufenden Austausch, durch Netzwerke und Kollaboration geschehen. Agile Organisationen können mit unklaren zukünftigen Zielen umgehen und sich darauf einstellen (Armutat et al., 2016, S. 15).

šAgilitätō verfolgt ein **empirisches** und **schrittweises**, ein sogenanntes **inkrementell adaptives Vorgehen**. Merkmale von Agilität sind selbstorganisierte Teamarbeit, Organisation in dynamischen Netzwerken und sich švon unten nach obenō basisdemokratisch entwickelnde Unternehmen ohne Führungskräfte (Korn, 2016, S. 115).

Agiles Verhalten ist unter anderem notwendig, um auf disruptive Veränderungen zu reagieren. Als Disruption bezeichnet man einen plötzlichen überfallsartigen Einbruch. Diesem kann man mit Kreativität, Kollaboration, kritischem Denken sowie Kommunikation begegnen. Es werden Unternehmen und Individuen erfolgreich sein, die das Neue akzeptieren, offen für Veränderung sind und sich geschickt anpassen. Veränderungen sind zu antizipieren und es ist rasch darauf zu reagieren, wenn sie eintreten (Väth, 2016, S. 169).

### 3.5 Agile Unternehmensstruktur

Konservative Unternehmen sind von Stetigkeit, Sachlichkeit und genauen Zieldefinitionen geprägt, agile Unternehmen von Fluidität, Unschärfe und Individualität (Armutat et al., 2016, S. 17). Agile Unternehmensstrukturen sind so aufgebaut, dass Unternehmen schnell reagieren können. Das kann durch flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege geschehen (Armutat et al., 2016, S. 6). Armutat et al. (2016, S. 8) bringen einen schönen Vergleich: Konservative Unternehmen sind wie Monolithen, deren Starre und Struktur ihnen Sicherheit gibt. Agile Unternehmen sind wie Dünen, die sich verändern. Gerade diese Veränderungsbe-reitschaft macht sie erfolgreich (Armutat et al., 2016, S. 8).

### 3.5.1 Fluide Unternehmensformen, Öffnung nach außen

Agile Organisationen sind entgrenzte Organisationen oder **fluide Organisationen**, die sich nach außen öffnen. Zum Beispiel können darin temporär Start-ups integriert werden, um Synergien zu schaffen oder es bilden sich auf der anderen Seite Organisationsteile als Start-ups heraus. Crowdsourcing (siehe S. 43) verstärkt solch fluide Gebilde. Organisationen werden also durchlässiger, es handelt sich eher um eine „Unternehmenswolke“, wobei Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung anders funktionieren als in herkömmlichen Unternehmen (Bartz et al., 2017, S. 769). In fluiden Unternehmensformen verschwimmen Unternehmensgrenzen, Lieferanten und Partner werden einbezogen und es wird über Unternehmensgrenzen hinweg zusammengearbeitet (siehe auch S. 13). Fluide Unternehmensstrukturen bringen mit sich, dass Mitarbeitende bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsort und Aufgaben flexibler eingesetzt werden können (Bartz et al., 2017, S. 12614).

### 3.5.2 Umgang von Großunternehmen mit Agilität - Ambidextrie

**Start-ups**, neu gegründete Unternehmen mit einer noch geringen Mitarbeiteranzahl und geringem Budget, sind von sich aus agil. Es gibt noch keine vorgegebenen Strukturen, dafür viel Gestaltungsfreiheit. Start-ups sind erfinderisch und können noch unkonventionelle Wege gehen (Dietrich, 2017, S. 373).

Je größer Unternehmen sind, umso mehr verfestigen sich die Strukturen und das Unternehmen muss darauf achten, agil zu bleiben. Armutat et al. (2016) empfehlen eine **Kombination aus Agilität und Stabilität**: nicht zu viele Regelungen, auf keinen Fall Bürokratismus, aber sehr wohl die Definition und Kommunikation von Standards und Routinen und das Anbieten von Wahlmöglichkeiten (Armutat et al., 2016, S. 23). Einerseits soll auf die Stärken des Unternehmens aus der Vergangenheit aufgesetzt werden. Andererseits ist Entwicklungsfähigkeit das Maß aller Dinge, um vertrauensvoll in die Zukunft blicken zu können (Armutat et al., 2016, S. 19).

Große Unternehmen haben aufgrund ihrer Strukturen naturgemäß größere Probleme, Agilität umzusetzen und so wie Start-ups neue Ideen zu generieren. Sie sind oft zu sehr in ihren bisherigen konservativen Mustern verhaftet. In diesem Fall wird empfohlen, den stabilen und den agilen Bereich zu trennen. Ein Konzern gründet eine eigene Tochtergesellschaft mit Start-up-ähnlichen Strukturen, die räumlich und organisatorisch von der Mutterfirma getrennt ist und in der mit neuen Ideen experimentiert werden kann. Den theoretischen Hintergrund dazu liefert die **organisationale Ambidextrie**. Damit wird die Fähigkeit von Unternehmen bezeich-

net, die gleichzeitig effizient und flexibel sind, gleichzeitig das Bestehende nutzen (Exploitation) und Neues erkunden (Exploration) (Duwe, 2016, S. 50651).

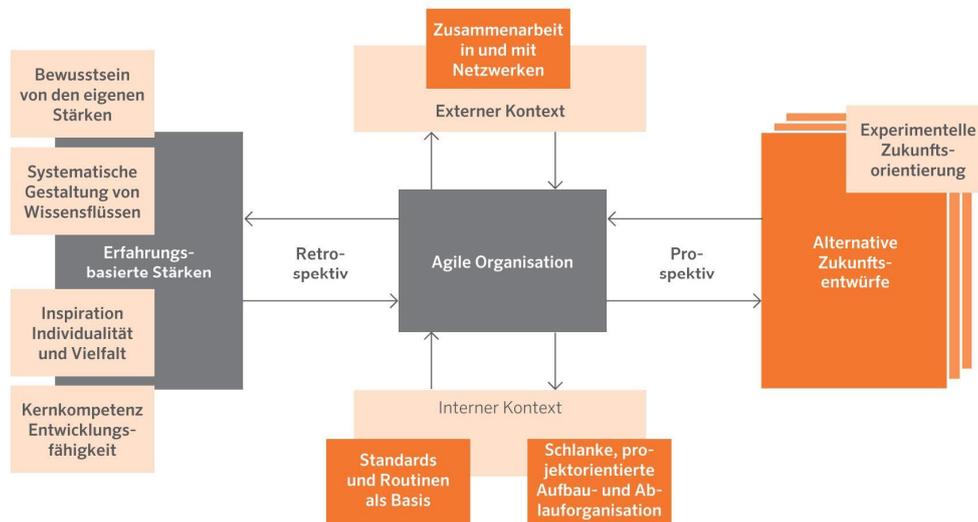


Abbildung 1: Merkmale eines agilen Unternehmens

Quelle: Armutat et al., 2016, S. 19

### 3.5.3 Projektarbeit und Mash-up-Organisation

Zentral gelenkte hierarchische Strukturen sind generell zu langsam und zu unflexibel, um auf Veränderungen reagieren zu können. Deshalb bedarf es Alternativen (Buhse, 2014, S. 24625). Eine Basisform agilen Arbeitens ist die **Projektarbeit**, die während eines begrenzten Zeitraums für eine speziell definierte Aufgabe vollzogen wird. Es handelt sich um einmalige, neuartige, zeitlich begrenzte, komplexe Vorhaben, die von einem interdisziplinären Projektteam gelöst werden (Gareis, 2006, S. 63; Patzak & Rattay, 2009, S. 19620). Projektarbeit muss gleichwertig mit Linienarbeit angesehen werden, damit es nicht zu Konflikten kommt. Nach Erreichung des Projektziels löst sich das Projektteam auf. Die einzelnen Teammitglieder arbeiten wieder in der Linie oder gelangen in neue Projekte. Oft arbeiten sie in mehreren Projekten gleichzeitig mit.

Es geht um die Zusammensetzung selbstorganisierter Projekt- und Netzwerkarchitekturen. Teams handeln autonom, haben aber immer eine Zielrichtung vorgegeben (Armutat et al., 2016, S. 23).

Innerhalb von agilen Unternehmen gibt es auch sogenannte **Mash-up-Organisationen**, eine Mischung aus hierarchischer Linienorganisation, Matrix-, Netzwerk- und Projektorganisation mit mehreren Vorgesetzten, verschiedenen Fach- und Führungsvorgesetzten.

### 3.5.4 Teamstruktur ó Diversity in agilen Teams

Da in agilen Unternehmensformen häufig in Projektteams und auf einer Ebene mit weniger Hierarchien gearbeitet wird, kommt der Teamarbeit hohe Bedeutung zu. Am meisten profitieren Teams davon, wenn sie möglichst heterogen bzw. divers sind. Verschiedene Sichtweisen aufgrund des Geschlechts, des Alters, der Betriebszugehörigkeit, der kulturellen Prägung, der Ethnie und Behinderung entfalten verschiedene Blickwinkel im Team (Kearney & Voelpel, 2012, S. 3618). Diversität bzw. Heterogenität bedeutet mehr **Fähigkeiten, Wissen, Ideen** und **Netzwerke**. Unter den günstigsten Bedingungen kommt es zu mehr Ideen und Lösungen als in anderen Gruppen (Kearney & Voelpel, 2012, S. 8). Der Nutzen von Diversität äußert sich besonders bei **komplexen und forschenden Aufgaben** (Kearney & Voelpel, 2012, S. 11).

Durch Diversität und Unterschiedlichkeit erhöht sich die **Spannung** im System. Interne Spannungsverhältnisse erzeugen den **Übergang zu neuen Prozessmustern**. Peter Kruse empfiehlt das Zulassen von Querdenkern und Störern und das Bauen von Netzwerken für Kreativität und Innovation (Kruse, 2007, 0h01'17"), unabdingbare Voraussetzungen, um auf agilen Märkten bestehen zu können.

### 3.6 Agile Führung

Eine der größten Veränderungen bei der Umstellung auf Agilität ist die Veränderung der Rolle der Führungskräfte. Bei Ungewissheit und hoher Dynamik sind klare und stabile Strukturen und Verantwortlichkeiten ungeeignet. Mündige und selbstständige Mitarbeiter arbeiten in selbststeuernden Teams und führen sich gegenseitig. Agile Führung soll die freie Kooperation von entscheidungskompetenten Mitarbeitenden ermöglichen (Korn, 2016, S. 139).

Agile Firmen arbeiten in dynamischen Netzwerken anstatt in Hierarchien. Es stellt sich die Frage, ob Führung in selbstorganisierenden Teams noch notwendig ist, wenn Teammitglieder sich selbst und gegenseitig führen. Führung muss nützlich sein, sie wird nicht aus Selbstzweck erhalten.

Die Rolle der Führungskräfte einfach abzuschaffen ist jedoch zu viel des Guten, sondern die **Rolle ist neu zu definieren**. Innerhalb von Netzwerkstrukturen werden die Führungskräfte zu Netzwerkadministratoren (Schermuly, 2016, S. 1086116). In agilen Unternehmen ist Führung das Herstellen von Rahmenbedingungen, in denen sich Mitarbeiterkompetenzen voll entfalten können. Führungskräfte sind in agilen Unternehmen keine Experten, sie sind keine Antreiber, sondern Zuhörer, Ausrichter, Trainer für ihre Teams. Sie übernehmen eine Coaching-Funktion (Armutat et al., 2016, S. 44647). Agile Führungskräfte müssen mit Unsicher-

heit umgehen können, Partizipation ermöglichen und ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen (Korn, 2016, S. 139).

Führungsmacht wird auch dadurch relativiert, dass ausgeprägter über Ziele geführt wird. Das Menschenbild agiler Organisationen ist gekennzeichnet von Zielvereinbarungen und Ergebnisorientierung sowie Autonomie und Engagement. Mitarbeitende steuern sich selbst gemäß den Zielen (Armutat et al., 2016, S. 38639; Bartz et al., 2017, S. 13). Führung über Ziele ist auch das probate Mittel bei flexiblem und virtuellem Arbeiten (Bartz et al., 2017, S. 769).

### **3.7 Praxisbeispiele für Agilität**

In der Folge finden sich einige Beispiele aus der Praxis für Agilität. Manche Unternehmen haben nur Teilbereiche umgestellt, andere haben bisherige oft sehr stabile, jedoch auch starre Strukturen hinter sich gelassen.

Das Unternehmen **Asfinag** hat eine App für ihre Außendienst-Mitarbeitenden entwickelt und ist dabei agil vorgegangen: Das bedeutet eine Weiterentwicklung in definierten Zyklen, in denen die Abnehmer ihre Verbesserungsvorschläge einbringen können und das agile Projektteam geplant vorgehen kann (Wentzel & Freiberger, 2017, S. 67668).

Die Firma **Blaha** Büromöbel hat ihre Strukturen auf ein agiles System umgestellt. Einige der Schritte waren: Kommunikation des Unternehmensziels, Aufbrechen der Denkstrukturen, eine absolute Priorisierung des Kundennutzens und eine vermehrte Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Das Prinzip des agilen Denkens, das umgesetzt wurde, lautet: „Denke kurz, handle rasch und wiederhole dieses Prinzip solange, bis es passt“ (Blaha, 2017, S. 1156120).

Die **Heermann Maschinenbau GmbH**, ein schwäbischer Maschinenbauer für Schneidsysteme, hat 2014 das Unternehmen umstrukturiert und ist dabei auf Selbstorganisation durch agiles Projektmanagement umgestiegen. Abteilungsstrukturen und Abteilungsdenken wurden abgeschafft. Wie in allen agilen Unternehmen ist es erste Priorität, die Kundenwünsche rasch zu befriedigen. Dazu haben sich die Mitarbeitenden einen agilen Management-Rahmen geschaffen und arbeiten in sich selbst organisierenden Teams. Die Maßnahmen führten zum Erfolg: sowohl Liefertreue als auch Produktivität, Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit sind gestiegen (Niebling & Dehner, 2017, S. 1996210). Die Organisation war vorher sehr starr und wurde flexibler gemacht. Vor der Umstellung gab es Projekthandbücher mit Standards, Regeln, Verfahren und Abläufen. Die neue Maxime war, dass die Mitarbeitenden ihre eigenen Abläufe erarbeiten sollten. Die Teams finden Lösungen. Eines der größten Probleme ist es, wenn Führungskräfte nicht genügend Vertrauen in die Mitarbeitenden legen, die genügend Kompetenzen haben, um ihre Aufgaben auszuführen. Der Nutzen war klar erkenn-

bar und äußerte sich unter anderem in der erhöhten Produktivität (Niebling & Dehner, 2017, S. 199&210).

Die Umstellung erfolgte in fünf Phasen:

- 1) **Von Anweisungen zu Zielen:** Die Mitarbeitenden sollen unternehmerisch denken. Hier war das Zutrauen von Seiten der Geschäftsführung wichtig, das anfangs nicht gegeben war.
- 2) **Von Hierarchien zu Teamarbeit:** Die Teams führen selbst die Aufträge aus und zeichnen dafür verantwortlich.
- 3) **Agilität:** Arbeiten in Netzwerken an Stelle einer Aufbauorganisation von oben nach unten.
- 4) **Umsetzung:** von reiner Methodenlehre zur Unternehmens-Anpassung; Die Umsetzung war noch ein weiterer Schritt. Es wurden Steh-Meetings eingeführt, Gruppensprecher demokratisch gewählt und die Teams wählen ihre Mitarbeitenden selbst aus.
- 5) **Motivation:** von Routine zur evolutionären Organisation; Die selbst organisierten Teams finden bessere Lösungen. Der Geschäftsführer erkundigt sich nun bei den Teammitgliedern und nicht umgekehrt. (Niebling & Dehner, 2017, S. 202)

## 4. Neue Arbeitsformen

Die Informations- und Kommunikationstechnologie ist Vorreiterin für neue Arbeitsformen. Als Neuigkeitswert von neuen Arbeitsformen lässt sich festhalten, dass die Arbeitsinhalte kreativ-schöpferisch statt monoton-repetitiv sind, die Arbeitsprozesse und Kontrollpraktiken mit Autonomie und weniger mit Kontrolle einhergehen und die Arbeitshaltung von Motivation und Identifikation mit der eigenen Tätigkeit geprägt ist (Mayer-Ahuja & Feuerstein, 2013, S. 3656370).

Die in der Folge beschriebenen neuen Arbeitsformen sind Teil einer agilen Arbeitsorganisation: flexible Arbeitszeitmodelle, ein kreatives Arbeitsumfeld, eine kommunikationsfördernde Arbeitsplatzgestaltung, die Möglichkeit, Wissen zu teilen, die Möglichkeit, den Arbeitsort zu wechseln und zusammenzuarbeiten, Kollaborationsplattformen, autonomes Arbeiten und Wahlmöglichkeiten bezüglich der Arbeitszeit und des Arbeitsorts (Armutat et al., 2016, S. 36637).

### 4.1 Begriffsdefinition und Synonyme

Zur Bestimmung des Begriffs Arbeitsform wird zunächst das Wort Arbeit definiert als „zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste körperliche und geistige Tätigkeit“ (Alich, Arentzen & Winter, 2005, S. 146). Im Rahmen dieser Master Thesis wird **Arbeit** als **Erwerbsarbeit** gesehen, als „die Aktivität, die Menschen zur Verfolgung eines wirtschaftlichen Ziels in einem Produktionsprozess entfalten“ (Buscher et al., 2010, S. 34). Für die Autorin bedeuten neue Arbeitsformen neue **Arten** und **Weisen** der Arbeitsverrichtung sowie **Rahmenbedingungen**, unter denen Menschen der Aktivität zur Verfolgung eines wirtschaftlichen Ziels in einem Produktionsprozess nachgehen.

Für die Thematik der neuen Arbeitsformen finden sich in der Literatur einige **Synonyme**, die die Autorin **analog behandelt**. Es handelt sich dabei um die Bezeichnungen **New Ways of Working** (Leede, 2016), **New World of Work** (Bartz & Schmutzer, 2014) oder einfach um „**Das neue Arbeiten**“ (Bertolini & Izmir, 2017) oder „**New Work**“.

„Neue Arbeitsformen [new ways of working] sind Praktiken, in deren Rahmen Mitarbeitende unabhängig von Zeit, Raum und Organisation arbeiten können und dabei von einer flexiblen Arbeitsumgebung unterstützt werden, die die Informationstechnologie zur Verfügung stellt“ (Leede & Heuver, 2016, S. 49).

„New Work“ oder die „Neue Welt des Arbeitens“ ist Denkansatz und Bewegung zugleich. Ursache sind tief greifende Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher und auf Unterneh-

mensebene und damit verbundene neue Anforderungen an Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter. Ziel ist ein Wandel des Verständnisses und der Ausgestaltung von Arbeit in der Praxis (Hackl et al., 2017, S. 44).

Neue Arbeitsformen basieren einerseits auf **Flexibilisierung** von **Arbeitszeit** und **Arbeitsort** und andererseits auf der **Subjektivierung** der Beschäftigten (Kratzer, 2013, S. 186-189). Dieser Einteilung folgt der Aufbau der weiteren Kapitel.

## **4.2 Neue Arbeitsformen aufgrund von Flexibilisierung**

Flexibles Arbeiten bedeutet flexibel gestaltbare Arbeitszeit und Arbeitsort. Was den Arbeitsort betrifft können das Open-Office-Spaces mit flexibel benutzbaren Schreibtischen (Desk-sharing), Teleworking wie Arbeit zu Hause im Home-Office und an einem anderen Ort z.B. zwischen Kundenterminen sein. Voraussetzung dafür ist ein **uneingeschränkter Zugriff** und **Vernetzung** durch **Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)**.

Flexible Arbeitsformen sind nicht per se besser. Sie sollten nur bis zu einem gewissen Grad eingesetzt werden und vor allem an die Mitarbeiterbedürfnisse angepasst werden (Bartz et al., 2017, S. 12-14; Leede & Heuver, 2016, S. 49-50; Moll & Leede, 2016, S. 101). Davon ausgehend sind neue Formen der Führung, der Zusammenarbeit und neue Freiheiten und Handlungsspielräume notwendig (Hackl et al., 2017, S. 60). Zusätzlich macht es Sinn, Teamarbeit zu fördern, da diese mit vermehrter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie verkümmert oder sich zumindest verändern kann (Leede & Nijland, 2016, S. 91).

### **4.2.1 IKT-Ausrüstung als Voraussetzung für flexible Arbeitsformen**

Es kann nicht genug betont werden, welche Möglichkeiten die Digitalisierung zur Arbeitserleichterung schafft (siehe S. 13). (Fast) jedermann hat jederzeit an jedem Ort Informationen in großen Mengen sowie die dazugehörige Hardware zur Verfügung. Arbeit kann dadurch unabhängig von Zeit und Ort verrichtet werden (Leede & Heuver, 2016, S. 51; Leede & Nijland, 2016, S. 74). Die Demokratisierung von Daten ermöglicht demokratische Organisationsformen, Vernetzung und virtuelle Kollaboration, die wiederum zu Innovation führt.

Nur eine moderne IKT ermöglicht den Schritt in flexible Arbeitsformen, vor allem in mobile Arbeitsformen wie Teleworking und Desksharing (Fischer & Laggner, 2017, S. 251).

Die Geräte werden leistungsstärker und gleichzeitig günstiger, kleiner, handlicher und tragbarer.

Mit digitalen Endgeräten ó Laptop, Smartphone, Tablet - muss **synchron** gearbeitet werden können. Mitarbeitende müssen **jederzeit Zugriff auf Daten** und **Tools** haben, wobei Datensicherheit gewährleistet werden muss. Hilfreiche Apps kann man downloaden, Social Collaboration Tools kann man **einfach, schnell und kostengünstig über die Cloud** beziehen (Fischer & Laggner, 2017, S. 251).

Ein Trend ist *„Bring your own device“*, das manche Unternehmen ermöglichen. Um dieselben Standards wie privat zu haben, wollen Mitarbeitende im Unternehmen mit eigenen Geräten arbeiten (Bartz & Schmutzer, 2014, S. 41). Aus Sicherheitsgründen kann dies jedoch zu einem Problem werden.

In der Folge wird die IT-Ausrüstung der Mitarbeiter am Erste Campus erläutert: Um die Möglichkeiten des Open-Office-Spaces im neu errichteten Erste Campus jederzeit nutzen zu können und an jedem beliebigen Arbeitsplatz innerhalb und außerhalb des Unternehmens dieselben technischen Möglichkeiten zu haben, verfügen alle Mitarbeitenden über die folgende Standardausrüstung: Notebook, mobile Netzwerklösung, d.h. jederzeitige Einlog-Möglichkeit ins Firmennetzwerk, flächendeckende WLAN-Versorgung, Softphone mit Voice-over-IP, d.h. Telefoniermöglichkeit über Internet, und jederzeitigen Zugriff auf Daten in der elektronischen Ablage sowie Kollaborationsplattformen (Weiss & Gnesda, 2017, S. 179).

#### **4.2.2 Flexible Arbeitszeit**

Die Digitalisierung erleichtert die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die oft Hand in Hand mit mobilem Arbeiten geht. Es ist positiv, den Mitarbeitenden Wahlmöglichkeiten bezüglich des Umfangs, der Lage und Verwendung von Arbeitszeit zu bieten (Armutat et al., 2016, S. 36ó37).

##### **4.2.2.1 Arten der Arbeitszeitflexibilisierung**

Gängige Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung sind **Gleitzeit**, **Vertrauensarbeitszeit**, **Sabbaticals** sowie Kurzzeit- und Langzeit-**Arbeitskonten** (Schermuly, 2016, S. 95ó106).

Bezüglich Dauer der Arbeitszeit wird in Österreich zwischen einem Vollarbeitsverhältnis von 38,5 bis 40 Stunden pro Woche und einem Teilzeitarbeitsverhältnis mit einer wöchentlichen Arbeitszeit darunter unterschieden. Mit flexibler Arbeitszeit ist vor allem die **Verteilung** der Arbeitszeit gemeint. Es kann unterschieden werden zwischen:

- einer einzuhaltenden **fixen Normalarbeitszeit**, z.B. täglich von 8 bis 16 Uhr,

- einer **Gleitzeit** mit einer Kernzeit mit Anwesenheitspflicht, wobei die restliche Normalarbeitszeit in einem vordefinierten Rahmen frei gewählt werden kann sowie
- einer variablen Arbeitszeit mit maximaler Flexibilität ohne Kernzeit ähnlich einer **Vertrauensarbeitszeit**. Es zählt das Arbeitsergebnis, der zeitliche Einsatz kann von Mitarbeitenden frei gewählt werden (Berthel & Becker, 2013, S. 552).

Bei sogenannten **Sabbaticals** haben Arbeitnehmer die Möglichkeit, mit einer Wiederaufnahmezusage einen längeren Zeitraum, der bis zu einem Jahr gehen kann, Freizeit für ihre persönlichen Bedürfnisse zu erhalten (Berthel & Becker, 2013, S. 555). Eine in Österreich gesetzlich fixierte Form des Sabbaticals zu Bildungszwecken ist die vom Arbeitsmarktservice geförderte **Bildungsfreistellung**.

Mit sogenannten **Arbeitszeitkonten** wird die tatsächliche mit der laut Dienstvertrag zu leistenden Arbeitszeit verglichen. Ein hoher Mehrstundenbetrag kann später ausgeglichen werden. Dies könnte als erweiterte Form der Gleitzeit über einen längeren Zeitraum verstanden werden. Mit so genannten Langzeitkonten oder Lebensarbeitszeitkonten können Mehrstunden sogar bis kurz vor der Pensionierung angespart oder für die oben erwähnten Sabbaticals verwendet werden. Die Arbeiterwohlfahrt Rheinland in Deutschland nutzt Zeitwertkonten als langfristige Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, was sich sowohl aus Arbeitnehmer- als auch aus Arbeitgebersicht als nützlich erweist. In einem Zeitwertkontenmodell werden Wertguthaben in Form von Überstunden und Gehaltsbestandteilen von Mitarbeitenden gesammelt und verzinst. Daraus können spätere Freistellungen oder Teilzeit finanziert und somit eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung ermöglicht werden (Stahlhofer & Müller, 2017, S. 71672).

#### **4.2.2.2 Arbeitszeitflexibilisierung aufgrund von Mitarbeiterwünschen**

Ein Großteil der Arbeitnehmer wünscht flexible Arbeitszeit. Wissensarbeiter, vor allem jene der Generation Y, verstehen nicht, wieso sie genau von 9 bis 5 im Büro anwesend sein müssen, wo auf den Straßen Staus vorherrschen (Blok et al., 2016, S. 1466147). Flexible Arbeitszeit ist daher ein Bonus bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender und beim Halten bestehender.

Eine flexible Arbeitszeit, die die Arbeitnehmer wählen können, bietet ihnen eine **bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben** und die Einsparung von **Pendelzeiten**, was auch der Gesellschaft insgesamt in Form von weniger Straßenbelastung, Staus und Umweltverschmutzung zu Gute kommt (Berthel & Becker, 2013, S. 553). Mit flexibler Arbeitszeit können Warte- und Wegzeiten sinnvoll überbrückt und **Verkehrsstoßzeiten in Ballungs-**

**räumen** zeitsparend umgangen werden. Flexibilität bedeutet, nachmittags die Kinder vom Kindergarten abzuholen, Sport zu betreiben oder etwas zu erledigen und dafür am Abend E-Mails abzuarbeiten. Weiters wird dadurch die internationale Zusammenarbeit aufgrund der Zeitverschiebung erleichtert (Quandt-Schubert, 2017, S. 154).

Es geht nicht darum, möglichst viel Flexibilität anzubieten, sondern die Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort **an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen**. Mitarbeitende mit kleinen Kindern schätzen es, wenn sie dann arbeiten können, wenn diese betreut werden. Dies stärkt ihr Commitment und die Bindung ans Unternehmen (Leede & Heuver, 2016, S. 52). Gleitende Arbeitszeit und zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden vereinbarte flexible Teilzeitmodelle sind die häufigsten Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitszeit und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wobei darauf zu achten ist, die betriebliche Situation und die Interessen des Einzelnen vereinbaren zu können (Karmasin, 2017, S. 145-146).

Mitarbeitende denken eher unternehmerischer und fühlen sich verantwortungsbewusster, wenn sie ihre Zeit frei einteilen können. Sie verfügen über eine bessere Work-Life-Balance und damit mehr Energie. Nachteil ist der geringere physische Kontakt mit Kollegen und damit das Versäumen von Wissen und Ideen (Moll & Leede, 2016, S. 123-129).

#### **4.2.2.3 Arbeitszeitflexibilisierung zur Abdeckung von Auftragsspitzen**

Der flexiblen Arbeitszeit, vor allem der täglichen und wöchentlichen Höchst Arbeitszeit, sind in Österreich durch das Arbeitsrecht, das Arbeitszeitgesetz und die Kollektivverträge Grenzen gesetzt. Die **Wirtschaftskammer Österreich** setzt sich vehement dafür ein, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren und vor allem die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit im Bedarfsfall bei Auftragsspitzen erhöhen zu können, wobei angehäuften Mehrstunden später wieder abgebaut werden sollen. Sie wirbt mit dem Slogan: „Flexible Arbeitsplätze sind sichere Arbeitsplätze“. Mit der Anpassung an Auftragsspitzen ist der Fortbestand der Unternehmen und damit der Arbeitsplätze gewährleistet (Wirtschaftskammer Österreich, 2017).

Die Gewerkschaften stemmen sich aus einem Schutzgedanken dagegen. Sie befürchten, dass die Arbeitszeitflexibilisierung zu Lasten der Arbeitnehmer mit ihren familiären Bedürfnissen gehen könnte. Das ist die mögliche Kehrseite der Arbeitszeitflexibilisierung. Sie übersehen dabei wiederum, dass Schutz zur Bevormundung werden kann, wenn Arbeitnehmer selbst eine flexible Arbeitszeit wünschen und diese dadurch verhindert wird. Die Zeichen der Zeit stehen in jedem Fall auf Flexibilisierung.

### 4.2.3 Mobilarbeit - Teleworking

Teleworking ist eine Form der örtlichen Arbeitsflexibilisierung und bedeutet, dass Arbeitnehmer Aufgaben für ihren Arbeitgeber außerhalb ihres üblichen Dienstortes erfüllen (Hoorweg, Peters & van der Heijden, 2016, S. 3). Sie tun dies innerhalb ihres üblichen Arbeitsverhältnisses, verwenden dabei Informationstechnologie und verrichten regelmäßig Arbeiten an andere Orten als ihrem Dienstort, obwohl sie diese dort genauso verrichten könnten (Leede & Heuver, 2016, S. 51).

#### 4.2.3.1 Formen von Teleworking

Hinsichtlich der Formen unterscheidet man zwischen Teleheimarbeit im „Home-Office“ oder Telearbeit an jedem anderen Ort in einem Nachbarschafts- oder Satellitenbüro (Brich & Hasenbalg, 2013, S. 186). Weitere Formen sind von unterwegs (im Zug, im Auto, im Hotel), von einem externen Büro wie einem Coworking Space. Bei Coworking Spaces handelt es sich um öffentlich zugängliche Büros, in der meist wissensarbeitende Kleinunternehmer ihre Arbeit in größeren offenen Räumen verrichten und voneinander profitieren. Die Arbeitsplätze und Infrastruktur werden vom Betreiber zur Verfügung gestellt (Pohler, 2012, S. 65678).

Im Grunde ist der Arbeitsort bei Teleworking jeder beliebige vom Arbeitnehmer gewählte Ort wie z.B. ein Kaffeehaus oder ein Hotel, um Wartezeiten zwischen Kundenterminen zu überbrücken. Nach der Häufigkeit unterscheidet man zwischen regelmäßigen Heimarbeitern, gelegentlichen oder hoch mobilen Telearbeitern (Eurofound and the International Labour Office, 2017, S. 667).

#### 4.2.3.2 Praxisbeispiele von Teleworking

Bei BMW können Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel gestaltet werden und in Absprache mit der Führungskraft **ganztagig** oder auch **stundenweise** erfolgen. Möglich ist Arbeiten von zu Hause und Arbeiten von unterwegs, was mehr Gestaltungsspielraum ermöglicht. Die Zeiterfassung erfolgt auf Vertrauensbasis. Es geht um die Gewinnung von Freiräumen und explizit nicht um die Ausdehnung des Arbeitszeitvolumens (Quandt-Schubert, 2017, S. 1516154).

Telearbeit gibt es bei BMW seit 1995, war jedoch früher Führungskräften vorbehalten. Heute ist die IT-Infrastruktur möglich und erschwinglich, was die Mobilität des Arbeitsortes zur Realität werden lässt. Sie ist möglich durch den technischen Fortschritt und notwendig durch wachsende Internationalisierung. Ein „Loslösen von dem einen, festen Arbeitsort“ gilt für Büroarbeiten aber auch unterstützende Tätigkeiten in der Produktion. Ein Vorteil ist Flexibilität und ein optimales Arbeitsumfeld für die Mitarbeitenden (Quandt-Schubert, 2017, S. 150).

Bei **IBM** verrichten 50 % der Mitarbeitenden Telework: von zu Hause, beim Kunden, in einer anderen IBM-Betriebsstätte oder von unterwegs. Möglich ist dies durch die richtige Ausrüstung wie Laptop, Smartphone, einen ständigen Zugriff auf alle Arbeitsdokumente und eine Collaboration Software, wodurch per Teleworking auch an Projekten mitgearbeitet werden kann (Fischer & Laggner, 2017, S. 247). Wichtig bei längerer Abwesenheit wie Teleworking ist die genaue Führung der Kalender und **An- oder Abwesenheitstools**. Werden Mitarbeitende benötigt, werden sie nicht physisch im Büro gesucht, sondern es wird nachgesehen, ob sie im internen Zusammenarbeitstool, der IBM Connections Suite, erreichbar sind. An Besprechungen können Mitarbeitende auch immer mit einer Einwahlnummer von der Ferne aus teilnehmen (Fischer & Laggner, 2017, S. 248). IBM hat seit 20 Jahren neue Arbeitsformen im Einsatz. Es ist ein laufender Change- und Anpassungsprozess. Heute ist mobiles Arbeiten vollkommen unumstritten. Es steht Leistungserbringung und nicht Anwesenheit im Vordergrund. Individuelle Freiheiten und Jobgestaltungsmöglichkeiten werden gefördert, Mitarbeitende sind motivierter und produktiver (Fischer & Laggner, 2017, S. 250).

#### **4.2.3.3 Vor- und Nachteile und Implikationen von Teleworking**

Als grundlegender Nutzen von Teleworking kann der effiziente Umgang mit wichtigen Ressourcen gesehen werden: der **Zeit** durch die Vermeidung bzw. Nutzung von Warte- und Wegzeiten; dem **Raum** durch Einsparungen bei Fahrt- und Betriebskosten, durch die flexible Nutzung unterschiedlicher Arbeitsorte und des privaten Home-Office; die **persönliche Leistungsfähigkeit** und **Gesunderhaltung** durch die Gestaltung eines individuell optimalen Arbeitsumfelds und der Berücksichtigung des persönlichen Biorhythmus (Quandt-Schubert, 2017, S. 1566157).

Die Auswirkungen von Teleworking auf den arbeitenden Menschen wurden in einigen Studien erforscht. Die Studien sind meist niederländischen Ursprungs, da die Digitalisierung dort schon weit fortgeschritten ist und neue Arbeitsformen weit verbreitet sind.

Gerdenitsch, Kubicek und Korunka (2015) haben die positiven und negativen Effekte von zeitlicher und örtlicher Flexibilität erforscht. Als positive Effekte fanden sie einen vermehrten **Entscheidungsspielraum**, eine bessere **Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit**, eine höhere Arbeitsqualität und -quantität und von dieser ausgehend mehr Karrieremöglichkeiten. Die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit wird teilweise positiv gesehen, da sich vieles gleichzeitig erledigen lässt, z.B. Arbeiten und in der Arbeitspause den Geschirrspüler ausräumen. Sie

wird aber gleichzeitig negativ gesehen, wenn während des privaten Mittagessens ein Kunde anruft, dessen Anliegen sofort behandelt werden muss (Gerdenitsch, Kubicek & Korunka, 2015, S. 65).

Moll & Leede (2016) identifizieren die folgenden Vorteile von Teleworking: ein besserer **Arbeitsfluss** und bessere **Konzentration** (S. 107), die Möglichkeit zwischen den Arbeitsblöcken örtlich und zeitlich flexibel Pause machen zu können und damit eine distanziertere Sicht auf die Dinge (S. 108), mehr Verantwortungsgefühl für Tätigkeiten durch Autonomie, indem man sich fast als Entrepreneur fühlt (S. 108-109), Anreize und Inputs von dritten Personen bei Teleworking an öffentlichen Plätzen, z.B. einem Coworking Space (S. 109-110). Als Nachteile sehen sie eine **Isolation**, vor allem wenn jemand zu viel Teleworking betreibt, und schlechtere Beziehungen zu Kollegen im Büro, da man diese nicht mehr so oft sieht und mit ihnen sprechen kann. Sie schließen daraus, dass es einen **guten Ausgleich zwischen physischer und digitaler Kommunikation** geben soll. Dadurch soll eine **Isolation** vermieden werden. Wenn man im Büro ist, sollte man z.B. diese Zeit auch wirklich nutzen, um wieder Kontakte zu den Kollegen zu knüpfen (Moll & Leede, 2016, S. 106-114).

Im Bericht von Eurofound werden als positive Effekte von Teleworking **weniger Pendelzeit**, mehr Arbeitszeitautonomie und -flexibilität, mehr Work-Life-Balance und Produktivität gesehen. Als Nachteil wird erkannt, dass Arbeits- und Freizeit vermischt werden, wodurch man tendenziell mehr arbeitet. Es macht einen Unterschied, ob Telework **zusätzlich** oder **anstelle von** Büroarbeit ausgeführt wird. Als Zusatz kann es produktiver machen, als Ersatz für Arbeit im Büro kann es zu Isolation führen (Eurofound and the International Labour Office, 2017, S. 162).

Hoornweg, Peters und van der Heijden (2016) haben den Zusammenhang zwischen Teleworking-Intensität und individueller Produktivität untersucht. Das Ergebnis entsprach einer Kurvenform. Verbringt ein Arbeitnehmer nur wenige, d.h. bis zu 8 Stunden pro Woche mit Teleworking, ist die Auswirkung auf die Produktivität gering. Steigt der Anteil an Teleworking im Vergleich zu den Bürozeiten an, so erscheint ein positiver Effekt auf die Produktivität. Sind die Teleworking-Stunden jedoch allzu hoch, so ist der Effekt auf die Produktivität sogar negativ (Hoornweg et al., 2016, S. 162). Teleworking **erhöht nur dann die Produktivität**, wenn auch eine **relativ hohe Anzahl an Stunden im Büro** verbracht wird (Hoornweg et al., 2016, S. 22).

Leede & Heuver (2016) sehen einen positiven Zusammenhang zwischen Teleworking und Commitment. Alleine die Tatsache, dass es flexible Angebote gibt, zeigt eine Wertschätzung gegenüber den Arbeitnehmern, die positiv aufgenommen wird (Leede & Heuver, 2016, S. 52). Moll und de Leede (2016) empfehlen, dass Mitarbeitende ihr Teleworking selbst planen, damit sie nicht zu sehr isoliert werden. Teleworking sollte vorsichtig und **nur für Arbeiten eingesetzt werden, bei denen man konzentriert nachdenken muss**. Die ideale Dauer für Teleworking beträgt zwischen 1 und 1,5 Arbeitstage pro Woche oder zwischen 20 und 50 % der Gesamtarbeitsdauer. Das **Maximum** stellen **2 bis 2,5 Tage** oder **40 bis 50 % der Wochenarbeitszeit** dar.

Ein **gewisser physischer Kontakt** sollte bei allen Arbeitsformen immer gegeben sein. Auch sollte eine flexible Arbeitszeit so gestaltet sein, dass noch Kontakt zu den Kollegen bestehen kann. Es sollten verpflichtende Büroanwesenheitszeiten eingeführt werden. Sollte die Gefahr bestehen, dass Mitarbeitende in Isolation geraten, dann sollten Gegenmaßnahmen ergriffen werden (Moll & Leede, 2016, S. 1386140).

**Zusammenfassend** kann gesagt werden, dass Mitarbeitende durch Teleworking mehr Verantwortungsgefühl und Unternehmergeist bekommen. Sie werden generell flexibler und veränderungsbereiter. Eine **mögliche Isolation** ist das Hauptproblem bei Teleworking, weshalb ein **vorhersehbarer physischer Kontakt** gewährleistet werden soll. Teleworking sollte **nicht mehr als 2 bis 2,5 Arbeitstage pro Woche** oder maximal 40 bis 50 % der Wochenarbeitszeit betragen (Moll & Leede, 2016, S. 1296136).

#### **4.2.4 Open-Office-Space und Desksharing als neue Bürokonzepte**

Mit **Open-Office-Spaces** soll eine inspirierende Büroumgebung geschaffen werden, die flexibles Arbeiten und Netzwerken begünstigt. Die Büros sind in offenen Räumen gestaltet, wobei die einzelnen Arbeitsbereiche auf die jeweiligen Tätigkeiten der Mitarbeitenden ausgerichtet sind (Leede & Heuver, 2016, S. 51). Es geht um eine lockere Vernetzung qualifizierter und gleichberechtigter Mitarbeitender (Hirsch-Kreinsen, Ittermann & Niehaus, 2015, S. 17).

Zugrunde liegt dem Konzept das **Desksharing**: es gibt weniger Arbeitsplätze als Mitarbeitende und die Mitarbeitenden können ihren Arbeitsplatz täglich frei wählen. Die Erste Bank hat auf ihrem neu errichteten Campus eine Desksharing-Rate von 0,8, was bedeutet, dass für 10 Mitarbeitende 8 Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Im Idealfall wird das Desksharing quer durch alle Hierarchieebenen praktiziert und kann so weit gehen, dass sogar der Vorstand kein

eigenes Büro mehr hat und sich einen Arbeitsplatz neben seinen Mitarbeitenden sucht. Es geht darum, das Silodenken aufzubrechen. Der Austausch von Meinungen und Blickwinkeln zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen soll gefördert werden. Besonders schön kommt das in der Metapher zum Ausdruck: die Erste Bank bezeichnet Desksharing-Arbeitsplätze als **šZusammenarbeitsplätzeö** (Weiss & Gnesda, 2017, S. 1776179).

Bei der Planung und Implementierung geht es um die švisualisierbare Idee von Zusammenarbeit und Kommunikationö. Es soll eine šproduktive, inspirierende und zukunftsfähige Arbeitsumgebungö geschaffen werden (Kohlert, 2016, S. 138).

Wird ein Open-Office-Konzept in einem Unternehmen geplant, werden die Tätigkeiten der Mitarbeitenden zunächst einer Analyse unterzogen, um auf die Bedürfnisse des Unternehmens geplant die Büroräume zu gestalten. Möglich sind verschiedene Arbeitsszenarien, die von den Mitarbeitenden je nach Tätigkeit ausgewählt werden können: möglich sind Working Spaces mit Lounge-Charakter, weiters sogenannte Silent Rooms für ungestörtes Denken, Lesen, Schreiben und Communication Rooms zur Vernetzung, weiters Rückzugsbereiche, Denkerzellen, Lounge-Bereiche, Konferenzzonen, Projekt- und Teamzonen, Steharbeitsbereiche, informelle und formelle Besprechungsräume, Bibliotheksbereiche und Räume für vertrauliche Gespräche (Jánszky, 2014, S. 69; Kohlert, 2016, S. 1236128).

Die Autorin erläutert in der Folge ein neues Bürokonzept anhand des Unternehmens Microsoft, das als Vorreiter für neue Arbeitsmethoden betrachtet werden kann. Dazu nahm sie am 8. November 2016 im Zuge ihrer Forschungen an einer Betriebsführung bei Microsoft Österreich, 1120 Wien, Am Europlatz 3, teil und konnte sich selbst von der unkonventionellen Atmosphäre überzeugen.

Microsoft bietet tätigkeitsbezogene Arbeitsplätze. Es gibt Kommunikations- und Arbeitsbereiche mit Desksharing. Arbeitsbereiche sind unterteilt in die Desk Area, eine beruhigte Umgebung im Großraum, wo Programme getestet, Mails beantwortet und Konzepte erarbeitet werden, in die Telefonzone, d.h. die typische Hotline-Umgebung im Großraum, wo viel telefoniert wird und dem Silent Room, einem Raum, der dann genutzt wird, wenn etwas Komplexes konzipiert werden muss. Begegnungs- und Kommunikationszonen sind die Bar, Cafeteria, Lounge, Playground, Think Tank, eine Library, verschieden gestaltete Meeting-Räume und Zonen für Stehkurzbesprechungen mit maximal 3 Personen, sodass die Mitarbeitenden im Großraumbüro nicht gestört werden. Das Design ist ansprechend gestaltet, das Umfeld ist kreativ. Kommunikations- und Konversationszentren erinnern in vielen Fällen eher an Kaf-

feehäuser oder Wohnzimmer. Bekannt ist die Rutsche, die Stockwerke verbindet und ein architektonisches Beispiel für die Offenheit des gesamten Gebäudes ist. Angeboten wird sogar ein kleiner Schlafraum, wenn Videokonferenzen mit Übersee länger dauerten oder um 5 Uhr früh beginnen (Microsoft, 2017).

#### 4.2.4.1 Vor- und Nachteile von Open-Office-Spaces

Der **Nutzen** von Open-Office-Konzepten ist vielfältig. Eine Bürogestaltung nach modernen Konzepten ist ein Treiber von Wissens- und Innovationsprozessen (Peschl & Fundneider, 2016, S. 31656), Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterengagement (Hauser, Schulte-Deußen & Langer, 2016, S. 57680) sowie gesundheitsförderlicher und produktiver Arbeitsbedingungen (Richter & Cernavin, 2016, S. 816102).

Open-Office-Spaces fördern die Kommunikation, **Wissensteilung**, das **Innovationsverhalten**, Gruppenprozesse und kollektives Lernen, Brainstorming und Ideenentwicklung. Silos werden aufgebrochen. Indem man gezwungen ist, sich jeden Tag einen neuen Platz zu suchen, entstehen neue Kontakte, Blickwinkel und Verständnis, vor allem zwischen Funktionen und Abteilungen. Es wird positiv beurteilt, wenn **verschiedene Hierarchieebenen** untereinander sitzen. Oft erfährt man Informationen durch eine neue Umgebung zufällig und erhält dadurch einen neuen Blickwinkel. Einen großen Vorteil bieten Open-Office-Spaces für **Projektorganisationen**, in denen es typisch ist, dass Mitarbeitende eine gewisse Zeit zusammenarbeiten, dann auseinandergehen und sich in neuen Projekten formieren (Moll & Leede, 2016, S. 1186 119).

Es sind jedoch auch **negative Effekte** von flexiblen Büroarbeitsplätzen zu verzeichnen: Der **Gruppenzusammenhalt** kann abnehmen, die Kommunikation und die Beziehungen können **oberflächlich** werden. Wissensteilung kann sogar abnehmen, wenn Mitarbeitende weit auseinander sitzen und nicht mehr so oft Kontakt zueinander haben. Es muss ein gewisser regelmäßiger Kontakt und eine Verbindung vorhanden sein, damit die Kommunikation und die Beziehungen nicht abflachen (Moll & Leede, 2016, S. 1216122). Probleme können auch Lärm und andere Ablenkungen sowie der Mangel an Privatheit darstellen. Dem kann mit der oben beschriebenen Variation von Arbeits- und Kommunikationszonen abgeholfen werden (Leede & Heuver, 2016, S. 53).

In flexiblen Bürokonzepten kommt es zu bewussten und zufälligen Interaktionen und damit zu einem Schneeballeffekt an Ideen- und Wissensgenerierung. Der Vorteil ist der gleichzeitige Kontakt innerhalb und zwischen den Abteilungen. Mitarbeitende sollten sich jedoch auch zurückziehen können, um in Ruhe arbeiten zu können. Es wird empfohlen, **einen regelmäßi-**

**gen physischen Kontakt innerhalb einer zusammengehörenden Gruppe oder Abteilung vorzusehen**, damit diese nicht zersplittert (Moll & Leede, 2016, S. 1386140).

Die Einführung eines Open-Office-Konzeptes kommt einem **kulturellen Wandel** der **Organisation** gleich. „Ein Büro ist mehr als ein Platz zum Arbeiten, es ist ein Ort, in dem sich die Identität eines Unternehmens, seine Kultur und seine Werte widerspiegeln“ (Elmiger & Pistauer, 2017, S. 257). Die Arbeitsweisen ändern sich dadurch. Die Distanz zwischen Hierarchien verschwindet. Die Umstellung ist als Change Management Projekt zu sehen. Mitarbeitende wie Führungskräfte sind für den Wandel zu gewinnen. Es ist mit Widerstand von Personen zu rechnen, für die ihr Einzelbüro bisher ein Statussymbol darstellte. Die Bedenken der Mitarbeitenden sind ernst zu nehmen. Mitarbeitende sollen in die Gestaltung der neuen Büroflächen einbezogen und nach und nach an das neue System herangeführt werden (Klaffke & Oppitz, 2016, S. 1696188).

#### **4.2.4.2 Praxisbeispiele**

Die Firma Johnson startete ein Workplace Innovation Programme und führte ein Bürokonzept nach den Regeln des Activity-Based-Working ein. Es wurde die Unternehmensvision darin eingearbeitet und eine Arbeitsplatzstrategie entwickelt. Für die Erfolgsmessung nach der Umgestaltung in flexible Büroräume wurde eine eigene Befragungsmethode entwickelt (Elmiger & Pistauer, 2017, S. 257). Auch bei der Firma Philips wurde ein Workplace Innovation Konzept nach den oben beschriebenen Kriterien gemeinsam umgesetzt, wobei jeder Mitarbeitende miteinbezogen war. Es brachte ebenso eine vollkommen neue Arbeitskultur mit sich (Höllriegl, 2017, S. 319). Bei der Arbeiterkammer Niederösterreich wurden das Büroumstellungsprojekt mit einer Umfrage unter den Mitarbeitenden gestartet, wonach vier Arbeitsplätze definiert wurden: fix, wenig flexibel, flexibel und mobil. Mit Hilfe der Balanced Scorecard erfolgte nach Fertigstellung die Erfolgsmessung (Krappel & Hoffmann, 2017, S. 50653).

Besonders aufwendig war das Projekt der Erste Bank und ihrer Tochtergesellschaften, die 2016 ein neues Headquarter am alten Areal des Wiener Südbahnhofs, den sogenannten Erste Campus, errichteten und damit Platz für 4.500 Mitarbeitende schufen. Werte wie Innovation, Erreichbarkeit, Einfachheit und Unabhängigkeit wurden in den Räumlichkeiten verankert und so für alle Mitarbeitende erlebbar gemacht. Besonders schwierig aber gleichzeitig nutzenstiftend war die Zusammenlegung von vorher in ganz Wien verteilten 26 Standorten. Der größte erwartete Nutzen ist Innovation und Kollaboration (Weiss & Gnesda, 2017, S. 1716172).

#### **4.2.5 Gegenüberstellung von Mobilem Arbeiten und Open-Office-Spaces mit Desksharing**

Obwohl sowohl mobiles Arbeiten als auch Open-Office-Spaces mit Desksharing jeweils Arbeitsformen mit Flexibilisierung des Arbeitsortes darstellen, scheinen sie auf den ersten Blick einen Gegensatz darzustellen: in einem Fall ziehen sich Mitarbeitende zurück, um alleine, in Ruhe und ungestört arbeiten zu können, im anderen Fall besitzen sie nicht einmal mehr einen eigenen Schreibtisch und sitzen unter eine Menge von Mitarbeitenden, die sich jeden Tag ändern können.

Mobiles Arbeiten und Open-Office-Spaces **gehen jedoch Hand in Hand** und ergänzen einander. Mobiles Arbeiten war unter anderem ein Anstoß für Desksharing. Arbeiten in einem Unternehmen viele Mitarbeitende mobil, wäre es eine Kostenverschwendung, jedem von ihnen einen Schreibtisch freizuhalten. Desksharing als Lösung drängt sich hier fast auf. Open Offices wurden dann im Sinne des Kooperationsgedankens weiterentwickelt. Durch die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und -ort im Rahmen der Mobilarbeit ist eine permanente, gleichzeitige Anwesenheit aller Mitarbeitenden nicht mehr notwendig (Quandt-Schubert, 2017, S. 155).

Mobiles Arbeiten ist günstig für produktives Arbeiten in Ruhe, soll aber nicht zu viel betrieben werden, da es dann zu Isolation führt und die Produktivität abnimmt. Dann ist es wichtig, wieder im Büro des Unternehmens anzudocken und mit den Mitarbeitenden in Kontakt zu treten. Die ideale Fläche dafür bieten Open-Office-Konzepte, die gut für Kollaboration und gemeinsame Ideengenerierung sind.

Im Silicon Valley, das für seine Anhäufung von IT-Unternehmen und für seine Innovationskraft bekannt ist, ist das Home-Office seltsamerweise nicht sehr beliebt. Grundsätzlich bieten Unternehmen dort ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zu Teleworking. Sie haben jedoch keinen Anspruch darauf. Als Grund mag gelten, dass im Silicon Valley Innovation die treibende Kraft ist und diese selten im stillen Kämmerlein passiert, sondern sich aus Kollaboration und Kommunikation speist. Die Arbeitgeber im Silicon Valley möchten daher ihre Mitarbeitenden im Büro sehen (Klaffke, 2016, S. 20). Bekannt ist auch, dass Marissa Mayer, CEO von Yahoo, ihre Mitarbeitenden 2013 nach einer längeren Zeit von flexiblen Arbeitszeiten und Teleworking wieder ins Büro zurückrief. Sie meinte, dass Mitarbeitende, die zu Hause arbeiten, zwar produktiver sind. Sind sie jedoch im Büro, kommt es zu mehr Kollaboration und Innovation, was für Yahoo zum damaligen Zeitpunkt oberste Priorität hatte (Leede, 2016, S.x).

### 4.3 Neue Arbeitsformen aufgrund von Subjektivierung

Neben der Flexibilisierung kommt es zu einer Subjektivierung von Arbeit. Beschäftigte werden vom Objekt zum Subjekt. Gefragt sind subjektive Eigenschaften wie Kreativität und Kooperationsfähigkeit. Es werden bisher nicht genutzte Arbeitskraft-Ressourcen und subjektive Potentiale wie die Fähigkeit zur Selbststeuerung und Selbstorganisation verwertet und partizipative Managementkonzepte eingesetzt. Gruppen- und Projektarbeit sind gängige Arbeitsformen (Kratzer, 2013, S. 186-189).

All dies hat Vor- und Nachteile und kann sich positiv und negativ auf die Menschen auswirken. Der Vorteil ist, dass dieses Empowerment die Potentiale der Menschen hebt, was für sie erfüllend ist. Der Nachteil ist eine mögliche Überforderung.

In diesem Kapitel vermischen sich teilweise Organisations- und Arbeitsformen. Aufgrund der Subjektivierung werden Arbeitnehmer zu Organisatoren. Es werden die organisatorischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden genutzt und verwertet. Dabei gibt es verschiedene Steigerungsstufen von Führung auf Augenhöhe, Selbstorganisation bis zum demokratischen Unternehmen. Weiters werden Sonderformen wie Scrum und Holacracy erläutert.

#### 4.3.1 Autonomes Arbeiten mit Fokussierung auf Ergebnisse statt Anwesenheit

Durch Agilität werden Hierarchien flacher. Mitarbeitende sind autonomer und selbst für ihr Arbeitsergebnis verantwortlich. Es zählt das Vertrauen von Führungskräften an Stelle von Kontrolle, was jedoch mit einer hohen Ergebnisorientierung einher geht.

Diese Denkweise entspricht der Theorie Y von Douglas McGregor, Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT), der bereits 1960 die zwei Managementtheorien X und Y prägte, die von einem unterschiedlichen Menschenbild ausgehen. Die **Theorie X** (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006, S. 43-58) geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus faul ist und Arbeit zu vermeiden sucht. Motivieren lässt er sich am besten durch extrinsische Maßnahmen, Belohnung und Bestrafung, von außen. Die **Theorie Y** (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006, S. 59-82) geht davon, dass der Mensch sehr wohl daran interessiert ist, aus intrinsischen Motiven, d.h. aus eigenem inneren Antrieb, sinnvolle Zielsetzungen zu erreichen. Er hat Freude an Leistung und verfügt über Verantwortungsbewusstsein und Kreativität. Die Theorie X ist die Grundlage für traditionelle hierarchische Betriebsführung. Die Theorie Y spricht für die in dieser Arbeit behandelten neuen Arbeitsformen, die **Autonomie, Freiheit, Verantwortung und Selbststeuerung und -organisation** der einzelnen Mitarbeitenden mit sich bringen. Diese Begriffe greifen ineinander: Verfügen die Mitarbeitenden über

Autonomie und Entscheidungsspielraum, dann haben sie auch mehr Verantwortungsgefühl und sind innovativer (Moll & Leede, 2016, S. 100; Schermuly, 2016, S. 139-148).

Neue Arbeitsformen können durch ständige Erreichbarkeit, Arbeitsverdichtung, Termindruck und das geforderte sofortige Beantworten von Nachrichten Stress verursachen. Auch das freie Führen mit Gewährung von Autonomie kann Arbeitnehmer überfordern, denn Arbeitsaufkommen und Prozesse, die wir nicht kontrollieren können, verursachen Stress (Väth, 2016, S. 23-29).

#### **4.3.2 Arbeiten mit Zielorientierung: Ergebnisorientierung statt Anwesenheit**

Mobilarbeit und flexible Arbeitszeit ist naturgemäß mit einer Vertrauenskultur und Ergebnisorientierung gekoppelt (Quandt-Schubert, 2017, S. 149-155). Tätigkeitsbasiertes Arbeiten und Teleworking führen zu einem anderen Mitarbeiter- und Führungsverhalten. Es geht nicht mehr um Auftragsvergabe und Kontrolle, sondern um Zielsetzung und Vertrauen (Leede & Heuver, 2016, S. 49). Die Ergebnisorientierung zählt und nicht die Anwesenheitsstunden im Büro (Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 38). Eine Folge der **ergebnisorientierten Führung** und der **innovativen, selbstbestimmten Arbeitsweisen** ist eine lernende, sich stetig weiterentwickelnde Organisation (Kön, 2017, S. 159).

Trotz oder vor allem aufgrund der gewährten Autonomie ist es wichtig, dass Mitarbeitende die generelle Zielrichtung des Unternehmens kennen. Sie müssen wissen, was von ihnen persönlich erwartet wird. Diese Zielrichtung macht das Arbeiten leichter. Die Arbeitnehmer können damit frei und autonom arbeiten, werden jedoch an ihren Ergebnissen gemessen.

Laloux (2015) behauptet das Gegenteil. Er meint, dass das Leben heute so komplex geworden ist und Ereignisse und Umstände sich so schnell ändern, dass die Formulierung eines Ziels meist eine Schätzung ist (Laloux, 2015, S. 213). Damit mag er recht haben und das entspricht auch dem Gedanken der Agilität. Dennoch ist es wichtig, Visionen, Leitbilder und Strategien zu haben, damit ein Unternehmen als Ganzes in die richtige Richtung geht. Zielorientierung erzeugt mehr Erfolg. Alle Errungenschaften der Menschheit sind durch zielorientiertes Vorgehen entstanden. Zusätzlich bedarf es Kommunikation und Umsetzungsdisziplin (Drenth, 2016, S. 49-53; Schützinger, 2013, S. 19-34).

Unternehmen mit Start-up-Strukturen verschreiben sich auch bei Erreichung einer gewissen Unternehmensgröße einer klaren Zieldefinition. Im erfolgreichen Start-up- und inzwischen mittelständischen Unternehmen Runtastic ist der nächste Schritt ebenso Zieleorientierung. Mit Hilfe von OKR (Objectives and Key Results) werden Ziele und deren Auswirkungen definiert, nachverfolgt und gesteuert (Kleindessner, 2017, S. 339).

### **4.3.3 Arbeiten unter vertrauensvoller wertschätzender Führung**

Die Digitalisierung ermöglichte es, dass nicht nur in Betrieben, sondern auch gesellschaftlich Hierarchien abgebaut werden. Ein Großteil der Menschheit hat heute zu jeder Zeit, an jedem Ort Zugang zu einer Unmenge an Informationen. Mitarbeitende auf einer unteren Hierarchieebene wissen über die eigene Stelle mehr als Vorgesetzte über ihnen. Es ist ihnen aber auch möglich, leichter an zusätzlich notwendige Daten zu gelangen. Dies führt zu einer Veränderung der Machtverhältnisse, zu einer Veränderung der Rolle der Führungskräfte und zu einer Kulturveränderung in Unternehmen. Eine zeitgemäße Führung beruht daher auf Vertrauen und intrinsischer Motivation, Führungsstile mit Kontrolle versagen (Krappel & Hoffmann, 2017, S. 54). Führungskräfte entwickeln sich weg vom Überwacher und werden zu Coaches, Begleitern, Ermutigern, Wertevermittlern und Förderern ihrer Mitarbeitenden und geben ihnen Spiel- und Freiraum für ihre Tätigkeit (Ganglbauer & Schmidbauer, 2017, S. 104; Hackl et al., 2017, S. 32634).

Einige Beispiele aus der Praxis belegen dies. Die Telekom verfügt über eine Kultur, die von Vertrauen, wertschätzendem, offenen Feedback und Ergebnisorientierung geprägt ist (Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 37). IBM praktiziert bereits seit 20 Jahren flexibles und ortsunabhängiges Arbeiten. Vertrauen statt Kontrolle und Leistung statt Anwesenheit sind Voraussetzungen für neue Arbeitsformen (Fischer & Laggner, 2017, S. 2446246).

Die Hotelkette Upstalsboom stellt den Menschen im Unternehmen und im gesellschaftlichen Umfeld in den Vordergrund, ein beachtlicher Unternehmenserfolg folgt daraus. Das Unternehmen beschäftigt sogar Corporate Happiness Trainer. Wertschöpfung durch Wertschätzung ist die Devise (Gaukler, 2017, S. 409).

Werte haben sich verändert. Der Sinn der Arbeit und Partizipation haben an Wertigkeit gewonnen. Vor allem die Generation Y kann man eher mit einem befriedigenden Job mit Sinn und Entwicklungsmöglichkeiten und einem guten Arbeitsklima als mit hohem Verdienst und Dienstauto locken (Hackl et al., 2017, S. 38646; Väth, 2016, S. 7610).

### **4.3.4 Arbeiten in selbststeuernder Organisation**

In traditionellen Organisationsformen, der Hierarchie in Pyramidenform, gelangen Informationen in einer Kaskade vom Top-Management zu den ausführenden Bereichen und umgekehrt. Das behindert den Informationsfluss, verzögert die Bearbeitung und Problemlösung und vor allem die Wertschöpfung und Innovation (Borgert, 2015, S. 216).

Bei den heutigen technischen Möglichkeiten ist dies höchst ineffizient. Internet und Vernetzungsmöglichkeiten führten zu einem demokratischen System. Informationen sind nicht mehr

Privileg von oberen Hierarchie-Ebenen, sei dies gesellschaftlich oder im Betrieb. Von ihrer eigenen Arbeit weiß die Basis mehr als das Top-Management und deshalb sollte das Wissen der operativen Ebenen genutzt werden. Selbststeuernde Teams und flachere Hierarchien sind hier eine Lösung. Dadurch können Entscheidungen unmittelbar dort getroffen werden, wo das Wissen in der Organisation vorhanden ist (Laloux, 2015, S. 63). Gemäß Laloux (2015) sind selbststeuernde Teams eine neuartige evolutionäre Organisationsform, bei der Unternehmen in Teams organisiert sind, die sich selbst steuern. Die Hierarchie einer Organisation ist faktisch auf den Kopf gestellt (Laloux, 2015, S. 53). Dabei kommt es zum strukturellen Empowerment: die unteren Hierarchieebenen erhalten mehr Verantwortung (Schermuly, 2016, S. 45647).

Hermann Arnold ist Mitgründer und langjähriger Geschäftsführer des Schweizer Softwareanbieters Haufe-umanatis, in dem diese Unternehmensgrundsätze umgesetzt werden. Er unterscheidet vier Phasen von einer klassisch-hierarchischen zu einer selbststeuernden Struktur: überzeugende Weisung und Kontrolle, einbeziehende Weisung und Kontrolle, unterstützte Selbstorganisation und **selbstgestaltete Selbstorganisation** als höchste Form der Selbststeuerung (Arnold, 2016, S. 106). In der selbstgestalteten Selbstorganisation führen sich und entscheiden die Mitarbeiter selbst nach klaren Regeln. Sie haben klare Kontrollmechanismen, akquirieren neue Kollegen selbstständig. Mitarbeiter stimmen sich gegenseitig selbst ab und lernen voneinander (Arnold, 2016, S. 1106115).

Man könnte annehmen, dass demokratische Ansätze führungslos sind. Genau das Gegenteil ist der Fall: Selbstorganisation erfordert eine starke Führung, jedoch keine Führung durch Weisung und Kontrolle von oben nach unten, sondern durch Wahlen oder faktische Gefolgschaft. Aufgabe der Geschäftsleitung bleibt es jedoch nach wie vor, die Strategieentwicklung voranzutreiben, in die sich jedoch jeder Mitarbeiter einbringen kann (Arnold, 2016, S. 203). Ziel ist, dass jeder Mitarbeiter arbeiten kann, wie er/sie möchte, sich dabei dem Gesamtwohl verpflichtet und dies transparent und nachvollziehbar gestaltet (Oesterreich, 2015, S. 236).

In demokratischen Unternehmen können Vorgesetzte gewählt, aber auch wieder abgewählt werden. Eine Gefahr dabei ist, dass sie wie Politiker agieren und manche Entscheidungen nur treffen, um wiedergewählt zu werden (Schermuly, 2016, S. 48649). Eine Sonderform ist die Liquid Democracy, in der die Beteiligungsprozesse über das Internet erfolgen (Dörre, 2015, S. 105). Ein Faktum ist, dass demokratische Prozesse Zeit kosten (Dörre, 2015, S. 107).

Ein Vorzeigeunternehmen für demokratische Unternehmen ist die Elektronikfirma **Tele Haase** Steuergeräte in Wien. Das Organisationsmodell sieht ein agiles, sich ständig wandelndes und lernfähiges Unternehmen mit flexiblen Strukturen vor. Die Autorin konnte sich davon im Zuge ihrer Forschungen bei einer Betriebsbesichtigung am 8. Mai 2017 überzeugen. Tele Haase hat eigenverantwortlich eine neue Organisationsform entwickelt, die Mitarbeitende und Prozesse in den Vordergrund stellt und auf klassische Hierarchien verzichtet. Zentral steuernde Positionen wie Abteilungsleiter wurden abgeschafft und durch demokratische Strukturen ersetzt. Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, sich in Entscheidungsprozesse einzubringen, allerdings nach festgelegten Prozessen und Spielregeln. Das Unternehmen funktioniert mit Hilfe der Selbstorganisation und agilen Methoden. Die kollektive Intelligenz aller Mitarbeitenden wird genutzt. Dieser tiefgreifende Organisationsentwicklungsprozess hält bis heute an und bereitet den Weg zu einem lernfähigen agilen Unternehmen (Reininger & Stelzmann, 2017, S. 3956408).

#### **4.3.5 Arbeiten in Teamarbeit mit Selbstorganisation**

In der Firma Blaha Büromöbel wurden die gesamten Abläufe und Strukturen umgestellt und Teamarbeit eingeführt. Es handelt sich um eine sogenannte fraktale Organisationsstruktur. Die Teams haben große Freiheiten und sind zur Selbstorganisation, Selbstoptimierung und Eigenverantwortlichkeit aufgerufen. Die Hierarchie im klassischen Sinn wurde aufgelöst. Das Unternehmensgeschehen spielt sich nun bei den Teams ab. Das Führungsteam ist damit von entscheidenden Marktinformationen sogar abgeschnitten und muss sich in regelmäßigen Meetings selbst informieren. Teams handeln eigenständig und suchen sich sogar selbst ihre Mitarbeitenden aus. Die Organisation basiert auf Regeln und Vereinbarungen und nicht auf Anweisungen von Vorgesetzten. Das Tagesgeschäft wird rein von den Teams bestimmt, Führungskräfte mischen sich darin nicht ein. Führen heißt zuhören, vereinbaren und die Arbeitsfaktoren bereitstellen. Als Führungsaufgaben verbleiben Projektarbeit, Mitarbeitercoaching, Einkauf von Technologien und Außenkontakte (Blaha, 2017, S. 1136128).

#### **4.3.6 Holacracy ó selbststeuernde Organisationsform**

Bei Holacracy handelt es sich um eine in den USA entstandene selbststeuernde Organisationsform, deren Ziel es ist, die Struktur der Organisation dynamisch anzupassen und eine Ausdrucksmöglichkeit für Spannungen zu schaffen. Die Dynamik bringt eine dezentrale evolutionäre Organisationsentwicklung mit sich (Robertson, 2016, S. 568).

Die Autorität ist verteilt, es wird in klar definierten Rollen gearbeitet. In regelmäßig stattfindenden operativen Meetings werden die nächsten Schritte synchronisiert und eingeschätzt, in Governance Meetings, die regelmäßig in Monatsabständen stattfinden, wird die Rollenstruktur geklärt und verbessert (Robertson, 2016, S. 25). Es werden Regeln erstellt, um die Muster der Organisation zu verbessern (Robertson, 2016, S. 76). Rollen sind in Kreisen organisiert. Es wird eindeutig zwischen Rolle und Person unterschieden. Die Rolle „Lead Link“ ist die Führungsverbindung, die Rolle „Rep Link“ ist der Repräsentant eines Kreises (Robertson, 2016, S. 39656).

Grundlage ist die sogenannte Holacracy Verfassung (Dwarfs & Giants, 2015; HolacracyOne, 2017; Robertson, 2016, S. 1426145).

Die Autorin besuchte am 30. Juni 2016 zu Forschungszwecken ein Seminar der Unternehmensberatung Dwarfs & Giants, um die Grundzüge von „Holacracy“ kennenzulernen. Die vorgestellten Methoden der Art und Weise, wie Meetings organisiert werden, wirkten auf die Autorin sehr klar, sachlich und befreiend. Jedes Teammitglied darf und soll Spannungen vorbringen. Diese werden auf den Tisch gelegt und können somit einer Lösung zugeführt werden. Aufgrund des expliziten Regelwerks der Verfassung gibt es eine natürliche Transparenz (Robertson, 2016, S. 158). Jedes Teammitglied hat ein Mitspracherecht, muss jedoch konkrete „Einwände“ gegen einen Vorschlag vorbringen. Somit bleiben die Diskussionen sachlich und die Lösungen konstruktiv (Robertson, 2016, S. 1096116).

Als Modell der Selbstorganisation ist ein wichtiger Punkt für das Funktionieren von Holacracy, dass Führungskräfte wirklich loslassen und es dem Prozess erlauben, ihre frühere Autorität in der Organisation zu verteilen. Daran scheitern des Öfteren Umstellungen (Robertson, 2016, S. 157).

Schermuly (2016) bezeichnet Holacracy als umfangreiches Regelwerk für Klarheit und Orientierung. Die interpersonale Führung in Hierarchien wird durch strukturelle Führung ohne Hierarchien ersetzt (Schermuly, 2016, S. 1216130).

#### **4.3.7 Scrum als Form der agilen Softwareentwicklung und -projektarbeit**

Die agile Softwareentwicklung gilt als Urform der heute in Unternehmen praktizierten Agilität. Die Idee dahinter ist, dass Software-Entwicklungsprojekte so komplex sind, dass sie nicht im Vorhinein detailliert planbar sind.

Bei Scrum handelt es sich um eine Softwareentwicklung - nicht in langwierigen Entwicklungszyklen und Releases, sondern - in kurzen Erstellungszyklen und stetiger Rückkopplung sowie um kürzeres wendiges Vorgehen unter Einbeziehung der Kunden. Es geht darum, Teil-

prozesse möglichst einfach und beweglich zu halten. So ist eine schnelle und unkomplizierte Produkterstellung möglich (Brich & Hasenbalg, 2013, S. 364).

Scrum ist eine Softwareentwicklung in Entwicklungsschritten (Sprints). Ein selbstorganisiertes Team, dessen Mitglieder gleichberechtigt sind, plant und reflektiert die Entwicklungsschritte selbst, verteilt die Arbeiten und ist für die Realisierung verantwortlich. In täglichen kurzen Steh-Meetings, sogenannten „Daily Scrums“, wird der jeweilige Arbeitsstand besprochen.

Zusätzlich zu den Teammitgliedern sind die Rollen der Product Owner und der Scrum Master hervorzuheben. Der Product Owner ist Projektleiter, hat Kundenkontakt und nimmt die gelieferte Leistung hinsichtlich der Funktionalität ab. Der Scrum Master ist Moderator und Problemlöser für das Team. Er sorgt dafür, dass das Team ungestört seiner Arbeit nachgehen kann. Sowohl Product Owner als auch Scrum Master sind nicht Mitglied des Teams und diesem nicht weisungsbefugt. Verantwortlich für die Lieferung des Produkts ist das selbstorganisierte Entwicklungsteam selbst. Als externe Rollen sind Kunde, Anwender und Management definiert (Armutat et al., 2016, S. 24; Brich & Hasenbalg, 2013, S. 165). Innerhalb von Scrum findet häufig das Pair Programming statt, wobei zwei Softwareentwickler im Team abwechselnd programmieren und das Ergebnis gegenseitig reflektieren (Schermyly, 2016, S. 1196-121).

#### **4.3.8 Virtuelle Zusammenarbeit**

Generell ist die Vernetzung von Menschen und besonders von Mitarbeitern als großer Vorteil zu sehen. Durch die Vernetzung kann die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter genutzt werden. Es können Teams, eventuell virtuelle Teams, deren Mitglieder an verschiedenen Standorten arbeiten, gebildet werden. Die verschiedenen Zugänge der Teammitglieder erhöhen die Kreativität. Es können gemeinsam kollaborativ Ideen generiert werden, die zu Innovationen führen (Kruse, 2013, 0h04'16"-0h06'53"; Laloux, 2015, S. 85).

Zusammenarbeit in digitaler Form wird als virtuelle Zusammenarbeit bezeichnet. Sie kommt dann zum Tragen, wenn Mitarbeitende von verschiedenen Orten in Teleworking und teilweise internationalen Standorten zusammen arbeiten.

Bei der Firma Telekom sind dabei die folgenden Tools der Informations- und Kommunikationstechnologie im Einsatz: Skype for Business und Video Calls mit der Möglichkeit der Freischaltung von Bildschirmen, Arbeiten mit Kamera und Headsets, sodass andere nicht gestört werden, Chats als eine Form von E-Mail-Kontakt in Real Time und Video-Konferenzen. Als

Kollaborations-Tool wird MS Sharepoint verwendet. Aus der Cloud sind Dokumente jederzeit abruf- und virtuell bearbeitbar. Der Status von Mitarbeitenden (An-, Abwesenheit, Teleworking, verfügbar, im Meeting) ist jederzeit einsehbar, sodass er nie unnötig gestört werden muss (Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 39640).

Bei virtueller Zusammenarbeit haben sich Mitarbeitende untereinander, aber auch Mitarbeitende und Führungskraft teilweise noch nie physisch getroffen. In diesem Fall ist es wichtig, eine soziale Interaktion über das Netz laufen zu lassen. In einem virtuellen Jobumfeld bedarf es einer großen Vertrauensbasis und klarer Spielregeln, womit diese Arbeitsform gut funktionieren kann (Fischer & Laggner, 2017, S. 2486250; Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 38).

#### **4.3.9 Crowdsourcing**

Eine Form der virtuellen Zusammenarbeit ist das Arbeiten über Plattformen und das Crowdsourcing. Arbeit über Plattformen ist eine effiziente Form der Zusammenarbeit. Die Stadt Wien startete das Projekt „Digital City Wien/Smart City Wien“, das in Form von Crowdsourcing bearbeitet wurde. Jeder war eingeladen, mitzuarbeiten. Firmenvertreter und Magistratsmitarbeitende arbeiteten über eine Plattform zusammen, um den Standort Wien in Sachen Informations- und Kommunikationstechnologie voranzutreiben (Hensel, Koch, Kocher & Schwarz, 2016, S. 1626186; Huemer & Giesswein, 2017, S. 363).

Bei der kommerziellen Form des Crowdsourcing vergeben Unternehmen im Internet Aufgaben und Projekte wie z.B. Übersetzungen und Softwareentwicklung über Plattformen an den Bestbietenden einer Crowd. Inzwischen gibt es auch Agenturen, sogenannte Crowdsourcing-Intermediäre, die sich ähnlich wie Leiharbeiteragenturen um die Abwicklung kümmern. Diese Mitarbeitenden oder Auftragnehmer sind nicht angestellt, sondern selbstständig und können aus Ländern mit verschiedensten Standards kommen. Arbeitnehmervertretungen sehen darin eine neue Gefahr für Sozialdumping und Entrechtung von Mitarbeitenden. Die Organisations- und Arbeitsstrukturen in der gesamten Gesellschaft können sich lang- und mittelfristig dadurch ändern (Becker, 2017, S. 1276166; Hoffmann & Bogedan, 2015, S. 1416157; Huws & Joyce, 2016, S. 367). Das Problem ist, dass diese Arbeitsform und Arbeitsbeziehung unklar und nicht geregelt ist. Es sollte großer Bedacht auf die weitere Entwicklung dieser Arbeitsform gelegt werden (Eurofound and the International Labour Office, 2017, S. 4).

## 4.4 Gestaltung des Wandels zu neuen Arbeitsformen

Umstellungen auf neue Arbeitsformen passieren nicht von selbst. Sie müssen gut geplant und durchdacht werden und gehen einher mit **langwierigen organisationalen Lernerfahrungen**. Es handelt sich um einen **laufenden Beschäftigungs- und Lernprozess**.

### 4.4.1 Change Management

Der Erfolgsschlüssel bei der Umstellung auf neue Arbeitsformen liegt nicht in der IT, nicht in neu gebauten Büros und Gebäuden. Es geht um ein **verändertes Arbeits- und Führungsverhalten**, um neue Formen der **Zusammenarbeit** und um eine **neue Kultur** (Blaha, 2017, S. 126; Ritz & Schmidt, 2017, S. 289; Weiss & Gnesda, 2017, S. 1756176).

Die Umstellung auf neue Arbeitsformen kommt einem Change Management Projekt gleich. Ein Open-Office-Space kann innerhalb eines gewissen Zeitraumes errichtet werden, **Einstellungen** und **Denkweisen** von Beschäftigten halten sich jedoch oft über Jahre. Diese zu verändern ist die größte Hürde bei der nachhaltigen Implementierung neuer Arbeitsformen. **Widerstände** und **Ängste** tauchen auf, die es ernst zu nehmen gilt. Es ist ein Übergang zwischen Altem und Neuem zu schaffen, ausreichend Zeit einzuplanen und vor allem sind die betroffenen Mitarbeitenden miteinzubeziehen, wenn die Mitarbeitenden nicht - wie bei Formen der Selbststeuerung - den laufenden Wandel selbst gestalten. Eine **motivierende Zukunftsvision** ist zu entwickeln und zu vermitteln. Es geht um einen nachhaltigen kulturellen Wandel der Organisation. Es gilt, Handlungsautonomie, Selbstorganisation sowie Kollaboration der Beschäftigten und somit die Agilität der Organisation nachhaltig zu fördern. Führungsinstrumente und -grundsätze müssen angepasst werden, Veränderungsfortschritte sind zu reflektieren und zu kommunizieren (Klaffke & Oppitz, 2016, S. 1696188).

Change-Prozesse laufen alles andere als reibungslos ab und der Kulturwandel kann - vor allem bedingt durch die notwendigen Einstellungs- und Verhaltensänderungen - einige Jahre dauern. Als größte Problemfelder gelten daher die **Zeitdauer** von **Umstellungsprojekten** und der Widerstand von Mitarbeitenden, vor allem von Führungskräften (Weiss & Gnesda, 2017, S. 1816182). Der Change-Prozess bei der Erste Bank dauerte drei Jahre und ist noch lange nicht abgeschlossen (Weiss & Gnesda, 2017, S. 1766177). So kann behauptet werden, dass es sich bei derartigen Umstellungen nicht um Projekte sondern um einen laufenden Prozess handelt (Meinen, 2017, S. 95).

Obwohl die Mitarbeitenden einzubeziehen sind und vieles bottom-up entwickelt werden wird, ist es unabdingbar, das Commitment der obersten Führungsebene einzuholen (Weiss & Gnesda, 2017, S. 180). Die Rolle der Führungskräfte in der Umstellung erfasst zwei Aspekte: einerseits sollen sie Vorbilder sein, andererseits haben sie mit der Umstellung die größten Schwierigkeiten, da sie aufgrund ihres vorherigen höheren Status am meisten zu verlieren haben (Weiss & Gnesda, 2017, S. 1756176). Auch Führungskräfte müssen die neue Form des Arbeitens erst erlernen und verinnerlichen, damit sich diese in der Unternehmenskultur etablieren kann (Moldaschl, 2017, S. 239).

Ergebnisse sollen mit Feedbackmöglichkeiten, regelmäßigen Benchmarks sowie Lessons Learned Phasen nach Projekt-Abschluss evaluiert werden. In Change-Prozessen sollen internes Wissen und Stärken subjektiv reflektiert werden (Armutat et al., 2016, S. 25). Vermieden sollte in jedem Fall werden, neue Arbeitsformen ziel- und planlos im Unternehmen einzuführen, wie das oft der Fall ist. Endziel ist immer das psychologische Empowerment von Mitarbeitern und in weiterer Folge die Arbeitgeberattraktivität (Schermuly, 2016, S. 14).

#### **4.4.2 Praxisbeispiele für Umstellungsprojekte**

Kapsch Carrier Com hat eine moderne und innovative Arbeitsumgebung entwickelt und diese mit allen 259 Mitarbeitenden und dem Management gemeinsam aus dem Unternehmen selbst heraus entwickelt und umgesetzt (Warzecha & Breyscha, 2017, S. 277). Den Mitarbeitenden sind Vorteile und Schattenseiten zu kommunizieren. Das ist authentischer und diese tragen das Projekt dann eher mit (Weiss & Gnesda, 2017, S. 181).

Als Praxisbeispiel aus dem Umstellungsprojekt der Asfinag empfiehlt sich eine kontinuierliche Vorgangsweise, ein **Vorgehen in kleinen Schritten**. Umstellungen auf neue Arbeitsformen sind meist viel zu groß und umfassend geplant und somit von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Sind die Projekte zu groß, werden sie komplex, Erfolge sind schwer sichtbar und ermüden damit Management und Belegschaft (Wentzel & Freiburger, 2017, S. 68).

Die Erfahrungen aus dem Umstellungsprojekt bei Blaha Büromöbel bestätigen, dass vieles an der Umsetzung und an Denkweisen wie „Das haben wir immer so gemacht!“ scheitert. Bei der Umsetzung kamen viele Ängste ans Tageslicht und das Projekt kostete viel mehr Zeit als angenommen. Besonders Führungskräfte taten sich mit der Umstellung schwer (Blaha, 2017, S. 1136128).

Auch aus dem Unternehmen Telekom wird berichtet, dass der Umstellungsprozess noch lange nicht abgeschlossen ist: Führungskräfte sträuben sich heute noch, die Mitarbeiter können schwer mit permanenter Erreichbarkeit umgehen, als offene Aufgabe muss derzeit eine Kern-

zeit für verschiedene Zeitzonen etabliert werden. Regeln leitet das Unternehmen aus der Erfahrung ab, die mit der Zeit und bei der Nutzung der Tools gewonnen wird (Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 43646).

Zusammenfassend werden nochmals die Punkte hervorgehoben, die der Autorin besonders wichtig erscheinen:

- Das Umstellungsprojekt gut planen, Ängste ernst nehmen und die Mitarbeiter einbeziehen,
- mit einer langen Zeitdauer rechnen, da die Umstellung von menschlichen Verhaltensweisen lange dauert und
- das Commitment von der obersten Führungsebene einholen.

#### **4.4.3 Die Rolle von Human Resources**

Die Digitalisierung an sich ändert die Rolle von Human Resources. Die HR-Rolle des **Administrative Experts** (Ulrich, 1997, S. 836122) wird aufgrund der Digitalisierung zurückgedrängt werden. Administrative Aufgaben werden an die Mitarbeitenden selbst übertragen: Sie können im System ihre Stammdaten selbst ändern und ihre Urlaubskonsumation planen. In Shared Service Centers gibt es eine gemeinsame Ressourcennutzung. Oftmals werden die administrativen Personalagenden outgesourct (Bondarouk & Leede, 2016, S. 171; Jánszky, 2014, S. 218). Mitarbeitende bekommen Zugriff auf das Programm. Es kommt zu einer laufenden Prozessvereinfachung, Kennzahlen wie Key Performance Indicators (KPI) werden im System hinterlegt, sodass Auswertungen auf Knopfdruck erfolgen können (Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 42).

An Bedeutung gewinnen werden die HR-Rollen **Employee Champion** (Ulrich, 1997, S. 1236150), **Change Manager** (S. 151-188) und **Strategic Partner** (S. 53-82), also Rollen die einen Wertschöpfungsbeitrag zur Geschäftsstrategie leisten (Lang, 2008, S. 1516153). Jánszky geht sogar so weit zu behaupten, dass Human Resources zu **Change Management** wird oder ganz verschwindet und auf die Abteilungen des Unternehmens aufgeteilt werden wird (Jánszky, 2014, S. 218).

HR muss **also Change Management** betreiben, um die Veränderungen aufgrund von Digitalisierung, die sich in neuen Arbeitsformen niederschlagen, zu begleiten. Mit den beschriebenen Aufgaben des Change Managements hat es ein breites Betätigungsfeld: Mitarbeitende

sind auf die veränderten Arbeitsweisen vorzubereiten. Bei tiefgreifenden Änderungen, von denen man in diesem Fall sprechen kann, ist Organisationsentwicklung zu betreiben.

Zunächst ist eine HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie abzuleiten, vereinfachende Prozesse sind zu schaffen und eine innovative Arbeitsweise zu fördern (Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 37). HR moderiert die Ausbildung des neuen Führungsverständnisses in der agilen Führung und treibt agile Unternehmensstrukturen voran (Armutat et al., 2016, S. 32647). HR muss Impulsgeber für eine agile Organisation und Vorbild sein. Wichtig ist auch die Vorbildfunktion des Top-Managements, das von HR dafür sensibilisiert werden muss (Armutat et al., 2016, S. 49). Betroffene sollen zu Beteiligten und möglichst früh eingebunden werden. Dabei soll deren Eigenverantwortung, Teamarbeit und Lösungskompetenz gestärkt werden (Krappel & Hoffmann, 2017, S. 55).

Die Vision und geänderte Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalisierung muss im Unternehmen kommuniziert und verbreitet werden. Im Unternehmen „Biogena“ hat HR z.B. einen eigenen Werteimplementierungsprozess gestartet und begleitet und ein kollaboratives Labor zum Themenfeld „New Work“ eingerichtet (Ganglbauer & Schmidbauer, 2017, S. 1066108).

An operativen Einzelaufgaben von HR lassen sich die Erarbeitung von Spielregeln in Workshops z.B. zum Thema Mobilarbeit und Erreichbarkeit und das Festhalten und die Kommunikation derselben, das Erstellen von Betriebsvereinbarungen sowie die Erarbeitung von Angeboten, Trainings, E-Learning-Konzepten, Coachings und Guidelines identifizieren (Armutat et al., 2016, S. 36637; Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 39; Quandt-Schubert, 2017, S. 1516154). HR sollte agile Werte und Partizipationsstrukturen mit Hilfe von Kollaborationsplattformen, Blogs, Chat-Möglichkeiten zur Meinungsäußerung, Großgruppenmoderationen, Diskussionsforen und Reflexionsstrukturen zur Prozessverbesserung im Unternehmen implementieren (Armutat et al., 2016, S. 34).

Bartz (2014) sieht als Aufgaben von HR, die richtigen Mitarbeitenden zu halten und zu gewinnen, wobei Aspekte wie Employer Branding (Bartz & Schmutzer, 2014, S. 22624), das Anpassen von Arbeitsmodellen (Bartz & Schmutzer, 2014, S. 29) und ein systematisches Performance Management, d.h. Ergebnisorientierung sowie Leistung sichtbar zu machen, eine große Rolle spielen (Bartz & Schmutzer, 2014, S. 32633).

## 4.5 Nutzen, Erfolg, Messbarkeit

Neue Arbeitsformen werden eingeführt, weil man sich einen konkreten Nutzen in Form von erhöhter Produktivität, Kundenzufriedenheit, Work-Life-Balance und damit einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment, Arbeitgeberattraktivität und ó in Zeiten des Fachkräftemangels - einer geringeren Fluktuation erhofft. Die Frage ist, ob diese messbar sind, denn eine eindeutige Zuordenbarkeit ist nicht immer gegeben.

Die Erste Bank rechnete bei der Errichtung des Erste Campus mit einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, die hilfreich für das Employer Branding ist, und die Reduktion von Facilitykosten. 95 % der Mitarbeiter sind mit der Umstellung zufrieden, eine kleine Gruppe von 5 % überhaupt nicht. Diese 5 % wird man schwer von den Vorteilen der neuen Arbeitsumgebung überzeugen können (Weiss & Gnesda, 2017, S. 183ó184).

Mitarbeitende erfahren durch Flexibilisierungsangebote Wertschätzung, was gut für die Mitarbeiterbindung und die Arbeitgeberattraktivität ist (Leede & Heuver, 2016, S. 53).

Eindeutig belegt ist der Wert neuer Arbeitsformen für die **Stärkung der Arbeitgebermarke** und das **Employer Branding**. Besonders junge Mitarbeitende der Generation Y schätzen flexible Arbeitsmöglichkeiten. Unternehmen, die diese einsetzen, punkten bei potentiellen Mitarbeitenden, was in Zeiten des Fachkräftemangels und des šWar for Talentsō ein großer Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Köpfe ist (Fischer & Laggner, 2017, S. 251; Hackl et al., 2017, S. 24ó38; Kön, 2017, S. 167ó168).

### 4.5.1 Neues Arbeiten mit konkretem Nutzen für das Unternehmen

Laut den Studien von Professor Bartz (2017) generieren neue innovative Arbeitsweisen einen messbaren Mehrwert. Es lassen sich Büroinfrastrukturkosten in der Höhe von 20 bis 30 % und Reisekosten einsparen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist um bis zu 20 % höher, die Produktivität um 5 bis 15 %. Es kommt zu gesteigertem Engagement und Commitment. Oft wird befürchtet, dass die Mitarbeitenden außerhalb der Sichtweite des Vorgesetzten weniger arbeiten. Genau das Gegenteil ist der Fall: die erbrachte Arbeitszeit steigt um bis zu 15 % bei selbstverantwortlichem mobilen Arbeiten und es fallen weniger Krankenstände an, wobei darauf zu achten ist, dass es nicht zu Selbstausbeutung kommt. Beträgt die Fluktuation in Unternehmen normalerweise 6 bis 8 %, so liegt sie in Unternehmen mit modernen Arbeitsformen bei 5 %. Mobil-flexibles Arbeiten ist beliebt und wirkt inzwischen mehr als eine Gehaltserhöhung (Bartz et al., 2017, S. 20ó31).

Professor Bartz empfiehlt ein gut aufgesetztes Organisationsentwicklungsprojekt in einem mehrjährigen schrittweisen Transformationsprozess, in dem das šUnternehmen der nächsten

Generationō zu einer lernenden Organisation mit laufenden Veränderungen wird. Diese sollten laufend bewertet und reflektiert werden. Eine Balanced Scorecard würde sich dafür anbieten (Bartz et al., 2017, S. 24631).

#### **4.5.2 Neues Arbeiten als Modeerscheinung mit durchwachsenem Erfolg**

Obwohl das Thema Neues Arbeiten in den Medien einen regelrechten Hype erlebt, sind die Ergebnisse in der Praxis durchwachsen.

Man dachte, dass Neues Arbeiten sich schneller durchsetzen würde. Es braucht jedoch seine Zeit. Nichtsdestotrotz wird flexibles Arbeiten immer häufiger und gleichermaßen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer gewünscht (Eurofound and the International Labour Office, 2017, S. 3). Oft fehlt es an klaren Zielen: die Unternehmen wollen zwar besser, schneller, moderner werden, wissen jedoch nicht, wie sie Neues Arbeiten umsetzen wollen. Es wird ungeplant eingeführt und führt dann nicht zum Erfolg (Hackl et al., 2017, S. 569; Schermuly, 2016, S. 956106).

Neues Arbeiten ist nicht die einzig und alleinige Lösung für alle auftauchenden Probleme. Ergebnisse sind schwierig zu evaluieren, es liegt keine Theorie dahinter und Definitionen sind schwammig (Blok et al., 2016, S. 157, 2016, S. 148).

Neues Arbeiten verspricht eine Vielzahl von Vorteilen, in Wahrheit bringt es auch eine Reihe von Nachteilen mit sich. Außerdem wurde **noch kein tatsächlicher Nachweis** für den Zusammenhang zwischen neuen Arbeitsformen und der Erreichung der Unternehmensziele erbracht. Bisher gibt es keine quantitative oder multifaktorielle Studie, die eindeutige positive Ergebnisse belegt (Blok, Groenesteijn, van den Berg & Vink, 2011, S. 3612) zitiert in (Afflerbach & Gläser, 2016, S. 171; Leede, 2016, S. xvi). Dies sollte zu denken geben.

Jan de Leede (2016) sieht neue Arbeitsformen im Vorwort zu der Ausgabe „New Ways of Working Practices“ von Advanced Series in Management differenziert und als Modeerscheinung, wobei Modeerscheinungen mit ihren Auf- und Ab-Phasen im Management durchaus vorkommen und ihre Berechtigung für die Forschung und die Praxis haben (Abrahamson, 1991, S. 4876517, 1996, S. 2546285). Es finden sich kaum kritische Studien dazu. Neue Arbeitsformen werden ó vor allem von Beratern - als einfache Technik mit fast zaubersamen Auswirkungen dargestellt. Neues Arbeiten ist derzeit definitiv noch in der Phase einer Modeerscheinung und in einer Hype-Phase. De Leede belegt das mit der Tatsache, dass die Definitionen in der Forschung noch zu breit sind. Einiges wird vereinfachend in schwarz und weiß dargestellt: Altes Arbeiten ist schlecht, Neues Arbeiten ist die Lösung. Neues Arbeiten wird

sehr oft einfach nur imitiert. Dabei werden aber auch die Fehler von anderen Firmen kopiert. Oft geschieht dies auch durch Berater. Neue Arbeitsformen müssen stattdessen an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. Es ist gefährlich und bedauerlich, wenn Neues Arbeiten in dieser Phase steckenbleibt (Leede, 2016, S.x).

### **4.5.3 Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf das Individuum**

Die Digitalisierung verändert die Möglichkeiten und die Art und Weise, Arbeit zu verrichten, wodurch sie zur Entstehung neuer Arbeitsformen beiträgt. Wie zielführend diese neuen Arbeitsformen sind, kann heute noch nicht zur Gänze festgestellt werden. Auf jeden Fall sind sie in aller Munde und ihre Anwendung trägt zum positiven Image eines Unternehmens bei. Neben positiven gibt es auch negative Auswirkungen von neuen Arbeitsformen, die in der Folge behandelt werden.

#### **4.5.3.1 Zusammenfassung: Vor- und Nachteile für das Individuum**

Als positive Punkte der Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes können eine erhöhte Produktivität, Work-Life-Balance, eine bessere Vereinbarkeit mit der Familie, eine bessere Nutzung von Arbeitsflächen und weniger Pendelzeit genannt werden. In Open-Office-Spaces ist der Gedanke der Kollaboration sehr positiv.

Nachteile sind die Auflösung von zeitlichen und örtlichen Grenzen, die sogenannte **Entgrenzung**, und damit eine Vermischung von Arbeits- und Privatleben, eine permanente Erreichbarkeit und Isolation bei Teleworking.

Grundsätzlich positiv zu bewerten sind die Autonomie und das den Mitarbeitenden entgegengebrachte Vertrauen. Es geht jedoch einher mit einer ergebnisorientierten Steuerung und kann zu Erschöpfung und interessierter Selbstgefährdung führen (Afflerbach & Gläser, 2016, S. 172).

#### **4.5.3.2 Entgrenzung**

Heute entgrenzen sich Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation. Dies ist jedoch nicht so neu wie es scheint. Seine Arbeit an einem fixierten Arbeitsort zu einer fixierten Arbeitszeit zu verrichten ist erst im Zuge der Industrialisierung entstanden. Im landwirtschaftlichen Sektor waren die Grenzen nicht so genau. Arbeitszeit und Aufwand war unter anderem durch das Wetter bedingt. Vor allem nicht bezahlte Arbeit wie Hausarbeit wurde schon immer entgrenzt zu nicht fix bestimmten Zeiten verrichtet. Im Zuge der heutigen neuen Arbeitsformen ist diese Entgrenzung jedoch intensiver, komplexer und weniger absehbar (Väth, 2016, S. 113).

Väth (2016) sieht die negativen Auswirkungen der Entgrenzung vor allem bedingt durch die technisch mögliche ständige Erreichbarkeit. Menschen sind zerstreut. Sie denken immer an mehrere Sachen gleichzeitig, können sich nicht mehr von der Arbeit lösen und checken ständig ihre Mails (Väth, 2016, S. 30637).

Väth betrachtet Grenzen als wichtig für die Entwicklung der Identität. Entgrenzung schwächt die Bindungsfähigkeit des Menschen (Väth, 2016, S. 96). Es besteht heute eine Tendenz zur Entbindung: vom Partner, von der Arbeitsstelle, von der Kirche, vom Verein (Väth, 2016, S. 107).

Zeitlich entgrenzte Arbeit steht in direktem Zusammenhang mit langer Wochenarbeitszeit und geringem psychologischen Abstand, die in zu hohem Maße ein ernst zu nehmendes Gesundheitsrisiko darstellen. Es wird empfohlen, unbedingt **einen psychologischen Abstand zu schaffen, um sich in arbeitsfreien Zeiten von der Arbeit lösen zu können** (Mellner, Kecklund, Kompier, Sariaslan & Aronsson, 2016, S. 29630).

#### **4.5.3.3 Ergebnis- und Leistungsorientierung versus interessierte Selbstgefährdung**

Bei neuen Arbeitsformen werden die subjektiven Eigenschaften der Individuen genutzt, die sich unter Zuhilfenahme ihrer Ressourcen mit den Anforderungen des Marktes auseinandersetzen. Dafür erhalten sie Autonomie und Handlungsspielraum, können sich in die Arbeit einbringen und sich weiterentwickeln (Kratzer, 2013, S. 1866189).

**Vertrauen** und **Ergebnisorientierung** statt **Kontrolle** und **Anwesenheit** klingt sehr gut. Arbeitnehmer werden zu selbstbestimmten Partnern *š*auf Augenhöhe, die ihre Aufgaben selbstverantwortlich durchführen, zusammenarbeiten und ihr gesamtes Potential zum Wohl des Unternehmens ausschöpfen (Franke, 2016).

Die verstärkte Ergebnis- und Leistungsorientierung hat jedoch auch eine Kehrseite: eine mögliche Überforderung der Menschen. Dieses System - bei dem das Ergebnis zählt und nicht mehr die Arbeitsstunden - kommt leistungsstarken Personen zu Gute und leistungsschwache bleiben auf der Strecke. Man könnte Arbeitgebern unterstellen, dass einer der Zwecke von verstärkter Ergebnisorientierung ist, vermehrt Leistung und Ergebnis zu lukrieren.

Autonomie tut generell nicht jedem Mitarbeiter gut. Manche Menschen brauchen Strukturen, Stabilität, Regeln und Grenzen (Blok et al., 2016, S. 1476148). Sie sind mit einer direkten Steuerung eher zufrieden, wo sie von Vorgesetzten Arbeitsaufträge erhalten, weisungsgebunden sind und diese Aufträge ausführen.

## **Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung**

Bei den neuen Arbeitsformen erhalten die Mitarbeitenden mehr Autonomie und gestalten ihre Arbeit selbst. Bei dieser **indirekten Form der Steuerung** müssen sich die Mitarbeitenden selbst steuern. Arbeitnehmer werden zu Selbstständigen im Angestelltenverhältnis und werden direkt mit den Bedingungen des Marktes konfrontiert, auf die sie reagieren müssen. Es zählt nicht die erbrachte Leistung, sondern der Erfolg zu Marktbedingungen. Die psychische Belastung ist dadurch weit höher.

Es kann zum Phänomen der **interessierten Selbstgefährdung** (Peters, 2011) kommen: um Erfolg zu haben, arbeiten Arbeitnehmer viel mehr als sie sollten, obwohl das explizit niemand von ihnen verlangt. Das eigene Arbeitshandeln gefährdet die Gesundheit um des Erfolges willen.

Peters empfiehlt jedoch keinesfalls den Weg zurück und eine Abwehr des Neuen als Lösung. Arbeitnehmer sollen sich nicht gegen die neue Selbstständigkeit wehren sondern gegen deren Einschränkungen (Krause, Dorsemagen, Stadlinger & Baeriswyl, 2012, S. 1916202; Peters, 2011, S. 1056120).

Hier ist es wichtig, Spielregeln festzulegen und Signale gegen die Selbstausschöpfung der Mitarbeitenden zu senden, z. B. durch die Regel, dass nach 20 Uhr keine Mails beantwortet werden dürfen und der Server in dieser Zeit ganz abgeschaltet wird. Anwesenheitstage sind zu definieren, um Meetings abhalten zu können und um den Mitarbeitenden Anlässe für **soziale Psychohygiene** zu bieten (Armutat et al., 2016, S. 36637).

Der Autor Markus Albers sieht nach Herausgabe eines Buches über Neues Arbeiten, in dem er für mehr Freiheit und Flexibilität in der Arbeitswelt eintrat (Albers, 2014), inzwischen die Schattenseiten der digitalen Überflutung, der ständigen Erreichbarkeit und Smartphone-Nutzung. Er empfiehlt, die Möglichkeiten der heutigen Technik sehr wohl zu nutzen, aber gezielt einzusetzen, die Geräte bei Bedarf auch auszuschalten, Prioritäten zu setzen und vor allem Menschlichkeit zu bewahren (Albers, 2017, S. 1236252).

## **4.6 Zusammenfassung der neuen Arbeitsformen**

Als Überleitung zum empirischen Teil veranschaulicht die folgende Grafik einen zusätzlichen Blickwinkel über die wichtigsten Arbeitsformen und Bewältigungsmechanismen von Digitalisierung und Komplexität.

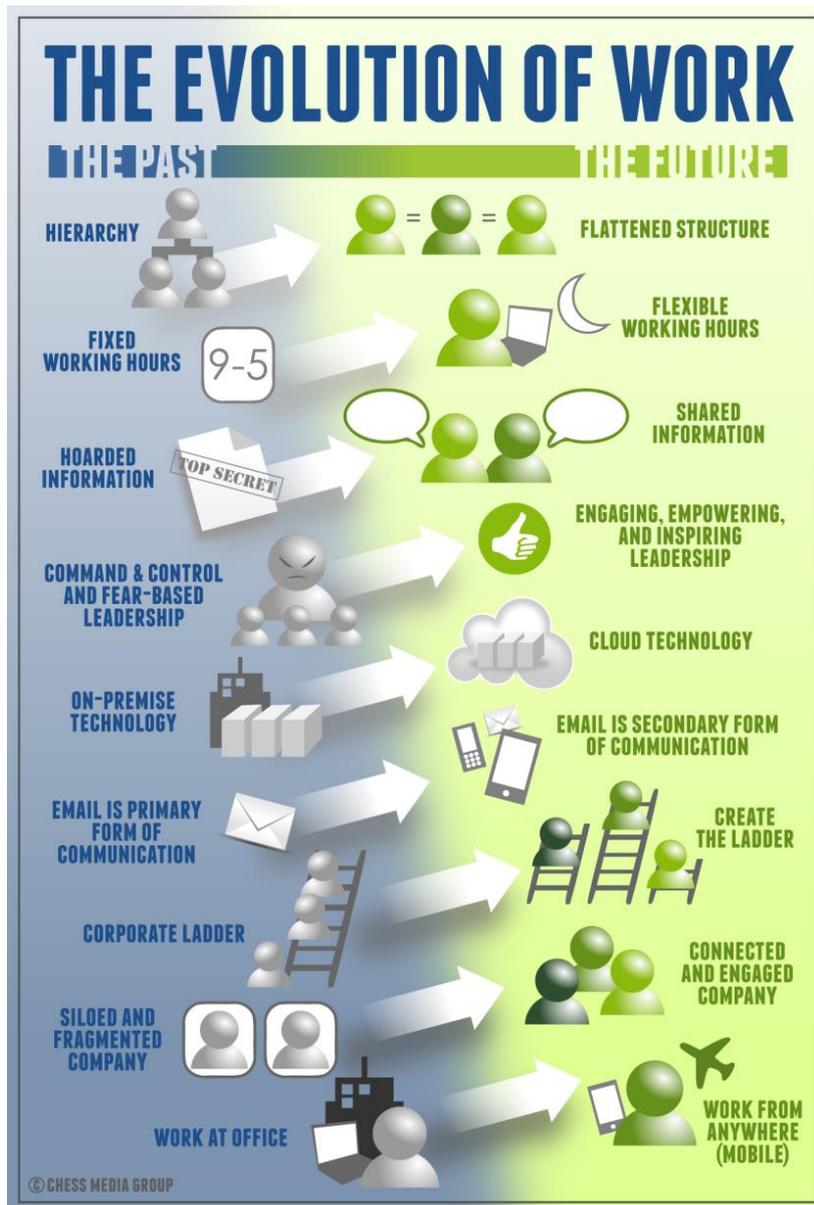


Abbildung 2: Arbeitsformen der Zukunft

Quelle: Morgan, 2013

Weisungsgebend für die Zukunft sind:

- flache Strukturen statt starrer Hierarchien: Kommunikationswege laufen über Kollaborationsplattformen und nicht durch beschränkte Informationsweitergaben der oberen Hierarchiestufen top-down
- flexible Arbeitszeitmodelle statt vorgegebener fixer Arbeitszeiten
- Wissensteilung und Kollaboration statt Horten von Wissen
- Führung, die auf Autonomie und Vertrauen und nicht auf Weisung und Kontrolle basiert
- Cloud-Technologie statt Server-Technologie am Standort

- Kommunikation über Plattformen statt E-Mails, was die E-Mail-Flut eindämmt und die Kommunikation effizienter macht
- Mitarbeiter entwickeln ihre eigenen Wege durch Expertenwissen und Vernetzung anstatt darauf zu warten, die Karriereleiter hochzuklettern
- Netzwerken und Zusammenarbeiten statt Silodenken
- mobiles Arbeiten von jedem beliebigen Ort an Stelle des Firmenbüros als einzigen Arbeitsort (Morgan, 2013)

## 5. Empirische Untersuchung

Bisher wurde die Forschungsfrage inklusive Subfragen definiert und der aktuelle Stand der Wissenschaft zu diesem Thema in der Theorie erarbeitet. Nun folgt der empirische Teil, in dem die identifizierten Arbeitsformen aufgrund von digitaler Transformation in der Praxis anhand von Experteninterviews **qualitativ** erforscht werden.

### 5.1 Auswahl der Forschungsmethode und Ablaufschema

Generell gibt es zur Forschung zwei Zugangswege: **quantitative** deduktive und **qualitative** induktive Forschung. Die quantitative Forschung hat eine deduktive Schließlogik: Sie ist erklärend und geht von einer allgemeinen Masse (Stichprobe) aus, aus der sie allgemeine Prinzipien ableitet. Dies erfolgt mit Statistik, Operationalisierung und Messung. Im Gegensatz dazu ist die qualitative Forschung induktiv: Sie ist verstehend, orientiert sich am Besonderen und geht vom individuellen Einzelfall aus. Es geht um das Erkennen von Mustern und um die Entwicklung von Hypothesen (Lamnek & Krell, 2010, S. 243; Mayring, 2015, S. 19).

Die empirische Forschung ist in dieser Master Thesis qualitativ und wird mit Hilfe von Experteninterviews durchgeführt, die anschließend einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) unterzogen werden. Der Ablauf des gesamten empirischen Prozesses geht wie folgt vonstatten:

**Tabelle 1: Ablauf des empirischen Forschungsprozesses**

Interview-Phase	Identifizierung, Auswahl, Kontakthanbahnung, Terminvereinbarung mit potentiellen Interviewpartnern Erstellung des Interviewleitfadens, Interviewvorbereitung Durchführen und Aufnahme der Interviews
Transkriptions-Phase	Transkription, d.h. Verschriftlichung der Interviewtexte
Analyse-Phase	Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring: Paraphrasieren, Generalisieren, Reduzieren Kategorien-Erstellung: Zuordnung von Textpassagen zu Kategorien Zusammenfassung der Erkenntnisse in Textform

## 5.2 Experteninterviews

Vor der Durchführung von Interviews sind vielfältige Vorbereitungen zu treffen wie Identifizierung, Auswahl, Kontaktabbau, Terminvereinbarung mit potentiellen Interviewpartnern, die Erstellung des Interviewleitfadens und die Interviewvorbereitung (Berger-Grabner, 2016, S. 133).

### 5.2.1 Anbahnung der Interviews

Um Informationen zu sammeln und mögliche Interviewpartner kennenzulernen, besuchte die Autorin seit ca. einem Jahr Veranstaltungen und Tagungen von Institutionen und Seminaranbietern, die das Thema Neues Arbeiten behandelten, wie dem HR-Netzwerk Oberösterreich, der OÖ. Gesellschaft für Zukunftsforschung Academia Superior und der Summer School der Donau-Universität Krems. Als weitere Ressourcen nutzte sie Medienberichte und Internetrecherche, Vortragende der Donau-Universität Krems, Kontakte über das elektronische Netzwerk Xing sowie ihren eigenen Bekanntenkreis aus der näheren Umgebung.

Von 12 angeschriebenen Personen erlebte die Autorin einen Rücklauf von 11 Zusagen. Die Autorin hat sich sehr bemüht, einen **ansprechenden Einladungstext** zu gestalten (siehe Anhang 1), in dem bereits eine Auseinandersetzung mit dem Interviewpartner, dem Unternehmen und der persönliche Bezug zum Ausdruck kam. Ein banales Massenmail mit Terminwunsch und Thema wäre bei Weitem nicht ausreichend gewesen, um Interviewpartner zu motivieren.

### 5.2.2 Daten und Fakten zu den Interviews

Die Eckdaten der Interviews sind im folgenden methodischen Steckbrief zusammengefasst:

**Tabelle 2: Methodischer Steckbrief**

Methodischer Steckbrief	
Erhebungsform	Experteninterview
Grundgesamtheit	Personen, die theoretisches und/oder praktisches Wissen von neuen Arbeitsformen haben, die entweder selbst damit arbeiten oder Führungskräfte, Fachexperten oder Wissenschaftler sind.
Erhebungsinstrument	Halbstrukturiertes Experteninterview mit Leitfaden
Geplante	45 Minuten

Interviewdauer	
Befragungszeitraum	18. Juli bis 08. August 2017
Stichprobengröße	Insgesamt 11 Interviews
Auswertung	Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Quelle: angelehnt an Berger-Grabner, 2016, S. 136

Ein Interview wurde telefonisch ausgerichtet, alle anderen **face-to-face**, zumeist in den Büros oder Besprechungsräumen der Interviewpartner. Beim telefonischen Interview fehlten zwar Mimik und Gestik als Hilfe zur Kommunikation. Das Interview war jedoch sehr ergiebig und aufschlussreich.

### 5.2.3 Zusammensetzung der Interviewpartner

Die Tabelle auf den Seiten 58 und 59 gibt einen umfassenden Überblick über Interviewtermine, -partner und -rahmenbedingungen.

Insgesamt wurden 11 Personen befragt, wobei auf eine **Ausgewogenheit** in jeder Hinsicht geachtet wurde: zwischen dem Status als Fachexperte, Führungskraft oder Mitarbeiter, zwischen Positionen, Hierarchiestufen, Geschlecht, Altersgruppen, Unternehmensgrößen und Branchen. Gemeinsam war allen Befragten, dass sie über Kenntnisse und Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen aufgrund von Digitalisierung verfügten und eine gewisse **Affinität** zu dem Thema **angenommen** wurde.

Die Unternehmen kommen aus den **Branchen** Marketing, IT, Industrie und Bank, was ein breites Spektrum abdeckt. Auch die **Firmengrößen** sind sehr divers und spannen sich von einem internationalen Konzern mit 80.000 Mitarbeitern bis zu nationalen kleinen Betrieben.

Vier Interviewpartner wurden als Fachexperten identifiziert, die eine Außensicht oder einen neutralen Blick auf das Thema Arbeitsformen aufgrund von Digitalisierung einbringen. Die restlichen Befragten sind Führungskräfte oder Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Die Autorin geht jedoch davon aus, dass jede Führungskraft auch ihre Mitarbeitersicht einbringt.

Um der Diversität Rechnung zu tragen und ein möglichst breites Bild zu erhalten, wurde ein Fachexperte von einer Arbeitnehmerinteressenvertretung eingeladen, der einen interessanten Kontrapunkt zu den beiden Interviewpartnern mit Silicon-Valley-Hintergrund darstellt.

Vier Interviewpartner waren weiblich, sieben männlich. Auffallend aber nicht beabsichtigt war, dass alle Interviewpartner außer einem einen akademischen Abschluss als Qualifikation vorzuweisen hatten.

**Tabelle 3: Überblick über Interviewtermine und -partner**

**Teil 1**

Art	Bezug Kontaktaufnahme	Termin	Dauer in Min.	Ort / Technik	Abkürzung Interviewpartner	Bezeichnung	Unternehmen	MA-zahl	Position	Hierarchiestufe	Geschlecht	Alter	Haupt-Thema
MA	Kontakt: Wandern, Xing.	18.07.2017, 12.30 h	42	Coworking Space	IP 1	Projektmitarbeiterin im Open Office	Bank / IT	5.000	Business Analyst	MA	weiblich	Gen. X	Open Office
FK	HR-Tagung 1.3.17, längere HR-Bekanntschaft	21.07.2017, 8 h	42	Telefonisch	IP 2	Personalleiter Industriekonzern	Industrie	6.000	Vice President Human Capital	FK	männlich	Gen. X	Open Office
Fachexperte	Private Bekantschaft	25.07.2017, 13 h	78	Gaststätte	IP 3	Leiter PR-Agentur	Marketing-/ PR-Agentur	5	Eigentümer und Univ.-Prof.	Selbstständig	männlich	Gen. X	Digitalisierung allgemein
FK / MA	Private Bekantschaft	29.07.2017, 17.30 h	40	Zu Hause bei IP	IP 4	Leiterin Außendienst und Kundenservice	Marketing	150	Leitung Kundenservice & Contracting	FK	weiblich	Gen. X	Telework / virtuelle Führung
Fachexperte	HAK-Kollege	31.07.2017, 17 h	51	Büro IP	IP 5	Unternehmensberater	Unternehmensberatung Strategie & Innovation	5	Eigentümer	Selbstständig	männlich	Gen. X	Führung
FK / MA	HR-Tagung 1.3.17, Medien	01.08.2017, 10 h	57	Büro IP	IP 6	Prokurist der selbststeuernden Organisation	Elektronik	90	Prokurist, Verkaufsprozesse	FK	männlich	Gen. X	Selbststeuerung, demokratisches Unternehmen

Abkürzungen:

DUK: Donau-Universität Krems, IP: Interviewpartner, FK: Führungskraft, MA: Mitarbeiter, Gen. X: Generation X (zwischen 1960 und 1980 Geborene), Gen. Y: Generation Y (zwischen 1980 und 2000 Geborene)

Teil 2 der Tabelle 3: Überblick über Interviewtermine und -partner

Art	Bezug Kontakt-aufnahme	Termin	Dauer in Min.	Ort / Technik	Abkürzung Interview-partner	Bezeichnung	Unter-nehmen	MA-zahl	Position	Hierarchie-Stufe	Ge-schlecht	Alter	Haupt-Thema
FK / MA	Vortrag der Academia Superior zu Innovation, 27.6.2017	01.08.2017, 13.30 h	65	Hotel-Lobby	IP 7	High Potential Studentin und Innovation Manager eines IT-Konzerns mit Silicon Valley Background	Amerikanischer IT-Großkonzern	80.000	Innovation Manager	FK und Studentin	weiblich	Gen. Y	Silicon Valley Spirit
FK	Vortragender DUK	01.08.2017, 15.30 h	23	Büro IP	IP 8	Inhaber der Online-Marketing-Agentur	Online-Marketing-Agentur	30	Eigen-tümer	FK	männlich	Gen. X	Old Economy Rules
MA	Medien / Internet-Recherche	02.08.2017, 15.30 h	62	Büro IP	IP 9	Scrum Masterin im Software-Entwicklungs-Unternehmen	Software-Entwicklung	20	Scrum Master	MA	weiblich	Gen. Y	Scrum
Fach-experte	DUK Summer Academy 2016	03.08.2017, 11 h	77	Zu Hause bei IP	IP 10	Start-up-Entrepreneur mit Silicon Valley Hintergrund	Start-up-Entre-preneur	1	Eigen-tümer	Entre-preneur	männlich	Gen. X	Silicon Valley Spirit
Fach-experte	Vortrag Museum Arbeits-welt Steyr	08.08.2017, 14 h	59	Büro IP	IP 11	Arbeitnehmer-interessens-vertreter	Arbeitnehmer-Vertretung	500	Spezialist	MA	männlich	Gen. Y	Arbeitnehmer-Schutz

Abkürzungen:

DUK: Donau-Universität Krems, IP: Interviewpartner, FK: Führungskraft, MA: Mitarbeiter, Gen. X: Generation X (zwischen 1960 und 1980 Geborene), Gen. Y: Generation Y (zwischen 1980 und 2000 Geborene)

Eine interessante Frage ist, wie sich der Expertenstatus eines Interviewpartners definiert. Beim Experteninterview werden Personen, die Experten in der jeweiligen Thematik sind, als Repräsentanten einer Gruppe interviewt (Berger-Grabner, 2016, S. 142). Nach Ansicht der Autorin geht es dabei jedoch nicht um eine akademisch korrekte Abhandlung des Fachgebiets, im vorliegenden Fall der neuen Arbeitsformen. Am interessantesten sind Menschen, die neue Arbeitsformen leben und von ihnen umgeben sind. Besonders wertvoll sind Praxis und subjektive tatsächlichen Erfahrungen sowie Fragen zu beantworten wie: Wie geht es meinen Mitarbeitern mit Teleworking? Wie fühle ich mich als Vorgesetzter im Open Office?

Des Öfteren bekam die Autorin bei Interviewanfragen die Antwort: „Ich weiß nicht, ob ich die richtige dafür bin.“ Die Autorin ist der Ansicht, dass genau diese Personen richtig sind, weil sie über den oben genannten Erfahrungsschatz verfügen.

Der Autorin ist es gelungen, Interviewpartner zu gewinnen, die nicht offiziell für ihr Unternehmen sprachen und damit einen privateren Blickwinkel einbrachten. Die Aussagen waren jedoch nicht minder positiv als bei anderen Interviewpartnern. Öfters sind Mitarbeiter der mittleren Hierarchieebenen passender als jene von höheren, da sie über mehr praktisches Alltagswissen und Erfahrung verfügen (Kaiser, 2014, S. 132). Dennoch ist die Autorin besonders stolz, dass sie auch einen obersten Personalleiter einer renommierten Firma für das Interview gewinnen konnte.

Bei der Suche nach Interviewpartnern wurde der Autorin die **Wichtigkeit** von **Vernetzung** in der Praxis bewusst. Eine für die Befragung sehr passende Interviewpartnerin hatte die Autorin bei einer organisierten Outdoor-Aktivität kennengelernt und war seitdem mit ihr über das elektronische Netzwerk **„Xing“** verbunden, ein Beleg für den Nutzen der fortschreitenden Digitalisierung (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 34).

#### **5.2.4 Vorbereitung und Führen der Interviews**

Als **Vorbereitung** auf die Interviews hat die Autorin über das Unternehmen und die befragte Person vorrecherchiert, um Zeit zu sparen und nichts zu erfragen, was als bekannt vorausgesetzt werden kann. Eine gute Vorbereitung zeigt auch von Respekt und Wertigkeit.

Die Interviews wurden in Form eines **halbstrukturierten Interviews** geführt. Absolut abzudeckende Fragen und wichtige Informationen für die Interviewpartner wurden in einem Interviewleitfaden (siehe Anhang 2) vorbereitet. Darüber hinaus konnten sich aus dem Gespräch ergebende Themen behandelt werden (Atteslander, 2010, S. 134; Berger-Grabner, 2016, S. 141-142; Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 49-52).

Die **Fragen** wurden **offen** gestellt und sollten zumindest die **Forschungsfragen** abdecken. Mit weiteren **Steuerungsfragen** wurden die Interviewpartner in die passende Richtung gelenkt. Die

Interviewführerin achtete darauf, jedem Interviewpartner den Freiraum zu geben, die Themen, in denen er Experte ist, ausreichend zu behandeln und ihn das Gespräch selbst strukturieren zu lassen (Berger-Grabner, 2016, S. 134; Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 55). Davon profitiert die Forschungsarbeit am meisten.

Wichtig zu beachten ist es dabei, den Interviewpartner in den Vordergrund zu rücken, ihn sprechen zu lassen, ihm nicht seine Meinung überzustülpen. Suggestiv-Fragen und Interpretationen sind zu vermeiden (Berger-Grabner, 2016, S. 136). Um darauf Bedacht zu nehmen, hat sich die Interviewerin dies auf einem eigenen Zusatzblatt zum Interviewleitfaden notiert (siehe Anhang 3). Die Autorin und Interviewführerin hat Erfahrung im Führen von Bewerberinterviews und diesbezüglich keine Scheu vor der Fragestellung. Nach einer Erklärung der Vorgangsweise laut Interviewleitfaden (siehe Anhang 2) und Einstiegs-Small-Talk waren die Gesprächspartner rasch mitten im Thema und es wurde der Smartphone-Rekorder eingeschaltet.

### **5.2.5 Stimmung, Interaktion und erste Eindrücke nach den Interviews**

Die Interviews wurden nach Fertigstellung mit Hilfe eines Interview-Protokollbogens rekapituliert (siehe Anhang 4).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die **Stimmung** und Interaktion bei allen Interviews sehr gut war. Es kam zu einem regen Austausch und Wissensfluss. Die Autorin hat bei den Interviews noch viel dazugelernt und andere Blickwinkel erhalten, war aber auch erleichtert zu erfahren, dass das in der Theorie Erarbeitete sich in der Praxis wiederfindet und Empirie und Theorie zusammenpassen.

Schwierige Passagen waren keine zu verzeichnen, jedoch **eine überraschende Reaktion**. Die Autorin wusste im Vorhinein bzw. glaubte sie zu wissen, welche Meinungsrichtung die Interviewpartner vertreten. Bei einem Interview schlug die Meinung in eine vollkommen andere Richtung als angenommen. Dieses Interview war kurz und prägnant. Der Interviewpartner war überraschenderweise neuen Arbeitsformen gegenüber nicht positiv gestimmt, obwohl die Autorin von der Branche und der Wirkung des Interviewpartners genau das Gegenteil angenommen hatte. Genau dieses Interview macht die wissenschaftliche Auswertung interessant und wird dieser Arbeit die meiste Kontur verleihen.

Interessant ist anzumerken, dass die meisten Interviews in der **Du-Form** geführt wurden. Einige der Interviewpartner kannte die Autorin bereits persönlich, bei den anderen war es in dem Unternehmen so üblich oder es ergab sich aus dem Gespräch. Dies soll keinesfalls als Zeichen der Unhöflichkeit, sondern im Gegenteil als Zeichen der **Wertschätzung unter gleichberechtigten**

**Partnern** gelten. Neue Arbeitsformen etablieren sich früher in Branchen wie Werbung, Marketing, IT, in denen das Du-Wort unter Kollegen gang und gäbe ist. Die Autorin sieht die **Du-Form** in diesen Branchen als ein **Symptom flacher werdender Hierarchien**. Einige der Interviewpartner waren deutlich jünger als die Autorin, ein Zeichen dafür, dass sich nicht nur Unternehmens- sondern auch Altershierarchien auflösen - wurden diese Interviewpartner doch als Experten befragt.

### **5.3 Textauswertung: Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring**

Nach Führung der Interviews werden die aufgenommenen Texte transkribiert, d.h. schriftlich niedergelegt, um eine Auswertung möglich zu machen (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 52653).

Es liegt dann eine Menge an Texten und Aussagen der Interviewpartner vor, die in eine verständliche Gesamtsicht übergeleitet und lesegerecht aufbereitet werden müssen. Dies erfolgt mittels der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), die eine Analyse der Texte mittels eines Kategoriensystems und eine Zusammenfassung mit Hilfe von Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion vorsieht, wobei alle wesentlichen Inhalte erhalten bleiben sollen (Mayring, 2015, S. 67). Folgende Schritte werden gesetzt:

- Paraphrasierung: Alle nicht relevanten Textbestandteile werden gestrichen.
- Generalisierung: Der verbliebene Text wird auf ein allgemeines Niveau gesetzt.
- Reduktion: Bedeutungsgleiche Phrasen werden gestrichen, ähnliche Aussagen werden zusammengefasst und gebündelt.

Die daraufhin verdichteten Aussagen müssen das Ausgangsmaterial noch repräsentieren (Mayring, 2015, S. 71672).

Praktisch wird dies wie folgt umgesetzt: Der transkribierte Text wird gelesen und aussagekräftige Stellen markiert. Diese bilden die Basis für die induktive Kategorienbildung. Nun werden die Kategorien festgehalten und die dazu passenden Textstellen bei jeder Kategorie aufgelistet. Daraus ergibt sich eine Struktur für die Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse (Berger-Grabner, 2016, S. 1466148).

Das Kategoriensystem ist das zentrale Element der Textanalyse nach Mayring (2015). Kategorien sind Einheiten zur Zuordnung ähnlicher Aussagen. Sie ermöglichen die *Inter*subjektivität des Vorgehens und eine Nachvollziehbarkeit der Analyse (Mayring, 2015, S. 51) und sind auf Eindeutigkeit, Ausschließlichkeit bzw. Trennschärfe und Vollständigkeit zu prüfen (Atteslander, 2010, S. 297; Berger-Grabner, 2016, S. 145).

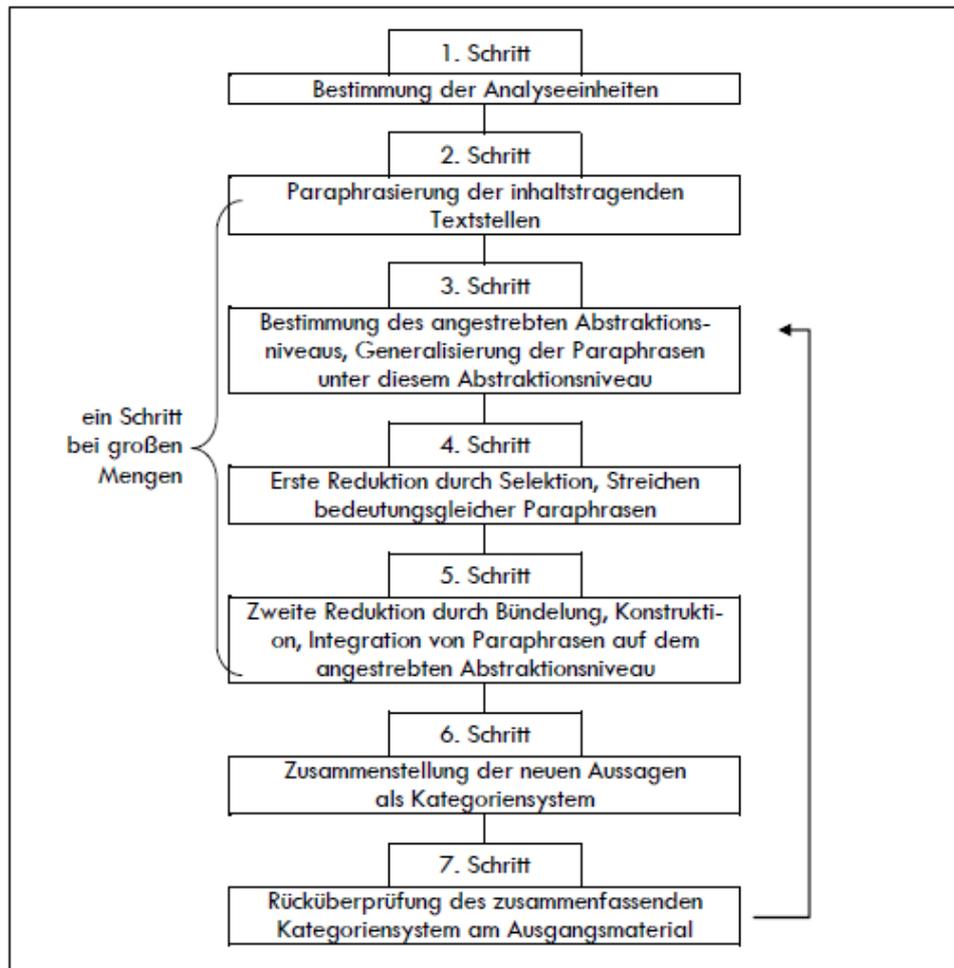


Abbildung 3: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring

Quelle: Mayring, 2015, S. 70

Kategorien können **deduktiv** oder **induktiv** gebildet werden. Deduktiv bedeutet, dass sie aus der bereits erstellten Theorie abgeleitet werden, wobei man sich am Inhaltsverzeichnis und am - auf den Forschungsfragen basierenden - Interviewleitfaden orientiert. Induktiv bedeutet, dass die transkribierten Texte durchgearbeitet werden und Kategorien vom Text ausgehend ausgearbeitet werden (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 93). Eine induktive Kategoriendefinition, die bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse im Vordergrund steht, leitet die Kategorien direkt aus dem Material ab, ohne sie einem vorab definierten theoretischen Raster zu unterziehen (Mayring, 2015, S. 85).

Die Kategorien dieser Master Thesis wurden induktiv erstellt, dann jedoch noch mit den Themen des Inhaltsverzeichnisses abgestimmt. Die Kategorien haben sich induktiv rasch herauskristallisiert. Ein schwierigerer und langwierigerer Schritt war es, die scharfe Trennung zwischen einzelnen Kategorien zu vollziehen, da es viele Überlappungen gibt.

Die folgenden Hauptkategorien wurden letztendlich gebildet:

Kategorie 1: Beweggründe für die Einführung neuer Arbeitsformen

Kategorie 2: Arbeitsform Arbeiten mit Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)

Kategorie 3: Arbeitsform flexible Arbeitszeit

Kategorie 4: Arbeitsform Teleworking

Kategorie 5: Arbeitsform Open-Office-Space mit Desksharing

Kategorie 6: Entgrenzung

Kategorie 7: Agile Organisationsformen ó flache Hierarchien

Kategorie 8: Führung

Kategorie 9: Ergebnisorientierung

Kategorie 10: Umsetzungserfahrungen mit neuen Arbeitsformen

Kategorie 11: Spielregeln

Kategorie 12: Der Beitrag von Human Resources bei der Umstellung auf neue Arbeitsformen

Kategorie 13: Beweggründe, neue Arbeitsformen nicht einzuführen

## **5.4 Ergebnisdarstellung**

Die Autorin gelangte bei der Interviewauswertung zu dem Erkenntnis, dass die in der empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse mit jenen aus dem Theorieteil übereinstimmen. Jede ihrer praktischen Erkenntnisse ist im Theorieteil bereits wissenschaftlich belegt. Dies mag daran liegen, dass sie einerseits schon im theoretischen Teil wissenschaftlich verarbeitete Erfahrungsberichte von Unternehmen bei der Umsetzung neuer Arbeitsformen verwendet hatte. Andererseits führt sie dies auf die Quantität und Qualität der Interviewpartner zurück.

### **5.4.1 Darstellung der Hauptergebnisse**

Nach Analyse der Interviewtexte und Zusammenfassung der Texte je Kategorie ergab sich für die Autorin ein stimmiges Bild, bei dem Theorie und Empirie harmonisch ineinandergriffen. Die detaillierten komprimierten Interviewergebnisse werden in der Folge pro Kategorie erläutert.

#### **5.4.1.1 Kategorie 1: Beweggründe für die Einführung neuer Arbeitsformen**

Die folgenden Gründe werden für die Einführung bzw. Umstellung auf neue Arbeitsformen aufgrund von Digitalisierung genannt:

##### **Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologie an sich**

Arbeitsformen ändern sich automatisch, wenn mit Informations- und Kommunikationstechnologie gearbeitet wird. Die Umstellung auf neue Arbeitsformen ist daher nicht immer ein bewusst gesetzter Akt, sondern geht mit der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie einher.

Eine Interviewpartnerin war lange Jahre im Außendienst beschäftigt und schilderte die Entwicklung der IKT in diesem Zeitraum. Heute werden E-Mails und sogar Dokumente am Smartphone bearbeitet. Die sich durch IKT bietenden Möglichkeiten generieren neue Arbeitsformen.

##### **Produktivität, Effizienz und Standardisierung**

Beweggründe sind Effizienz, Kostensenkung, Standardisierung, Fehlerminimierung und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.

Computer werden eingesetzt, weil sie viele Arbeitsschritte besser bewältigen. Sie arbeiten fehlerfreier und verlässlicher als Menschen. In der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine wird

der Mitarbeiter unterstützt, kann dadurch schneller, fehlerfreier, aber auch unfallfreier und sicherer arbeiten.

Der Arbeitgeber hat Kontrollmöglichkeiten über die Arbeitnehmer, nicht nur über die Arbeiter in Produktionshallen, sondern vermehrt auch über Büroangestellte, deren Arbeiten am PC genau ausgewertet werden können. Letztendlich können damit auch Arbeitskräfte eingespart werden.

### **Bestmögliche Arbeitsweise**

Ein internationaler Konzern mit Niederlassungen in allen Zeitzonen muss virtuell arbeiten und alle Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie ausschöpfen. Darüber hinaus werden Mitarbeitenden alle Freiheiten gegeben, da man annimmt, dass sie so **ihre Arbeit am besten verrichten** können.

### **Veränderung von Strukturen zur Anpassung an Märkte**

Märkte verändern sich aufgrund der Digitalisierung. Unternehmen müssen sich an diese geänderten Rahmenbedingungen anpassen und neue Strukturen und Arbeitsformen bilden, die den heutigen Märkten entsprechen. Dazu gehört Kollaboration, Innovation, Lernen, Weiterentwicklung und Effektivität und Effizienz in der Zusammenarbeit.

### **Mitarbeiterzufriedenheit**

Ein weiterer Beweggrund ist die optimale Zufriedenheit und Selbstbestimmung der Mitarbeiter, die durch eine Flexibilisierung anhand der individuellen Mitarbeiterbedürfnisse erreicht werden soll. Als Beispiel dafür wird Familienfreundlichkeit durch die Möglichkeit, Arbeiten im Home-Office zu verrichten, genannt, was erst durch die Digitalisierung möglich wurde.

### **Gewinnung von Mitarbeitern ó Arbeitgeberattraktivität ó Employer Branding**

Auch das Angebot an Arbeitskräften verändert sich. Die heutige junge Generation, die sogenannte Generation Y der zwischen 1980 und 2000 Geborenen, ist mit Digitalisierung aufgewachsen. Diese jungen Mitarbeitenden möchten alle Möglichkeiten der Digitalisierung ausschöpfen und in fortschrittlichen Unternehmen arbeiten, in denen sie sinnvolle Arbeit verrichten und sich entfalten können. Bezahlung hat als Motivationsmittel stark abgenommen. Da es notwendig ist, Unternehmensstrukturen zu verändern, braucht es junge unvoreingenommene Mitarbeiter mit neuen Ideen, die es gilt an das Unternehmen zu binden.

## **Arbeitserleichterung und Sinn in der Arbeit**

Wenn Roboter dem Menschen Arbeit abnehmen, sollten für den Menschen Arbeiten übrig bleiben, die kreativ und interessant sind, bei denen sich der Mensch entfalten kann und die vor allem Sinn stiften. Dann kann auch eine mögliche Überlastung nicht so viel Schaden anrichten.

## **Entscheidung der Geschäftsführung**

In zwei Unternehmen haben sich die Eigentümer bei der Gründung bzw. Übernahme bewusst dafür entschieden, die Firmen unter selbststeuernden Organisationsformen zu führen ó aus einem oder mehreren der vorhin genannten Gründe. Der Erbe eines Unternehmens hat sich bewusst selbst die Frage gestellt, ob er in seinem Unternehmen, das zu dem Zeitpunkt noch unter einer externen Geschäftsführung lief, arbeiten wollte. Als seine Antwort mit „Nein“ ausfiel, entschied er sich für die Einführung einer selbststeuernden Organisationsform.

## **Innovation**

Ungeachtet ihres Hintergrunds an Erfahrungen und Einstellungen halten alle Interviewpartner Innovation und höheres Know-how für die treibende Kraft, die das Fortbestehen des eigenen Unternehmens und den Wohlstand der westlichen Welt sichert.

In außerordentlichem Maße tun dies die Vertreter des Silicon Valley und empfehlen neugierig zu sein, querzudenken, über den Tellerrand zu blicken, Risiken einzugehen, eine Fehler-, Risiko-, Vertrauenskultur zu etablieren, Chancen zu erkennen und zu ergreifen, optimistisch zu sein, nicht nur risikobereit, sondern sogar draufgängerisch zu sein. Zusätzlich ist es wichtig, das sogenannte Silodenken hinter sich zu lassen sich nicht zu scheuen, Wissen - auch zwischen Firmen - zu teilen, um gemeinsam Wertschöpfung zu erzeugen.

### **5.4.1.2 Kategorie 2: Arbeitsform Arbeiten mit Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)**

In dieser Kategorie wird behandelt, wie Menschen heute mit Hilfe von IKT arbeiten.

Die Digitalisierung, die Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichte Effizienzsteigerungen und die Etablierung neuer Arbeitsformen. Sie hat diesen Aufstieg ermöglicht, ist aber auch **unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren der heutigen Arbeitsweisen.**

Die IT-Ausstattung muss so eingerichtet sein, dass jederzeit von überall aus gearbeitet werden kann. Hatten Manager früher Aktenkoffer, so haben sie heute eine Laptotasche, in der sich ihre gesamten Arbeitsutensilien befinden, wodurch sie von überall aus arbeiten können als wären sie

an ihrem Büroarbeitsplatz. Arbeitet jemand an Arbeitsorten mit Desksharing, muss mit dem Ein- und Ausstecken von Telefon und Laptop der gesamte Arbeitsplatz funktionstüchtig sein. Die Verwendung von Papier wird mehr und mehr zur Ausnahme.

Eine Außendienstmitarbeiterin berichtet, dass ein ständiger Austausch per Smartphone zwischen den Mitarbeitenden herrscht. Ist sie unterwegs, bearbeitet sie E-Mails, aber auch Dokumente am Smartphone. Ein Laptop erscheint ihr für Arbeiten von unterwegs schon zu sperrig und nicht notwendig. Mit VPN (Virtual Private Network) hat sie vom Home-Office denselben Zugriff auf das Firmennetzwerk als würde sie im Firmenbüro arbeiten.

Sie gibt zu, dass durch die ständige Erreichbarkeit die Abgrenzung schwierig ist. Es ist eine große Disziplin erforderlich, das Smartphone wegzulegen und eingehende E-Mails außerhalb der Arbeitszeit **nicht mehr anzusehen**.

Vor allem internationale Unternehmen, die **virtuelle Zusammenarbeit** praktizieren, profitieren von den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie. Bei einer Interviewpartnerin haben alle 80.000 Mitarbeitenden des Konzerns Einblick in alle Mitarbeiterkalender, um offene Zeitfenster für Termine identifizieren zu können. Es können Teams mit Mitgliedern an verschiedenen Standorten der Erde gebildet werden, die virtuell geführt werden. Die Führungskräfte haben dabei einen ständigen Überblick über ihre Mitarbeiter.

Der Start-up-Entrepreneur arbeitet in Netzwerken, die über die ganze Welt verstreut sind: an unterschiedlichen Orten, in unterschiedlichen Kulturen und Zeitzonen. Die gesamte Arbeitsverrichtung läuft über virtuelle Netzwerke. Neue Mitarbeitende stellen sich im Programm **Slack** vor und beginnen sofort zu arbeiten. An welchem Ort sie sich dabei genau befinden, ist unbekannt. Es zählt die erbrachte Leistung. Manchmal treffen sich die an diesen Netzwerken Mitarbeitenden physisch, um sich kennenzulernen und ein Bild voneinander zu haben.

#### **5.4.1.3 Kategorie 3: Arbeitsform flexible Arbeitszeit**

Mitarbeitende können heutzutage vielfältige flexible Arbeitszeitmodelle nutzen. Das häufigste ist ein **Gleitzeitsystem**, das in sehr vielen Unternehmen üblich ist. Handelt es sich um Abteilungen, die fix von 8 bis 17 Uhr besetzt sein müssen wie z.B. eine Hotline, so vereinbaren die Mitarbeitenden ihre Anwesenheit untereinander.

Um die Mitarbeitenden rasch ins Unternehmen zurückzuholen bzw. aufgrund von gesetzlichen Vorgaben werden nach **Geburten** vielfältige **Teilzeitmodelle** angeboten. Eine besonders wertvolle Mitarbeiterin bekam sogar die Möglichkeit, von zu Hause aus in Teilzeit ihre Funktion als

Führungskraft weiter auszuüben. Ein Unternehmen bietet sogar ein Paar-Sabbatical nach einer Geburt an.

Viele der befragten Personen arbeiten zeitlich sehr flexibel: Eine Mitarbeiterin eines internationalen Konzerns kann sich ihre **Arbeitszeit vollkommen frei einteilen**, was es ihr ermöglicht neben ihrer Arbeit ein Studium zu absolvieren. Bei einer täglichen fixen Arbeitszeit von 9 bis 17 Uhr wäre dies nicht möglich. Als Arbeitnehmerin (und vor allem als Amerikanerin) kann sie mit dem österreichischen Arbeitszeitgesetz rein gar nichts anfangen. Ein selbstständiger Unternehmensberater ist 24 Stunden pro Tag und 7 Tage die Woche für seine Kunden erreichbar, die das sehr schätzen. Er weiß sich seine Ruhephasen zu schaffen. Für den Start-up-Entrepreneur ist das Modell Bezahlung gegen Stunden ein absolutes Auslaufmodell.

Ohne darauf explizit angesprochen zu werden, brachten ein Drittel der Befragten ihren Unmut über das österreichische **unflexible Arbeitszeitgesetz** zum Ausdruck, das die geforderte und gewünschte Flexibilisierung verhindert und als Bevormundung erlebt wird. In einem demokratischen Unternehmen wäre es notwendig, dass die Mitarbeiter untereinander ihre Arbeitszeiten vereinbaren und nicht vom Gesetzgeber vorgeschrieben bekommen.

Die Höchstarbeitszeiten pro Tag und Woche liegen derzeit bei 10 und 50 Stunden. Eine angepeilte Lösung wären 12 und 60 Stunden. Das heißt nicht, dass Mitarbeiter 12 Stunden pro Tag arbeiten müssen, aber dass sie es dürfen, wenn sie möchten. Dieser vermehrte Arbeitseinsatz kann später wieder ausgeglichen werden. Ideal wäre eine Vertrauensarbeitszeit, die laut Arbeitszeitgesetz vollkommen unmöglich ist. Prüfer der Gebietskrankenkasse kontrollieren nicht nur Arbeitszeitaufzeichnungen, sondern sogar Mailboxen von Mitarbeitern, um zu sehen, zu welchem Zeitpunkt diese noch für ihre Arbeitgeber tätig sind.

#### **5.4.1.4 Kategorie 4: Arbeitsform Teleworking**

Die Arbeitsform Teleworking ist im internationalen Konzern Standard. Andere Unternehmen bieten es teilweise und bei Bedarf an. Als alleiniges Arbeitsmodell wird es wenig geschätzt. Anwesenheit bei Meetings ist ein absolutes Muss.

Viele Firmen bieten tageweises Home-Office oder Teleworking an, wobei es dafür spezielle Regelungen gibt und es mit dem Vorgesetzten abgestimmt sein muss.

Der **Vorteil** von **Teleworking** liegt **im konzentrierten Arbeiten** an Aufgaben, für die momentan kein Kontakt zu Kollegen benötigt wird. Ein weiterer Vorteil ist die Ersparnis von Pendelzeiten, weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoß und damit Umwelt- und Klimaschutz.

Der **soziale Austausch** ist ein Grund, weshalb Mitarbeitende ins Büro kommen und nicht von zu Hause aus arbeiten, weshalb sogar Einzelunternehmer in Coworking Spaces und nicht zu Hause arbeiten.

In der Folge werden Fälle erläutert, wie Unternehmen Teleworking im Einzelnen regeln:

In einem Fall gibt es an Freitagen eine Home-Office-Möglichkeit. Oft ist es positionsabhängig: Software-Entwickler mit eigenem Aufgabenbereich und wenig Außenkontakt können Teleworking mehr in Anspruch nehmen. In Krankheitsfällen von Kindern wird Home-Office gleichermaßen von Männern und Frauen und auch von gehobenen Positionen in Anspruch genommen.

Ein Unternehmen hat explizite Home-Office- und Remote-Office-Regelungen. Einen Tag pro Woche kann in Abstimmung mit dem Vorgesetzten von zu Hause aus gearbeitet werden.

In einem kleineren Unternehmen hat ein Interviewpartner relativ große Freiräume bezüglich Arbeitszeit und -ort. Er nützt diese jedoch nicht, weil er sich im Büro mit seinen Arbeitskollegen austauschen möchte. Bei einer weiteren Entfernung zum Büro oder im Falle von vielen Arbeiten, die er konzentriert für sich alleine erledigen muss, würde er diese Möglichkeit mehr nützen.

In einem Unternehmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, 2 Tage in Teleworking oder im Home-Office zu arbeiten. Das Unternehmen fördert das und misst sogar die CO2-Einsparung. Die Mitarbeitenden dürfen das, sie müssen es jedoch nicht. Nur zu Hause zu arbeiten ist nur in Ausnahmefällen möglich. Es braucht eine Mischform aus Anwesenheit und Teleworking, um nicht in Isolation zu geraten. Besonders introvertierte Mitarbeiter sollen nicht zu viel von zu Hause arbeiten.

Im internationalen Konzern ist mobiles Arbeiten gang und gäbe. Die Mitarbeiterin hat, wenn keine Besprechungen anberaumt sind, **keine Pflicht, im Unternehmen zu erscheinen**. Viele Mitarbeiter verrichten ihre Arbeit **ausschließlich im Home-Office**. Hier zählt wirklich der Gedanke: **Ergebnis statt Anwesenheit.** Trotzdem ist es in ihrer Abteilung üblich, dass Kollegen Dienstag bis Donnerstag anwesend sind und dann gemeinsam zu Mittag essen, um Kontakte zu pflegen. Diese Mitarbeiterin, die nebenbei studiert, kann so ihr Studium gut absolvieren. Mobiles Arbeiten im Zug, im Kaffeehaus macht ihr sehr viel Spaß.

In einem Unternehmen wird Teleworking angeboten, von den Mitarbeitern jedoch nicht oft in Anspruch genommen. Grund ist wiederum der soziale Kontakt und die Abgrenzung zum Privatleben.

Ein Firmeninhaber schätzt es gar nicht und möchte, dass seine Mitarbeiter im Büro an ihrem fixen Schreibtisch arbeiten, da Menschen Anschluss brauchen.

Es wird von mehreren Interviewpartnern betont, wie wichtig regelmäßige Arbeit im Firmenbüro für die **Face-to-Face-Kommunikation** ist. Der persönliche Austausch ist außerordentlich wertvoll.

#### 5.4.1.5 Kategorie 5: Arbeitsform Open-Office-Space mit Desksharing

Zu Beginn werden kurz die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsform erläutert. Ein Hauptvorteil ist die Kollaborationsmöglichkeit. Projektmitarbeiter können für eine begrenzte Dauer eine örtliche Einheit bilden. Ein Nachteil ist, dass der Gruppenzusammenhalt auseinanderbrechen kann. Das tägliche Hin- und Herräumen der Arbeitsgeräte stellt einen Aufwand dar, bei einer Überbelegung finden zu spät kommende Mitarbeiter keinen Platz mehr.

Zwei der befragten Unternehmen haben vor Kurzem Open-Offices mit Desksharing eingeführt und berichten von ihren Erfahrungen: eine Projektmitarbeiterin einer Bank und ein Personalleiter eines Industriekonzerns.

Der große Vorteil von flexiblen Büroumgebungen zeigt sich bei der **Projektarbeit**. Die Mitarbeiter eines Projektes sitzen für die Dauer dieses Projekts zusammen in den flexiblen Büroumgebungen, wobei freie Platzwahl herrscht. Am Morgen sucht man sich einen Platz in der Nähe seiner Projektkollegen. Da die interviewte Projektmitarbeiterin sehr früh zu arbeiten beginnt, kann sie diesen noch nach Belieben auswählen.

An **Vorteilen** sieht sie, dass sie **schnellen Kontakt** zu ihren Projektkollegen hat und mit einem Blick sieht, wer anwesend ist. Bei den konventionellen Büros fand sie die Wände sehr störend, die für sie als Symbol für abgegrenztes Arbeiten standen.

Als Nachteil sieht sie, dass der Gruppenzusammenhalt auseinanderbrechen kann. Wenn man nicht innerhalb seiner Projektgruppe sondern bei anderen Mitarbeitern sitzt, **lösen sich die Gruppenstrukturen auf**. Ihre Projektgruppe saß vorher in einer noch größeren Büroumgebung, wo es schon wieder schwierig war, seine Kollegen zu finden und sie diese sogar anrufen musste, um zu erfahren, wo sie sie erreichen kann. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Büros durch Zuziehen externer Mitarbeiter überbelegt sind und **Spätaufsteher** nur mehr **schwer einen Arbeitsplatz** finden. Einen gewissen **Aufwand** bedeutet das **tägliche Her- und Wegräumen** seiner **Arbeitsgeräte** und Unterlagen, was eine **unpersönliche Atmosphäre** erzeugt.

Dennoch ist sie von dieser Arbeitsform überzeugt, da die Grenzen in den Mauern und im Geist niedrigerissen werden.

Im Industriekonzern wurde vor Kurzem ein neues Headquarter mit Open-Office-Spaces und Desksharing eröffnet, um die Zusammenarbeit und den Innovationsgeist zu fördern. Das sehr moderne und ansprechende Bürogebäude verfügt über unterschiedliche Zonen: Arbeits- und Meeting-Zonen, Einzel- oder Teamarbeitszonen. Je nach Tätigkeit setzt man sich an den gewünschten Arbeitsplatz, was als Activity-based-Working bezeichnet wird. Weiters wird zwischen Mobile und Static Workers unterschieden, wobei die Static Workers ihren Arbeitsplatz für längere Zeit behalten können, sich bei Bedarf aber auch woanders hinsetzen können, dann aber natürlich auch ihren Platz räumen müssen. Abteilungen können, aber müssen nicht zusammensitzen.

Es werden **keinerlei Unterschiede** zwischen den **Hierarchien** gemacht. Der oberste Personalleiter des Industriekonzerns sitzt ebenso je nach Tätigkeit an verschiedenen flexiblen Arbeitsplätzen. Alleine der Vorstandsvorsitzende und Eigentümer verfügt über ein wirklich eigenes Büro. Der erwartete Nutzen dieser neuen offenen Büroform ist **Zusammenarbeit, Austausch, Förderung des Innovationsgeistes** und **wechselseitige Anregung**. Dazu braucht es gemeinsame Präsenz und harte Arbeit. Das Unternehmen zieht also die Anwesenheit im Open-Office-Space dem Teleworking bei Weitem vor, obwohl es dies in begrenztem Ausmaß auch anbietet.

#### 5.4.1.6 Kategorie 6: Entgrenzung

Ohne darauf direkt angesprochen zu werden, äußerten sich drei Interviewpartner zum Begriff **Work-Life-Balance**, der ihnen widersinnig erscheint. Es ist eine Tatsache, dass man immer lebt, während man arbeitet. Umgekehrt arbeitet man nicht immer zwangsläufig, während man lebt, jedoch öfters als angenommen: Hausarbeit und Kinderbetreuung sind anerkannte Arbeiten, für die man jedoch keine Bezahlung bekommt. Darüber hinaus können Tätigkeiten als Arbeit bezeichnet werden, die eigentlich nur aus Freude durchgeführt werden. Alleine die Definition von Arbeit zeigt, wie schwierig es ist, eine Abgrenzung durchzuführen. Das Leben selbst kann man nicht abgrenzen: man lebt immer, egal was man tut.

So kommt es vor, dass vor allem hoch stehende geistige Tätigkeiten auf die Freizeit übergreifen, wenn jemandem z.B. in der Freizeit, wenn der Kopf frei wird, Lösungen und Ideen zu Problemen einfallen. **Die Arbeit ist also integraler Bestandteil des Lebens.**

Ein Interviewpartner brachte den interessanten Aspekt, dass **Arbeit** sogar **Erholung** sein kann, wenn man sich damit von einem privaten Problem erholt. Grundsätzlich soll Arbeit gesund und nicht krank machen, was besonders durch ein Sinnempfinden bei der Arbeit gefördert wird.

Dennoch ist es wichtig, Grenzen zu ziehen. Die Informations- und Kommunikationstechnologie hat mit sich gebracht, dass Menschen flexibel arbeiten können, wodurch die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit und Arbeitsort und anderen Orten verschwinden.

Man könnte meinen, dass als Gegenleistung für die Möglichkeit, von zu Hause arbeiten zu können eine **ständige Erreichbarkeit** gefordert wird, die als das große Übel im Zuge der neuen Arbeitsformen angesehen werden kann. Arbeit ist dann allgegenwärtig, die Arbeitsbelastung greift auf die Freizeit über. Jeder geschäftliche Anruf außerhalb der Arbeitszeit - sei dies am Abend, am Wochenende oder im Urlaub - bringt einen aus der Erholung wieder in die Arbeit zurück.

Hier muss man bewusst **Grenzen setzen** und sich in **Selbstdisziplin** üben. Es müssen Regeln und Usancen definiert werden, z.B. für den Umgang mit sozialen Medien, für den Zeitraum, in dem nicht auf Telefonate und Mails reagiert werden muss, für die Zeitdauer innerhalb der ein E-Mail oder eine Smartphone-Anfrage zu beantworten ist. Dafür sind einzuhaltende zeitliche Rahmen vorzugeben.

Wichtig ist auch die Selbstdisziplin einer Person selbst, das Smartphone außerhalb der Arbeitszeit wegzulegen oder am besten auszuschalten. Dabei geht es oft ganz banal darum, die eigene Neugierde im Zaum zu halten.

Es finden sich auch Stimmen, die neuen modernen Arbeitsformen nichts abgewinnen können. So sagte ein Interviewpartner, dass er die Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit schätzt und von seinen Mitarbeitern nicht möchte, dass sie diese überschreiten. Der Job muss irgendwann erledigt sein, es muss ein Wochenende geben, an dem man Ruhe und Erholung findet und **nicht erreichbar** ist. **Die Mehrzahl der Menschen möchte an einen Ort gehen, um zu arbeiten, und diesen wieder verlassen, wenn die Arbeit beendet ist.**

Der Begriff interessierte Selbstgefährdung betrachtet einen Zustand, in dem Mitarbeitende freiwillig mehr leisten wollen als gefordert, um den vermeintlich oder wirklich an sie gestellten Anforderungen zu entsprechen oder diese zu übertreffen. Manche Interviewpartner sehen dies als Problem und schlagen die Begrenzung der Erreichbarkeit vor. Andere haben einen sehr hohen Leistungsanspruch an sich selbst und sehen dadurch die Problematik nicht so stark.

Die Interessensvertretung für Arbeitende ist sich des Themas sehr bewusst und versucht, Entgrenzung im Zaum zu halten. Durch die heutigen Kontrollmöglichkeiten der Arbeitgeber fühlen sich Arbeitnehmer unter Druck gesetzt und versuchen laufend mehr als notwendig zu leisten.

Auch bei mobilen Arbeitsformen wird meist mehr und nicht weniger geleistet, weil Mitarbeitende einen Rechtfertigungsdruck für die erbrachte Leistung spüren.

Der Interviewpartner der Interessensvertretung für Arbeitnehmer brachte sehr schön zum Ausdruck, dass es zwar Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 gibt. Es würde jedoch nie einen **Menschen 4.0** geben. Wir müssen daher sehr auf unsere Gesundheit achten. Die Entgrenzung ist eine Tatsache. Sie ist jedoch so zu gestalten, dass sie nicht gesundheitsschädlich ist. Eine sinnstiftende Arbeit verringert diese Gefahr. Als positiv führte er das Vorgehen der Firma Daimler in Deutschland an, die ihren Mitarbeitenden anbietet, die während ihres Urlaubs eingehenden Mails zu löschen. Sollten diese wirklich wichtig sein, können die Absender diese bei Wiederarbeitsbeginn des Mitarbeiters nochmals senden. Die Zahl an E-Mails verringert sich dadurch ebenso wie die empfundene Stressbelastung.

#### **5.4.1.7 Kategorie 7: Agile Organisationsformen ó flache Hierarchien**

Es entstehen neue agile Organisationsformen, die eine Auswirkung auf die Art und Weise der Arbeitsverrichtung haben. Vor allem übertragen sie den Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnis ó zumeist innerhalb definierter Rollen.

Die Grenzen zwischen Organisationen verschwimmen. Sie wachsen enger zusammen und kooperieren im Netzwerk. In einem Innovationsprogramm arbeitet ein Großkonzern mit Start-ups sowie Partnern und Kunden zusammen. Eine Befragte arbeitet in einer Matrixorganisation, eine Mischform aus Linien- und Projektarbeit. Sie hat zwei verschiedene Vorgesetzte und wird von ihnen beurteilt.

Ein Dreh- und Angelpunkt agiler Strukturen sind **flache Hierarchien** und abgekürzte Wege. Eine Befragte berichtet von der Flachheit der Hierarchien in ihrem Unternehmen, die notwendig sind, um **Aufgaben schnell** verrichten zu können. Die meisten Entscheidungen werden auf Mitarbeiterebene getroffen, um rasch zum Ergebnis zu kommen. Im Industriekonzern sitzen die Mitarbeitenden im Open-Office unabhängig von der Hierarchiestufe auf einer Ebene, um besser zusammenarbeiten zu können und Wege abzukürzen.

Zumindest zwei Hierarchieebenen wird es immer geben. Sogar im demokratisch geführten Unternehmen weist der Interviewpartner darauf hin, dass **eine Hierarchiestufe immer bestehen bleiben wird**: jene zwischen **Eigentümern** und **Mitarbeitenden**. Letztendlich ist ausschlagge-

bend, wer das finanzielle Risiko trägt. Von diesem soll man sich ein Ziel und einen Auftrag abholen.

Hierarchien sind nicht per se schlecht. Ist die Führung gut, ist ein hierarchisches Unternehmen sogar einfacher zu führen als ein demokratisches. Besteht in einem Unternehmen totale Transparenz, verlieren auch Hierarchien ihre Gefahr, da schlechte Entscheidungen sofort sanktioniert werden.

Der Start-up-Entrepreneur im dynamischen Netzwerk meint, dass es in allen gegründeten Firmen ökonomischerweise einen Chef also eine Hierarchie geben muss: sowohl aus organisatorischen als auch aus rechtlichen Gründen muss jemand die Verantwortung tragen.

An selbststeuernden Arbeitsformen wurden in den Interviews **agiles Projektmanagement**, **Scrum** und **demokratische** Unternehmensführung erläutert. Projektarbeit wurde in Zusammenhang mit Open-Office erwähnt.

Im **agilen Projektmanagement** werden Aufgaben in Teilprojekte zerstückelt. Es gibt Sprints zur Erreichung eines funktionierenden Zwischenprodukts, tägliche Erfolgsreports und Parallelentwicklung. Der Vorteil sind schnellere Feedback-Prozesse und weniger Anpassungsarbeit durch Fehler im Nachhinein.

Eine Softwareentwicklungsfirma verwendet seit Beginn ihres Bestehens für seine Produkterstellung Scrum, ein Vorgehensmodell der agilen Softwareentwicklung. Die Interviewpartnerin schätzt ihren Arbeitgeber für die einzigartige Umsetzung von Scrum und Selbststeuerung.

Dabei gibt es **keine Hierarchien** und **keine Weisungsbefugnis**, dafür Rollen und Regeln. Jeder Mitarbeitende agiert innerhalb seiner Rolle. Die Interviewpartnerin hat die Rolle eines Scrum Masters inne.

Zentral ist das Softwareentwicklungsteam, das **selbst entscheidet** welche Aufgaben es in welchem Zeitraum schaffen kann. **Niemand** ist dem Softwareentwicklungsteam gegenüber **weisungsbefugt**. Die gemeinsame Teamentscheidung steht sogar über der Entscheidung der Geschäftsführung. Der Scrum Master beschützt in seiner Moderatorenrolle das Team vor Störungen, Einflüssen und Forderungen von außen und federt Konflikte ab, sodass das Team ungestört und **produktiv arbeiten** kann. Weisungsbefugt ist auch der Scrum Master nicht. Ziele sind **Effizienz**, **Produktivitätsverbesserung** und **Transparenz**. Der offizielle Aufgabenstatus ist immer auf einem Task Board ersichtlich.

Das selbststeuernde Unternehmen wird ebenso über **Rollen, Regeln** und **Prozesse** demokratisch und ohne Hierarchien geführt. Jeder Mitarbeiter kann ein Thema in ein sogenanntes „Gremium“ einbringen, das dann behandelt werden muss. Nichts darf totgeschwiegen werden.

Oberste Prämisse ist auch hier **Transparenz**. Es wird absolut alles offengelegt. Über Monitore, die im gesamten Unternehmen verteilt sind, wissen die Mitarbeiter laufend über den wirtschaftlichen Stand des Unternehmens Bescheid. Mitarbeiter haben dadurch mehr **Verantwortungs-** und **Kostenbewusstsein**.

Die Mitarbeiter sind Unternehmer im Unternehmen. Sie müssen die Firmenbilanz lesen können bzw. zumindest Kennzahlen verstehen. Ein Nachteil dabei ist, dass Mitarbeiter sich aufgrund ihres hohen Unternehmenswissens manchmal selbstständig machen.

Die Unternehmenslast verteilt sich auf alle Köpfe des Unternehmens. Wenn das Ergebnis schlecht ist, schlafen alle Mitarbeiter schlecht, nicht nur der Geschäftsführer und der Finanzdirektor, wie es in herkömmlichen Unternehmen der Fall wäre. In solchen Fällen überlegen Mitarbeiter auch, auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten.

Im demokratischen Entscheidungsprozess sind mehrere Personen an der **Entscheidungsfindung** beteiligt. Entscheidungen müssen von allen Diskussionspartnern mitgetragen werden. Diskussionen können länger dauern, dafür ist das Ergebnis **nachhaltiger**. Als Nachteil wird gesehen, dass Mitarbeiter in weiterer Folge Dinge diskutieren, die das System und ihre Rolle nicht vorsieht.

#### **5.4.1.8 Kategorie 8: Führung**

Die Autorin war erstaunt, welch breiten Raum das Thema Führung und Ziele im Rahmen von neuen Arbeitsformen einnimmt. Sowohl in der Selbststeuerung als auch in der klassischen Führung geht es um Zielebildung und -erfüllung.

Generell ist festzuhalten, dass immer jemand führt. Wenn Strukturen nicht gelenkt werden, wachsen sie organisch. Besser ist es, die Legitimation zur Führung zu übertragen, sei dies durch eine Führungsposition innerhalb einer Hierarchie oder eine Rolle innerhalb einer selbststeuernden Organisation.

Der Unternehmensberater meint, dass Führung im Rahmen neuer Arbeitsformen aufgrund der Digitalisierung notwendiger ist als je zuvor. Er beruft sich auf Peter Drucker und meint, dass vor allem **Selbststeuerung mit vorgegebenen Zielen einher geht**. Nur wenn Mitarbeitende ihre Ziele kennen, können sie diese autonom und selbststeuernd erreichen. Durch die Digitalisierung und Informationsvernetzung funktioniert dies noch viel besser.

Er ist ein **Verfechter** des **situativen Führens**, das von den Umständen und den zu führenden Mitarbeitern abhängt. Es ist ihm bewusst, dass Führung sich aufgrund neuer Arbeitsformen verändert, z.B. im Rahmen von Projektmanagement, er ist jedoch der Meinung, dass man nicht alles der Selbststeuerung überlassen kann. Dies sagte jedoch sogar der Vertreter des demokratischen Unternehmens selbst: Ziele und Mandate sind von den Eigentümern abzuholen.

Der im Netzwerk arbeitende Start-up-Entrepreneur befürwortet die **agile Führung im Netzwerk**. Teammitglieder übernehmen Aufgaben und führen damit automatisch. Dies ist vergleichbar mit einem Orchester, in dem an einer Stelle die Streicher und an einer anderen die Bläser führen. Er sieht Führung auf keinen Fall bei einer Person konzentriert, die von der Sache nichts versteht und von oben herab Druck macht. Dezentrale Entscheidungen sollen von den betroffenen Mitarbeitern getroffen werden. Über ein gemeinsames Ziel muss man sich dennoch einigen. Eine Möglichkeit wäre, Entscheidungen immer gemeinsam mit einem externen Sparringspartner zu treffen.

Die Projektmitarbeiterin wird von zwei Personen innerhalb einer **Matrixorganisation** geführt. Ihr Abteilungsleiter in der Linie teilt sie den Projekten zu und gibt ihr Ziele vor. Ansonsten hat sie mit ihm wenig Kontakt. Ihr Projektleiter gibt ihr Anweisungen innerhalb des Projekts, hat aber sonst keine Rechte. Die Beurteilung, die durch den Projektleiter und die Fachabteilungen erfolgt, fließt wiederum beim Abteilungsleiter zusammen.

Eine Interviewpartnerin mit Silicon-Valley-Hintergrund vergleicht die IT-Firmen Apple und Google. Apple ist als **hierarchisches Unternehmen leichter zu führen**. Bei Google mit flachen Hierarchien kommen die Ideen und Innovationen bottom-up von den Mitarbeitenden. Für eine Führungskraft ist es viel schwieriger, diese Kräfte zu bündeln. Es braucht viel mehr positives Encouragement.

Eine weitere Interviewpartnerin erklärt ebenso, dass selbstständige Mitarbeitende schwieriger zu führen sind, obwohl diese Selbstständigkeit als wertvolle Ressource anerkannt und genutzt wird.

#### **5.4.1.9 Kategorie 9: Ergebnisorientierung**

Ein zentraler Punkt bei neuen Arbeitsformen ist die Abkehr von Kontrolle durch Vorgesetzte und von Anwesenheit im Büro zu fix vorgegebenen Zeiten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es keine Kontrolle mehr gibt. Es gibt keine laufende Kontrolle, sondern es wird das Endergebnis überprüft. Es kommt zu einer vermehrten Ergebnisorientierung.

Zunächst wird die **Ziele- und Strategiebildung** auf **Unternehmensebene** behandelt. Einheitlicher Tenor ist, dass ein Unternehmen immer so geführt werden muss, dass es wirtschaftlich erfolgreich ist und seine Ziele erreicht, damit es weiterbestehen und in die Zukunft investieren kann. Das Ergebnis muss sein, Kunden nachhaltig zufriedenzustellen und dadurch Geld zu verdienen, was nur mit harter Arbeit erreicht werden kann. Ziele und Strategien müssen in jedem Fall von der Geschäftsführung kommen. Selbst in demokratisch geführten Unternehmen macht es keinen Sinn, dass Mitarbeitende die Unternehmensstrategie diskutieren.

Die Einzelergebnisse eines Mitarbeiters können leicht evaluiert werden, wenn diese auf Geschäftsabschlüssen und **Kennzahlen** beruhen. Eine Führungskraft beurteilt ihre Mitarbeiter mit einem System aus eindeutig definierten Key Performance Indicators (KPIs), auf denen auch das variable Gehaltssystem beruht. Das Gesamtgehalt kann je nach Leistung steigen oder fallen. Es zählen die erzielten Abschlüsse und nicht die dafür aufgebrauchten Stunden.

Eine Interviewpartnerin erklärt, dass in ihrem Unternehmen wirklich nur das Ergebnis zählt und nicht die Anwesenheit im Büro, die gar nicht gefordert wird. Sie telefoniert **einmal pro Monat** mit ihrem Vorgesetzten, um die **Ziele abzustecken**. Diese müssen gemeinsam zwischen Führungskraft und Mitarbeiter klar und eindeutig definiert werden.

In dem mit Scrum arbeitenden Softwareentwicklungsunternehmen werden die Zeitziele **vom Team selbst definiert**. Der Gedanke dahinter ist, dass nur die Teammitglieder selbst beurteilen können, wie viel Zeit eine gewisse Aufgabe in Anspruch nimmt. Die genannten Fertigstellungstermine müssen dann jedoch eingehalten werden.

Das Ziel und die Priorisierung der Arbeiten im Pool werden vorgegeben, doch das Team gibt an, wie viel es in welcher Zeit schafft. Niemand anderer ist weisungsbefugt, um Termine umzustößeln oder zu drängen. Tut dies doch jemand, muss der Scrum Master vermittelnd eingreifen. Beurteilt wird die Leistung des Teams und nicht einer einzelnen Person. Auf Task Boards wird der Arbeitsfortschritt transparent gemacht.

Von heutigen Arbeitnehmern wird Verantwortungsbewusstsein und selbstständiges Handeln verlangt. Arbeitnehmer wünschen sich diese Freiräume bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und die damit einhergehende **Autonomie** ebenso.

Auch im Produktionsbereich wird vermehrt auf die Wissensressourcen und die Selbstständigkeit der Mitarbeiter zurückgegriffen, die sich in teilautonomen Arbeitsgruppen selbst organisieren.

Bei der Projektmitarbeiterin wird die **Leistung** danach **beurteilt**, in welchem Ausmaß sie die Anforderungen der definierten Stelle erfüllt. Ihre Arbeitszeit schreibt sie auf, was ihr Vorgesetzter jedoch nicht kontrolliert. Beurteilt wird sie vom Projektleiter und den Fachabteilungen, was bei ihrem Abteilungsleiter zusammenfließt. Auch im demokratischen Unternehmen gibt es eine Mitarbeiterbeurteilung nach dem Vier-Augen-Prinzip zwischen Personal- und Prozess-Verantwortlichem. Würde jemand nicht die übliche Leistung bringen, würde sich das darin äußern, dass die Kollegen Druck aufbauen. Dies müsste wiederum über Prozesse behandelt werden.

Der Interviewpartner der Arbeitnehmerinteressenvertretung meint, dass es derzeit aufgrund der Digitalisierung schon so viel Transparenz und Überwachungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden gibt, dass das Management bald überflüssig wird. So bietet Microsoft ein Produkt an, mit dem Arbeitgeber analysieren können, wie viel Zeit Mitarbeitende für die Beantwortung von E-Mails benötigen. Er bezeichnet dies als **Taylorisierung** von **White-Collar-Work**. Derartige Überwachungstaktiken und Zielvereinbarungen generell würden die Kreativität stören, da man unter Druck nicht kreativ und innovativ sein kann.

Es stellt sich die Frage, ob Mitarbeitende die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort auch **ausnutzen** und während ihrer unbeobachteten Arbeitszeit in Form von Teleworking **private Dinge** erledigen und nicht für den Arbeitgeber arbeiten. Eine Befragte meinte, dass dies gar nicht möglich wäre, weil die zu erreichenden Zielvorgaben so hoch wären. Zwei Befragte meinten, dass dies sehr wohl in manchen Fällen vorkommt, dass der Arbeitgeber dies jedoch bald **anhand der erreichten Ergebnisse entdeckt**, besonders dann, wenn das Gehalt über erreichte Kennzahlen berechnet wird.

Der Start-up-Entrepreneur meint, dass in den dynamischen Netzwerken, in denen er tätig ist, Schnelligkeit das Um und Auf ist. Neu Eintretende haben keine Zeit mehr, eine neue Methodik zu lernen. Dies erfolgt während des Arbeitens. Ziehen die neu Eintretenden dabei nicht mit, sind ihre Tage im Netzwerk schnell gezählt.

Flexible Arbeitssysteme mit Ergebnisorientierung kommen leistungsfähigen Mitarbeitern, sogenannten **High-Performern**, entgegen, die damit schneller die Karriereleiter emporklettern. Leistungsschwache Mitarbeitende bleiben damit eher auf der Strecke.

#### 5.4.1.10 Kategorie 10: Umsetzungserfahrungen mit neuen Arbeitsformen

In der Folge werden einige Erfahrungsberichte von Unternehmen angeführt, die bewusst auf neue Arbeitsformen umgestellt haben, oft im Rahmen eines Change-Management-Projekts.

Die Errichtung des Open-Office-Konzeptes mit Desksharing im Industriekonzern wurde im Rahmen eines groß angelegten Projektes getätigt, wobei Human Resources federführend in der Umsetzung war. Das Unternehmen hat sich dabei auf etwas vollkommen Neues eingelassen. Zu Beginn gab es Unsicherheit, Unklarheit und Widerstand. Manche Mitarbeitende haben sich zunächst dagegen gesträubt und mussten überzeugt werden. Einige wenige sind heute noch nicht damit einverstanden und sehen eher die Nachteile, die die Aufgabe ihres eigenen abgeschlossenen Büros mit sich bringt. Die Mitarbeitenden müssen dabei sehr wohl einiges aufgeben.

Der Großteil der Mitarbeitenden ist jedoch offen und neugierig und den neuen Büroformen gegenüber positiv gestimmt, was auch darin begründet ist, dass der Neubau in jeder Hinsicht gelungen ist: er ist stilvoll, qualitativ hochwertig und bietet die neuesten technischen Möglichkeiten.

Das Konzept dieser offenen Büroform wird im Unternehmen jedoch **nicht flächendeckend** implementiert werden. Es wurde im Headquarter umgesetzt, wo die Mitarbeitenden mobil sind, viel Arbeitszeit auf Dienstreisen und in Besprechungen verbringen und Austausch wichtig ist.

Derzeit steht ein neuer Büroumbau im produktionsnahen Bereich an, der **abhängig von den dortigen Funktionen und Mitarbeiterbedürfnissen** in einer maßgeschneiderten Version mit Begegnungszonen gestaltet werden wird. Eine idente Übertragung des im Headquarter umgesetzten Projektes wird es nicht geben.

In weiterer Folge werden die Erfahrungen des Elektronikunternehmens mit der Umstellung auf die demokratische selbststeuernde Unternehmensform erläutert.

Die Entscheidung wurde von den Eigentümern bewusst gefällt und war für viele Beschäftigte zunächst eine Überraschung. Die Umstellung erfolgte dann **intuitiv** und **pionierhaft** unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden, die in Arbeitskreisen die neue Unternehmensstruktur gestalteten. Das gesamte Projekt zog sich über einige Jahre.

Die Mitarbeitenden müssen letztendlich zur Unternehmenskultur der Selbstorganisation und zueinander passen. An der selbststeuernden Unternehmensführung sollen alle Beschäftigten mitwirken, was nicht jedermanns Sache ist. Nicht alle Menschen wollen Verantwortung für die Steuerung des Unternehmens, in dem sie arbeiten, übernehmen. Einige verließen deshalb bei der Umstellungsphase das Unternehmen.

Es stellt ein gewisses Risiko dar, viel Energie in die Gestaltung der neuen Unternehmensform zu stecken, da der Geschäftszweck der Erzeugung elektronischer Produkte und damit des Geldverdienens im Vordergrund bleiben muss.

Der Interviewpartner erklärt, dass ein selbststeuerndes demokratisches System **nicht nur in der Umstellung sondern auch in der Aufrechterhaltung einiges an Aufwand kostet**. Das Unternehmen ist jedoch davon überzeugt und der Erfolg schlägt sich in den wirtschaftlichen Zahlen nieder.

Es ist wichtig, Umstellungsprojekte nicht von einem Unternehmen auf ein anderes zu kopieren. Was in einem Unternehmen oder einem Unternehmensbereich funktioniert, kann in einem anderen fehlschlagen, weil die Gegebenheiten andere sind.

#### **5.4.1.11 Kategorie 11: Spielregeln**

Das Erstellen und Halten an Regeln ist unabdingbar für das Arbeiten in selbststeuernden Organisationsformen.

In dem mit Scrum arbeitenden Software-Unternehmen hat sich die Geschäftsführung bewusst dafür entschieden. Im System, das stark mit Rollen und Regeln arbeitet, besteht die Herausforderung darin, dass sich wirklich **alle Beteiligten** und damit auch die Geschäftsführung **an die Regeln halten**. Das bedeutet zum Beispiel, dass der Geschäftsführer dem Softwareentwicklungsteam gegenüber nicht weisungsbefugt ist und es nicht drängen kann, ein Projekt schneller als von ihnen geplant und als es ihnen möglich ist abzuschließen. Dies bedeutet auch, dass Meetings, wenn dies vereinbart wurde, pünktlich beginnen und Besprechungsteilnehmer nicht nach Belieben eintreffen. Würden sich nicht alle Beteiligten inklusive Geschäftsführer immer an die Regeln halten, wäre das System obsolet.

Eine **klare Definition von Regeln, Transparenz** und eine **klare Kommunikation** sind die Eckpfeiler für das Funktionieren dieses Systems. Spielregeln sind gemeinsam zu erarbeiten und dann auch einzuhalten. Gibt es in einem gewissen Bereich des Öfteren Probleme ist dies ein Zeichen dafür, dass noch keine Regeln definiert wurden.

Auch in anderen Unternehmen sind Regeln das Um und Auf. Das selbststeuernde demokratische Unternehmen verfügt über eine Verfassung, in der Rollen und Regeln definiert sind. Im Industriekonzern gibt es vielfältige Regelungen wie eine Remote Office Regelung für Teleworking und Rules of Engagement für das Open-Office. Regeln schützen auch vor Selbstaussbeutung. Deshalb ist es manchmal auch notwendig, **Regeln mit sich selbst** zu vereinbaren und sich daran zu hal-

ten, z.B. wenn es darum geht, um 20 Uhr keine E-Mails mehr am Smartphone zu checken, sondern für die Familie da zu sein.

#### **5.4.1.12 Kategorie 12: Der Beitrag von Human Resources bei der Umstellung auf neue Arbeitsformen**

Human Resources wird von den Interviewpartnern höchst unterschiedlich gesehen. Einige sehen darin nur den Administrative Expert, den Personalaktenverwalter. Andere behaupten, dass der HR-Job einer der wenigen ist, der noch lange bestehen wird, weil aufgrund der menschlichen Komponente dieser nicht so rasch von Robotern übernommen werden kann.

In der Folge finden sich die einzelnen Meinungen im Detail.

In einem Unternehmen ist HR fast unsichtbar und wird als versteckte Abteilung wahrgenommen, die die Vertragsabwicklung erledigt. Klassische HR-Agenden werden vom Abteilungsleiter übernommen. Der Betriebsrat hat eine weit höhere Wertigkeit als HR.

Fairerweise muss angefügt werden, dass eine mangelnde Wertigkeit von HR eher in kleineren Unternehmen ein Thema ist, wo es nicht effizient und zu teuer wäre, eine eigene HR-Position zu besetzen und die Personalverrechnung oder Abteilungsleiter die HR-Agenden mitzuführen.

Im selbststeuernden Unternehmen wurde das gesamte Umstellungsprojekt von den Mitarbeitenden getragen und ausgeführt. HR kommt vor allem die Aufgabe des Arbeitsrechtsexperten zu, der die Personalverantwortlichen berät, deren Aufgabe es nicht ist, die Fülle an gesetzlichen Arbeitsrechts- und vor allem Arbeitszeitregelungen zu kennen.

Im Industriekonzern ist **HR** sehr **gut aufgestellt** und **angesehen**. Der Interviewpartner ist oberster Personalleiter, der das Umstellungsprojekt initiiert und geleitet hat. HR war von Beginn an treibende Kraft und Ausführende im Change Prozess.

Eine besonders **positive Sicht** von **Human Resources** hat der Unternehmensberater. Er meint, dass HR einer der wenigen Bereiche ist, der sich nicht so leicht wegrationalisieren lässt. Die Personalentwicklung ist eine Leistung, die PCs und Roboter nicht so bald vollbringen werden können.

Als eine sehr wichtige HR-Aufgabe sieht er **Angstprävention**. HR soll die Veränderungen von Arbeitsinhalten aufgrund von Digitalisierung darstellen, den Mitarbeitenden Angst nehmen, Zu-

versicht geben und die weitere Entwicklung aufgrund von Digitalisierung aufzeigen. Die Rolle von HR ist also die eines **Change Agents**.

Laufende **Mitarbeiterbefragungen** erfassen die jeweilige Stimmung im Unternehmen. Die Digitalisierung ermöglicht neue Messinstrumente zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit. Dabei ist der Trend, eine **permanente** Befragung durchzuführen, dabei jedoch auf **kurze Sequenzen** zu setzen. Über das Smartphone kommt zum Beispiel die geschlossene und damit einfach mit einem Click zu beantwortende Frage des Tages: Wie ist Ihre heutige Arbeitsbelastung? Wie empfinden Sie die heutige Stimmung im Unternehmen? Somit kann die Zufriedenheit über einen längeren Zeitraum erfasst werden und es sind Vergleichsmöglichkeiten gegeben. Derartige Befragungen müssen immer von Verbesserungsmaßnahmen begleitet werden, da sonst die Mitarbeitenden keine Motivation mehr verspüren daran teilzunehmen.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist in Zeiten des Fachkräftemangels Employer Branding, die positive Darstellung des Unternehmens und der Aufbau und das Halten eines guten Mitarbeiterstocks.

#### **5.4.1.13 Kategorie 13: Beweggründe, neue Arbeitsformen nicht einzuführen**

Zum Abschluss wird noch die Position eines Interviewpartners erläutert, der keinen Beweggrund sieht, neue Arbeitsformen einzuführen, sondern ganz im Gegenteil die Arbeitsformen und Regeln der *Old Economy* schätzt und beibehält. Einzig Gleitzeit als flexibles Arbeitszeitmodell wird in seinem Unternehmen genutzt.

Gegen flexible Arbeitszeiten mit ständiger Erreichbarkeit spricht, dass die Menschen außerhalb ihrer Arbeitszeit Abstand von ihrer Arbeit brauchen, um neue Energien zu schöpfen. Gegen Teleworking und Home-Office spricht, dass Menschen Anschluss brauchen, gegen Desksharing, dass Menschen ein Refugium brauchen, in das sie sich zurückziehen können.

Er bezeichnet neue Arbeitsformen sogar als einen Modetrend, der sich nur aufgrund der *Start-up-Hysterie* ergeben hat und sieht keine Notwendigkeit, diesem zu folgen. Unternehmen Schaukeln sich derzeit damit hoch, sich als die flexibelsten, freiesten und innovativsten Arbeitgeber darzustellen.

Er glaubt, dass die Menschen an einen Ort gehen wollen, an dem sie innerhalb einer bestimmten Zeit ihre Arbeit verrichten und die restliche Zeit für sich haben wollen. Die Arbeit muss irgendwann zu Ende sein, meint er.

Der Erfolg gibt ihm recht: Er erleidet dadurch keinen wirtschaftlichen Schaden, die Fluktuationsrate entspricht dem Durchschnitt seiner Branche und er rekrutiert ausreichend Mitarbeiter in schwierig zu besetzenden Berufsfeldern direkt von den Schulen und Fachhochschulen. Heutzutage

tage übliche Praktika zum Berufseinstieg lehnt er ebenso ab. Diese jungen Mitarbeiter bekommen bei ihm ein klassisches Anstellungsverhältnis.

Diese Worte sind umso erstaunlicher, als sie vom Inhaber einer Online-Marketing-Agentur kommen, der in seinem Geschäftszweig allen Trends folgt und folgen muss, um erfolgreich zu sein, der selbst noch relativ jung und štrendigō ist und fast nur junge Mitarbeiter beschäftigt.

Seine Meinung ist eine unter elf. Sie stellt jedoch einen äußerst interessanten Kontrapunkt dar und frischt die Diskussion auf.

## 5.4.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Anhand der Kategorienzusammenfassungen werden in weiterer Folge die Forschungsfragen beantwortet. Es wird dargelegt, welche neuen Arbeitsformen sich in agilen Unternehmen aus der digitalen Transformation ergeben (Hauptforschungsfrage), was die Beweggründe für die Einführung neuer Arbeitsformen sind (Subfrage 1), welche neuen Arbeitsformen für Unternehmen in Frage kommen (Subfrage 2), welche Erfahrungen Unternehmen bei deren Umsetzung machen (Subfrage 3) und wie Human Resources die Umstellung auf neue Arbeitsformen unterstützen kann (Subfrage 4).

Die Hauptforschungsfrage, welche neuen Arbeitsformen sich in agilen Unternehmen aus der digitalen Transformation ergeben, überlappt sich mit Subfrage 2, welche neuen Arbeitsformen für Unternehmen in Frage kommen, und wird mit dieser beantwortet.

### 5.4.2.1 Was sind die Beweggründe für die Einführung neuer Arbeitsformen?

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie in den letzten 20 Jahren änderte die Arbeitsformen automatisch ohne bewusstes Zutun der Unternehmen: So ist es heute normal, E-Mails zwischendurch und am Abend am Smartphone zu checken, ja sogar Dokumente am Smartphone zu bearbeiten, einfach weil es effizient ist, diese modernen Formen der Informations- und Kommunikationstechnologie zu verwenden. Sie bringen mit sich, dass man unabhängig von Zeit und Ort arbeiten kann.

Der ursächliche Beweggrund ist das Wahrnehmen von und Reagieren auf Anpassungsanforderungen aufgrund veränderter Marktstrukturen. Dies kann durch **Standardisierung**, die Erhöhung der **Effizienz** und **Produktivität** geschehen, was durch die Digitalisierung in hohem Maße ermöglicht wurde. Computer und Roboter unterstützen die Menschen, ihre Aufgaben leichter be-

wältigen zu können, indem sie ihnen Routineaufgaben abnehmen. Mehr und mehr werden sie jedoch zum Konkurrenten der menschlichen Arbeitskraft.

Unternehmen führen neue flexible Arbeitsformen bewusst ein, um Mitarbeitenden die Arbeit zu erleichtern und ihnen ein **bestmögliches Arbeitsumfeld** zu bieten, in dem sie ihre Aufgaben so gut, rasch und effizient wie möglich erledigen können. Die dahinterliegenden Gründe sind janusköpfig: einerseits die bereits erwähnte Effizienz und Produktivität, andererseits die Erhöhung von **Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit** und **Employer Branding**, d.h. um neue Mitarbeiter gewinnen und bestehende halten zu können und am Bewerbermarkt über ein positives Image zu verfügen.

Ein weiterer wichtiger Beweggrund vor allem für die offenen Bürokonzepte ist **Kollaboration, Wissensteilung** zur Erhöhung der Kreativität und in weiterer Folge der **Innovation**, die elementar für die Weiterentwicklung und das Halten des Wohlstands in den westlichen Ländern ist.

Der Idealfall wäre, wenn Menschen nur mehr Arbeiten ausführen müssen, die kreativ, inhaltstragend und **sinnvoll** sind. In manchen Fällen entscheidet sich die Geschäftsführung bewusst dafür, da sie **neue sinnstiftende Formen der Führung und Zusammenarbeit ausprobieren** möchte.

#### 5.4.2.2 Welche neuen Arbeitsformen kommen für Unternehmen in Frage?

Das Arbeiten mit der neuen **Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)** ist Basis für alle weiteren Arbeitsformen und ihre Nutzung unabdingbare Voraussetzung, um konkurrenzfähig bleiben zu können. Sie hat neue Arbeitsformen erst möglich gemacht, muss aber auch immer **funktionieren** und an jedem Ort und zu jeder Zeit und problemlos einsetzbar sein, sei dies bei **Desksharing** oder **Teleworking** oder **virtueller Zusammenarbeit**.

Im Bereich **Arbeitszeitflexibilisierung** sind **Gleitzeitmodelle** Standard in Unternehmen. Arbeit in **Teilzeit** nach Geburten ist gesetzlich verankert, wird aber von Unternehmen gerne angeboten, um die Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten und ihr Know-how zu nutzen. Manche Arbeitende, meist Selbstständige oder Mitarbeitende aus internationalen Konzernen, können sich ihre Arbeitszeit vollständig frei einteilen und nutzen dies auch.

Das **österreichische Arbeitszeitgesetz** ist nicht hilfreich für die Arbeitszeitflexibilisierung. Der **Schutzgedanke** der Arbeitnehmer steht im Vordergrund. Dadurch werden Flexibilisierungswünsche der Arbeitgeber, aber teilweise auch der Arbeitnehmer selbst verhindert.

**Teleworking**, d.h. das Arbeiten außerhalb des Firmenbüros, bieten viele Unternehmen **ein bis zwei Tage pro Woche** an. Als alleiniges Modell wird es nicht geschätzt, da der **soziale Austausch** fehlt: die Mitarbeitenden müssen sich untereinander abstimmen und eine regelmäßige Beziehung aufrechterhalten. Manche kommen deshalb freiwillig ins Büro, obwohl sie im Home-Office arbeiten könnten.

Der Vorteil von **Open-Office-Spaces** mit **Desksharing** liegt in der leichteren **Kollaboration**. Verkrustete Strukturen und Hierarchien sollen aufgebrochen und **Wissen geteilt** werden. Die Durchmischung durch das mögliche Wechseln von Arbeitsplätzen schafft neue Blickwinkel. **Ideal** ist diese Büroform bei **Projektarbeit**, wo Projekt-Mitarbeitende für die Dauer des Projektes flexibel Büroarbeitsplätze beziehen und bei Auflösung des Projektes sich neu formieren. Der soziale Austausch ist zwar gegeben, doch auch hier kann der **Gruppenzusammenhalt** leiden, wenn Gruppenmitglieder sich nicht mehr regelmäßig sehen.

Neue Arbeits- und Organisationsformen greifen ineinander. Sie zielen darauf ab, die subjektiven Ressourcen der Mitarbeitenden zu nutzen und ihnen **mehr Autonomie** und **Entscheidungsspielraum** zu geben, in manchen Fällen sogar im Kollektiv auf demokratischem Weg die **Geschäfte des eigenen Unternehmens zu führen**. Diese Verantwortung liegt nicht jedem Mitarbeitenden.

**Hierarchien** werden flacher, um Entscheidungswege zu verkürzen und Aufträge rascher erledigen zu können. In selbststeuernden Organisationen werden Hierarchien durch **Regeln, Rollen** und **Prozesse** ersetzt. Eine Hierarchie wird jedoch immer bestehen bleiben: jene zwischen **Eigentümern** und **Mitarbeitenden**, zwischen jenen, die ein **finanzielles Risiko** tragen und jenen, die keines tragen. Von den Eigentümern sind Ziele und ein Mandat abzuholen.

**Führung** wird weiter ausgeübt: entweder legitimiert in der **Hierarchie** oder über **Rollen** in der **Selbststeuerung**. Ist Führung nicht legitimiert, wird sie trotzdem wahrgenommen und ergibt sich **aus der Organisation von selbst**, z.B. in einem agilen Netzwerk. In selbststeuernden Organisationen wird über Rollen, Regeln und Prozesse geführt. Hier ist es noch wichtiger, sich vom Eigentümer zu erfüllende Ziele abzuholen. Hierarchische Unternehmen sind leichter zu führen als solche mit flachen Strukturen. Bei letzteren können Mitarbeiter jedoch ihre Ressourcen besser einbringen und sich entfalten. **Ziele- und Strategiebildung** auf Unternehmensebene ist wichtig als Führungsinstrument in flachen Hierarchien und selbststeuernden Organisationen.

Einerseits gibt es vielfältige Überwachungsmöglichkeiten durch digitale Instrumente im Produktionsbereich von Industrie 4.0, aber auch immer mehr im Office-Bereich, wodurch es zu einer **Taylorisierung** von **White-Collar-Work** kommen kann.

Andererseits werden Weisungsbefugnis und Kontrolle in Hierarchien von **Zielebildung** und **Ergebnisorientierung** abgelöst. Es zählt das Ergebnis und nicht die dafür aufgewendeten Arbeitsstunden, die durch flexible Arbeitsformen nicht mehr kontrolliert werden können. Kontrolliert wird das Ergebnis und nicht die laufende Ausführung. Die individuelle Leistungsmessung erfolgt durch Kennzahlen oder vorher festgesetzte Ziele. Bei Scrum werden die Zeitziele alleine vom ausführenden Team fixiert.

#### **5.4.2.3 Welche Erfahrungen machen Unternehmen bei der Umsetzung von neuen Arbeitsformen?**

Die Entscheidung, ein System auf neue Arbeitsformen umzustellen, sollte gut bedacht werden, da dies viel Aufwand und Energie kostet. Überzeugungsarbeit und ein gut geplantes Projekt zur Umstellung ist notwendig. Die jeweiligen Funktionen, Tätigkeitsbereiche und Mitarbeiterbedürfnisse müssen berücksichtigt werden.

Die Definition und Kommunikation von **Regeln**, an die sich alle Beteiligten halten müssen, bei der Umsetzung neuer Arbeitsformen ist elementar. Regeln mit sich selbst schützen vor Selbstausbeutung.

Ein Nebeneffekt einer flexiblen Arbeitsweise ist die ständige Erreichbarkeit, die sich oft noch in Krankenstand und Urlaub fortsetzt. Von einer drastischen Maßnahme wird bei der Firma Daimler berichtet, die ihren Mitarbeitenden anbietet, ihre eingehenden Mails im Urlaub zu löschen. Es gibt Industrie 4.0 und Arbeiten 4.0. Es wird jedoch **keinen Menschen 4.0** geben, weshalb Unternehmen die Belastbarkeit ihrer Mitarbeitenden im Auge behalten sollen. Genau hier sind die Regeln gefragt, die z.B. eine Erreichbarkeit von Mitarbeitenden einschränken.

Ein Interviewpartner schwamm mit seiner Meinung gegen den Strom. Er hält neue Arbeitsformen für nicht notwendig und als Modeerscheinung. Neue Arbeitsformen überfordern die Menschen durch Entgrenzung. Sein Unternehmen ist auch mit Anwendung von Old Economy Rules erfolgreich.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei Umstellungsprojekten auf neue Arbeitsformen um einen gangbaren und notwendigen Weg der Anpassung handelt, auf dem positive

aber auch negative Erfahrungen gemacht werden und auf dem es auch immer wieder zu Rückschlägen kommen kann. Die Umstellung auf neue Arbeitsformen ist eine betriebliche Notwendigkeit, die trotz eines vorliegenden Konzepts - so wie jedes Change Management Projekt - scheitern kann.

#### **5.4.2.4 Wie kann Human Resources die Umstellung auf neue Arbeitsformen unterstützen?**

Human Resources (HR) wird ó meist in kleineren Firmen ó als Administrative Expert gesehen, der Dienstverträge erstellt. HR war also in vielen Fällen nicht an Umstellungsprojekten beteiligt. In der selbststeuernden Organisation fand diese wirklich demokratisch auf Mitarbeiterebene in Arbeitskreisen statt, die über das gesamte Unternehmen verteilt waren.

In großen Unternehmen ist HR jahrzehntelang etabliert und hat einen entsprechenden Stellenwert. Dort ist HR federführend in Umstellungsprojekten, die zentral unter Einbindung der Mitarbeitenden koordiniert werden.

HR kann einen sehr positiven Beitrag bei der Umstellung zu neuen Arbeitsformen leisten, indem es **Ängste nimmt** und als **Change Agent** die **Umstellung begleitet**. Mittels **Mitarbeiterbefragungen** kann die Stimmung im Unternehmen erfasst und davon ausgehend verbessert werden. Eine weitere wichtige Aufgabe ist in Zeiten des Fachkräftemangels **Employer Branding**, die positive Darstellung des Unternehmens und der Aufbau und das Halten eines guten Mitarbeiterstocks.

Aufgrund der menschlichen Komponente ist Human Resources und dabei insbesondere Personalentwicklung eine Funktion, die nicht so leicht von Robotern ersetzt werden kann.

## 6. Conclusio

Die befragten Unternehmen setzen neue Arbeitsformen wie flexible Arbeitszeit, Teleworking und Open-Office ein, um die Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit, Kollaboration und Innovation zu stärken. Ein Problem stellt dabei die ständige Erreichbarkeit dar, die durch Regelungen seitens der Unternehmen beschränkt werden soll. Selbststeuernde Organisationen ersetzen Hierarchien durch Rollen, Regeln und Prozesse und setzen auf das Verantwortungsbewusstsein und den Beitrag der einzelnen Mitarbeiter. Ergebnisorientierung ersetzt die Kontrolle und Anwesenheit im Büro. Ziele sind in neuen freieren Arbeitsformen wichtiger denn je.

Umstellungsprojekte können aufgrund der notwendigen Einstellungsänderung der Menschen lange dauern und müssen behutsam geplant und durchgeführt werden. Umstellungen müssen sich immer nach den Bedürfnissen der jeweiligen Organisation richten und können nicht von anderen Unternehmen kopiert werden. HR kann als Change Management dazu einen wertvollen Beitrag leisten.

Arbeitnehmer erhoffen sich von neuen Arbeitsformen eine **Erleichterung der Arbeitsbedingungen**: zeitliche und örtliche Flexibilität, Freiheit und Autonomie klingen verlockend. Die Härte des Geschäfts bleibt jedoch bestehen. Sie vergrößert sich möglicherweise noch: neues Arbeiten bringt eine **höhere Ergebnis- und Leistungsorientierung** mit sich. Die laufende Kontrolle wird weniger, Mitarbeiter werden jedoch am Ergebnis gemessen, was den Höchstleistern zu Gute kommt.

### 6.1 Handlungsempfehlungen

Das Thema „Neues Arbeiten“ ist in den Medien sehr präsent. Beschäftigt man sich mit dieser Thematik, drängt sich der Eindruck auf, dass Unternehmen nun alle Register der Arbeitszeit- und Arbeitsort-Flexibilisierung ziehen und ihre Strukturen komplett umstellen müssen, um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben und qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen.

Die Erforschung der Theorie und der Praxis hat gezeigt, dass das Thema differenziert zu sehen ist. Neue Arbeitsformen zu etablieren macht Sinn. Es ist jedoch mit Bedacht vorzugehen. Die Vor- und Nachteile sind abzuwägen, um langfristig damit Erfolg zu haben. Aus dieser Einsicht resultierend gibt die Autorin die folgenden **Handlungsempfehlungen** ab.

#### **Digitalisierung ó Nutzung von IKT**

Unternehmen werden um die Anpassung der Arbeitsformen an neue Gegebenheiten aufgrund der digitalen Transformation nicht umhin kommen. Als Selbstverständlichkeit sollte gesehen wer-

den, alle digitalen Möglichkeiten, die die Informations- und Kommunikationstechnologie bietet, zu nutzen. Daraus ergeben sich oft neue Arbeitsformen von selbst, deren Rahmenbedingungen in weiterer Folge angepasst werden müssen.

### **Einführung von neuen Arbeitsformen ó kein Muss und kein Allheilmittel**

Die Autorin empfiehlt, **neue Arbeitsformen nach und nach den Gegebenheiten angepasst im Unternehmen umzusetzen.**

Dies ist jedoch kein Muss. Neue Arbeitsformen sind **nicht** das **Allheilmittel**, als das sie dargestellt werden. Sowohl die Theorie als auch die Empirie haben gezeigt, dass neue Arbeitsformen auch eine Modeerscheinung sind und nicht jedes Unternehmen auf der Strecke bleibt, welches diese nicht einführt.

Laut Kontingenzansatz oder situativem Ansatz, der auf der Kongruenz-Effizienz-Hypothese beruht, gibt es nicht den einen besten Weg für die Umsetzung von HR-Maßnahmen, sondern diese sind abhängig von den jeweiligen situativen Bedingungen einzusetzen. Die Aufgabe des Personalmanagements ist die Analyse der Umweltbedingungen und die Ausrichtung der HR-Instrumente (Holtbrügge, 2015, S. 27628).

### **Umsetzung**

Neue Arbeitsformen kann man nicht ohne Weiteres vom Zaun brechen. Eine Umstellung besonders der Arbeitsweisen und Einstellungen von Mitarbeitenden benötigt Zeit. Vorzugehen ist wie in der Agilität selbst: inkrementell-adaptiv, in kleinen Schritten, mit Rückkoppelungsschleifen, um sicherzustellen, dass sich das System langfristig etablieren kann. Unternehmen, die sich bereits in der Umsetzungsphase befinden, machen damit nicht nur positive sondern auch negative Erfahrungen. Beschäftigte fühlen sich alleine dadurch wertgeschätzt, dass Entwicklungsprojekte für sie als Mitarbeitende angestoßen werden. Zu bedenken ist damit, dass nicht nur Ängste geschürt, sondern auch Hoffnungen geweckt werden, sobald die Thematik im Unternehmen angestoßen wird.

### **In sich schlüssiges Gesamtkonzept**

Umstellungen sind im Rahmen eines durchdachten Projektes mit Plan und Ziel durchzuführen. Es muss sich um ein in sich schlüssiges Gesamtkonzept handeln, das Sinn macht. Die Einführung neuer Arbeitsformen sollte nicht dem alleinigen Zweck dienen, dem Unternehmen ein modernes Image zu verleihen und damit eine positive Außenwirkung zu erzeugen. Der Beweggrund und der erwartete Nutzen sind genau zu hinterfragen. Mögliche Beweggründe können sein, dass

das Geschäftsmodell es verlangt oder dass es die Mitarbeitenden wünschen. Das Unternehmen und vor allem das Management müssen überzeugt sein von der Umstellung auf neue Arbeitsformen, da mit Widerständen und einem erheblichen Aufwand zu rechnen ist.

### **Anpassung an Firmengegebenheiten - maßgeschneiderte Lösungen**

Umstellungsprojekte müssen immer an das jeweilige **Unternehmen**, dessen **Geschäftsmodell**, die **Funktionen** und vor allem an die **Mitarbeiterbedürfnisse angepasst** werden. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, um sich und seine Arbeitsformen an die gegenwärtigen Marktgegebenheiten anzupassen. Eine Kopie eines Umstellungsprojektes, das in einem Unternehmen erfolgreich war, auf ein anderes, kann vollkommen misslingen, wenn die Gegebenheiten dort andere sind. Eine Änderung muss in die Organisation integriert, von dieser aufgenommen werden und organisch mit ihr mitwachsen.

Als Beispiel dafür mag der Industriekonzern gelten, der in einer differenzierten Vorgangsweise Bürokonzepte sehr bedacht zielgruppenorientiert einführt und nicht einmal im selben Unternehmen ein erfolgreiches Konzept auf eine andere Abteilung überstülpt.

### **Schaffung einer positiven Atmosphäre für Mitarbeitende**

Als absolutes Muss betrachtet die Autorin jedoch die Schaffung einer positiven Atmosphäre, in der Mitarbeitende sich wohl fühlen, Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden und sich entfalten können. Das Unternehmen profitiert im Gegenzug durch höhere Mitarbeitermotivation, Kreativität und Produktivität.

Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeitenden **kreativ** sein und **zusammenarbeiten** können, keine Angst vor Fehlern haben müssen und ihr Wissen gerne teilen sind Voraussetzungen für Innovation. Dies kommt sowohl den Mitarbeitenden durch eine gute Arbeitsatmosphäre und den Arbeitgebern zu Gute. Ein Open-Office mit Desksharing zu bauen fördert diese Einstellung. Viel wichtig ist jedoch, diese Rahmenbedingungen in der **Unternehmenskultur zu verankern**.

### **Der Entgrenzung entgegenwirken - zielgruppengerechte Vorgehensweise**

Zu einer guten Arbeitsatmosphäre gehört auch, dass man von Mitarbeitenden nicht verlangt, *šanytime anywhereö* zu arbeiten, sondern vor allem die Arbeitszeit und die Erwartung der Erreichbarkeit auf ein vernünftiges Maß reduziert. Dazu sollten Regeln etabliert werden, an die sich sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer halten sollen.

Es gibt Fälle, wo junge dynamische Leistungsträger, sogenannte High Potentials, begeistert von einer Arbeitsweise *šanytime anywhereö* sind. Es ist zu bedenken, dass eine derartige Arbeitswei-

se über Jahrzehnte hinweg nicht ausführ- und haltbar ist. Eine lebensphasenorientierte Mitarbeiterführung ist hier empfehlenswert. Die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden und vor allem ihre Leistungsfähigkeit sind zu beachten.

### **Einführung konkreter Arbeitsformen ó Vorgehen šmit Augenmaßō**

Ausgangsbasis für die Einführung von Arbeitsformen müssen immer die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeitenden sowie die bestehenden Rahmenbedingungen sein. In Betracht zu ziehen sind z.B. die derzeitige Mobilität der Mitarbeitenden, die Entfernung ihres Wohnorts vom Arbeitsort und der Weg, den sie täglich zurücklegen müssen sowie die Art ihrer Arbeit.

### **Flexible Arbeitszeit**

Es ist sehr zu empfehlen, Mitarbeitenden zeitlich flexibles Arbeiten zu ermöglichen. Gleitzeit ist heutzutage fast schon Standard in Unternehmen. Wie bereits erwähnt sollte das jedoch nicht dazu führen, von ihnen zu erwarten, dass sie rund um die Uhr erreichbar sind. Die Interessen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer müssen zusammenfließen.

### **Teleworking**

Teleworking ist außerordentlich sinnvoll, um Wartezeiten zu überbrücken, wenn Mitarbeitende im Außendienst arbeiten oder viele Dienstreisen zu absolvieren haben. Home-Office ist sinnvoll für Arbeiten, bei denen in einem Stück hochzentriert gearbeitet werden muss oder die Mitarbeitenden lange Anfahrtswege zum Büro haben. Es sollte jedoch maximal **2 bis 2,5 Tage pro Woche** in Teleworking gearbeitet werden. Ein **regelmäßiger vorhersehbarer physischer Kontakt zu Kollegen** sollte immer gegeben sein. Teleworking ist eine gute Arbeitsform **zusätzlich zu** und nicht an Stelle von Arbeiten am Firmenstandort.

### **Open-Office mit Desksharing: Activity-based-Working**

Ein ständiger Arbeitsplatz verleiht Stabilität. Desksharing verhilft jedoch zu Kollaboration und nutzt bestehende Platzressourcen optimal aus. Open-Office mit Desksharing kann sehr sinnvoll sein, wenn die Mitarbeitenden verschiedenartige Tätigkeiten ausüben, bei denen sie sich gegenseitig stören würden. Das wäre z.B. in einem Software-Support der Fall, wo die Mitarbeitenden teilweise in einem Call-Center telefonieren, ein anderes Mal in Ruhe Programme testen und ein nächstes Mal an Besprechungen teilnehmen. Eine Arbeitsplatznutzung nach Tätigkeiten ist hier sehr anzuraten.

Stellt man Teleworking und Open-Office gegenüber, lässt sich festhalten, dass Teleworking gut für konzentriertes Arbeiten und Open-Office gut für die Kollaboration ist. Beide Arbeitsformen lassen sich gut ergänzen.

### **Transparenz und Offenlegung**

Nicht jedes Unternehmen muss auf demokratische Führung umstellen und eine selbststeuernde Organisation etablieren. Durch die Digitalisierung wird es immer einfacher, den Beschäftigten Daten, Zahlen und Fakten kompakt aufbereitet zur Verfügung zu stellen. Ein erster Schritt wäre, die Mitarbeitenden durch diese Informationen mehr in das Betriebsgeschehen einzubinden, was ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Autonomie erhöht.

### **Spielregeln**

Demokratisches Arbeiten und flachere Hierarchien bedeuten nicht, das Mitarbeitende tun und lassen können, was sie möchten. Die Interaktion der Mitarbeitenden untereinander erlangt eine höhere Bedeutung und wird durch Rollen und Regeln definiert, an die sich die Beschäftigten halten müssen.

Treten in einer Angelegenheit gehäuft Probleme auf, so ist zu empfehlen, dafür Regelungen zu definieren und zu kommunizieren, die für alle Beteiligten gleich gelten und an die sie sich halten müssen. Im Idealfall werden die Regeln unter Einbeziehung der Mitarbeitenden definiert.

Spielregeln sollten für alle gelten. Es spricht jedoch nichts dagegen, in Ausnahmefällen auch individuelle Lösungen oder Lösungen für spezielle Zielgruppen zu finden, z.B. für Mitarbeitende mit besonders langen Arbeitswegen oder mit Kinderbetreuungspflichten.

### **Die Rolle von Human Resources**

Human Resources sollte sich seiner Rolle als **Change Agent** gewahr werden. Es sollte Änderungen nicht nur umsetzen und vorantreiben, sondern deren Notwendigkeit vorweg identifizieren und bei der Geschäftsleitung zur Sprache bringen. Die Umsetzung sollte zentral unter Einbindung der Mitarbeitenden erfolgen, wobei einerseits Überzeugungsarbeit geleistet werden soll, andererseits auch die Ängste und Widerstände der Mitarbeitenden ernst genommen werden sollen bzw. eine eventuelle Überforderung abgefedert werden soll.

Auch die **HR-Abteilung selbst** muss **innovativ** sein, um bestehen zu können. Ihre Aufgabe ist es außerdem, die Arbeitgebermarke zu stärken, um neue Mitarbeitende anzuziehen und bestehende zu halten.

## 6.2 Kritische Würdigung

Mit der vorliegenden Forschungsarbeit ist es gelungen, neue Arbeitsformen aufgrund von Digitalisierung und ihre Anwendung in der Praxis in ihrer ganzen Breite zu erfassen. Es konnte der aktuelle Stand der Forschung in der Theorie erfasst und in der Empirie überprüft werden. Dabei konnte weitgehende Übereinstimmung erzielt werden: für Aussagen der Interviewpartner gab es fast immer Belege in der wissenschaftlichen Literatur und die Erkenntnisse aus der Theorie fanden sich in der Praxis wieder.

Die Autorin hat sich bemüht, eine **Vielfalt** und **Ausgewogenheit** bei der Auswahl ihrer Interviewpartner zu erreichen. Nichts desto trotz handelt es sich dabei immer um eine **willkürliche Auswahl**, mit der bereits **Wahrheit geschaffen** wird. Die Meinungsrichtung des Interviewpartners mit konträrer Meinung überraschte, schaffte jedoch ein noch breiteres Meinungsbild, das interessanterweise der Theorie glich. Auch hier entdeckte die Autorin ó abgesehen von der Meinungsrichtung der Arbeitnehmerinteressenvertreter, die naturgemäß eher Gefahren und Schutzmöglichkeiten aufzeigen - ein oder zwei wenige Artikel, die neue Arbeitsformen differenziert sehen: nämlich nicht nur als beeinträchtigend für die Arbeitnehmer, sondern **möglicherweise** als **unnützlich** und daher unnötig für die Unternehmen. Die überwiegende Mehrheit der Artikel und Interviewpartner war jedoch positiv gestimmt.

Die Forschungsmethode war in dieser Arbeit qualitativ und damit induktiv, d.h. sie nimmt Einzelfälle als Ausgangsbasis für das Erkennen von Mustern (Lamnek & Krell, 2010, S. 243). Das Ziel der qualitativen Forschung ist die Erschließung eines Bedeutungsinhalts. Hypothesen sind später zu testen und statistisch zu schließen (Atteslander, 2010, S. 198). Zur Bestätigung der Studienergebnisse, d.h. der erkannten Muster, wird daher eine quantitative Untersuchung empfohlen.

## Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 18, 487-617.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 254-285.
- Academia Superior. (2017). *Alles Innovation - Ist Innovation alles? Strategien und Schlüsseltechnologien für das Innovations-Ökosystem Oberösterreich*, Academia - Gesellschaft für Zukunftsforschung - Institute for Future Studies. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=Uza3WbH975k>
- Afflerbach, T. & Gläser, K. (2016). New Ways of Working ó Vertrauen und Selbstmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt. In B. Badura, A. Ducki & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen* (S. 171-182). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ahrens, D. & Spöttl, G. (2015). Industrie 4.0 und Herausforderungen für die Qualifizierung von Fachkräften. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 185-203). Baden-Baden: Nomos Edition Sigma.
- Albers, M. (2014). *Morgen komm ich später rein - Für mehr Freiheit in der Festanstellung* (2. Aufl.). Berlin: epubli GmbH.
- Albers, M. (2017). *Digitale Erschöpfung. Wie wir die Kontrolle über unser Leben wiedergewinnen*. München: Carl Hanser.
- Alisch, K., Arentzen, U. & Winter, E. (2005). *Gabler Wirtschafts-Lexikon* (16. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E. A. & Wischmann, S. (Februar 2016). *Foresight-Studie š Digitale Arbeitsweltö. Forschungsbericht 463*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Deutschland), Institution für Innovation und Technik.
- Armutat, S., Dorny, H.-J., Ehmman, H.-M., Eisele, D., Frick, G., Grunwald, C. et al. (01/2016). *Agile Unternehmen - agiles Personalmanagement. DGFP Praxispapiere, Best Practices* (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Hrsg.).
- Arnold, H. (2016). *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert*. Freiburg: Haufe.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). Berlin: Schmidt.
- Avendaño Ayestarán, E. (2016). El imperativo digital: la gestión empresarial en la era digital. The digital imperative business management in the digital era. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 71 (219), 457-482.
- Barco, J. A. (2016). La transformación digital: la palanca para una cadena de suministro, adaptable, ágil y flexible. Digital transformation: the lever to a responsive, flexible and fast supply chain. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 71 (219), 483-505.
- Bartz, M., Gnesda, A. & Schmutzer, T. (Hrsg.). (2017). *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens*. Berlin: Springer Gabler.
- Bartz, M. & Schmutzer, T. (2014). *New World of Work. Warum kein Stein auf dem anderen bleibt; Trends, Erfahrungen, Lösungen*. Wien: Linde.
- Baumgartner, R., Doleschal, M., Kimerstorfer, A. & Schenz, C.-I. (2016). *Führung, Komplexität und Kreativität. Seminararbeit im Rahmen des Studiengangs Personalmanagement, Führung, Organisation*. Krems: Donau Universität Krems.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. et al. (2001). *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Becker, M. (2017). *Automatisierung und Ausbeutung. Was wird aus der Arbeit im digitalen Kapitalismus?* Wien: Promedia.

- Berger, T., Chen, C. & Frey, C. B. (2017). Drivers of Disruption? Estimating the Uber Effect. *Oxford Martin School, University of Oxford*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/2387>
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2013). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (10. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bertolini, C. & Izmir, M. (2017). *Das Neue Arbeiten DNA*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <http://www.dasneuearbeitendna.com/>
- Blaha, F. (2017). Blaha Büromöbel: Die neue Unternehmensorganisation. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 1136128). Berlin: Springer Gabler.
- Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C. & Vink, P. (2011). New ways of working: A proposed framework and literature review. *Ergonomics and health aspects. HCII 2011, LNCS 6779*, 3612.
- Blok, M., van der Meulen, F. & Dhondt, S. (2016). A Comparison between New Ways of Working and Sociotechnical Systems. In J. de Leede (Hrsg.), *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Bd. 16, S. 1456162). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016007>
- Boes, A., Bultemeier, A., Gül, K., Kämpf, T., Langes, B., Lühr, T. et al. (2015). Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. In T. Sattelberger, I. Welpé & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 57673). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Bondarouk, T. & Leede, J. de (2016). Outlook. Some HR Implications towards Normal Ways of Working. In J. de Leede (Hrsg.), *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Bd. 16, S. 1636175). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016008>
- Borgert, S. (2015). *Die Irrtümer der Komplexität. Warum wir ein neues Management brauchen*. Offenbach: GABAL.
- Bouée, C.-E. & Schaible, S. (2015). *Die Digitale Transformation der Industrie*. Berlin: Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
- Brenner, B. & Krczal, A. (2016). *Einführung in das Wissenschaftliche Arbeiten. Skriptum, Version Mai 2016*. Krems: Donau Universität Krems.
- Brich, S. & Hasenbalg, C. (2013). *Kompakt-Lexikon Wirtschaftsinformatik. 1.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brödner, P. (2015). Industrie 4.0 und Big Data - wirklich ein neuer Technologieschub? In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 2136250). Baden-Baden: Nomos Edition Sigma.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: Norton.
- Buhse, W. (2014). *Management by Internet. Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Kulmbach: Plassen.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2017). *Weißbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiterdenken*. Berlin.
- Buscher, H. S., Dornau, R., Heinemann, F., Köke, J., Schröder, M., Steiger, M. et al. (2010). *Duden - Wie Wirtschaft funktioniert. Wirtschaftspraxis. anschaulich erklärt durch Praxisbeispiele*. Mannheim: Bibliographisches Institut AG.
- Charro Pastor, A. M. (2016). 2020: susto o muerte? Transición digital en la banca española. 2020, scare or death? Digital transition in the Spanish banking sector. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao, 71* (219), 1716185.

- Danner-Schröder, A. & Müller-Seitz, G. (2017). *Qualitative Sozialforschung*. München: Franz Vahlen.
- Deuse, J., Busch, F., Weisner, K. & Steffen, M. (2015). Gestaltung sozio-technischer Arbeitssysteme für Industrie 4.0. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 1476164). Baden-Baden: Nomos Edition Sigma.
- Díaz, J., Lanseros, B., Solórzano, R. & García Bringas, P. (2016). Los retos de la fábrica que piensa. Challenges of the thinking factory. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 71 (219), 5476571.
- Dietrich, F. (2017). StoreMe: Arbeiten im Start-up. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 3736383). Berlin: Springer Gabler.
- Dörre, K. (2015). Das demokratische Unternehmen - ein zukunftstaugliches Leitbild. In T. Sattelberger, I. Welpel & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 956114). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Drenth, K. (2016). Vom Silo zum Ganzen. Wie eine Organisation ihre Zukunft bestimmt. *OrganisationsEntwicklung* (1), 47653.
- Duden (Hrsg.). (2000). *Duden. Die deutsche Rechtschreibung* (1, Band 1, 22. Aufl., 12 Bände). Mannheim: Dudenverlag / Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.
- Duden. (2017a). *Duden | agil | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft*. Zugriff am 26.07.2017. Verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/agil>
- Duden. (2017b). *Duden | di-gi-tal | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme*. Zugriff am 26.07.2017. Verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/digital>
- Duwe, J. (2016). *Ambidextrie, Führung und Kommunikation. Interne Kommunikation im Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dwarfs & Giants. (2015). *Holacracy Verfassung v4.1.4.de. Rewriting the future of organization*. Deutsche Übersetzung (Dwarfs and Giants GmbH & Co KG, Hrsg.). Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter [http://dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/Holacracy-Verfassung-v4\\_1\\_4\\_DE.pdf](http://dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/Holacracy-Verfassung-v4_1_4_DE.pdf)
- Elmiger, M. & Pistauer, C. (2017). Johnson & Johnson: Better by Data ó Workplace Innovation Studie. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 2576276). Berlin: Springer Gabler.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*: Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Fischer, G. & Laggner, C. (2017). IBM: Kultur(R)evolution flexibles Arbeiten. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 2436255). Berlin: Springer Gabler.
- Ford, M. (2016). *Aufstieg der Roboter. Wie unsere Arbeitswelt gerade auf den Kopf gestellt wird - und wie wir darauf reagieren müssen*. Kulmbach: Plassen Verlag.
- Franke, S. (2016). *Augenhöhe ó Film und Dialog*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm/>
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 2546280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Ganglbauer, J. & Schmidbauer, A. (2017). Biogena: Werte- und Kulturklammer als Basis der modernen Arbeitswelten. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 976111). Berlin: Springer Gabler.
- Gareis, R. (2006). *Happy projects! Projekt- und Programmmanagement; Projektportfolio-Management ; Management der projektorientierten Organisation* (3. Aufl.). Wien: Manz.

- Gaukler, B. (2017). Upstalsboom Hotel + Freizeit: Der Upstalsboom Weg. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 4096424). Berlin: Springer Gabler.
- Gerdenitsch, C., Kubicek, B. & Korunka, C. (2015). Control in Flexible Working Arrangements. *Journal of Personnel Psychology*, 14 (2), 61669. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000121>
- Gigerenzer, G. (2014). *Risiko, Entscheidungen und Intuition*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=3gYkWKLYyNU>
- Gloy, K. (2014). *Komplexität - ein Schlüsselbegriff der Moderne*. Paderborn: Fink.
- González-Bree, F. (2016). La innovación en nuevo modelos de negocio digitales. The innovation in new digital business models. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 71 (219), 4116427.
- Gröscho, S., Eichler-Liebenow, C. & Köhler, R. (2015). *Willkommen in der neuen Arbeitswelt. So erwecken Sie ein Social Intranet zum Leben*. Berlin: School for Communication and Management.
- Gutiérrez Junquera, F. (2016). La transformación digital de la banca hacia la banca sin bancos? The digital transformation of banking: towards banking without banks? *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 71 (219), 4296456.
- Hackl, B. & Gerpott, F. (2015). *HR 2020 - Personalmanagement der Zukunft. Strategien umsetzen, Individualität unterstützen, Agilität ermöglichen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hauser, F., Schulte-Deußen, K. & Langer, D. (2016). Büro als Treiber von Arbeitgeber-Attraktivität und Mitarbeiter-Engagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 57680). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hensel, I., Koch, J., Kocher, E. & Schwarz, A. (2016). Crowdworking als Phänomen der Koordination digitaler Erwerbsarbeit - Eine interdisziplinäre Perspektive. *Industrielle Beziehungen; Mering*, 23 (2), 1626186.
- Hertwig, R. & Hoffrage, U. (2014). Einfache Entscheidungsregeln in einer komplexen sozialen Welt. In *Jahrbuch 2013/14*. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
- Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P. & Niehaus, J. (Hrsg.). (2015). *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*. Baden-Baden: Nomos Edition Sigma.
- Hoffmann, R. & Bogedan, C. (2015). *Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen - Grenzen setzen*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- HolacracyOne, L. L. (2017). *Holacracy Constitution*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <https://www.holacracy.org/constitution>
- Höllriegl, J. (2017). Philips: Schöne neue Welt. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 3196325). Berlin: Springer Gabler.
- Holtbrügge, D. (2015). *Personalmanagement* (6. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Hoornweg, N., Peters, P. & van der Heijden, B. (2016). Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity. A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours. In J. de Leede (Hrsg.), *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Bd. 16, S. 1628). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016002>
- Hornung, G. & Hofmann, K. (2015). Datenschutz als Herausforderung der Arbeit in der Industrie 4.0. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 1656182). Baden-Baden: Nomos Edition Sigma.
- Huemer, U. & Giesswein, M. (2017). Stadt Wien: DigitalCity.Wien - Eine neue Art der Zusammenarbeit in der Smart City Wien. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unter-*

- nehmen der nächsten Generation. *Atlas des neuen Arbeitens* (S. 3636371). Berlin: Springer Gabler.
- Huws, U. & Joyce, S. (2016). *Österreichs Crowdsworkszene: Wie geht es Menschen, die über Online-Plattformen arbeiten?:* Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Universität Hertfordshire.
- Jánszky, S. G. (2014). *Das Recruiting-Dilemma. Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels.* Freiburg München: Haufe.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung.* Wiesbaden: Springer VS.
- Karmasin, S. (2017). Bundesministerium für Familien und Jugend: Familienfreundlichkeit als Wirtschaftsfaktor. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 1396147). Berlin: Springer Gabler.
- Kawalek, P., Salehnejad, R. & Bayat, A. (2016). Inteligencia disponible exponencialmente: inteligencia artificial, datos y la digitalización de la industria tradicional. Exponentially available intelligence: AI, Daten and the dramatic digitization of traditional industry. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao, 71* (219), 5276545.
- Kearney, E. & Voelpel, S. (Februar 2012). Diversity research - what do we currently know about how to manage diverse organizational units? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 82, 36 18.
- Klaffke, M. (2016). Erfolgsfaktor Büro ó Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 1630). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Klaffke, M. & Oppitz, J. (2016). Change Management ó Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 1696188). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kleindessner, T. (2017). Runtastic: Die Einführung von Objectives & Key Results. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 3396349). Berlin: Springer Gabler.
- Köhler, K. & Schmutzer-Sommerer, V. (2017). A1 Telekom: Mit neuen Arbeitsweisen das Wachstum der Zukunft sicherstellen. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 35648). Berlin: Springer Gabler.
- Kohlert, C. (2016). Büroflächengestaltung - Trends und Ansätze. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 1196140). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kön, D. (2017). De Lage Landen Leasing: Der Weg zur ONE DLL Organisation. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 1596169). Berlin: Springer Gabler.
- Korn, H.-P. (2016). Erfolgreiche Führung war immer schon agil! Auf sicherem Boden braucht es ja keine Führung. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele* (uniscope. Publikationen der SGO Stiftung, S. 1156139). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krappel, E.-S. & Hoffmann, S. (2017). Arbeiterkammer Niederösterreich: Flexibilisierung im Sinne der ArbeitnehmerInnen. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 49658). Berlin: Springer Gabler.
- Kratzer, N. (2013). Entgrenzung. In H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 1866191). Berlin: Ed. Sigma.
- Krause, A., Dorseman, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren* (S. 1916202). Berlin: Springer.

- Kreutzer, R. T. (2017). Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation. In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & M. Jünger (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices* (S. 33658). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kruse, P. (2007). *Kreativität, Interview mit Prof. Dr. Peter Kruse*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter [https://www.youtube.com/watch?v=oyo\\_oGUEH-I](https://www.youtube.com/watch?v=oyo_oGUEH-I)
- Kruse, P. (2013). *Zukunft von Führung: kompetent, kollektiv oder katastrophal ?* Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=ELArZG1iJ4g>.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lang, K. (2008). *Human Resources Management. Wirksame Konzepte einer modernen Personalpolitik*. Wien: Linde-Verlag.
- Leede, J. de (2016). Prelims. In J. de Leede (Hrsg.), *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Bd. 16, S. ióxxv). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016010>
- Leede, J. de & Heuver, P. (2016). New Ways of Working and Leadership. An Empirical Study in the Service Industry. In J. de Leede (Hrsg.), *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Bd. 16, S. 49671). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016004>
- Leede, J. de & Nijland, J. (2016). Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working. In J. de Leede (Hrsg.), *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Bd. 16, S. 73694). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016005>
- Lucas, H. C. & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology. How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18 (1), 46655.
- Mayer-Ahuja, N. & Feuerstein, P. (2013). Neue Sektoren, Kreativwirtschaft, Informationstechnik. In H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industrie soziologie* (S. 3656 370). Berlin: Ed. Sigma.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). *The human side of enterprise* (Kommentierte Auflage des Originals 1960). New York, NY: McGraw-Hill.
- Meinen, C. (2017). Berner Kantonalbank: Digitalisierung durch den Kunden. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 91696). Berlin: Springer Gabler.
- Mellner, C., Kecklund, G., Kompier, M., Sariaslan, A. & Aronsson, G. (2016). Boundaryless Work, Psychological Detachment and Sleep. Does Working ÷Anytime ó AnywhereøEqual Employees Are ÷Always onø? In J. de Leede (Hrsg.), *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Bd. 16, S. 29647). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016003>
- Meurer, P. & Schluchter, M. (2015). *Wissenschaftliches Arbeiten mit Citavi 5. Hinweise zum Schreiben wissenschaftlicher Arbeiten mit der Software »Citavi - Literaturverwaltung und Wissensorganisation«*. Auf Basis des Duden-Buchs »Die schriftliche Arbeit - kurz gefasst« von Jürg Niederhauser. Wädenswil.
- Microsoft. (2017). *Das neue Arbeiten - Microsoft*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <https://www.microsoft.com/de-at/unternehmen/das-neue-arbeiten>
- Moldaschl, W. (2017). Hypo Noe Gruppe: Bürokonzept šAlle unter einem Dachö. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 2316241). Berlin: Springer Gabler.
- Moll, F. & Leede, J. de (2016). Fostering Innovation. The Influence of New Ways of Working on Innovative Work Behavior. In J. de Leede (Hrsg.), *New Ways of Working Practices* (Ad-

- vanced Series in Management, Bd. 16, S. 956143). Emerald Group Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016006>
- Morgan, J. (Forbes, Hrsg.). (2013). *The Evolution of Work*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/09/10/the-evolution-of-work/>
- Niebling, M. & Dehner, K. (2017). Heermann Maschinenbau (HEMA): Agiles Management. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 1996210). Berlin: Springer Gabler.
- Ochoa, O. L. (2016a). Cultura digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología. Digital culture: Building new organizational behaviors and habits to maximize the potential of technology. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 71 (217), 71683.
- Ochoa, O. L. (2016b). Modelos de madurez digital: En qué consisten y que podemos aprender de ellos? Digital maturity models: What are they and what can we learn from them? *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 71 (219), 5736590.
- Oesterreich, B. (2015). Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation: Führungsarbeit statt Führungskräfte. In T. Sattelberger, I. Welpé & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 2316248). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Patzak, G. & Rattay, G. (2009). *Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen* (5. Aufl.). Wien: Linde international.
- Peschl, M. F. & Fundneider, T. (2016). Büro als Treiber von Wissens- und Innovationsprozessen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 31656). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 1056120). Berlin: Ed. Sigma.
- Pohler, N. (2012). Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen. Coworking Spaces. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 37 (1), 65678. <https://doi.org/10.1007/s11614-012-0021-y>
- Quandt-Schubert, K. (2017). BMW: Mobilarbeit - Flexibel arbeiten, bewusst abschalten. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 1496157). Berlin: Springer Gabler.
- Reininger, B. & Stelzmann, M. (2017). TELE Haase Steuergeräte: Mit gesundem Menschenverstand zum Unternehmen der Zukunft. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 3956408). Berlin: Springer Gabler.
- Richter, G. & Cernavin, O. (2016). Büro als Treiber gesundheitsförderlicher und produktiver Arbeitsbedingungen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 816102). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rieckmann, H. (1992). Dynaxibility - oder wie "systemisches" Management in der Praxis funktionieren kann. In K. Henning (Hrsg.), *Methodik und Praxis der Komplexitätsbewältigung. Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik am 4. und 5. Oktober 1991 in Aachen* (Wirtschafts- und Systemanalyse, Bd. 16, S. 17640). Berlin: Duncker & Humblot.
- Ritz, D. & Schmidt, N. (2017). Microsoft Österreich: Raumschiff Social Enterprise oder §Wie die Zukunft der Arbeit Teil des Alltags wird. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 2896300). Berlin: Springer Gabler.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schallmo, D. & Rusnjak, A. (2017). Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & M. Jünger (Hrsg.), *Digitale*

- Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices* (S. 16-32). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schallmo, D., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werani, T. & Jünger, M. (Hrsg.). (2017). *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schermuly, C. C. (2016). *New Work - gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe-Gruppe.
- Schützing, H. (2013). Visionen, Leitbilder und Strategien. In F.-G. Balik, B. Diwald, M. Ebner, A. Gumpetsberger, A. Hasch, F. Hasch et al. (Hrsg.), *Leistungsmotivation in Unternehmen. Aktuelle Perspektiven für Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Krise und Erfolg* (S. 196-34). Graz: DUV.
- Stahlhofer, H. & Müller, R. (2017). AWO Rheinland: Zeit-Wert-Konten-Modell. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 716-89). Berlin: Springer Gabler.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2005). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Väth, M. (2016). *Arbeit - die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*. Offenbach: GABAL.
- Warzecha, E. & Breyscha, W. (2017). Kapsch CarrierCom: Freiraum für innovative Leistungen und Ideen im neuen 'Open Office'. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 277-288). Berlin: Springer Gabler.
- Weiss, P. & Gnesda, A. (2017). Erste Bank: Der Erste Campus - Der neue Zusammenarbeitsplatz. In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 171-185). Berlin: Springer Gabler.
- Wentzel, G. & Freiburger, D. (2017). ASFINAG: Außendienstmitarbeiter & New World of Work - kein Widerspruch! In M. Bartz, A. Gnesda & T. Schmutzer (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens* (S. 59-70). Berlin: Springer Gabler.
- Windelband, L. & Dworschak, B. (2015). Arbeit und Kompetenzen in der Industrie 4.0. Anwendungsszenarien Instandhaltung und Leichtbaurobotik. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 71-86). Baden-Baden: Nomos Edition Sigma.
- Wirtschaftskammer Österreich. (2017). *Flexible Arbeit ist Sichere Arbeit*. Zugriff am 04.09.2017. Verfügbar unter <https://www.wko.at/Content.Node/kampagnen/Flexible-Arbeit/index.html>

# Anhang

## Anhang 1: Interviewanfrage

Bitte um ein Experteninterview zu Neuem Arbeiten Anfang August 2017	
<b>Name</b> <b>Unternehmen / Ort</b>	
	<p>Sehr geehrte í ...,</p> <p>nach 20-jähriger Berufserfahrung im HR-Bereich absolviere ich das Master-Studium Personalmanagement, Führung, Organisation an der Donau-Universität Krems. (<a href="http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/personalmanagement-fuehrung-organisation-msc/">http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/personalmanagement-fuehrung-organisation-msc/</a>)</p> <p>Derzeit schreibe ich meine Master-Arbeit zum Thema neue Arbeitsformen aufgrund der digitalen Transformation in agilen Unternehmen. Teil meiner Master-Arbeit sind Experteninterviews, wofür ich Interviewpartner suche.</p> <p>Aufgrund der Sommer- und Urlaubszeit möchte ich dazu rechtzeitig einen Termin für Anfang August reservieren.</p>
	<p><b>Zum Thema</b></p> <p>Die Digitalisierung verändert unsere gesamte Geschäftswelt, unter anderem auch die Arbeitsformen. Es geht um die Vor- und Nachteile von neuem und agilem Arbeiten und um Arbeitsformen wie flexible Arbeitszeit und -ort sowie neue Formen der Führung, Organisation und Zusammenarbeit, Kollaboration, í</p>
	<p>An dieser Stelle wird speziell verwiesen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• den angefragten Interviewpartner, von wo ich auf ihn aufmerksam wurde bzw. er mir bekannt ist</li><li>• das angefragte Unternehmen und dessen Bezug zu neuen Arbeitsformen</li><li>• der Grund, weshalb ich genau mit diesem Unternehmen und dieser Person ein Interview führen möchte.</li></ul>
	<p><b>Zur Abwicklung</b></p> <p>Ziel des Interviews ist es, Ansichten aus der Praxis aufzunehmen, um sie mit theoretischen Erkenntnissen vergleichen zu können und um neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen.</p>

	<p>Das Interview wird aufgezeichnet, damit das Gespräch anschließend verschriftlicht und ausgewertet werden kann.  Ihre Angaben sind natürlich vertraulich.  Ihre Aussagen werden <b>anonymisiert</b> und nicht mit Ihrem Namen und auch nicht mit dem Namen Ihres Unternehmens veröffentlicht.</p>
	<p>Die Dauer des Interviews ist ca. 45 Minuten mit einigen Minuten Zeit nach hinten.   Der beste Zeitraum wäre idealerweise Anfang August 2017.  Möglich ist Ende Juli bis Mitte August 2017.</p>

	<p>Ich wäre Ihnen sehr dankbar für eine Interview-Möglichkeit. Wenn Sie zeitlich verhindert sind, wäre ich Ihnen auch dankbar, wenn es eine/r Ihrer MitarbeiterInnen machen könnte.</p>
	<p>Vielen Dank im Voraus für Ihre Hilfe   Freundliche Grüße   Mag. Anita Kimerstorfer  E-Mail, Telefonnummer, Adresse</p>

## Anhang 2: Interview-Leitfaden - Handblatt für die Interviewpartner

### Interview-Leitfaden

Handblatt für den Interviewpartner

<b>Ausgangsposition</b>	
Master Arbeit Thema	<b>Neue Arbeitsformen in agilen Unternehmen aufgrund der digitalen Transformation</b>
Profil der Interviewerin	20-jährige Berufserfahrung im HR-Bereich Derzeit Donau-Uni Krems: Master Personal Führung Organisation
<b>Zur Abwicklung</b>	
Art	Experteninterview Halbstrukturiertes Interview mit Leitfaden
Ziel	Ziel des Interviews ist es, <b>Ansichten aus der Praxis aufzunehmen</b> , um sie mit theoretischen Erkenntnissen vergleichen zu können und um neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen.
Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Wertung, kein richtig und falsch.</li> <li>• <b>Schilderung von subjektiven</b> Eindrücken und Erfahrungen</li> </ul> <p>Persönliche Erfahrungen sind wertvoll.</p>
Aufzeichnung	Das Interview wird <b>aufgezeichnet</b> , damit das Gespräch anschließend verschriftlicht und ausgewertet werden kann.
Anonym	Ihre Angaben sind natürlich vertraulich.  Ihre Aussagen werden <b>anonymisiert</b> und nicht mit Ihrem Namen und auch nicht mit dem Namen Ihres Unternehmens veröffentlicht.
Dauer	45 Minuten mit einigen Minuten Zeit nach hinten.

<b>Zum Thema</b>	
	Die Digitalisierung verändert unsere gesamte Geschäftswelt, unter anderem auch die Arbeitsformen.
	Es geht um <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Vor- und Nachteile von neuem und agilem Arbeiten und um Arbeitsformen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wie flexible Arbeitszeit und -ort sowie</li> <li>• neue Formen der Führung, Organisation und Zusammenarbeit, Kollaboration, í</li> </ul>
	<p>Als Ergänzung, falls notwendig: Schlagwort-Liste xls (am Laptop)</p> <p><u>Zum Beispiel:</u>  Ergebnis-Orientierung / Leistung / Kontrolle  Hierarchie</p>

<b>Fragen-Katalog</b>	
Forschungsfragen → Interviewleitfaden → Kategorie	
MT-Titel	Welche neuen Arbeitsformen ergeben sich in agilen Unternehmen aus der digitalen Transformation?
1)	Was sind die Beweggründe für die Einführung neuer Arbeitsformen?
2)	Welche neuen Arbeitsformen kommen für Unternehmen in Frage? Kennst du aus der Praxis
3)	Welche Erfahrungen machen Unternehmen bei der Umsetzung von neuen Arbeitsformen?
4)	Wie kann Human Resources die Umstellung auf neue Arbeitsformen unterstützen?

<b>Zum Einstieg</b>	
	Bezug des Unternehmens oder des Interviewpartners zur Digitalisierung
	Motivation zur Teilnahme

<b>Zu beachtende Problemfelder</b>	
	šDurchwachsene Ergebnisse: positive und negative Erfahrungen (erfassen, auswerten, gegenüberstellen)
	Beschäftigungs- und Lernprozess
	Verstärkte Ergebnis- und Leistungsorientierung

<b>Weitere Punkte</b>	
	Gibt es Themen, die relevant sind, die wir aber nicht abgedeckt haben?
	Interesse an der fertigen Arbeit?
	Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

### Anhang 3: Interview-Leitfaden - Zusatzblatt für die Interviewerin

#### Zusatzblatt für die Interviewerin

Profil Interview-Partner	
Name	
Alter	
Geschlecht	
Position	
Dienstalter	
Ausbildung / Werdegang	Vorab-Abgleich mit Xing, um Zeit zu sparen und den Interview-Partner nicht zu sehr zu bemühen.

Profil Firma	
Bezug zu neuem Arbeiten / Digitalisierung	
Mitarbeiter	
Umsatz	
Standorte	
Geschäftsform	
Unt.zweig	
Produkte	
Spezielles	
Soziales	

Für mich selbst: Interview-Führung	
	Den Interviewpartner reden lassen. Die Strukturierung erfolgt durch den Interview-Partner.  Der Interviewer greift nur ein, wenn es um Fragen geht, die die Arbeit nicht wirklich betreffen.
	<u>Rückfallfragen:</u>

	Konkretes Beispiel: positiv oder negativ nach konkreten Ereignissen fragen: tiefergehende, ehrlichere Antworten.
KEINE	Unterbrechung Bewertung Kommentar Interpretationen Suggestivfragen
	Fragen nicht doppelt stellen: das verunsichert den Teilnehmer.
	Spezifisches Nachfragen ist möglich, ev. sogar notwendig.
	Nicht krampfhaft alle Inhalte durchbringen wollen. Vielleicht weiß der Interviewte ein neues interessantes Detail, das viel wichtiger ist.
	<u>Zustimmende Mimik und Gestik:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessiertes Zuhören</li> <li>- Kopfnicken</li> <li>- Augenkontakt</li> </ul>
Mit- nehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitfaden: Handblatt für den Interviewpartner</li> <li>- Leitfaden: Zusätzliches Blatt für mich als Interviewer</li> <li>- Smartphone: Aufnahme über den Rekorder</li> <li>- Laptop zum Nachsehen von ev. zusätzlichen Schlagwörtern</li> <li>- Papier, Schreibgerät ó zum Notieren von wichtigen gesagten Punkten, für weitere Fragen, um darauf eingehen zu können.</li> </ul>

## Anhang 4: Interview-Protokollbogen im Nachhinein

<b>Interview-Protokollbogen</b>	
Interview-Nr.	<b>x</b>
Interviewerin	Mag. Anita Kimerstorfer
Datum	
Dauer	
Befragte/r	Name Daten zur Person: erfragt / vorrecherchiert
Interview-Art	Persönliche Face-to-Face-Kommunikation oder telefonisch
Ort / Räumlichkeit	
Teilnahme-Motivation	
Interview-Atmosphäre	
Stichworte zur personalen Beziehung	
Interaktion im Interview	
Schwierige Passagen	
Besonders interessante Punkte	