

**Literaturanalyse und konzeptuelle Auseinandersetzung mit dem Thema
„New Work“**



Bachelorarbeit

Zur Erlangung des Grades eines Bachelor of Science im Studiengang
Informationsmanagement

vorgelegt von

Edona Qori

215202285

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Korflesch, Institut für Management

Zweitgutachter: Claire Zerwas, Institut für Management

Zusammenfassung

Innovationen sorgen immer mehr für einen Wandel in unserem Arbeitsalltag. Das Zusammenspiel von voranschreitenden digitalen Technologien und unserer arbeitenden Gesellschaft, lässt den Ausdruck „New Work“ immer mehr in den Vordergrund rücken. „New Work“ impliziert, dass die Arbeitswelt zur Lebenswelt wird. In diesem Zusammenhang stehen Selbstverantwortung, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung eines Individuums im beruflichen wie auch im privaten Umfeld.

Gegenstand dieser Bachelorarbeit ist es durch eine Literaturanalyse die Begriffsbedeutung von „New Work“ sowie dessen Bestandteile und Hintergründe zu evaluieren und damit die erste Forschungsfrage „Welche Bedeutung hat der Begriff „New Work“ in Forschung und Praxis?“ zu beantworten. Dafür werden die zentralen Inhalte Digitalisierung und Technologie, Struktur der Arbeit sowie Arbeitseinstellung von „New Work“ aufgegriffen und explizit untersucht. Welche Wahrnehmung und was für einen Nutzen Angestellte und Unternehmer in Bezug auf diese Inhalte haben, wird in der vorliegenden Bachelorarbeit anhand einer qualitativen Untersuchung analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews dienen ebenso dem Vergleich zwischen Unternehmern und Angestellten.

Die Interviews liefern das Resultat, dass „New Work“ die persönliche und berufliche Entwicklung der Individuen positiv beeinflusst. Zudem hat „New Work“ neue Perspektiven sowie Anforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer veranlasst, wobei das zielorientierte und nicht mehr das zeitorientierte Arbeiten von Bedeutung ist. Durch die Realisierung und Umsetzung dieser, kommt es zu einem erfüllenden Gefühl in der Arbeits- und Lebenswelt. Veranlasst durch diese Entgrenzung, kann „New Work“ verwirklicht werden. Denn durch einen zufriedenstellenden Beruf, wird der Sinn und Zweck der Arbeit nicht mehr in Frage gestellt. Zum Ausdruck bring die Arbeit abschließend, dass es sich hierbei um eine kulturelle Revolution auf Basis des digitalen Wandels handelt.

Abstract

Increasing innovation is the main reason of a changing daily work. The interaction of progressing digital technologies and our working society has originated the term “New Work”. “New Work” implies, that like spare time work time becomes part of the world of live. In this context, the self-responsibility, self-determination and self-realization of an individual in the professional as well as in the private environment is important.

The subject of this bachelor thesis is to evaluate the meaning of “New Work”. Also the components and the background is considered in detail by the literature analysis in order to answer the first research question "What is the meaning of the term “New Work” in research and practice?". For this purpose, the central contents of digitalization and technology, structure of work as well as work attitude of “New Work” are taken up and explicitly examined. What perception and what benefits employees and entrepreneurs have in relation to these contents is analyzed in the present bachelor thesis on the basis of a qualitative study. The collected results from the expert interviews also provide a comparison between entrepreneurs and employees understanding, attitude and feelings towards “New Work”.

The interviews show, that “New Work” has a positive influence on the personal and the professional development of individuals. In addition, “New Work” has created new perspectives and requirements for workers and employers. “New Work” is focusing on goal-oriented working attitude and displaces time-oriented work. Through the realization and implementation of these new perspectives and requirements, it results in a fulfilling feeling in the working and living world. Caused by the abolishment of boundaries, “New Work” can be realized. Due to a satisfying profession, the sense and purpose of the work is no longer questioned. The “New Work” development leads to a cultural revolution based and digital changes.

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
TABELLENVERZEICHNIS	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	IV
1 EINLEITUNG.....	5
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	5
1.2 ZIELSETZUNG UND ZENTRALE FRAGESTELLUNG.....	6
1.3 METHODIK.....	7
1.3 AUFBAU DER ARBEIT	9
2 BEGRIFFLICHE UND THEMATICHE GRUNDLAGEN.....	10
2.1 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN	10
2.1.1 Arbeit.....	10
2.1.2 Arbeitswissenschaft.....	11
2.1.3 New Work	13
2.1.4 Entrepreneur	17
2.1.5 Angestellter	18
2.2 INDUSTRIELLE REVOLUTION.....	19
3 LITERATURANALYSE: DARSTELLUNG DES FORSCHUNGSSTANDS ..	24
3.1 AUSWAHL DER RELEVANTEN LITERATUR UND VORGEHENSWEISE	24
3.2 INDUSTRIE 4.0 ALS GRUNDLAGE VON NEW WORK	27
3.3 AKTUELLER STAND DER FORSCHUNG VON NEW WORK	31
3.3.1 Digitalisierung und Technologien.....	32
3.3.2 Struktur der Arbeit – Transformation durch Globalisierung und Flexibilität	35
3.3.3 Arbeitseinstellung mit dem Fokus auf die Work-Life-Balance	41
3.4 AUSGANGSLAGE FÜR DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	46

4 QUALITATIVE UNTERSUCHUNG	50
4.1 VORKEHRUNGEN UND VORGEHENSWEISE	50
4.2 VERGLEICH ZWISCHEN UNTERNEHMERN UND ANGESTELLTEN IN BEZUG AUF DAS NEW WORK-VERSTÄNDNIS	53
4.2.1 Grundverständnis von New Work.....	53
4.2.2 Digitalisierung und Technologie.....	55
4.2.3 Struktur der Arbeit	56
4.2.4 Arbeitseinstellung.....	57
4.3 INTERPRETATION DER INTERVIEWWERKENNTNISSE.....	60
5 SCHLUSSBETRACHTUNG.....	62
ANHANG	64
LITERATURVERZEICHNIS	117

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: STUFEN DER THEORIEBILDUNG, ART DER FORSCHUNG UND FORSCHUNGSMETHODE (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN RIESENHUBER 2009, S. 6).....	8
ABBILDUNG 2: BEZIEHUNG ZWISCHEN MENSCH UND ARBEIT (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN KERN 2014, S. 9)	11
ABBILDUNG 3: DIE VIER STUFEN DER INDUSTRIELLEN REVOLUTION (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN KAGERMANN ET AL. 2013, S. 17).....	20
ABBILDUNG 4: REVOLUTION DER FERTIGUNG (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN KOREN 2010, S. 34).....	29
ABBILDUNG 5: ENTWICKLUNG UND EINFLUSSFAKTOREN VON INDUSTRIE 4.0 (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG)	30
ABBILDUNG 6: KÜNFTIG NEUES POTENZIAL DURCH DIE DIGITALISIERUNG (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN VDMA 2017, ONLINE)	35
ABBILDUNG 7: FLEXIBILISIERUNG DER ARBEIT UND DES LEBENS (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN BAUER 2013, S. 30)	39
ABBILDUNG 8: FLEXIBILISIERUNGSANFORDERUNG UND -MÖGLICHKEIT IM VERGLEICH (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN HASSLER UND RAU 2016, S. 27)	41
ABBILDUNG 9: MEINUNG ZU GESETZLICHEM ANSPRUCH AUF HOMEOFFICE, SOFERN MÖGLICH (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN ZDF POLITIKBAROMETER 2019, ONLINE).....	42
ABBILDUNG 10: KATEGORIEN VON NEW WORK (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG).....	45

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: ÜBERSICHT DER DEFINITION VON NEW WORK (QUELLE: EIGEN DARSTELLUNG).....	16
TABELLE 2: KONZEPTMATRIX (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG)	25
TABELLE 3: KONZEPTMATRIX (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG)	26

Abkürzungsverzeichnis

CPS	<i>Cyber-Physical System</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
IPv6.....	<i>Internet Protokoll Version 6</i>
IT	<i>Informationstechnik</i>
KI.....	<i>Künstliche Intelligenz</i>
WLAN	<i>Wireless Local Area Network</i>
WLB	<i>Work-Life-Balance</i>

1 Einleitung

„Das Leben teilt sich nicht in Arbeits- und Freizeit. Es ist alles Lebenszeit!“ dies schildert der Gründer Europas größter Drogeriekette *dm* Werner (2006). Für viele Arbeitgeber und Arbeitnehmer stellt New Work eine enorme Chance dar. Mit dem Wandel der Arbeitswelt stehen Selbstverantwortung, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung eines Individuums im Beruf und Privat deutlich im Vordergrund (Hackl et al. 2017, S. 11). Durch das Erreichen einer Entgrenzung dieser, wird New Work umgesetzt (Härtwig und Hoff 2010, S. 30).

1.1 Problemstellung

Aufgrund der weltweit voranschreitenden Entwicklung der Technologie, stehen Globalisierung und Digitalisierung immer mehr im Fokus unserer Gesellschaft. Ein Wandel der Arbeit findet statt (Eichhorst und Buhlmann 2015, S. 5). Innovationen führen zu Änderungen in unserem Arbeitsalltag. Das traditionelle Arbeitsbild hat sich im Laufe der Jahre durch die Fortentwicklung der Technik stark verändert (Bartz und Schmutzer 2015, S. 183). Arbeit ist ursprünglich in einem fixen Raum generiert und das dazu benötigte Wissen lokal verwendet worden, beispielsweise in einem Büro. Darüber hinaus setzte sich das tägliche Arbeiten aus demselben Kollegenkreis zusammen, somit herrschte eine starre Arbeitsform. Ebenso wurde bisher die Trennung der Arbeitswelt und der Lebenswelt strikt eingehalten. Doch mit dem immer höheren Anteil an Wissens- und Wertschöpfungsarbeit wird diese Arbeitswelt multimobiler (Spath 2017, S. 17).

In diesem Zusammenhang rückt der Ausdruck „New Work“ immer mehr in den Mittelpunkt (Spath 2017, S. 17). Hierbei ist klar, jeder der auf dem Arbeitsmarkt aktiv ist, ist ein Individuum „dieser neuen, gerade entstehenden Arbeits- und Zusammenarbeitslogik.“ (Hackl et al. 2017, S. 4) Doch was ist New Work eigentlich? Auffallend ist, egal ob Führungskräfte, Angestellte oder Akademiker, nicht für jeden fällt die Antwort gleich aus (Hackl et al. 2016). Um eine präzise Begriffsbestimmung treffen zu können, muss vorerst klar sein inwieweit der Begriff der „Arbeit“ hierbei eine Rolle spielt. Soll jegliche Arbeit in einem Unternehmen „neu“ organisiert, strukturiert oder gestaltet werden? Für jeden Arbeitenden muss klar sein, dass New Work nicht nur am Arbeitsplatz stattfinden kann, sondern die Arbeitswelt zur Lebenswelt wird. Der Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit und den täglich anfallenden Tätigkeiten muss geregelt sein (Väth 2016, S. 16). Klar ist, dass die Beschäftigung sich verändert hat. Die Menschlichkeit hat an Bedeutsamkeit gewonnen. Somit ist New Work der Grund für die

derzeitige Modifizierung der Aspekte Arbeit, Organisation und Führung, welche für diese Humanität sorgen. Doch welche Auswirkungen hat New Work denn überhaupt auf die Arbeit und wie kommt der Mensch mit diesem Wandel zu recht (Vollmer und Poppenborg 2018, S. 21–22)?

All diese Fragen sind durch den Einsatz von Digitalisierung in der Arbeitswelt hervorgerufen worden. Denn durch diese kam es im Laufe der Jahre zu einer starken Veränderung des konventionellen Arbeitsbildes mit der Folge, dass der Arbeitnehmer selbstständiger arbeitet. Standardisierte Arbeitsabläufe lösen sich immer mehr und die Arbeit wird flexibler. Hierbei wird deutlich, dass ein Zusammenwachsen von Arbeit und Leben kaum noch zu vermeiden ist¹.

Fakt ist, jeder Beschäftigte, egal ob Unternehmer oder Arbeitnehmer, betreibt New Work. Doch wie nehmen Unternehmer dies wahr? Ist die Wahrnehmung des Arbeitnehmers ähnlich? Wie wird New Work genutzt?

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung

Aufgrund von Unklarheiten der Begriffsbedeutung von New Work wird in dieser Ausarbeitung mit höchster Priorität an der Erklärung und Abgrenzung gearbeitet. Ziel der Arbeit ist es die zentralen Inhalte, wie auch die Definition von New Work zu identifizieren und gegebenenfalls zu modifizieren. Anhand des aktuellen Stands der Forschung wird eine Literaturanalyse durchgeführt. Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen wird anschließend eine qualitative Untersuchung vorgenommen, um herauszufinden, welche Wahrnehmung und welchen Nutzen Unternehmer und Angestellte von New Work haben. Daraus leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

1. Welche Bedeutung hat der Begriff New Work in Forschung und Praxis?
2. Wie nehmen Unternehmer und wie nehmen Angestellte New Work wahr und wie nutzen Sie diese?

Die Forschungsfragen werden im fortlaufenden durch diese Arbeit ausgearbeitet und beantwortet. Anregungen, die daraus gezogen werden, gehen mit dem klaren Verständnis der Thematik New Work und ihrer Geltung für die Gesellschaft einher. Hierzu werden die in Kapitel 1.3 erläuterten Methoden angewandt.

¹ Vgl. Spath 2017, S. 17.

1.3 Methodik

In diesem Kapitel wird zunächst die Suche der relevanten Literatur und das Vorgehen bei der Ausarbeitung knapp vorgestellt. Darauf aufbauend werden die verwendeten Methoden erläutert.

Im ersten Teil des Kapitels wird auf das Schema der Literaturanalyse nach Webster und Watson² (2002) eingegangen, welches bei der Ausarbeitung dieser Arbeit angewandt wird. Die Autoren definieren die Forschungsmethode folgendermaßen:

„An effective review creates a firm foundation for advancing knowledge. It facilitates theory development, closes areas where a plethora of research exists, and uncovers areas where research is needed.“ (Webster und Watson 2002, S. 13)

Um eine Vielzahl an relevanter Literatur zu finden wird in folgenden Schritten vorgegangen:

Identifizieren und Strukturieren der relevanten Literatur und Reviews

Die Grundlage für eine erfolgreiche Literaturanalyse ist die Identifikation der relevanten Literatur. Um das Thema vollständig, qualitativ zu erfassen, soll die Recherche sich nicht nur auf ein spezielles Journal, eine bestimmte geographische Zone oder eine bestimmte Forschungsmethode beziehen.

Mit der Auswahl der Literatur folgt das Analysieren, welches konzeptbezogen geschieht. Um einen Überblick der relevanten Artikel zu gewährleisten, wird eine Konzeptmatrix angelegt. Sortiert wird nach festgelegten Variablen, Analysestufen oder Ähnlichem.

Evaluierung der Theorie

In diesem Schritt wird als Vorgehensweise für das Erarbeiten der Aufgabe ein Konzeptmodell, das eine unterstützende Empfehlung ist, verwiesen. Durch das Lesen von weiteren Ausarbeitungen anderer Forscher kommt es zu „with each revision, the paper ripens. Expose your paper to the fresh air and sunshine of collegial feedback. With each discussion, new ideas emerge. The ripening process is facilitated with hard work and frequent revisions“ (Draft 1985, S. 180).

² Vgl. Webster und Watson 2002, S. xiii–xx) gilt für das gesamte Kapitel 1.3

Schluss und Diskussion

Am Ende werden Anregungen für alternative Implikationen für die Praxis und zukünftige Forschungsthemen aufgezeigt werden. Diese bauen auf der bisher ausgedehnten Forschung der Arbeit auf (Griffith 1999, S. 484–486).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich größten Teils mit der Bedeutung des Begriffs New Work. Hierbei handelt es sich um einen modernen Begriff, der sich noch nicht etabliert hat. Zur Identifizierung der infrage kommenden Forschungsmethode wird die folgende Abbildung nach Riesenhuber (2007) herangezogen.

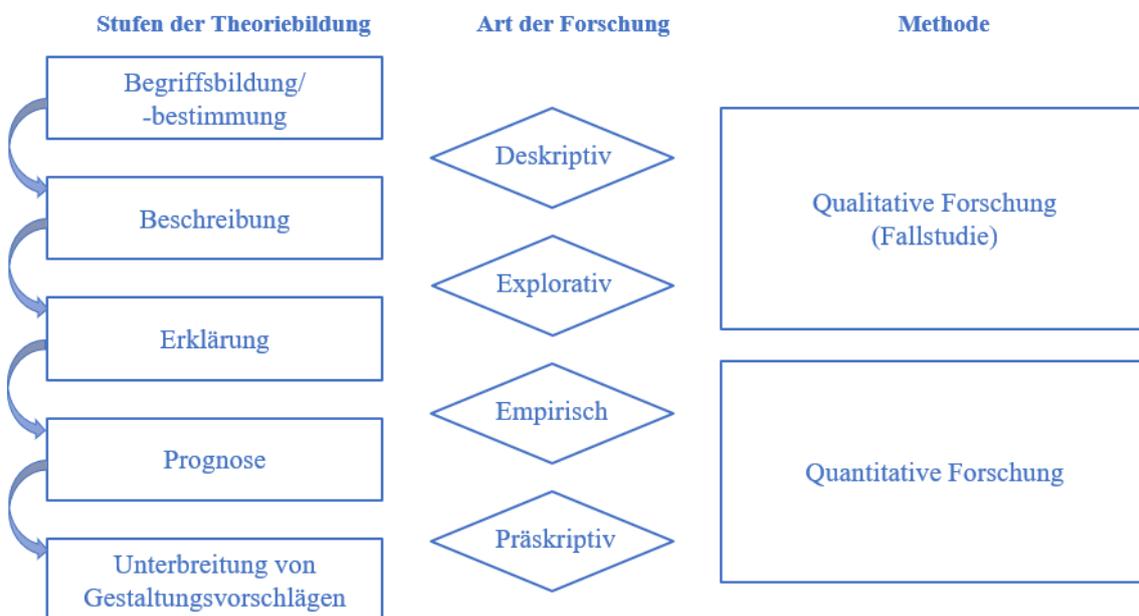


Abbildung 1: Stufen der Theoriebildung, Art der Forschung und Forschungsmethode (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Riesenhuber 2009, S. 6)

Hier wird deutlich, dass die ersten drei Stufen der Theoriebildung relevant für die Arbeit sind. Die Stufen umfassen die Begriffsbildung/-bestimmung, die Beschreibung sowie teilweise auch die entsprechende Erklärung. Basierend darauf lässt sich ableiten, dass die Art der Forschung deskriptiv und explorativ sein muss.³ Für die deskriptive Forschung wird eine Zielvorstellung vorausgesetzt. Diese wird angewendet, um den Tatbestand sowie den Sachverhalt zu beschreiben. Zudem dient sie der Erfassung von Häufigkeiten. Der Ansatz der explorativen Forschung hingegen kommt zum Einsatz, wenn es sich um einen Sachverhalt handelt, der neuartig und unerforscht ist. Um diesen geringen Stand der Kenntnis zu erhöhen, findet Forschungen statt. Die Absichten der explorativen

³ Vgl. Koch und Zacharias 2001, S. 40 für die folgende Differenzierung von deskriptiver und explorativer Forschung.

Forschung sind herauszufinden, welche unbekannt Zustände und Formen sich hinter dem Thema befinden. Um explorative Forschung zu betreiben, werden Interviews und Befragungen durchgeführt. Diese führen im Weiteren zur Aufklärung von Informationen die bislang fehlend waren. In dieser Arbeit wird somit hauptsächlich explorative und teilweise deskriptive Forschung angewandt. In Folge dessen steht fest, dass es sich bei der Ausarbeitung dieser Thesis um qualitativ orientiertes Arbeiten handelt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Einleitend wird die Problemstellung einschließlich der Zielsetzung und der zentralen Fragestellung wie auch die Methodik dargelegt.

Im nachfolgenden Kapitel 2 werden, die im Zusammenhang mit dieser Arbeit relevanten Begrifflichkeiten und Themen, erläutert.

Kapitel 3 beinhaltet die Vorgehensweise der relevanten Literatursauswahl und die Darstellung des aktuellen Forschungsstandes von New Work. Dabei wird das letztgenannte Kapitel in drei Unterpunkten eingeteilt, um die zentralen Inhalte von New Work darzustellen. Abgeschlossen wird das dritte Kapitel mit der Ausgangslage für die empirische Untersuchung.

Anhand dieser Grundlagen wird in Kapitel 4 eine qualitative Untersuchung erarbeitet und analysiert. Ziel ist es das New Work Verständnis von Unternehmern und Angestellten zu vergleichen, um daraus Erkenntnisse über Unterschiede und Gemeinsamkeiten, sowie Wahrnehmung und Nutzen zu generieren, welche anschließend interpretiert werden.

Abschließend folgt in Kapitel 5 eine kurze Zusammenfassung der Arbeit. Des Weiteren wird die Implikation für Praxis und Forschung der in Kapitel 3 und 4 erarbeiteten und gewonnenen Erkenntnisse kritisch evaluiert. Außerdem wird explizit auf die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen.

2 Begriffliche und thematische Grundlagen

Mit diesem einführenden Kapitel soll ein grundlegendes Verständnis geschaffen und der theoretische Kontext der Bachelorthesis beleuchtet und abgegrenzt werden. Zuerst werden die begrifflichen Grundlagen dargelegt und erklärt, welche in Verbindung mit New Work stehen. Nachfolgend wird die historische Entwicklung der Industriellen Revolutionen dargestellt, welche fundamental für die neue Welt der Arbeit sind.

2.1 Begriffliche Grundlagen

In diesem Unterkapitel werden die wichtigsten Begrifflichkeiten zum allgemeinen Verständnis der Arbeit definiert.

2.1.1 Arbeit

Unter Arbeit wird eine „zielgerichtete, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit“ verstanden (Hadelor und Winter 2000, S. 152). Somit ist Arbeit eine Tätigkeit bzw. Aktivität, die durch Entfaltung der menschlichen Tatkraft, zu einem materiellen oder immateriellen Ergebnis führt. Das Ergebnis der Arbeit wird durch die Nutzung der körperlichen, geistigen und/oder seelischen Kräfte des Menschen erschaffen und sorgt für dessen Zufriedenstellung der Bedürfnisse. Geprägt ist die Arbeit dabei durch das menschliche Handeln und nutzt die Fähigkeit des Menschen zur Informationsaufnahme, -verarbeitung und -nutzung.⁴ Eine Interaktion des arbeitenden Menschen kann dabei mit anderen Menschen, Bereichen, Betriebsmitteln sowie Ebenen stattfinden (Kreuzhof 1990, S. 8). Für den Mensch sind im Rahmen der Arbeitsgestaltung folgende Interaktionspunkte von Wichtigkeit: Technik, Wirtschaft, Veränderungsprozesse, Umwelt und Organisation (Kern 2014, S. 32). Folgende Maßnahmen und Aufgaben lassen sich aus den bereits genannten Zielen der Interaktionsgruppen folgern: Auf einer Seite muss der Mensch an die Arbeit und auf der anderen die Arbeit an den Menschen angepasst werden (Warnecke und Kölle 1979, S. 635–636).

⁴ Vgl. Bokranz und Landau 1991, S. 15.

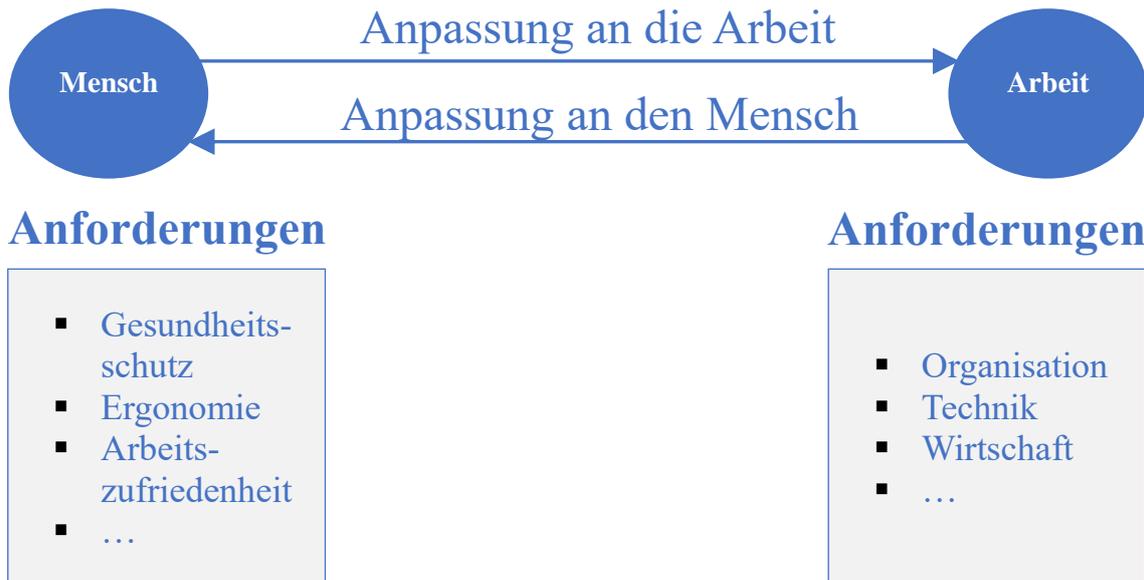


Abbildung 2: Beziehung zwischen Mensch und Arbeit (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kern 2014, S. 9)

Abbildung 2 stellt den gegenseitigen Bezug dar. Für die Angleichung der Arbeit an den Menschen müssen die anthropometrischen, psychologischen und natürlichen Charakterzüge des Menschen beachtet werden. Diese sind ausschlaggebend und bei der Realisierung der Arbeitsplatzumgebung, des Arbeitsablaufes, des Arbeitsplatzes und der Umwelt zu beachten. Zudem muss der Mensch ebenfalls an seine Arbeitsaufgaben individuell angepasst werden bzw. für diese geeignet sein. Hierfür müssen die notwendigen Qualifikationen, Fertigkeiten, Erfahrungen als auch eine zielorientierte Motivation existieren.⁵

Der Bewertungsansatz von Unternehmern und Arbeitern ist im Hinblick auf die Arbeit verschieden. Einem Unternehmer nutzt die menschliche Arbeitskraft dazu Gewinne zu erwirtschaften; dem Arbeitenden sichert sie die Existenz. Dabei ist das Ziel des Unternehmers, die Arbeitsumstände für ein maximales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu gestalten. Während der Arbeiter die Bedingungen nach monetären, sozialen und non-monetären Kriterien beurteilt. In der etablierten Gesellschaft ist Arbeit überall eine achtbare gesamtgesellschaftliche Norm.⁶

2.1.2 Arbeitswissenschaft

Die Arbeitswissenschaft hat zwei wesentliche Ziele: Arbeit sowohl effektiv als auch menschengerecht zu gestalten. Grundlegendes Merkmal der Arbeitswissenschaft ist dabei

⁵ Vgl. Hardenacke et al. 1985, S. 34.

⁶ Vgl. Georg et al. 1985, S. 10–14.

die Annahmen, dass humane Arbeitsbedingungen zur Optimierung der Betriebsabläufe führen (Luczak 1998, S. 6–7). Mit der Gestaltung von Arbeitsprozessen und dem Arbeitsverhalten von Menschen als wissenschaftlicher Ausgangspunkt, befasste sich zum ersten Mal eingehend zu Beginn des 20. Jahrhunderts Frederick W. Taylor und sein Schüler Frank B. Gilbreth. Durch Zeit- und Bewegungsstudien bestimmten sie die bestmögliche Leistungsfähigkeit der Arbeiter, um ihre Potenzial am wirkungsvollsten einzusetzen (Hardenacke et al. 1985, S. 24). Daraus entwickelte sich im Laufe des 20. Jahrhunderts fachübergreifend aus Ingenieuren, Ökonomen und Sozialwissenschaftlern eine aufbauende Arbeitswissenschaft. Diese Wissenschaft fungiert für die Planung von Produktionskonzepten, welche angesichts der organisatorischen und der technischen Entwicklung, unter Betrachtung wirtschaftlicher, physischer und psychischer Aspekte, Sicherung und Schaffung von Beschäftigung gewährleistet, sowie für eine zusammenwirkende Unternehmenskultur sorgen (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. 2013, S. 8–9). Betrachtet wird durch die Arbeitswissenschaft dabei die Interaktion zwischen Mensch und Arbeit unter den Faktoren: Ergonomie, Probleme, Gesundheitsschutz, Optimierungspotential und Arbeitszufriedenheit. Mit einer zeitgemäßen Erwartungshaltung der Arbeitswissenschaft zur Arbeit entstehen keine Bedenken vor Veränderungen gegenwärtiger Strukturen und Prozesse, d.h. ist innovationsoffen und ist stark durch den rationalen, kapitalistischen Wirtschaftsstil der Organisationen geprägt (Georg et al. 1985, S. 14). Trotz all des Wandels der Arbeit durch Organisation, Technik und wirtschaftlichen Anspruch ist der Mensch die Konstante der Arbeitswissenschaft im Arbeitsprozess (Kern 2014, S. 8).

Durch die wirtschaftliche Auseinandersetzung mit der menschlichen Arbeit und ihrer Bedingungen entstand das Forschungsgebiet der Arbeitswissenschaft, welche die Verbesserung sozio-technischer Arbeitssysteme als Zielsetzung hat (Skarpelis 1986, S. 174). Die Sicht der Arbeitswissenschaft verlangt, dass die Gestaltung der Arbeitsaufgaben die Neugier und die Einsatzbereitschaft des Arbeiters aus sich heraus fördert, und das ein Individuum somit anspricht und zum Fortfahren motiviert. Um bestmögliche Bedingungen für die Erbringung einer hohen Leistung der Arbeit zu erlangen, wird die intrinsische Motivation gefördert.⁷ Die Arbeitswissenschaft per Definition:

⁷ Vgl. Rundnagel 2017, S. 1.

„Arbeitswissenschaft ist die - jeweils systematische - Analyse, Ordnung und Gestaltung der technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen mit dem Ziel, daß die arbeitenden Menschen in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen

- schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden,
- Standards sozialer Angemessenheit nach Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung sowie Entlohnung und Kooperation erfüllt sehen,
- Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können.“⁸

Aus der Definition resultiert, dass neben der Zielvorstellung zur ökonomisch, wirtschaftlichen Optimierung auch Aspekte wie soziale Verhältnismäßigkeit der Arbeit, Gesundheitsschutz und technisch-wirtschaftliche Rationalität in der arbeitswissenschaftlichen Auffassung gleichwertig sind (Ropohl und Braun 2001, S. 109–110).

2.1.3 New Work

Dieses Unterkapitel zeigt eine Übersicht über die Begrifflichkeit New Work und die unterschiedlichen Ansätze der Begriffserklärung aus der Wissenschaft. Ziel ist es eine besonders geeignete Definition zu evaluieren, die als Grundlage für diese Arbeit dient.

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff New Work zeigt, dass es noch keine klare bzw. übereinstimmende Definition hierfür gibt (Hackl et al. 2017, S. 1). Der aktuelle Stand der Forschung zu diesem Thema ist nicht besonders fortgeschritten und die Ansammlung empirischer Daten sind zu unspezifisch (Hackl et al. 2017, S. 1). Dies Resultiert daher, dass New Work ein Konzept ist, welches aus der Beobachtung des derzeitigen Beschäftigungssystems hervorgeht (tbd 2019, online). Oftmals werden auch Synonyme wie „Neue Welt des Arbeitens“ (Hackl et al. 2017, S. 44) oder „Arbeit 4.0“ verwendet (Kühner 2017, S. 55).

⁸ Vgl. Luczak et al. 1989, S. 59.

Geprägt durch den Philosophen Frithjof Bergmann, ist der Begriff New Work jedoch schon seit den frühen 1980er Jahren verbreitet (Rump und Eilers 2017b, S. 188). Der Vordenker befasste sich mit der Beziehung zwischen Mensch und Arbeit und schuf ein alternatives Modell zur Lohnarbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem (Bergmann 1979, o.S.). Dieses Modell bezeichnete er als „New Work“ übersetzt als „Neue Arbeit“ (Rump und Eilers 2017b, S. 188). Bergmann vertritt mit seiner Definition die Ansicht, dass die Menschheit ihre Abhängigkeit von bezahlter Arbeit vermindern und vielmehr Wert auf eine Arbeit legen soll, die die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit sowie Kreativität in den Vordergrund rückt und der sie aus tiefster Überzeugung nachgehen (Peters 2018, online). Demnach hatte Bergmann eine Vision einer bestimmte Form von Arbeit, während Hackl et al. (2017) den „Begriff New Work heute eher allgemein verwendet und [...] für eine grundlegende und nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt“ beschreibt (Hackl et al. 2017, S. 3).

New Work liegt der Annahme zugrunde, dass das bislang gelebte Arbeitssystem der Vergangenheit angehört, denn die Arbeitswelt entwickelt sich von der Industrie- hin zu einer Wissensgesellschaft (Aventgarde Experts 2018, online). Diese Wissensgesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass möglichst viele Menschen über Voraussetzungen verfügen, welche es ihnen erlauben, das Angebot von Informationen kritisch und uneingeschränkt zu nutzen und sich anschließend eine eigene Meinung im Sinne eines vernünftigen Arguments bilden zu können (Powell und Snellman 2004, S. 201). Mit den Grundwerten von New Work Unabhängigkeit, Freiheit sowie der Teilnahme an der Gesellschaft und der Gemeinschaft (tbd 2019, online) wird deutlich, dass New Work ebenfalls ein Teilaspekt der Wissensgesellschaft ist (Powell und Snellman 2004, S. 210). Daraus ergeben sich die folgenden Bereiche, welche die zentralen Inhalte von New Work darstellen:

- Digitalisierung und Technologie: Mit dem weltweit verbreiteten Zugang in das Internet und auf Cloud-Lösungen ist die physische Anwesenheit bei vielen Arbeiten nicht mehr erforderlich (Townsend 2001, S. 1699–1700). Innovative Geräte finden Platz auf dem Markt und es kommt zu neuen Formen der Arbeit (Hagberg et al. 2016, S. 695).
- Struktur der Arbeit: Der Arbeitnehmer verfolgt nicht mehr das Ziel der Festanstellung. Ebenso ist ein strikt hierarchischer Verlauf der Karriere nicht mehr erstrebenswert (Walton 1975, S. 7–10). Die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Management und Arbeiter wird dem Konkurrenzdenken vorgezogen.

Selbstständigkeit, Independenz und Individualität spielen für die Arbeitnehmer eine wichtige Rolle (Kaiser und Kozica 2015, S. 311).

- Arbeitseinstellung: Das Interesse an einer Langzeitanstellung im selben Unternehmen hat abgenommen (Boswell et al. 2005, S. 882). Vielmehr wird die Gewichtung von Arbeit und Freizeit überdacht. Die Frage über den Sinn und Zweck der Arbeit rückt zudem in den Vordergrund (Shanafelt et al. 2012, S. 1378).

Deutlich wird hier, das zunehmende Bedürfnis der Menschen nach Sinn und Bedeutung ihrer Arbeit (Cartwright und Holmes 2006, S. 202). Des Weiteren findet durch innovative Technologien eine signifikante Entgrenzung statt: In der Theorie ist das Arbeiten unabhängig der Zeit, des Ortes sowie der Beteiligten möglich. Jedoch muss jeder Einzelne diese Entgrenzung bewusst regeln und die Kontrolle darüber behalten, ansonsten kann dies zu Überarbeitung führen (Gabler Business Journal 2017, S. 6–7). Nach Markus Väth „[...] geht [es] nicht um eine technische, sondern um eine kulturelle Revolution“ (Väth 2017, S. 57). Somit macht der Autor deutlich, dass die New Work Revolution Auswirkungen auf die Ebenen Mensch, Organisation und Gesellschaft hat (Väth 2017, S. 57).

Gräßler (2017) ist der Meinung, dass „[Es] wesentlich ist [...], ein Verständnis dafür zu wecken, dass New Work alternativlos ist“ (Gräßler 2017, S. 56) und jeder Berufstätige den Begriff New Work für sich definieren muss. Durch die Digitalisierung kommt es dauernd zu neuen Geschäftsmodellen. Um im Berufsleben nicht den Anschluss zu verlieren, müssen diese Modelle umgesetzt werden. Dazu benötigt es zudem Individuen, welche bereit sind, die kontinuierliche Innovationen als fortlaufenden Prozess mit zu erleben. Somit steht fest, dass Individuen alternative Arbeitsvoraussetzungen benötigen.⁹

Die nachstehende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die genauen Definitionen von New Work der einzelnen Autoren in der wissenschaftlichen Literatur, welche bei der Begriffserklärung von New Work von Relevanz sind.

⁹ Vgl. Gräßler 2017, S. 56.

Autor	Kontext	Definition
Gräßler (2017)	Universelle Definition von New Work	„New Work ist die neue Zusammenarbeit eines neuen Arbeitertyps in einem aus Wissensarbeit ausgerichteten Unternehmensumfeld, das im permanenten Wandel agil auf neues Wissen reagiert.“ (Gräßler 2017, S. 56)
Hackl et al. (2017)	Interpretation von New Work	„New Work“ oder die „Neue Welt des Arbeitens“ ist Denkansatz und Bewegung zugleich. Ursache sind tiefgreifende Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher und auf Unternehmensebene 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)
Väth (2017)	Ebenen von New Work	„New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“ (Väth 2017, S. 57)
Bergmann und van Gelder (1994)	Erste Definition von New Work	„New Work represents the effort to redirect the use of technology so that it isn't used simply to speed up the work and in the process ruin the world [...]. The purpose of technology should be to reduce the oppressive, spirit-breaking, dementing power of work – to use machines to do the work that is boring and repetitive. Then human beings can do the creative, imaginative, uplifting work. So New Work is simply the attempt to allow people, for at least some of their time, to do something they passionately want to do, something they deeply believe in.“ (Bergmann und van Gelder 1994, S. 54)

Tabelle 1: Übersicht der Definition von New Work (Quelle: eigen Darstellung)

In der vorliegenden Arbeit wird auf Basis der Definition von Väth (2017) gearbeitet. Mit den drei Ebenen die der Autor aufweist, werden alle zentralen Punkte, die in der neuen Welt der Arbeit Betrachtung finden, klar benannt.

2.1.4 Entrepreneur

Die begriffliche Herleitung von Entrepreneur beruht auf dem französischen Verb ‚entreprendre‘, sprich ‚etwas tun‘ bzw. ‚etwas unternehmen‘ (Fritsch 2016, S. 6). Entrepreneure sind all diejenigen, die durch Eigeninitiative ein gewisses ökonomisches Wagnis tolerieren und akzeptieren. Dadurch soll eine Innovation, die auf dem Markt noch nicht vorhanden ist oder mit welcher der Markt noch nicht gesättigt ist, hervorgebracht werden (Jacobsen 2003, S. 33). Ein Entrepreneur kauft zu einem bestimmten Zeitpunkt Leistungen ein, die den Faktoren Risiko, Ungewissheit und Profit entsprechen. Daraus konzipiert der Unternehmer ein Produkt, welches er anschließend verkauft (Knight 2012, S. 33–34). Zur konkreten Umsetzung gehört das aktive Handeln mit Bezug auf kreative Innovationen, wie auch das ergreifen der Gelegenheit, die andere Unternehmer zu diesem Augenblick nicht nutzen können (Kirzner 1984, S. 53). Die Unsicherheit bietet dabei die Chance auf Gewinn (Knight 2012, S. 34). Des Weiteren ist ein Entrepreneur auch ein Koordinator von Ressourcen (Say 1803, S. 66). Denn nicht allein die Idee für eine Unternehmung, sondern auch die nötigen Ressourcen wie Geld, Räumlichkeiten und Technologien, werden benötigt um erfolgreich zu sein. Hierfür muss der Unternehmer Investoren sowie Eigentümer unterschiedlicher Ressourcen von der Unternehmung überzeugen, um somit Teil der Unternehmung zu werden (Fueglistaller et al. 2012, S. 103). Eine allumfassende Definition zu den bereits genannten Aspekten des Entrepreneurs liefert die folgende Definition aus dem Jahre 2016:

„Ein Individuum, das innovative Produkte oder Produktionsmethoden am Markt durchsetzt, neue wirtschaftliche Strukturen etabliert und bestehende, weniger innovative Unternehmen aus dem Markt drängt, jedoch nicht zwangsläufig Inhaber eines Unternehmens sein muss. Entrepreneure verfolgen ihre Projekte mit Konsequenz und sind in der Lage, die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung ihrer Ideen zu akquirieren. Unternehmer glauben, dass sie ihr Leben kontrollieren können, und sind in der Lage, Risiken einzugehen“ (Fueglistaller et al. 2016, S. 2).

2.1.5 Angestellter

Mit der Zusammenführung der Rentenversicherungsträger im Januar 2005 ist die Unterscheidung zwischen Arbeiter und Angestelltem offiziell hinfällig: Die Landesversicherungsanstalt für Arbeiter und die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte ist somit zu „Deutsche Rentenversicherung Bund“ vereinigt worden. Das Ergebnis ist die einheitliche Bezeichnung: der Arbeitnehmer (Meine 2005, S. 76).

Ein Arbeitnehmer ist derjenige, der sich mit der Unterzeichnung eines privatrechtlichen Vertrags dazu verpflichtet unselbstständig und fremdbestimmten Dienstleistungen zu erbringen (Hadelers und Winter 2000, S. 157). Nach § 611 a BGB gilt:

„Durch den Arbeitsvertrag wird der Arbeitnehmer im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Das Weisungsrecht kann Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit betreffen. Weisungsgebunden ist, wer nicht im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann. Der Grad der persönlichen Abhängigkeit hängt dabei auch von der Eigenart der jeweiligen Tätigkeit ab. [...]“.

Die Vereinheitlichung von Arbeitern und Angestellten hat dazu geführt, dass sie in der Arbeitnehmergruppe gemeinsam an erster Stelle stehen (Arentzen und Winter 1997, S. 183). Inoffiziell wird dennoch im alltäglichen Leben wie auch in der betrieblichen Kognition zwischen Arbeiter und Angestelltem unterschieden (Meine 2005, S. 76).

Im wesentlichen sind Angestellte in führenden, während Arbeiter in ausführenden Positionen tätig sind (o.A. 1962, S. 54). Angestellte sind im Unterschied zu Arbeitern für „kaufmännischen, verwaltungsmäßigen, arbeitsvorbereitenden, kontrollierenden und koordinierenden“ (Kocka 1981, S. 7) Zwecke verantwortlich. Ausschließlich oder größtenteils befassen sich Angestellte mit nicht-körperlicher Arbeit, deren Bestandteil vor allem Informationen, nicht aber Sachen, sind (Berekoven 1974, S. 14). Dies geschieht in Büros von Einrichtungen wie Banken, Verwaltungen, usw. Komplexe Tätigkeiten, die von Angestellten getätigt werden, führen dazu, dass das Ergebnis schwer bestimmbar ist und infolgedessen das Kontrollieren der Arbeit erschwert wird. Ein Großteil der Angestellten ist Träger delegierter Anordnungsbefugnis, was bedeutet, dass es festgelegt Kompetenzen einer Instanz gibt, die hierarchisch nachrangig organisatorischen Einheiten

Weisungen erteilen dürfen.¹⁰ Das Arbeitsentgelt weist ebenfalls eine Differenz zwischen Arbeiter und Angestelltem auf. Synonyme für Entgelt sind Lohn und Gehalt. Lohn ist dabei die Bezahlung, welche nach Stunden für geleistete Arbeit berechnet wird und einem Arbeiter zusteht. Gehalt hingegen ist die regelmäßige monatliche Bezahlung eines Angestellten (Lücke 1988, S. 4).

In der vorliegenden Bachelorarbeit ist deshalb die Sprache von einem Angestellten, wenn es um den Arbeitnehmer geht.

2.2 Industrielle Revolution

Der Begriff Revolution wird als „eine schnelle, radikale (i. d. R. gewaltsame) Veränderung der gegebenen (politischen, sozialen, ökonomischen) Bedingungen“ (Schubert 2018, S. 251) definiert. Hergeleitet wird der Ausdruck „Revolution“ aus dem Lateinischen „re-“ für „zurück“ und „-volvere“ für „rollen, wälzen“ und aus dem Französischen „révolution“, zu Deutsch „Umdrehung, Umwälzung“ (Dudenredaktion, online). Sobald ein Fortschritt in der Wissenschaft und eine technische Entwicklung einen Wandel der Technik in kürzester Zeit hervorruft und dabei die Gesellschaft durch eine Modifizierung betroffen ist, wird von einer Revolution gesprochen (Bundeszentrale für politische Bildung 2016, online).

Um einen Überblick der industriellen Entwicklung und der damit verbundenen Geschichte zu gewährleisten, werden die vergangenen industriellen Revolutionen im Folgenden beschrieben. Mit diesem Hintergrundwissen wird dann auf die Industrie 4.0 und der damit verbundenen Arbeit 4.0 eingegangen (Matuschek 2016, S. 6). Unter „Arbeit 4.0“ versteht man die Neue Welt der Arbeit: New Work. Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse verändern sich stetig. Grund hierfür ist die zunehmende Digitalisierung, welche zu einer Arbeit führt die flexibler und dezentraler ist und zur Auflösung von Grenzen zwischen Arbeitswelt und Privatwelt führt (Hackl et al. 2017, S. 30).

¹⁰ Vgl. Kocka 1981, S. 7.

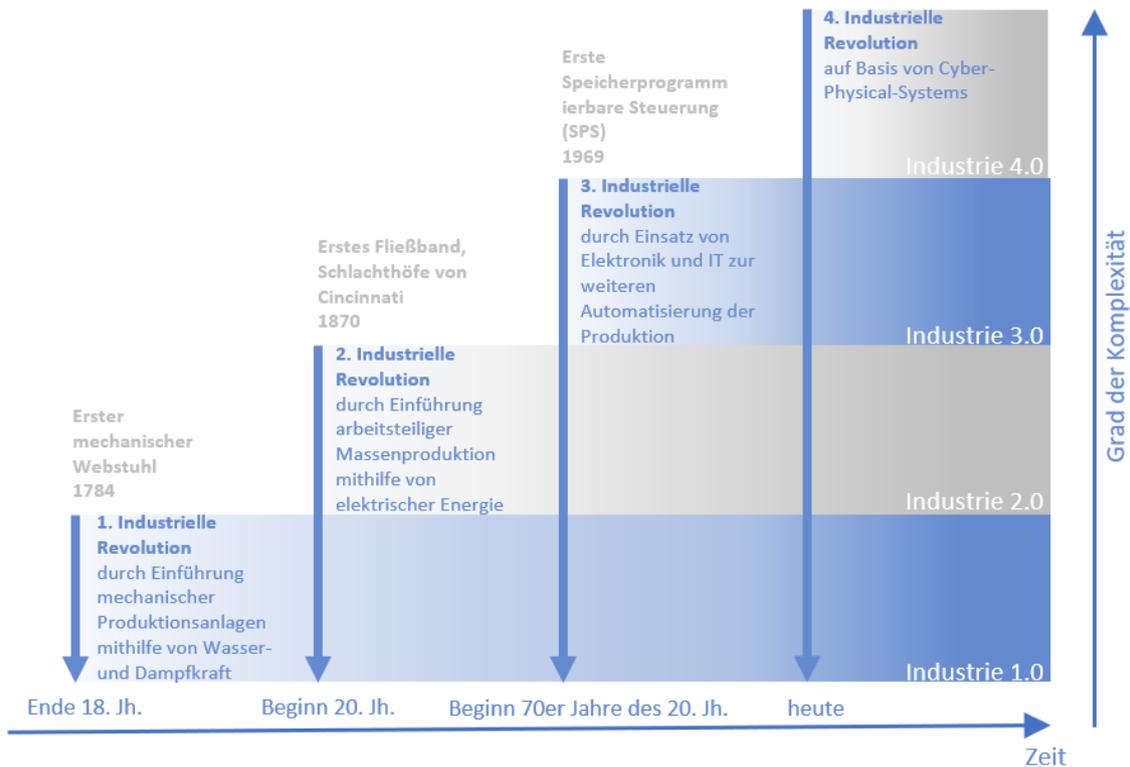


Abbildung 3: Die vier Stufen der Industriellen Revolution (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kagermann et al. 2013, S. 17)

Gegen Ende des 18. Jahrhunderts begann die erste industrielle Revolution (Kagermann et al. 2011, S. 2) Seither durchläuft die Industrie mehrere Phasen, welche aufeinander aufbauen.

Erste Industrielle Revolution: die Mechanisierung

In Großbritannien führt Ende des 18. Jahrhunderts der Übergang der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft zu der ersten Industriellen Revolution (Fremdling 1986, S. 13). Durch den Einsatz von Arbeits- und Kraftmaschinen ist die Industrialisierung vorangeschritten. Als Ausgangspunkt für die technologischen Innovationen gilt die Textilindustrie (Walter 2011, S. 74). Die Erfindung der Dampfmaschine von Thomas Newcomen (1712), welche mit Hilfe von Wasser- und Dampfkraft angetrieben wird, ist nur eine der vielen Techniken, die die Mechanisierung mit sich gebracht hat. Diese ist jedoch der ausschlaggebende Grund dafür, dass menschliche Muskelkraft durch die Leistungsfähigkeit von Maschinen abgelöst worden ist (Schabbach und Wesselak 2012, S. 3–5). Somit ist die klassische Handarbeit mit der Nutzung der Dampfmaschine ersetzt worden, welche James Watt im Jahre 1769 maßgeblich weiterentwickelte (Sittauer 1981, S. 6). Dies hat eine drastische Veränderung in der Produktion mit sich gebracht, denn mit dem Wandel des Einsatzes von Mechanik ist die Produktivität in der Industrie enorm

gestiegen (Hahn 2011, S. 3). Parallel erlebt auch die Eisen- und Stahlindustrie (Walter 2011, S. 74), woraus die ersten Eisenbahnen (Ballhausen et al. 2008, S. 126) und Dampfschiffe (Ballhausen et al. 2008, S. 129) zurückzuführen sind, einen wirtschaftlichen Aufschwung. Die Rohstoffe, Holz und Kohle gelten zu diesem Zeitpunkt als die wichtigsten Energieträger (Walter 2011, S. 79). Eine weitere revolutionäre Konstruktion des industriellen Beginns ist der mechanische Webstuhl aus dem Jahr 1784 von Edmund Cartwright. Ebenfalls von Wasser- und Dampfkraft angetrieben werden unter dem Produktnamen des Webstuhles „Power Loom“ Stoffbahnen produziert. Dieser ist mit der Zeit noch weitaus produktiver geworden (Hammelman und Küntzel 2010, S. 38).

Für die Gesellschaft entstanden Klassifizierungen von Berufen, zum einen die Arbeiterschaft und zum anderen die Besitzer der Fabriken. Exploitation, eine Folge in den Anfangszeiten der Industrialisierung, vergrößerte die Kluft zwischen den Arbeiterschichten (Bauernhansl 2017, S. 1). Die Arbeiterschaft ist zu dieser Zeit von schlechten Arbeitsbedingungen geprägt. Nicht nur Erwachsene, sondern auch Kinder sind hiervon betroffen. Die Arbeitsbedingungen umfassen hier sowohl die Schwere als auch die Dauer der Tätigkeit (Warnecke 1992, S. 14).

Zweite Industrielle Revolution: die elektrische Energie

Im Jahre 1870 fand ein erneuter Wandel der Industrialisierung statt. Die zweite Industrielle Revolution ist angebrochen, welche für arbeitsteilige Massenproduktion von Gütern mittels elektrischer Energie (Kagermann et al. 2011, S. 2) unter Einsatz von Fließ- und Förderbändern (Siepmann 2016, S. 19) steht. Durch den amerikanischen Ingenieur Frederick Winslow Taylor ist die Massenproduktion signifikant produktiver geworden. Unter dem Decknamen „Taylorismus“ hat er das Konzept der Arbeitsteilung entwickelt. In diesem Konzept ist der Produktionsprozess durch eine immense Rationalisierung aufgrund von Arbeitsteilung, Standardisierung und Fließfertigung geprägt (Gausemeier und Plass 2013, S. 3). Kontinuierlich weiter entwickelte sich die Automatisierung in der Fertigungsindustrie (Hansmann 2006, S. 143). Die amerikanische Automobilindustrie spielt zu dieser Zeit eine entscheidende Rolle für die weitere Entwicklung der industriellen Massenproduktion. Mit Henry Ford und seinem „Model Ford T“ ist Amerika 1913 mit der ersten industriellen Fließbandproduktion in die Geschichte eingegangen (Ford 2015, S. 70–81). 1918 konnten mittlerweile 15 Millionen „Tin Lizzies“, hierbei handelt es sich um den amerikanischen Kosenamen für das „Model Ford T“, produziert

werden (Jahns und Schüffler 2008, S. 124–125). Dies ermöglicht Ford einen Marktanteil von 50% in der amerikanischen Automobilindustrie (König 2013, S. 143). Die Umsetzung ist allein aufgrund der hochgradig effizienten Fertigungsmethoden realisierbar gewesen. Dabei hat Ford diese Methode nicht selbst erfunden: Die Fleischverpackungsindustrie hat ihn inspiriert (Alizon et al. 2008, S. 60) Auf einem mobilen Transportband werden hierbei die Tiere in Teilstücke zerlegt und anschließend für den Verzehr verpackt (Womack et al. 1994, S. 16). Die Besonderheit ist die Arbeitsschritte in Stationen aufzuteilen. Auf diese Weise muss jeder Arbeiter nur einige simple Arbeitsschritte leisten. Diese Schritte können auch selbst von ungelerten Angestellten ertragsfähig verrichtet werden können (Jahns und Schüffler 2008, S. 124–125). Daraus resultierend wurde der Grundstein der Massenproduktion gelegt (Braun 1996, S. 66). Aus der wirtschaftlichen Perspektive führt dies zum Lohnanstieg der Arbeiter, was zudem den Wohlstandszuwachs auslöste und eine neue Mittelschicht erzeugte. Diese Mittelschicht ist nun erstmalig in der Lage, Produkte zu erwerben, welche sie selbst erschaffen hat (Ruiner und Wilkesmann 2016, S. 61). Parallel hierzu ist es zu einer signifikanten Senkung der Ausbeutung der Arbeiter gekommen, was eine Arbeiterbewegung ermöglicht hat (Warnecke 1992, S. 14). Gewerkschaften und Arbeiterparteien sind das Resultat (Bauernhansl 2017, S. 2).

Dritte Industrielle Revolution: die Informatisierung

Bedingt durch zwei Weltkriege ist es erst Anfang der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts zu der dritten Industriellen Revolution gekommen (Bauernhansl 2017, S. 3). Diese Revolution hat Produktionsprozesse, die durch den Einsatz von Elektronik und Informationstechnik (IT) getrieben werden, weiter automatisiert (Kagermann et al. 2011, S. 2).

Nachdem die Sättigung der Märkte gelungen und die Wohlstandsgesellschaft, durch das Erreichen der Grundbedürfnisse, zufriedengestellt waren, sprach mancher bis in die 80er Jahre hinein über die Wirtschaftswunderjahre. Individualisierung und Qualität sind für den Kunden von nun an wichtige Aspekte beim Erwerb von Ware. Eine Fortentwicklung der Marktwirtschaft ist somit gegeben, in Deutschland handelt es sich primär um die soziale Marktwirtschaft.¹¹

Im Zuge der dritten Industriellen Revolution spielt die globale Abrufbarkeit von Wissen eine wichtige Rolle, was aufgrund der Innovation der Informations- und

¹¹ Vgl. Bauernhansl 2017, S. 3.

Kommunikations-Technologie möglich war (Mikl-Horke 2007, S. 161–162). Gefolgt von der Möglichkeit, dass zwei Computersysteme zusammenarbeiten, ohne dass eine physische Nähe erforderlich ist: das Internet. Diese technische Errungenschaft legt zu dieser Zeit den Grundstein für eine umfassende, dezentrale und globale Vernetzung, welche wir in der heutigen Zeit erleben (Kübler 2009, S. 51). Zu der Zeit betroffen waren vor allem die Büroarbeiten, da die Einführung der technischen Infrastruktur bevor stand (Faust und Bahn Müller 1996, S. 132). Ab dem Jahre 1980 fanden Computer auch in privaten Haushalten ihren Nutzen, der Anwendungsbereich beschränkte sich nicht mehr nur auf den Beruf (Rammert 1993, S. 212–213). Somit haben sich Computer und diverse andere Technologien etabliert und das digitale Zeitalter hat begonnen. Die Gesellschaft war nun von der Informations- und Kommunikationstechnologie geprägt (Köhler 2006, S. 134–135).

Besondere Merkmale der Industriellen Revolutionen sind somit die beschriebenen grundlegenden Veränderungen. Hierbei handelt es sich nicht nur um einen Teil der Gesellschaft, der Ökonomie oder aber der Regierungsstruktur, sondern eher einer systematischen Wandlung aller Bereiche (Hahn 2011, S. 58). So kommt es zu einem fließenden Übergang von der dritten in die vierte Industrielle Revolution. Wie in folgenden Kapitel 3 beschrieben, bringt dies weitere prägnante Veränderung in der Arbeitswelt mit sich (Hackl et al. 2017, S. 1).

3 Literaturanalyse: Darstellung des Forschungsstands

Im folgenden Kapitel 3.1 wird zunächst die Suche der relevanten Literatur anhand der Konzeptmatrix und das Vorgehen bei der Ausarbeitung dargestellt. Anschließend findet sich in Kapitel 3.3 die Erarbeitung des aktuellen Forschungsstandes. Auf Basis dieses Wissens wird eine qualitative Untersuchung in Kapitel 4 durchgeführt.

3.1 Auswahl der relevanten Literatur und Vorgehensweise

Mithilfe einer Literaturanalyse lässt sich feststellen, wie hoch der aktuelle Grad der Forschung ist und welche weiteren Bereiche davon betroffen sind. Negative Kritik soll nur achtsam ausgeübt werden (Draft 1985, S. 198). Webster und Watson empfehlen die Präsensform zu benutzen, so fühlt es sich unmittelbarer für den Leser an und es ist möglich, die Inhalte schneller zu verarbeiten. Um die persönliche Meinung eines Autors zu verdeutlichen, soll die Vergangenheitsform angewendet werden, da sich diese sukzessiv ändern kann.

Die Auswahl der relevanten Literatur erfolgt wie in Kapitel 3 beschrieben, mit Hilfe von Webster und Watson (Webster & Watson 2002, S. xiii–xxiii). Nachfolgend wird in Tabelle 2 und Tabelle 3 die relevante Literatur aufgelistet. Hierbei werden die Autoren mit dem Erscheinungsjahr absteigend genannt. Grundlegende Begriffe wie „New Work“, „Angestellter“ und „Unternehmer“ sind bei der Literatursuche ausschlaggebend. Ebenso die Bereiche, „Digitalisierung und Technologie“, „Struktur der Arbeit“ sowie „Arbeitseinstellung“, welche im Rahmen dieser Bachelorarbeit in Bezug auf New Work bearbeitet werden. Die Begrifflichkeiten und Bereiche werden mit „Niedrig, Mittel, Hoch“ oder „/“ das für „nicht erwähnt“ steht, bewertet. Dies ermöglicht eine Suche nach deutschen wie auch englischen Journals anhand deren Relevanz. Herausgeberbände werden ebenfalls herangezogen. Insbesondere die Monographie „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“ von Hackl, Wagner, Attmer und Baumann spielt in dieser Ausarbeitung eine zentrale Rolle. Weitere Suchmaschinen, wie Google Scholar und BASE, aber auch JSTOR, sind ebenfalls von großer Wichtigkeit. Die Recherche mithilfe der Vorwärts- und Rückwärtssuche ergibt weitere Quellen. Diese ergänzen bei besonderer Bedeutung die nachstehende Konzeptmatrix.

Konzeptmatrix

Autoren	New Work	Angestellter	Unternehmer	Digitalisierung & Technologie	Struktur der Arbeit	Arbeits-einstellung
Nezik (2019)	Hoch	Hoch	Hoch	Niedrig	Hoch	Hoch
Hackl et al. (2017)	Hoch	Hoch	Niedrig	Hoch	Hoch	Hoch
Klammer (2017)	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel
Messenger et al. (2017)	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel	Hoch
Rump et al. (2017)	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel
Jäger et al. (2016)	Hoch	Niedrig	Niedrig	Hoch	Mittel	Mittel
Väth (2016)	Hoch	Hoch	Niedrig	Hoch	Hoch	Hoch
Bartz et al. (2015)	Hoch	Niedrig	Niedrig	Hoch	Mittel	Mittel

Tabelle 2: Konzeptmatrix (Quelle: eigene Darstellung)

Konzeptmatrix

Autoren	New Work	Angestellter	Unternehmer	Digitalisierung & Technologie	Struktur der Arbeit	Arbeits-einstellung
Eichhorst (2015)	Hoch	Mittel	Niedrig	Hoch	Hoch	Mittel
Kaiser et al. (2015)	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch	Hoch
Widuckel (2015)	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch	Hoch
Maitland et al. (2011)	Hoch	Mittel	Mittel	Hoch	Mittel	Mittel
Hoq et al. (2009)	Niedrig	Mittel	Mittel	Mittel	Hoch	Mittel
Cartwright et al. (2006)	Niedrig	Mittel	Niedrig	Niedrig	Niedrig	Hoch
Bresnahan et al. (2002)	Niedrig	Hoch	Hoch	Hoch	Niedrig	/
Lipnack (1999)	Niedrig	Mittel	Mittel	Hoch	Mittel	/

Tabelle 3: Konzeptmatrix (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Industrie 4.0 als Grundlage von New Work

Der Weg zu dem Projekt der Zukunft „Industrie 4.0“ wird auf der Hannover Messe im Jahre 2011 in Deutschland eingeläutet (Kagermann et al. 2011, S. 2). Bei der sich anbahnenden Industrie 4.0, welche ein signifikanter Bestandteil der vierten Industriellen Revolution ist, handelt es sich um eine Kommunikationsmöglichkeit in Echtzeit zwischen der physischen und der virtuellen Welt: dem Cyberspace. Diese basiert und ist gekennzeichnet auf das Cyber-Physical System (CPS), intelligent vernetzte Produktionssysteme (Kagermann 2017, S. 235).

Ein extremer Unterschied der vierten Industriellen Revolution zu den vorherigen liegt darin, dass hier keine besondere Innovation, wie bspw. die Einführung der mechanischen Produktionsanlage, die Einführung der arbeitsteiligen Massenproduktion oder der Einsatz von Elektronik und IT zur weiteren Automatisierung, vorliegt, welche die Revolution erst nachträglich ausgelöst haben. Bei Industrie 4.0 hingegen, ist fraglich ob es sich um eine R- oder Evolution handelt, da es die erste Phase ist, die diese Beständigkeit unterbricht (Artischewski 2015, S. 27). Außer Zweifel ist, dass die grundlegenden Bestandteile, welche für einen Umschwung ausschlaggebend sind, bereits seit der dritten Industriellen Revolution bestehen und somit keinesfalls neu sind. Aus diesem Grund ist die Beanstandung, ob es sich um eine R- oder Evolution handelt, berechtigt (Sandler 2013, S. 7–8). In der vierten Industriellen Revolution treffen die neuen Technologien primär auf bereits existierende Produktionsstätten und müssen in die gegebenen Strukturen, wie Prozesse und Abläufe, eingebettet werden (Bildstein und Seidelmann 2014, S. 581–582). Das Internet spielt eine wichtige Rolle für die Gesellschaft. Weltweit können Tablets und Smartphones dank Cloud Computing und mobile Zugriffe online verwendet werden (Gürtler 2019, S. 95).

Überwiegend findet der Begriff „Industrie 4.0“ jedoch nur im deutschsprachigen Raum Gebrauch. Zwar ist die Bezeichnung „Industry 4.0“ als Übersetzung ins Englische vorhanden, wird allerdings kaum und wenn, dann hauptsächlich in Bezug auf Deutschland verwendet (Dais 2017, S. 262). Weltweit hingegen ist die Sprache von Internet of Things (IoT) Big Data, Smart Manufacturing oder aber CPS (Ochoa et al. 2017, S. 82), was alle Aspekte der Industrie 4.0 sind. Durch das Auftreten mehrerer Begrifflichkeiten die alle denselben Hintergrund besitzen, wird deutlich, dass eine klare thematische Beschränkung der Definition nicht existiert.

Internet der Dinge, Daten und Dienste oder auch „Internet of Everything“ genannt, sind daher für diese Innovationsphase repräsentativ. Durch den Verbund von vielen kommunikationsfähigen CPS ist eine Verknüpfung zu Geräten und Dingen für den Informationsaustausch realisierbar (Kagermann et al. 2013, S. 9). Die Fortentwicklung des Internets ist seit 2012 mit der Einführung des Mobilfunks, des Wireless Local Area Network (WLAN) und des Internet Protokoll Version 6 (IPv6) entscheidend vorangegangen (Kagermann 2017, S. 237). Mit dem Internet sind ausschlaggebend neue Potentiale für die Planung, die Steuerung und die Organisation von Produktionsprozessen, sowie ganze Wertschöpfungsketten durch vernetzte Datenebenen mit realen Fabrikabläufen durch die hoch flexible Verknüpfung, möglich (Reinhart et al. 2013, S. 86–87).

Die Interaktion zwischen Mensch und CPS wird in der Industrie 4.0 intensiver. Wesentliche Herausforderungen die sich dadurch für den Menschen ergeben, sind die (Produktions)-strategien und die dazugehörige Realisierungspläne innerhalb der selbstorganisierten (Produktions)-prozesse zu veranlassen und zu überwachen (Gorecky et al. 2017, S. 218). Mit der Fähigkeit Verknüpfungen herstellen zu können, ist der Mensch künstlichen Intelligenzlösungen überlegen (Schließmann 2017, S. 174). Künstliche Intelligenz (KI) bezeichnet Technologien, die einem Individuum im Sehen, Hören, Analysieren, Entscheiden und Handeln unterstützen und komplettieren. Hierbei handelt es sich um ein Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine, zwischen Kreativität, Innovativität, Emotionalität und Empathie mit dem Potential von Rechnern, in beträchtliche Datenmengen binnen kürzester Zeit Muster zu ermitteln (Gürtler 2019, S. 96). Das Ziel der künstlichen Intelligenz liegt dabei nicht die Tätigkeiten des Menschen zu ersetzen, sondern um Perfektion zu erreichen (Brynjolfsson und McAfee 2017, S. 22). Grundsätzlich bringen sich Digitalisierung, IoT und KI gegenseitig voran (Gürtler 2019, S. 98) .

Die Rolle des Kunden ist in einer mittlerweile global wettbewerbsorientierten Welt von großer Relevanz. Wie in Abbildung 4 dargestellt, hat sich anhand der Industriellen Revolutionen die Produktion von der Handfertigung zur Massenproduktion bis über in die kundenindividuelle Massenproduktion weiterentwickelt. Durch aufstrebende gesellschaftliche Bedürfnisse oder durch neue Marktbedingungen sind neue Produktionsparadigmen geschaffen worden. Mit der Globalisierung steigt der Wunsch

nach Individualität und Flexibilität wieder an.¹² Vor allem wird die vierte Industrielle Revolution von der Digitalisierung geprägt (Schack 2008, S. 68). Digitalisierung gilt dabei nicht nur als Effizienztreiber von innovativen Produktionssystemen und Anforderungen der kundenspezifischen Massenproduktion der Zukunft, sondern auch als Verknüpfung zwischen Beruf und Freizeit. Auffallend ist dabei, dass der Grat zwischen Work und Life in der neuen Arbeitswelt immer mehr verschwimmt (Schallow et al. 2018, S. 16).

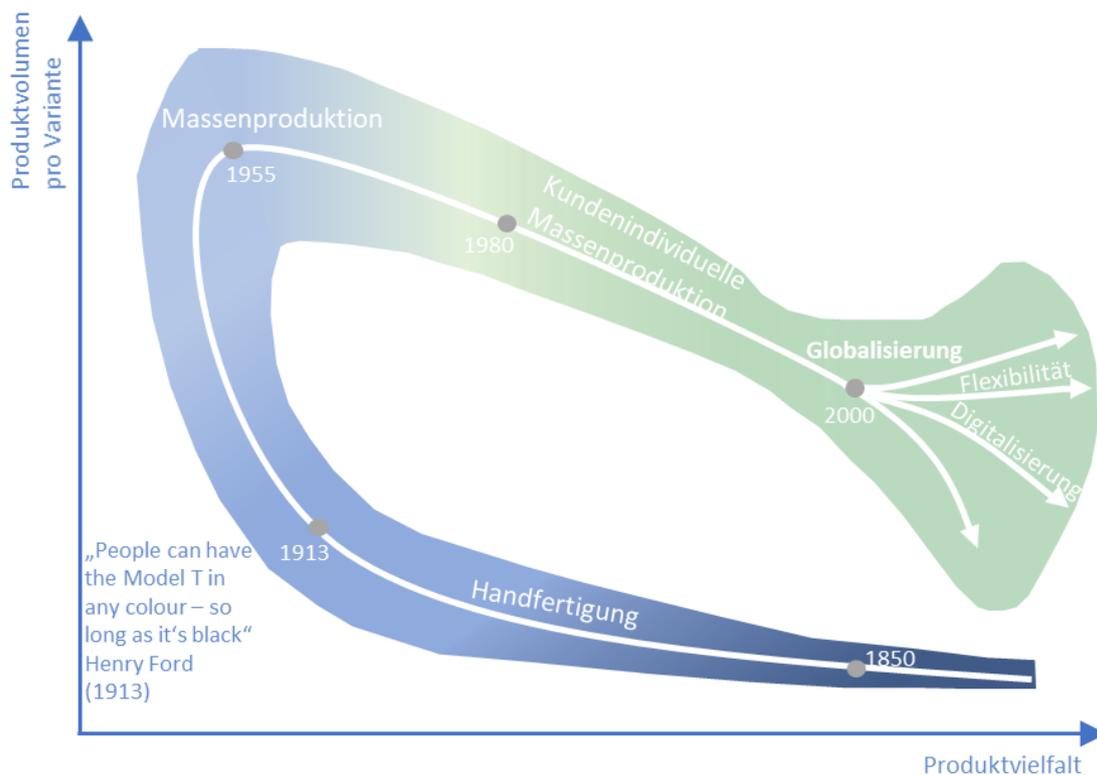


Abbildung 4: Revolution der Fertigung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Koren 2010, S. 34)

Stand heute ist der Entwicklungsverlauf von Industrie 4.0 noch lange nicht zu Ende (Drath und Horch 2014, S. 57), deshalb existiert noch keine eindeutige Definition des Begriffs (Hirsch-Kreinsen et al. 2018, S. 35). Unterschiedliche Ausprägungen der vierten Industriellen Revolution sind vorhanden, dennoch kommen dauerhaft innovative Anwendungen und Ansätze hinzu (Gürtler 2019, S. 95). Wie in der folgenden Abbildung 5 ersichtlich, gelten als Basis dieser Anwendungen und Ansätze unter anderem die Digitalisierung, die Globalisierung, die Flexibilität sowie die Work-Life-Balance (WLB).

¹² Vgl. Koren 2010, S. 33–34.

Dabei ist New Work ein zentraler Bestandteil der Industrie 4.0 und stellt die Gesellschaft vor die Wahl: Tradition wahren oder Innovation wagen, Chancen nutzen oder Risiko meiden. Um ein Teil der Neuen Welt der Arbeit, New Work, sein zu können, ist es eine wesentliche Voraussetzung auf diese Veränderungen einzugehen. Dieser Wandel findet auf gesellschaftlicher Ebene, wie auch auf Unternehmensebene statt. Auswirkungen hat dies auf alle Betroffenen im privaten, wie auch im beruflichen Umfeld.¹³

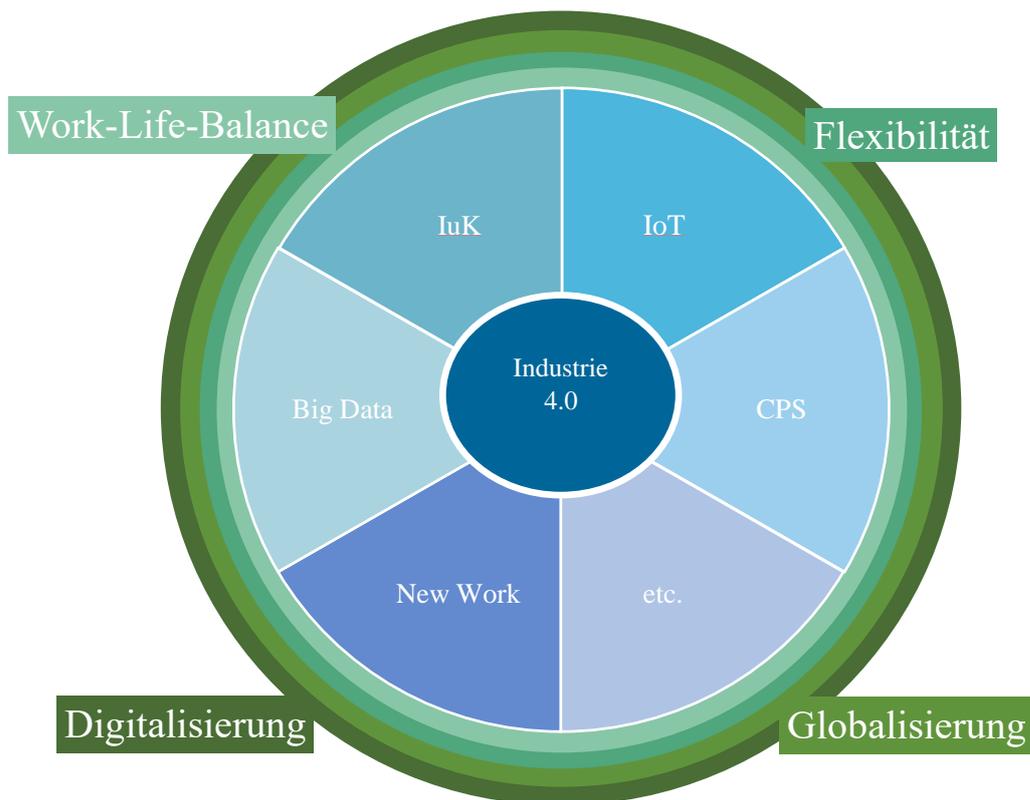


Abbildung 5: Entwicklung und Einflussfaktoren von Industrie 4.0 (Quelle: eigene Darstellung)

In dem folgenden Kapitel wird detailliert auf New Work eingegangen unter Berücksichtigung der vier grundlegenden Elemente Digitalisierung, Globalisierung, Flexibilität und Work-Life-Balance. Diese Faktoren sind im Wesentlichen für die mögliche Handlungsfreiheit verantwortlich (Aventgarde Experts 2018, online). Denn die Grundwerte von New Work sind Unabhängigkeit, Freiheit und Teilnahme an der Gesellschaft und der Gemeinschaft (tbd 2019, online).

¹³ Vgl. Hackl et al. 2017, S. 1–3.

3.3 Aktueller Stand der Forschung von New Work

Zur Beantwortung der zentralen Fragestellung dieser Arbeit „Welche Bedeutung hat der Begriff New Work in Forschung und Praxis?“ wird im folgenden Kapitel näher auf die Bedeutung von New Work, dessen Bestandteile und die Hintergründe eingegangen.

Mit dem Bedeutungszuwachs von Industrie 4.0 geht die Digitalisierung, Globalisierung und Flexibilität der Arbeitswelt einher (Klammer et al. 2017, S. 459). „Als eine Art semantischer Zwilling hat sich dafür der Begriff Arbeit 4.0 etabliert“ so Matuschek (2016, S. 6) zum Thema des modernen Arbeitens: New Work. Unter Arbeit 4.0 wird nicht der gewöhnliche Arbeitsalltag von heute verstanden, sondern vielmehr ein fassettenreiches und neues Arbeiten in der Zukunft. Im Mittelpunkt stehen dabei die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse und das nicht nur im industriellen Bereich, sondern in der Arbeitswelt allgemein. Somit geht „Arbeit 4.0“ mit der vierten Industriellen Revolution (Industrie 4.0) einher (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015, S. 32).

Die Zusammenarbeit und Koordination, sowie der Zugang zu global verteilten Kompetenzen und Ressourcen, hat sich durch die digitale und mobile Kommunikation verändert (Dittrich und Duysters 2007, S. 511). Ortsungebundenes Arbeiten mit einem veränderten Arbeits- und Unternehmensalltag ermöglichen innovative Arbeitsmodelle auf lokaler und globaler Ebene (Lipnack und Stamps 1999, S. 17). Auswirkungen von neuen Technologien und organisatorischen Änderungen, wie die Einführung von New Work, spielen eine wichtige Rolle bei dem Wandel der Unternehmen (Bresnahan et al. 2002, S. 340–341). Das New Work Konzept basiert dabei auf geringerer Standardisierung von Arbeitsplätzen, Autonomie der Arbeitskräfte sowie selbstverwaltende Teams (Ramirez et al. 2007, S. 504). Weitere bedeutende Veränderungen sind die Zunahme der Zahl der erwerbstätigen Frauen, die flexible Spezialisierung und die auf Informationstechnologie basierende Arbeit von zu Hause (Moore 1995, S. 657). Auch die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur, das Betriebsklima sowie die Führung finden tendenziell mehr Aufmerksamkeit. Dabei kann die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine zu einer nützlichen Arbeitsgestaltung der Ergonomie führen, parallel kann es jedoch zu einer hohen Erwartung der kognitiven Fähigkeit kommen (Schütte 2014, S. 6–7).

In den folgenden Abschnitten werden die Bereiche Digitalisierung und Technologie, Struktur der Arbeit, Arbeitseinstellung aufgegriffen und explizit vor dem Hintergrund New Work analysiert.

3.3.1 Digitalisierung und Technologien

Seit dem Jahr 2010 wird die vierte Industrielle Revolution immer Häufiger mit anderen Worten als Digitalisierung der Produktion bezeichnet (Bitkom 2016, S. 7). Vor allem das Internet zählt als Vorantreiber der ansteigenden Digitalisierung (Dais 2017, S. 260). Eine technische Interpretation des Begriffs Digitalisierung wird wie folgt definiert:

„Wir sprechen von Digitalisierung, wenn analoge Leistungserbringung durch Leistungserbringung in einem digitalen, computerhandhabbaren Modell ganz oder teilweise ersetzt wird.“ (Wolf und Strohschen 2018, S. 58)

Mit dieser technologischen Entwicklung geht auch ein Lebens- und Arbeitswandel einher, der für eine längerfristige Veränderung sorgt. Demzufolge wird Digitalisierung in Bezug auf ein Individuum, einer Organisation oder einer Gesellschaft folgendermaßen interpretiert:

„Auf individueller Ebene führt die verstärkte Nutzung von Anwendungssystemen zu einer Veränderung von Arbeits- und Handlungsweisen. Arbeit ist nun nicht mehr an Ort und die Zeit gebunden. Früher betrafen diese Veränderungen primär den beruflichen Kontext, heute ist zunehmend auch der private Kontext tangiert.

Organisationen haben in den letzten Jahrzehnten viele Ressourcen in die Nutzung von Informationstechnologien investiert. Lag zunächst der Fokus auf Effizienzsteigerung im administrativen Bereich, so liegt er heute auf der Vernetzung von Unternehmen untereinander sowie mit Kunden und Lieferanten. Damit hat das digital gestützte Informationsmanagement in Unternehmen an Bedeutung zugenommen.

Auf gesellschaftlicher Ebene führt die Digitalisierung zu strukturellen Veränderungen. Neue Dienstleistungen entstehen, traditionelle Bildungssysteme werden überdacht und durch die permanente

Vernetzung der Menschen entsteht eine hohe Dynamik in Informations- und Interaktionsprozessen.“ (Bengler und Schmauder 2016, S. 75–76)

Industrielle Produktionssysteme stehen immer mehr in Verbindung zueinander und sind in der Lage ohne Eingriff von außen miteinander zu kommunizieren. Betroffen von der Digitalisierung ist auch die Arbeitswelt. Neue Arbeitsplätze werden geschaffen, während traditionelle Beschäftigungsformen immer mehr an Wichtigkeit verlieren (Hackl et al. 2017, S. 27–28). Eine starke Veränderung ist vor allem in der Arbeitsorganisation und -gestaltung zu sehen, ebenfalls kommen neue Arbeitskulturen zum Vorschein (Jäger und Körner 2016, S. 101).

Grundsätzlich geht es darum, dass eine ständige Verbindung zwischen der digitalen Umwelt, wie Wohnung, Arbeitsplatz und Verkehr, und den technischen Geräten, wie Smartphone, Heizung und Tablet, besteht. Per Datenübertragung wird die Nutzung unter den Geräten und dem Individuum kommuniziert, abgestimmt und synchronisiert, somit beeinflusst die Digitalisierung jeden Lebensbereich (Hackl et al. 2017, S. 17). Durch die Tatsache, dass die Bevölkerung kontinuierlich der Ausstrahlung von digitalen Inhalten ausgesetzt ist, ergibt sich die Möglichkeit der flächendeckenden Anbindung und die Verständigung mit der weltweiten Umgebung (Wollert 2017, S. 98).

Mit dem Loslösen des Internets von stationären Computern, ist eine neue Art der Digitalisierung in den Mittelpunkt gerückt. Infolge der Weiterentwicklung des Internets ist eine ständige Erreichbarkeit durch das „Online“-Sein erreicht (Keuper et al. 2013, S. 9). Mit dieser Art der Verfügbarkeit von Services und Daten müssen Individuen nicht mehr ortsgebunden arbeiten, sondern können flexibel den Standort für die Verwendung der Services und Daten wählen. Insofern muss die Informations- und Kommunikationstechnik für die Arbeitnehmer mobil, vielseitig und vor allem unkompliziert anwendbar sein (Fallenbeck und Eckert 2017, S. 137).

Zum Vorschein gebracht hat die Anbindung dabei unter anderem das Cloud-Computing. Bei einer Cloud handelt es sich um ein Modell, welches universell, praktisch und auf Abruf Zugriff auf ein Netzwerk hat. Dies geschieht auf einem gemeinsamen Pool von konfigurierbaren Computing-Ressourcen, der schnell bereitgestellt und mit minimalem Verwaltungsaufwand oder Interaktion mit dem Service Provider freigegeben werden kann (Mell und Grance 2011, S. 2). Die Dienstleistung einer Cloud ist in drei Ebenen unterteilt. Dabei werden drei verschiedene Arten der Anwendung für den Nutzer unterschieden, Münzl et al. (2015, S. 5–12):

- SaaS – Software-as-a-Service, wird als Service für Applikation oder Anwendungen, oft über einen Webbrowser oder eine App, verwendet.
- PaaS – Platform-as-a-Service, ist eine vollständige Entwicklungs- und Bereitstellungsumgebung in der Cloud, die Zugang zu den erforderlichen Ressourcen bietet.
- IaaS – Infrastructure-as-a-Service, hier werden Hardware-Ressourcen in virtualisierter Form bereitgestellt.

Cloud Services werden auf Basis von variablen Kostenmodellen nur für verbrauchsabhängige Leistungen bezahlt. Vorteilhaft ist dementsprechend die Tatsache, dass für den Anwender die Anschaffung von kapitalintensiver Hard- und Software abnimmt (Hentschel und Leyh 2018, S. 15).

Künftige Arbeitssysteme in Fabriken wie auch Büroarbeiten werden entgegen aller Veränderungen durch die Digitalisierung und sonstige Automatisierungen sozio-technische Systeme bleiben. Dabei übernehmen die tätigen Angestellten in dieser flexiblen und vernetzten Umgebung diverse Rollen. Unter Einsatz von kognitivem Know-How ist der Mensch in der Lage sensorische Lücken der Technik zu schließen und komplexe Sachverhalte zügig und gründlich zu erfassen. Dabei handelt der Mensch lösungsorientiert an vernetzten Objekten und greift mit Hilfe von digitalen Hilfsmitteln in zeitkritische Abläufe ein. Extrem komplizierte und fallweise aufkommende Tätigkeiten werden von den Mitarbeitern erledigt. Auch in der Zukunft wird der Mensch als Innovator und Prozessoptimierer aktiv an der Weiterentwicklung der industriellen Wertschöpfung involviert sein.¹⁴

¹⁴ Vgl. Neugebauer 2018, S. 182.

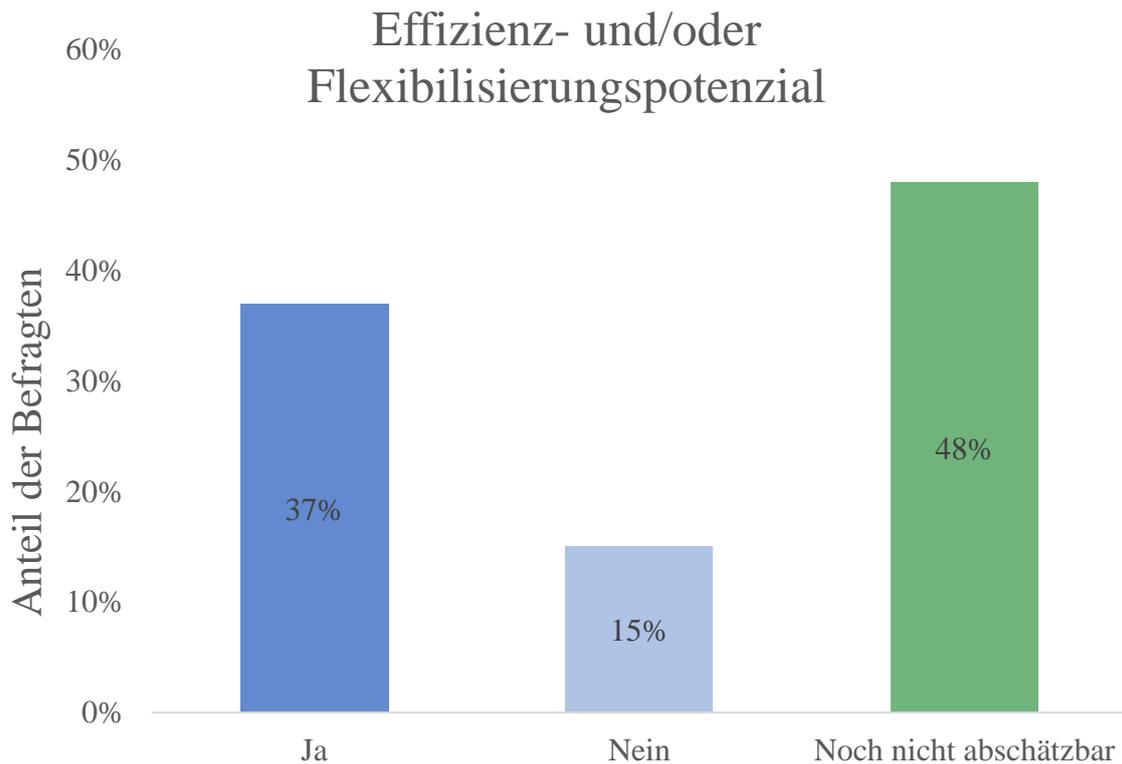


Abbildung 6: Künftig neues Potenzial durch die Digitalisierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an VDMA 2017, online)

Die Grafik zeigt das Ergebnis einer durchgeführten Umfrage im Jahr 2017 in Deutschland. 48% der Befragten konnten noch nicht abwägen, ob es in ihrem Unternehmen neue Effizienz- und/oder Flexibilisierungspotenziale durch die Digitalisierung (Industrie 4.0) geben wird. Festzuhalten gilt jedoch, dass die Digitalisierung nicht in der Lage ist, die Arbeitnehmer komplett zu ersetzen. Denn durch den Verstand und die Intuition ist ein Individuum in der Lage Problem frühzeitig zu erkennen und kann eingreifen. Somit besteht nach Neugebauer (2018) nicht die Gefahr, dass der Mensch komplett wegrationalisiert werden kann.¹⁵

3.3.2 Struktur der Arbeit – Transformation durch Globalisierung und Flexibilität

Das Zusammenwirken von Globalisierung und Flexibilität führt zu einer effektiveren Arbeitsweise. Es dient als zentrale Voraussetzung für den Zugang zu und die Kommunikation mittels globaler Informationen. Dies impliziert die Möglichkeit, die

¹⁵ Vgl. VDMA 2017; Neugebauer 2018, S. 182.

traditionelle Einheit von Struktur, Zeit und Ort in der Arbeit zu verändern. Zudem bietet dies den Beschäftigten die Chance der selbstbestimmten Planung.¹⁶

Globalisierung

Globalisierung zeichnet sich durch die steigende Integration der Volkswirtschaften auf der ganzen Welt aus, wodurch der internationale Handel immer mehr zusammenwächst. (Turek 2017, S. 36). Diesbezüglich ist bei der Globalisierung oft die Sprache von einem wirtschaftlichen Phänomen mit weitreichenden Auswirkungen auf Wirtschaftswachstum und Entwicklung, kulturelle Autonomie und soziale Identität. Dies führt zu einer wachsenden Vernetzung und Homogenität (Moore 1995, S. 657). Vorangetrieben durch das Internet und die Demokratie hat die Globalisierung um das Jahr 1990 eine Hochphase erlebt, die bis heute anhält (Appadurai 2008, S. 180).

1985 unterzeichneten die europäischen Staats- und Regierungschefs das Schengener Abkommen. Dies war ein Schritt auf dem Weg zur kontinentalen Integration, denn die Zusammenarbeit der europäischen Staaten machte sich vor allem bei dem Abbau von Personen- und Warenkontrollen an den Binnengrenzen deutlich (Davis und Gift 2014, S. 1541). Mit der Einführung des Freihandelsabkommen, schafft die Europäische Union Zölle und andere Handelsbarrieren nahezu komplett ab. Für den Verbraucher heißt das eine zunehmenden Auswahl und erschwinglichere Preise (manager magazin 2019, online). Transatlantisch wird ebenfalls mit dem Freihandelsabkommen der Handel von Geschäftsbeziehungen geregelt. Darunter fällt der wechselseitige Zugang zum Markt bei Waren und Dienstleistungen und bei der öffentlichen Vergabe von Aufträgen, zuzüglich der Unterstützung und Wahrung transatlantischer Investitionstätigkeiten (Beck und Ohr 2014, S. 345).

Zusammenschlüsse von internationalen menschlichen Gemeinschaften sind seither leichter möglich, zudem gelten staatliche Grenzen nicht mehr als Hindernis für die Transferierung von Waren und Nachrichten (Appadurai 2008, S. 180). „Vor allem sinkende Transport- und Kommunikationskosten und die parallele Verbreitung globaler Transport- und Kommunikationsnetze haben neue globale Produktions-, Vermarktungs- und Absatzstrategien für die Unternehmen erst finanzierbar und organisatorisch umsetzbar werden lassen“ (Börsig 2008, S. 621).

¹⁶ Vgl. Hoq et al. 2009, S. 39.

Die in den vergangenen Jahren schnelle Entwicklung der Informationstechnologie hat eine neue, noch nicht da gewesene Qualität mit sich gebracht. Gründe sind unter anderem der Zusammenfall der Sowjetunion und die damit einhergehende abrupte Öffnung von neuen Märkten, genauso wie die grenzüberschreitenden Tauschgeschäfte mit fortschreitenden Ländern wie Asien (Blossfeld et al. 2007, S. 668). Zum Vorschein kommt so der Austausch und das Zusammentreffen von Kulturen. Kulturen entstehen durch Vereinigungen und Transitionen und schreiten erst durch Kontakt mit anderen fort (Wagner 2002, S. 11). Für die Wirtschaft ergibt sich so der Wettbewerb, dieser wird umgeformt und uminterpretiert, auseinandergenommen und wieder neu aneinandergesetzt, sowie verknüpft und ausgebessert (Nancy 1993, S. 7). Dabei fließen Kapital und Waren fast uneingeschränkt über den ganzen Globus, die Produktion von Gütern und Dienstleistungen ist vermehrt ortsungebunden. Eine immer engere Verzahnung von Wirtschaft und Finanzen sorgt für eine innovative Beweglichkeit der Individuen, dabei fliegen Manager internationaler Weltkonzerne um die Erde und Fachkräfte sind in wechselnden Produktionsstätten auf diversen Kontinenten beschäftigt (Wagner 2002, S. 13). Menschen werden hier zu einer Zusammenarbeit aufgefordert, um die gemeinsamen Probleme zu lösen. Eine Hürde ist dabei die Berücksichtigung des Denkens, des Fühlens und des Handelns der jeweils anderen Kultur (Hofstede und Hofstede 2011, S. 2). Zumindest die Problematik der Sprache besteht nicht überall, da Englisch in Wort und Schrift weltweit im Unterricht gelehrt wird und als Einheitsprache gilt (Turek 2017, S. 37).

Differente Arbeitsstile, Verständnis von Pünktlichkeit, Auffassung von Teamrollen, Führung und Hierarchien im Unternehmen sind Auslöser für Missverständnisse und erschweren die interkulturelle Zusammenarbeit in Teams (Busch und Schenk 2005, S. 67). Schwierigkeiten, die früher in einer Abteilung vor Ort entstanden sind, müssen nun zwischen einigen Standorten unter Beachtung von einer Vielzahl nationaler rechtlicher Bestimmungen und damit einer weiteren Komplexität behoben werden (Lauche 2012, S. 208). Die geografisch verstreuten Teams agieren zudem in unterschiedlichen Zeitzonen miteinander, was eine ständige Verfügbarkeit auslöst. Arbeitszeiten müssen dementsprechend mit dem Vorgesetzten abgestimmt und angepasst werden, ohne dass die Work-Life-Balance darunter leidet (Hasselmann et al. 2018, S. 244). Dennoch gilt es die Arbeit an unterschiedlichen Standorten nicht als Defizit zu sehen, sondern als etwaige Option eines transnationalen Gewinns der Kollektivarbeit (Widuckel 2015, S. 31).

Die Internationalisierung der Wertschöpfungsketten beeinflussen immer mehr die Organisation der Arbeit, in der Produktion sowie für gesamte Unternehmen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2016, S. 9). Der Beweggrund ist die Kosten- und Qualitätsstruktur der Arbeit, welche weltweit unterschiedlich ist (Börsig 2008, S. 620). In den letzten Jahrzehnten wurden Produktion und Dienstleistungen aus Industriestaaten in Regionen mit niedrigem Lohnkostenniveau wie Asien verlagert (Tate und Bals 2017, S. 106). Der Deckname hierfür ist „Outsourcing“, was als „der Ersatz der Eigenerstellung einer bestimmten Leistung durch den Fremdbezug bzw. Beschaffung von außerhalb der outsourcenden Unternehmung (Outsourcer)“ definiert wird (Matiaske und Mellewig 2002, S. 644). Nicht nur die Differenz der Lohnkosten, sondern auch Vorteile des Standortes und die Globalisierung des Konsums sind dafür verantwortlich (Hadwiger et al. 2017, S. 29–30).

Flexibilität

Aus dem lateinischen „flexibilis“ hergeleitet bedeutet das Wort „flexibel“ unter anderem geschmeidig und anpassungsfähig (Kaluza 1993, S. 1173). „Flexibilisierung der Planung, Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit, die Analyse der Kostenwirkungen der Flexibilität, die Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen an Marktumschwankungen und die Untersuchung anpassungsfähiger organisatorischer Strukturen und Abläufe“ sind nur einige Punkte die laut Kaluza und Blecker (2005) in der Arbeitswelt mit der Flexibilität einhergehen. Weit mehr als 70 identifizierte Definitionen der Flexibilität sind weltweit vorhanden (Shewchuk und Moodie 1998, S. 325). Betriebswirtschaftlich gesehen, sind jedoch alle Definitionen insofern identisch, dass sie unter Flexibilität die Fähigkeit der Anpassung und Änderung hinsichtlich verschiedener Erforderlichkeiten, meistens die sich wandelnden Umweltbedingungen, verstehen (Kaluza 1993, S. 1173). Festzuhalten ist jedoch, dass die Bedeutung von Flexibilität und Flexibilisierung unterschiedlich ist. Flexibilität wird als geplante, geregelte und verhandelte Vereinbarung angesehen, wohingegen Flexibilisierung oft mit einer Erhöhung der Agilität von Organisationen und Personen und somit der Auflösung existierender Eingrenzungen in Zusammenhang gebracht wird (Widuckel 2015, S. 34). Ein weiterer Ausdruck für Flexibilisierung ist die „entgrenzte Arbeitsform“, welche die Wirkung einer möglichen Ausrichtung der gesamten Lebensgestaltung auf die Erwerbstätigkeit beschreibt (Moldaschl 2010, S. 282).

Bei der Wandlung der Arbeitswelt spielt die Flexibilität eine entscheidende Rolle. Dabei sind verschiedenste Ausprägungen von Flexibilität wie Zeit, Ort, Struktur, Funktion, Rolle, Know-How, soziale Beziehungen und Organisation betroffen (Widuckel 2015, S. 34).

Das traditionelle Arbeitsbild eines festen, stationären Arbeitsplatzes hat sich im Laufe der Jahre durch die Flexibilisierung stark verändert. Ursprünglich wurde Wissen an einem zentralen Punkt verwendet und in einem fixen Raum erarbeitet, bspw. in einem Büro. Darüber hinaus setzt sich das tägliche Arbeiten aus demselben Kollegenkreis zusammen, somit herrscht eine starre Arbeitsform. Ebenso hat die Abgrenzung zwischen Arbeit und Leben eine hohe Priorität. Der Wandel hat für die räumliche und zeitliche Entkopplung gesorgt, indem er die Arbeiten verteilter, flexibler und mobiler gemacht hat. Die Eigenverantwortlichkeit in Bezug auf komplizierten Sachverhalten ist gestiegen. Ad-hoc-Arbeit und Desk-Sharing wird immer wichtiger, um mit den Kollegen, welche mittlerweile interkultureller und flexibler sind, arbeiten zu können. Hierbei wird deutlich, dass ein Zusammenwachsen von Arbeit und Leben kaum noch zu vermeiden ist.¹⁷

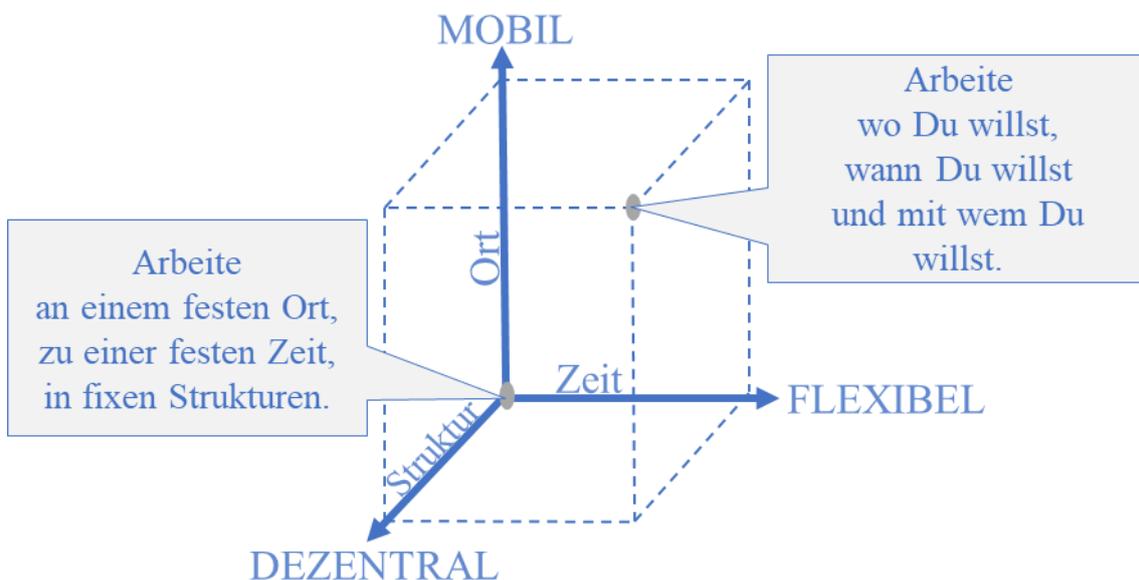


Abbildung 7: Flexibilisierung der Arbeit und des Lebens (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bauer 2013, S. 30)

Anhand der drei grundlegenden Dimensionen Dezentral, Mobil und Flexibel aus Abbildung 7 ist ersichtlich, wie variabel die Arbeit geworden ist. Dabei wird deutlich, dass mittlerweile nicht mehr die Menschen zur Arbeit gehen, sondern die Arbeit zu den

¹⁷ Vgl. Spath 2017, S. 17.

Menschen (Bauer 2013, S. 30). Arbeiten außerhalb des Büros und flexible Arbeitsformen sind immer mehr gefragt und durch die innovative Informations- und Kommunikationstechnologie umsetzbar (Nink 2015, S. 67). Umgangssprachlich ist hierbei die Rede von „Homeoffice“. Dabei wird auf das Gedränge in den öffentlichen Verkehrsmitteln und auf den Straßen verzichtet und weil der Weg zum Schreibtisch sich verkürzt hat, kann die gewonnene Zeit zum länger schlafen genutzt werden. Zusätzlich entsteht keine Ablenkung von den telefonierenden Arbeitskollegen und die Konzentration bleibt erhalten. Genauso wie die Tatsache sich bei der Einstellung der Heizung und der Lichtverhältnisse nicht anpassen zu müssen, sondern selbst bestimmen zu können (Kolosowa 2019, online). Früher galt die freie Einteilung der Arbeitszeit und das Arbeiten in eigenen Büros als Zeichen der Selbstständigkeit. Mittlerweile schwindet diese Einstellung, da elektronische Geräte wie Computer und Smartphones eine ständige Erreichbarkeit und ein durchgehendes Arbeiten zulassen (Link 2018, S. 121). „Always-on-Demand“ sorgt zudem für eine Verzahnung zwischen den privaten und geschäftlichen mobilen Endgeräten, was zur Folge hat, dass im Kalender berufliche Termine festgehalten oder E-Mails von Kollegen vom privaten Handy beantwortet werden (Pavón 2013, S. 1). Dieser nicht mehr allzu neue Trend wird als „Bring Your Own Device“ bezeichnet. Dieser Begriff bedeutet, dass ein Angestellter seine eigenen mobilen Endgeräte, Laptops, Tablets als auch Soft- und Hardware jeglicher Art, an seinem Arbeitsplatz einbezieht und somit nicht nur privat sondern auch geschäftlich nutzt (Franke 2019, online). Bring Your Own Device sorgt dafür, dass ein Individuum jederzeit von überall arbeiten kann. Dies führt jedoch zu einem Vermischen von Arbeit und Privatem. Vorteilhaft ist dies für die Arbeitnehmer in Bezug auf die flexible Gestaltung der Arbeitszeit (Kohne et al. 2015, S. 167). Der 8-Stunden-Tag oder die 5-Tage-Woche stehen so nicht mehr ganz in Zusammenhang mit einem herkömmlichen Arbeitstag bzw. -woche. An Bedeutung gewinnt deshalb die Zielvorstellung am Output der Arbeit und nicht mehr der Input, wie bspw. die Arbeitszeit (Walwei 2018, S. 357).

Generell ist zu unterscheiden, ob sich der Arbeitnehmer bewusst oder unbewusst für eine ständige Erreichbarkeit entscheidet.

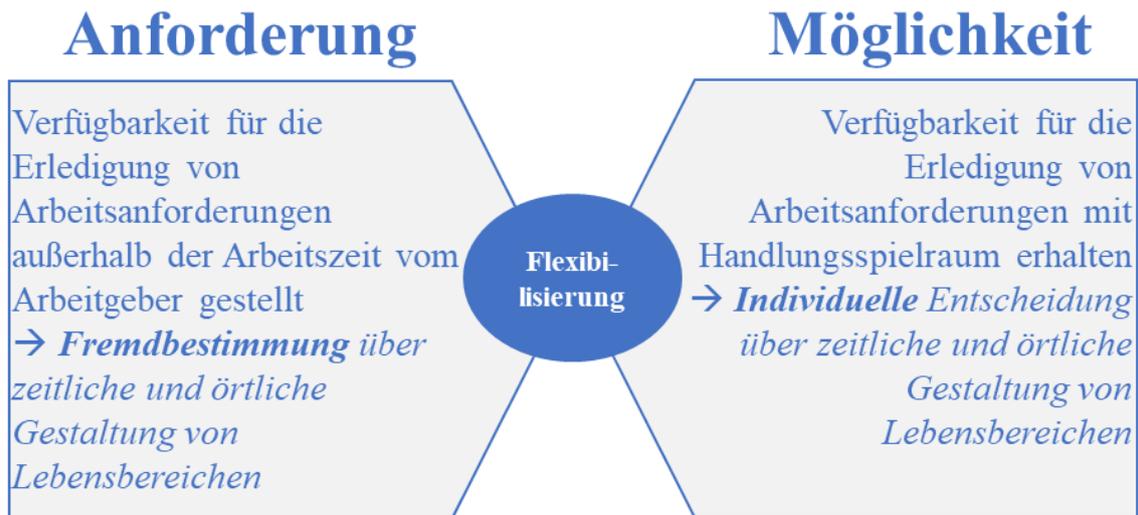


Abbildung 8: Flexibilisierungsanforderung und -möglichkeit im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hassler und Rau 2016, S. 27)

Mit dem eingehen der Flexibilisierungsmöglichkeit ist die ständige Erreichbarkeit freiwillig. Dennoch sollte dies nicht dazu führen, dass es zu zusätzlichen Stunden der regulären Arbeitszeit kommt, sondern nur zu einer Verlagerung dieser (Hassler und Rau 2016, S. 27). So kann eine ausgewogene Work-Life-Balance erreicht werden.

3.3.3 Arbeitseinstellung mit dem Fokus auf die Work-Life-Balance

Der Begriff Work-Life-Balance setzt sich aus drei englischen Wörtern zusammen, welche zu Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben übersetzt werden können. Darunter wird die individuelle Vereinbarkeit zwischen der Arbeitswelt und Freizeitaktivitäten verstanden, welche sich dabei insbesondere auf die aktuellen Prioritäten des Lebens richten (Kalliath und Brough 2008, S. 326). Kritisch betrachtet wird das Konzept der Work-Life-Balance von der Wissenschaft dennoch, da es eine klare Trennung von „Arbeit“ und „Leben“ unterstellt (Ulich und Wülser 2005, S. 317). Dabei ist die Vereinbarung von Beruf und Privatleben besonders wichtig, um nicht das Gefühl zu haben sich zerreißen zu müssen. Laut der Unternehmensberatung Boston Consulting Group zeige sich bei einer Befragung von 366.000 Berufstätigen, dass dieses Zerreißen zu der größten Frustration führt (Nezik 2019, S. 12). Der Ausdruck wird international seit den 1990er Jahren diskutiert, trotzdem hat sich die Wissenschaft nicht auf eine übereinstimmende Begriffserklärung geeinigt (Kaiser et al. 2010, S. 234). Work-Life-Balance wird als umfangreiche und komplexe Besonderheit beschrieben, was eine universelle Definition erschwert (Maxwell und McDougall 2004, S. 378).

Work-Life-Balance ist ebenfalls ein Punkt, welcher im Zuge der 4. Industriellen Revolution immer mehr an Bedeutung gewinnt. Nachdem in den vergangenen Industriellen Revolutionen die Techniken im Vordergrund standen, wird der Mensch mittlerweile zentrierter betrachtet. In der Welt der Arbeit kann eine Person somit unter anderem seine individuelle Verfügbarkeit festlegen, um eine Vereinbarung zwischen Beruf und Privatem zu realisieren (Kagermann 2017, S. 240).

Selbst das Bundesarbeitsministerium diskutiert seit geraumer Zeit darüber, ob die neue Arbeitswelt auch neue Gesetze braucht. Björn Böhning (SPD), der zuständige Staatssekretär, plant für 2019 eine Reform des Arbeitszeitgesetzes, welches es ermöglichen soll mehr Flexibilität auszuüben (Nezik 2019, S. 17). Hierfür soll eine gesetzliche Verankerung für das Recht auf Heimarbeit geschaffen werden. Unternehmen müssten dann entweder erlauben oder begründen, warum dies nicht funktioniert (Zeit online 2019, online). Während es für 40% der Arbeitsplätze in Deutschland möglich wäre vorwiegend oder sporadisch Heimarbeit zu betreiben, tun dies nur 12% aller Arbeitnehmer (Link 2018, S. 124). Ersichtlich ist in der im Januar 2019 durchgeführten Befragung des ZDF Politikbarometer (2019) das gut zweidrittel es befürworten, wenn es ein gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice gäbe, sofern der Beruf es zulässt.

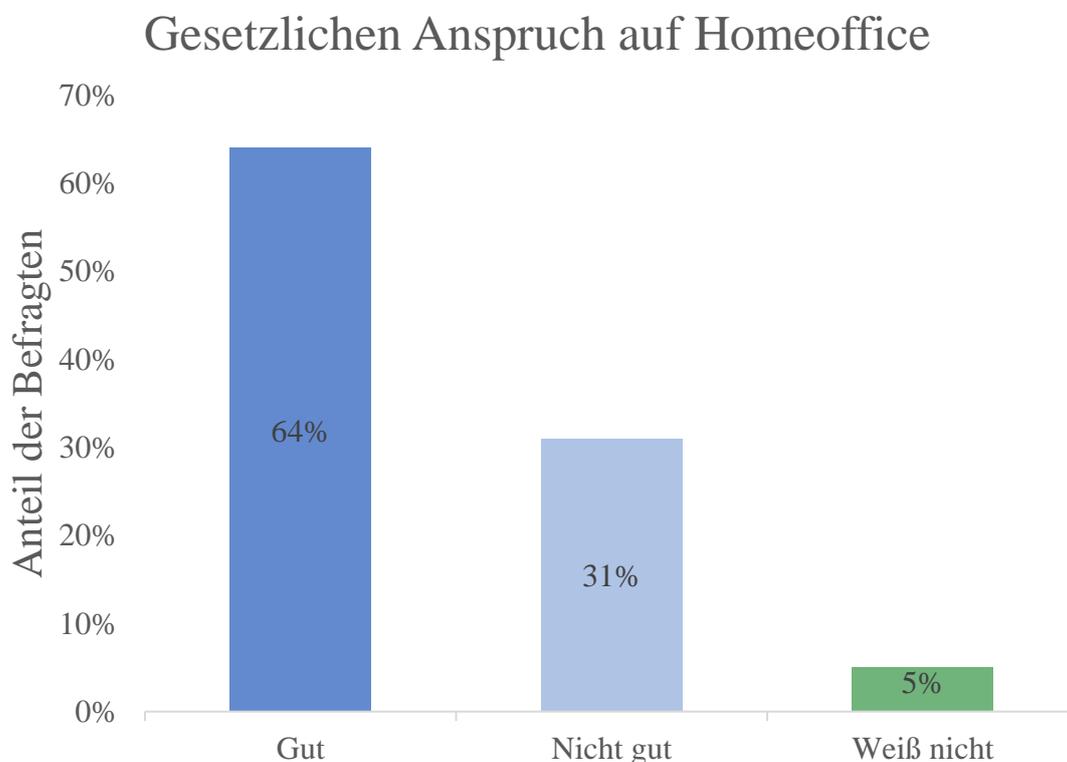


Abbildung 9: Meinung zu gesetzlichem Anspruch auf Homeoffice, sofern möglich (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ZDF Politikbarometer 2019, online)

Durch die voranschreitende Digitalisierung, zu der auch die digitale Infrastruktur gehört, ist es möglich mehrere Aspekte, wie Zeit, Ort und Strukturen, zu parallelisieren. Verantwortlich dafür sind digitale Technologiewerkzeuge und -systeme, hierzu gehört unter anderem auch das Cloud-Computing (Nambisan 2017, S. 1045). Mit der Technologie der Breitbandverbindung können Menschen jetzt von überall arbeiten, sei es zu Hause, ein Café oder das Hotel. Das Wegfallen des Pendelns ist mithilfe der Telearbeitsmöglichkeiten realisierbar, dabei kommt es zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance und somit auch zu einer Verbesserung der Vereinbarung von Beruf und Familie (Messenger et al. 2017, S. 28). Auffallend ist jedoch: Homeoffice Nutzer arbeiten im Schnitt vier Stunden in der Woche mehr als die Kollegen im Büro (O'Boyle und Harter 2013, S. 29). Grund hierfür ist unter anderem, dass zur Ruhe kommen nach Feierabend. Bei jenen die im Homeoffice arbeiten sind es 45%, während nur 26% derjenigen, die im Büro arbeiten nach Feierabend nicht zur Ruhe kommen können (Nezik 2019, S. 14). Deshalb sollte eine hohe Zufriedenheit im Büro gefördert werden. Mit dieser Zufriedenheit fühlen sich Menschen ihrem Arbeitgeber zudem stärker verbunden. Dadurch steigt die Motivation und somit wird mehr Leistung gebracht (van Ness et al. 2010, S. 11). Ziel sollte es also sein, sich im Büro so wohl zu fühlen wie zu Hause (Nezik 2019, S. 13). Google bspw. sorgt sich um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter. Mit Räumen, die aussehen wie Wohnzimmer über Gärten bis hin zu Fitnessstudios im Bürogebäude die nur von Kollegen genutzt werden, versucht Google die Angestellten in die Firma zu locken, um hier freiwillig möglichst viel Zeit zu verbringen. Zwar wird Homeoffice von Google unterstützt jedoch ist der Hintergedanke, persönliche Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu fördern, woraus schneller innovative Gedanken zu Stande kommen die erfolgsversprechend sind (Hackl et al. 2017, S. 108).

Da es keine klare Definition von Work-Life-Balance gibt, weisen verschiedene Kulturen differente Umsetzungen und Wahrnehmungen auf. In Japan bspw. spricht man nicht von der Vereinbarung von Beruf und Familie, sondern von der Vereinbarung von Karriere und Kindererziehung. Benachteiligt sind somit vor allem Frauen, die in Mutterschutz gehen. Ihnen wird unzureichendes Engagement für das Unternehmen vorgeworfen.¹⁸ „The definition of work–life balance does not include women’s ability to solicit help from their husbands, but rather women’s ability to excel in both home and workplace.” (Brinton und Mun 2016, S. 275) Die Unternehmenskultur Japans zeichnet sich vor allem anhand

¹⁸ Vgl. Kingston 2016, online.

der Bereitschaft der Angestellten aus (Kingston 2016, online). Zwölf bis 13 Stunden im Unternehmen zu verbringen ist schließlich keine Ausnahme, genauso wenig wie an den Wochenenden nicht arbeiten zu müssen. Urlaub wird ebenfalls nicht als wichtig empfunden. Von den zustehenden 20 Tagen, werden nicht einmal neun frei gemacht (Grimm 2017, online). Die Mentalität der Japaner spiegelt eine traditionelle Arbeitsbeziehung wider, welche nicht nur als reiner Austausch von Arbeit gegen Entlohnung, sondern in gewisser Weise mehr als eine Zugehörigkeit dargestellt wird. Diese Zugehörigkeit repräsentiert zudem ihre Identität, da sie sich so als Teil des Unternehmens sehen. Dies steht in direktem Zusammenhang mit den Beschäftigungsgewohnheiten. Bspw. wird im Falle einer schwachen Konjunktur das Gehalt gekürzt, wenn dagegen die Wirtschaftslage wieder besser ist, ziehen beide Parteien einen Nutzen daraus. Der Arbeitnehmer kann seinen Job behalten und die Entlohnung wird befriedigend ausfallen, sodass der Lebensunterhalt nicht gefährdet ist.¹⁹

Die Autorin Euchner (2000) wirft die Frage auf, zu welchem Zweck die Trennung von Arbeitszeit und Freizeit dient. Hieraus leitet sich die These ab, dass sämtliche Taten des Lebens in Arbeit oder Nicht-Arbeit gegliedert werden können. Ein Individuum beschäftigt sich mit physischen, psychischen sowie geistigen Dingen, die er anstrebt oder die in seiner Pflicht liegen. Hierzu gehören tägliche Aktivitäten die erledigt werden ohne dabei an Arbeit zu denken, bspw. essen, Kontakte pflegen und uns weiterbilden. In diesem Fall stellt sich die Frage, bei der der berufliche Schwerpunkt eine Rolle spielt, zu welchem dieser Punkte wir Arbeit gruppieren.²⁰ Anzumerken ist dabei „Arbeit und Leben verlaufen nicht getrennt voneinander, sondern gleichzeitig. Wir leben, während wir arbeiten, und wir arbeiten, während wir leben“ (Kürschner 2015, S. 215). Wichtig für den Einzelnen ist hierbei eine ausgewogene Rollenverteilung in den verschiedenen Lebensbereichen. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist nach der Theorie der Rollenverteilung gegeben, wenn die Individuen in ihren verschiedenen sozialen Rollen in ausgeglichenem Verhältnis aktiv sind (Sirgy und Lee 2016, S. 1061). Somit kann eine gerechte Vereinbarung zwischen Beruf und Privatleben über mehrere Rollen hinweg gewährleistet werden (Kalliath und Brough 2008, S. 325). Indem die Zeit und der Aufwand effektiv auf wichtige Lebensbereiche verteilt ist, wird die Ausgewogenheit der Einzelpersonen in den jeweiligen Rollen erreicht. Somit ist die Sprach von Work-Life-Balance, wenn das

¹⁹ Vgl. Yuko 2016, S. 5–7.

²⁰ Vgl. Euchner 2000, S. 187.

Gleichgewicht von Zeit, Engagement und Zufriedenheit in allen Lebensbereichen im Einklang ist (Greenhaus et al. 2003, S. 513).

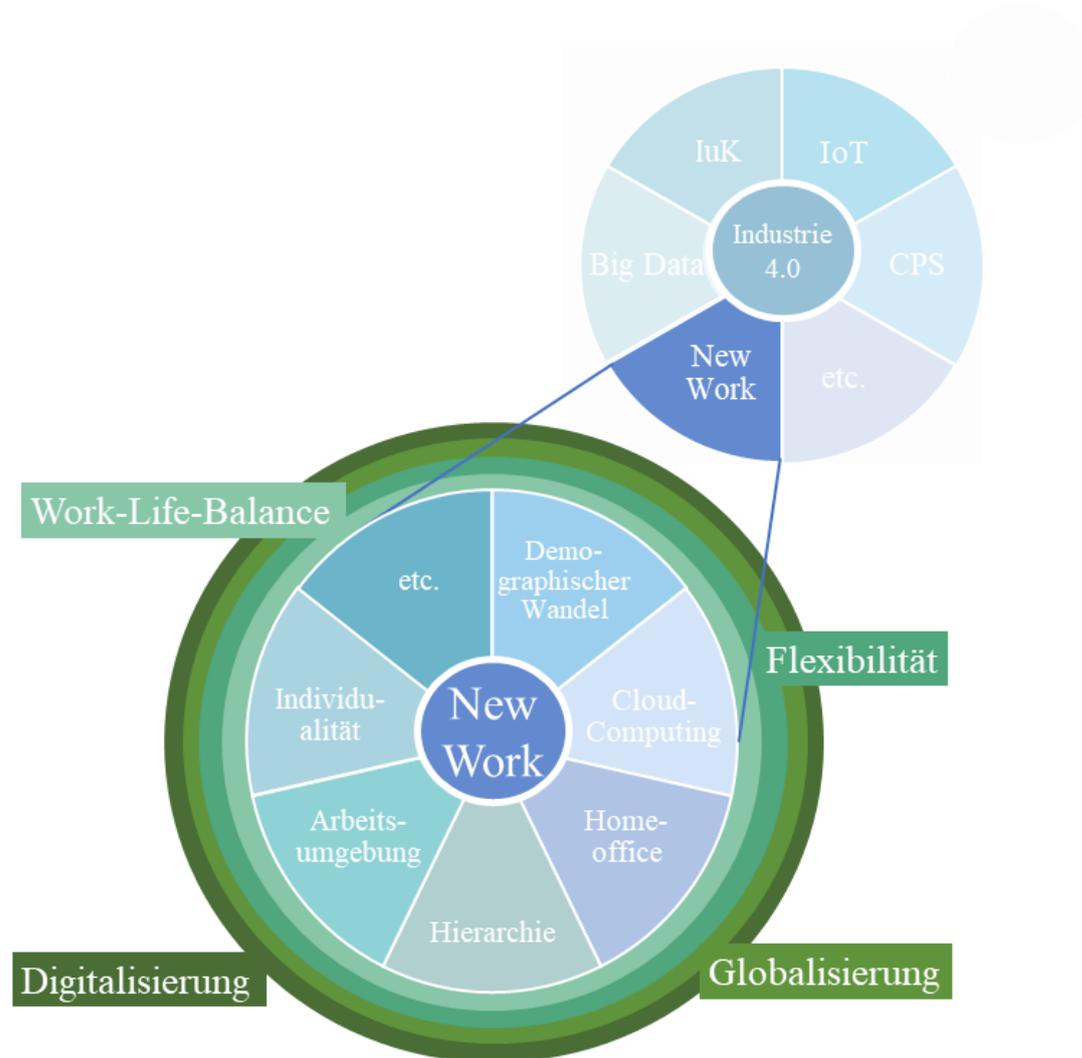


Abbildung 10: Kategorien von New Work (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend ergeben sich aus den unterschiedlichen Ausprägungen und Anforderungen auf Basis von Digitalisierung, Globalisierung, Flexibilität und Work-Life-Balance die zentralen Inhalte von New Work, welche in der Begriffserklärung bereits Betrachtung fanden. Die Abbildung 10 stellt eine vertiefte Ebene von New Work dar. Hier sind die bereits aufgeführten Aspekte aus dem Kapitel 3.3 verankert und die für das nächste Kapitel 3.4 relevanten Einflussfaktoren der Arbeitsbedingungen dargestellt.

3.4 Ausgangslage für die empirische Untersuchung

Schon in der Antike interessierten sich die Menschen für die Bevölkerungsentwicklung (Schiller 1986, S. 75). Diese bringt sozialpolitische, ökonomische, soziale und psychische Folgen mit sich (Rosenstiel 1986, S. 6). Dies resultiert aus der immer stärkeren Überalterung sowie das Schrumpfen der Gesellschaft. Grund hierfür ist zum einen das Durchschnittsalter und zum anderen der absolute und relative Anteil älterer Generationen, welcher gestiegen ist (Buck et al. 2002, S. 16). Ein ausschlaggebender Punkt dieser Evolution ist die Frau. Die traditionelle Rolle als Hausfrau ist nicht mehr erstrebenswert, viel mehr das Ausüben von Erwerbstätigkeiten. Durch die Komplexität Familie und Beruf zu vereinen, kommt es zum Verzicht auf Kinder (Willke 1999, S. 204). Auffallend ist jedoch, dass in Ehen, in denen beide Partner im Büro arbeiten und eine Möglichkeit für Homeoffice verfügbar ist, die Frau dennoch den Part der Kindererziehung übernimmt. Dabei setzten sich Frauen im Schnitt 21 Stunden in der Arbeitswoche, wenn sie von zu Hause aus und 18 Stunden in der Woche, wenn sie vom Arbeitsplatz aus arbeiten mit der Kinderbetreuung auseinander. Männer hingegen verbringen im Durchschnitt knapp 13 Stunden Zeit in der Arbeitswoche mit ihren Kindern, egal ob sie Homeoffice betreiben oder im Büro arbeiten (Lott 2019, S. 5). Um auf das Kapitel 3.3.3 zu verweisen ist es für jede Person wichtig eine individuelle Vereinbarung zwischen Beruf und Privatem umzusetzen. Unternehmen versuchen den Arbeitnehmern entgegenzukommen, indem sie firmeninterne Kindertagesstätten zur Verfügung stellen. So sind Frauen wie auch Männer ihren Kindern nah und ihrer Arbeit noch näher (Joffe 2017, S. 7).

Aus Sicht der Arbeitgeber hingegen wirft die Nutzung des Homeoffice jedoch auch Schwierigkeiten auf. Deshalb sollten Regelungen klar aufgestellt und im Arbeitsvertrag verankert werden (Weigelt 2016, online). Arbeitsschutzgesetz und Arbeitszeitgesetz sorgen dafür, dass der Arbeitgeber unbeschränkt für die Sicherheit und Gesundheit seiner Angestellten verantwortlich, egal ob im Büro sitzen oder zuhause. Im Falle eines Arbeitsunfalls lässt sich im Allgemeine grob festhalten: Der Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung gilt, wenn der Unfall unmittelbar etwas mit der Arbeit zu tun hat. Somit muss jeder Einzelfall auf seine Umstände geprüft werden.²¹

Geprüft werden muss auch die steuerlich abgesetzten Gegenstände und Räumlichkeiten, welche nach Arbeitsschutzgesetz ergonomisch sein müssen. Vor allem Selbstständige arbeiten zu Beginn ihres Start-Ups oft von zu Hause, um sich die Büromiete zu sparen.

²¹ Vgl. Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik 2018, online.

Es ist egal wo der Schreibtisch steht, sofern man ihn zum Arbeiten benutzt, kann man ihn steuerlich geltend machen (Neumann 2018, online).

Der Arbeitsplatz ist der Ort, an dem sich Erwerbstätige überwiegend befinden. Deshalb ist die Förderung des Wohlbefindens und der Gesundheit vor allem hier unvermeidlich (Mense 2016, S. 139). Täglich frisches Obst und Getränke, die kostenfrei zu erhalten sind, sowie Angebote die zur Teamförderung und Bewegung animieren, bspw. Morgengymnastik oder Spaziergänge nach dem Mittagessen, sorgen für ein besseres Allgemeinbefinden (Hencke 2015, S. 494). Angebote wie Schulungen zu Themen gesunde Ernährung, Sport und Stressbewältigung haben einen Mehrwert für Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer. Durch die Förderung solcher Weiterbildungen kommt es aus gesundheitlicher Sicht zu weniger Fehltagen und die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz verbessert sich (Renkhoff-Mücke 2015, S. 208).

Mit dem Wandel der Arbeitswelt geht auch die Änderung der Führungsstile einher. Somit kommt es zu einer Verflachung der Hierarchien und Entscheidungszuständigkeiten werden delegiert (Rump und Eilers 2017a, S. 82). Wachstum der organisatorischen Innovationsproduktivität durch zügige Beschlüsse führen zu effektiven Vorteilen der Agilität in Unternehmen. Ebenso wie die Verteilung von Aufgaben auf das Team, statt auf einzelne Führungskräfte, sorgt für die psychische Entlastung der Verantwortlichen (Hackl et al. 2017, S. 76–77). Dabei übernimmt die Führungskraft die Verantwortung für die Entwicklung der Vision, indem sie die Mitarbeiter stark in die Vision mit einbezieht (Darr 2017, online). Die Kommunikation untereinander hilft dabei, dass jeder Teamkollege seinen persönlichen Zweck erkennt und dieser ein gemeinsames Ziel erfüllt (Senge 2004, S. 471–472). Durch höhere Transparenz, Informationen und Hintergrundwissen soll jeder Mitarbeiter gefördert werden, Entscheidungen selbst zu treffen, die den Erfolg des Unternehmens steigern (Stahl 2018, S. 9). Vor allem zu Beginn der Selbstständigkeit oder bei der Gründung von Start-Ups wird in flachen Hierarchien gearbeitet. Um hier das Scheitern zu vermeiden, ist Erfahrung im eigenverantwortlichen Arbeiten gefragt (Nezik 2019, S. 17). Aus diesem Grund müssen innovative Zielsysteme aus dem Kontext neuer Führungsmodelle hervorgehen die Risiken tolerieren. Um das Empowerment zu intensivieren, werden zudem auch die Schaffung einer positiven Fehlerkultur, die Erstellung förderlicher Anreizsysteme und das Gewähren von Handlungsspielraum geduldet (Hackl et al. 2017, S. 58). Empowerment wird als ein fortwährender Prozess beschrieben, der die Fähigkeit stärkt, unter sich ändernden Gegebenheiten erfolgreich zu agieren (Staples 1990, S. 38).

In der heutigen Multioptionsgesellschaft, löst die Frage „Warum nicht?“ einen Wandel in etablierten Gesellschaften aus, indem traditionelle Regeln und Werte in Frage gestellt werden und das Konzept von New Work in den Vordergrund rückt. Die verschiedenen Wahlmöglichkeiten führen dazu, dass Selbstfindung und Selbstverwirklichung einfacher zu realisieren sind und eine große Bedeutung im Leben einnehmen (Maas und Bühler 2015, online). In Bezug auf die Optionen der Erwerbstätigkeit stehen Möglichkeiten wie Angestelltendasein oder Selbstständigkeit, Arbeiten in Voll- oder Teilzeit, Projekt-, Fach- oder Führungslaufbahn, Sabbatical oder eine Auszeit für die Pflege von Familienangehörigen, zur Auswahl (Rump und Eilers 2017b, S. 190). Aspekte wie Selbstverwirklichung, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, aber auch Zeit und Ort der Arbeit, welche mit den Lebensvorstellungen zu vereinbaren sind, nehmen bezogen auf die Arbeit an Bedeutsamkeit zu und verdrängen klassische Anreize wie Status und hohes Einkommen (Maitland und Thomson 2011, S. 10).

Es folgt eine Zusammenfassung der vorherigen Kapitel.

Wie eingangs erwähnt, ist nicht geklärt ob es sich bei der Industrie 4.0 um eine R- oder Evolution handelt. Eindeutig ist jedoch, dass New Work auf Grundlage dieser (R-) Evolution entstanden ist. Anhand von Digitalisierung und Technologie besteht die Möglichkeit der ständigen Verbindung zwischen der Gesellschaft wie auch zu Geräten. Somit beeinflusst die Digitalisierung jeden Lebensbereich. Auch die Globalisierung und im Weiteren die Flexibilität sind für den Wandel der Arbeitswelt verantwortlich. Durch interkulturelles Zusammenarbeiten gewinnt die Organisation des Arbeitens immer mehr an Bedeutung. Struktur, Zeit und Ort werden als flexibler betrachtet, was unter anderem zur Folge hat, dass New Work auch global erfolgreich umgesetzt wird. Dies bietet vielen Beschäftigten die Option ihre Individualität und Selbstverwirklichung in Bezug auf die Berufswahl nachzugehen. Selbst der demographische Wandel hat zum Ausdruck gebracht, dass Individualität und Selbstverwirklichung an Bedeutung zunehmen, denn viel mehr Frauen verzichten auf Familie, um der Arbeit nachgehen zu können. Auch deshalb müssen Unternehmen die Struktur der Arbeit New-Work-tauglich gestalten. Das bedeutet bspw., dass die Anforderungen des Angestellten wie die Vereinbarung von Arbeit und Freizeit akzeptiert und unterstützt werden müssen. Mit der Erhöhung von Transparenz, Informationen und Hintergrundwissen im gesamten Team, wird der Sinn und Zweck der Arbeit immer ersichtlicher. Dadurch wird die Verantwortung auf einzelne Stellen und nicht auf einer einzigen Führungsposition verteilt. Somit bringt New Work auch eine flachere Hierarchie zum Vorschein. All diese Aspekte dienen dazu die zentralen

Inhalte von New Work abzudecken und ermöglichen es unabhängig, frei sowie an der Gesellschaft und der Gemeinschaft teilzunehmen. Abschließend kann somit festgehalten werden, dass es sich bei New Work mehr um eine kulturelle, statt einer industrielle Revolution handelt.

Der nächste Schritt dieser Bachelorarbeit beinhaltet das Durchführen der qualitativen Untersuchung indem Interviews geführt werden, um anschließend einen Vergleich des Begriffs New Work in Forschung und Praxis durchzuführen.

4 Qualitative Untersuchung

Im folgenden Kapitel werden Erkenntnisse der qualitativen Untersuchung zum Thema New Work wiedergegeben. Um an das Kapitel 1.3 anzuknüpfen wird vorerst das Vorgehen der qualitativen Forschungsmethode beschrieben. Die Untersuchung setzt sich dabei mit dem Erleben, dem Erfahren und dem Wissen von betroffenen Experten auseinander. Untersucht wird, welche Entwicklungen, Trends oder Muster zum Thema New Work in der Praxis auftreten (Ritschl et al. 2016, S. 54). Bei einer qualitativen Untersuchung ist es von großer Bedeutung, dass die bestehenden Erwartungen und theoretischen Ansichten gegebenenfalls offen für neue Betrachtungsweisen sind. Im besten Fall sollen die Erwartungen und Ansichten in einem ständigen Austausch zwischen qualitativ erfasstem Material und theoretischem Vorverständnis, welches vorerst überschaubar ist, erläutert, editiert und überprüft werden (Hopf 2016, S. 17). Qualitative Methoden sind bspw. Interviews, Diskussionsrunden in Gruppen, Beobachtungen und weitere Verfahren (Mey und Mruck 2014, S. 10).

4.1 Vorkehrungen und Vorgehensweise

Um einen Bezug zur Praxis für das Thema New Work zu bekommen, werden die Unterschiede und die Gemeinsamkeiten von Unternehmern und Angestellten, sowie die Wahrnehmung und der Nutzen eben dieser durch Interviews identifiziert. Hierzu werden in den folgenden Unterpunkten die methodische Vorgehensweise, der Aufbau des Interviewleitfadens sowie Angaben der Befragten dargelegt.

Methodische Vorgehensweise

Da Interviews dazu dienen Daten zu erheben, welche Produkt verbaler Kommunikation sind und es mit dieser Gesprächsführungstechnik zur gezielten Informationsgewinnung kommt (Jüttemeier 2016, S. 219), wird dieses Verfahren für die vorliegende Bachelorarbeit angewendet. Lediglich als Gedächtnisstütze wird zudem ein Leitfaden vom Interviewenden erstellt und im Gespräch herangezogen (Kurz et al. 2009, S. 466). Hierzu im nächsten Unterpunkt genaueres.

Das Experteninterview wird problemzentriert ablaufen und hat somit kein festes Vorgehen. Dabei kann der Interviewende in das Gespräch eingreifen, um relevante Themen anzusprechen oder Kommentare und Bewertungen anzubringen. So wird im Sinne des dialogisch-diskursiven Vorgehens bereits während des Interviews die eigene Interpretationen kommunikativ validiert (Witzel 2000, S. 2). Das dialogisch-diskursive

Vorgehen zeichnet sich dadurch aus, dass es die Fragetypen des Interviews steuert und gemeinsam mit dem Befragten gestaltet (Mey und Mruck 2007, S. 252). Zudem soll angemerkt werden, dass es zu einer asymmetrischen Gesprächssituation kommen kann. Was bedeutet, dass der Interviewende sich mehr damit befasst Gesprächsthemen vorzugeben und nachfragen stellt, um Unklarheiten zu klären und das Interview gemäß dem Leitfaden weiterzuführen (Honer 2011, S. 41).

Einleitend in das Interview, stellt der Interviewende sich persönlich vor und erläutert den Zweck des Interviews. Es folgt der Dank der Teilnahmebereitschaft sowie eine Erklärung des Vorgehens. Hier wird angemerkt, dass das Interview ca. 20 Minuten gehen wird. Dabei wird deutlich gemacht, dass die Informationen vertraulich behandelt werden und eine Anonymität gegeben ist. In Zuge dessen wird um das Einverständnis gebeten, ein Aufnahmegerät verwenden zu dürfen. Willigt der Interviewpartner ein, wird noch darum gebeten, die Interviewfragen auf die eigene berufliche Situation zu reflektieren. Dann wird die Aufnahme gestartet.²²

Im nächsten Schritt wird die Aufnahme transkribiert. Es folgt die Datenanalyse, welche in den Stufen „Untersuchung“, „Kategorisierung“, „Tabellierung“ der Ergebnisse mit sich bringt (Rabiee 2004, S. 657). Daraufhin werden die gesammelten Daten für die Analyse herangezogen. Hierbei besteht die Aufgabe nicht nur darin die einzelnen Zitate zu verstehen, sondern auch einfallsreich und analytisch genug zu sein, die Beziehungen zwischen den Zitaten und die Verbindungen zwischen den Daten als Ganzes zu sehen. Somit wird das zentrale Expertenwissen zu empirischen Tatbeständen und Sinnzusammenhängen zusammengefasst (Rabiee 2004, S. 658).

Aufbau des Interviewleitfadens

Als Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens, wird das Wissen aus dem Kapitel 3 verwendet. Wie zuvor erwähnt, dient der Interviewleitfaden alleinig als Gedächtnisstütze. Mit einem Interviewleitfaden wird eine Struktur erstellt, welche für die Datenerhebung und Datenanalyse behilflich ist. Die daraus gewonnenen Ergebnisse der einzelnen Interviews können somit im nächsten Schritt zu einem Vergleich herangezogen werden (Bortz und Döring 2002, S. 315).

Zu Beginn des Interviews werden Angaben zu der „Funktion/Tätigkeit“ und die „Arbeitsbranche“ des Befragten erfasst, welche später als Argumentationsgrundlage

²² Vgl. Boyce und Neale 2006, S. 6.

dienen. Hierfür ist im oberen Teil des Leitfadeninterviewdokuments ein Absatz angelegt, der für diese Angaben des Befragten vorgesehen ist. Zu finden sind die transkribierten Ergebnisse im Anhang.

Der Interviewleitfaden setzt sich aus vier Hauptfragen zu den Themenbereichen von New Work zusammen. Teilweise mit Unterpunkten für welche die Hauptfragen grundlegend sind. Geordnet sind die Fragen thematisch, wobei hier eine Anpassung an den Befragten und dem Gesprächsverlauf beachtet wird. Begonnen wird mit einführenden Fragen, welche die Befragten an die Thematik heranführen und dafür sorgt, dass sie sich an die Interviewsituation gewöhnen. Das Vertrauen wird auf diesem Weg gewonnen und die Gesprächsatmosphäre lockert sich (Rubin und Rubin 2012, S. 79). Beachtet werden muss, dass die Fragen offen gestellt werden und als Erzählanstoß empfunden werden. Auf diese Weise kommt es nicht dazu, dass die Strukturierung des Gesprächs als unangenehm empfunden wird (Mey und Mruck 2007, S. 261). In den letzten Zügen des Interviews wird der Interviewpartner auf das baldige Ende hingewiesen, so hat er in den letzten Schritten noch die Gelegenheit wichtige Aspekte zu ergänzen oder erneut aufzugreifen (Mey und Mruck 2007, S. 264).

Auswahl der Probanden

Geführt werden die Interviews mit sogenannten Experten, dabei beschreibt der Begriff „die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden [...] Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode dieses Wissen zu erschließen“ (Gläser und Laudel 2009, S. 12). Hierfür werden sechs Personen ausgewählt, die von dem Forschungsgegenstand betroffen sind. Es wird bei der Auswahl der Interviewpartner auf eine ausgeglichene Geschlechterverteilung geachtet. Somit werden zwei weibliche und ein männlicher Angestellte/r in unterschiedlich großen Unternehmen aus verschiedenen Arbeitsbereichen befragt. Bei den Unternehmern hingegen handelt es sich um zwei Start-Up Gründer und eine Selbstständige.

4.2 Vergleich zwischen Unternehmern und Angestellten in Bezug auf das New Work-Verständnis

Zur Beantwortung der zentralen Fragestellung dieser Arbeit „Wie nehmen Unternehmer und wie nehmen Angestellte New Work wahr und wie nutzen sie diese?“ werden im folgenden Kapitel die gesammelten Daten der Befragten Unternehmer und Angestellten verglichen. Dabei werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Sichtweisen auf das Thema New Work aufgezeigt sowie die Wahrnehmung und der Nutzen der verschiedenen Stakeholder gegenübergestellt. Somit stellen die folgenden Abschnitte eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Interviews dar. Zuerst wird dabei allgemein auf das Thema New Work eingegangen, bevor danach die Bereiche von New Work ausgewertet werden. Das Transkript der Interviews, sowie die Kategorisierung und Tabellierung der Erkenntnisse hierzu sind im Anhang zu finden.

4.2.1 Grundverständnis von New Work

Im ersten Schritt wird das Grundverständnis der Experten in Bezug auf New Work analysiert. Hierfür wird die Definition von Väth (2017)²³ als Leitlinie herangezogen, um auf das Empfindens der aktuellen beruflichen Lage und die Realisierung von New Work in der Zukunft einzugehen.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Eine grundlegende Gemeinsamkeit aller Arbeitnehmern, Arbeitgeber und Entrepreneurere ist, dass New Work ohne die Digitalisierung und den technischen Fortschritt nicht realisierbar wäre. Andererseits begreifen nur die Unternehmer New Work als gesellschaftlichen und nicht technischen Wandel.

Unternehmer und Angestellte sind sich einig, dass „New Work [...] Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse [ermöglicht][...]“ (Väth 2017, S. 57). Unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationen sind vor allem im Punkt „[...] Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen [...]“ ersichtlich. Zudem geben die Befragten zu verstehen, dass die „[...] Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus [hinarbeitet]“ (Väth 2017, S. 57) individuell betrachtet werden muss. Entscheidend ist jedoch, dass alle Befragten die

²³ „New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“

individuellen Stärken und Bedürfnisse als zentral ansehen und diese intensiver fördern wollen. Trotz Digitalisierung, soll der Mensch weiterhin im Vordergrund stehen.

Wahrnehmung und Nutzen

Das Begriffsverständnis von New Work wirft vorerst einen Vergleich mit der alten Arbeitsweise auf. Denn gegenüber dieser, welche Arbeitsbeginn und -ende, sowie Pausen vorgeschrieben hat, ist das New Work Konzept ein kommen und gehen, mit der einzigen Prämisse, dass die Aufgaben fristgerecht erledigt werden. Somit bringt New Work zum Ausdruck, dass zielorientierter gearbeitet wird und nicht mehr zeitorientiert. Dabei spielt es keine Rolle, wo oder wann die Arbeit vollbracht wird, solange die Lust daran und das Ergebnis überwiegen. Diese Einstellung hängt mit dem Wandel der Gesellschaft zusammen und der Tatsache, dass die aktuellen technischen Möglichkeiten, die im Arbeitsalltag genutzt werden können, es zulassen. Dadurch entstehen neue Spezialisierungen der Berufe und somit neue Arbeitsplätze, wodurch die Anforderungen der Gesellschaft immer höher und diversifizierter werden. Die Unternehmer sind gewillt ihre Angestellten anhand ihrer beruflichen Stärken und Bedürfnisse einzusetzen. Diese Wahrnehmung haben auch die Angestellten, denn aus deren Sicht ermöglichen ihnen die Vorgesetzten Weiterbildungen, welche sie persönlich weiterbringen und dazu ermutigt sich zu spezialisieren. New Work bringt Stärken zum Vorschein, indem die Aufgaben bewusster auf die Betroffenen verteilt werden. Dazu zählen neben der fachlichen Kompetenz Fähigkeiten wie Arbeitseinteilung, Organisationstalent, Priorisierung von Aufgaben, Schaffen eines Netzwerkes und ein gutes Menschenverständnis. Diese Aspekte führen zu einem Gefühl der Unabhängigkeit, der Freiheit, der Privilegierung und der Autonomie.

Durch Digitalisierung und Technologie, können Unternehmen bereits regional wie auch global nach Mitarbeitern suchen und diese anstellen. Im Vordergrund steht dementsprechend, welcher Bewerber am besten zu einem Job passt, auch wenn das bedeuten kann, dass Kollegen sich untereinander selten bis nie sehen werden. Bei dieser Art von internationaler Zusammenarbeit, ist es wichtig, verbindlich zu sein und Verlässlichkeit einzufordern. Auslöser für diese Teamarbeit ist nicht zuletzt die aktuelle Arbeitsmarktsituation. Um die Mitarbeiter nicht auf dem Arbeitsmarkt zu verlieren, wird auf Erleichterungen im Arbeitsalltag anhand neuer Technologien und die Motivation diese zu erlernen, gesetzt. Zudem wird versucht im Unternehmen ein Familiengefühl aufzubauen sowie auf lange und gute Zusammenarbeit zu zählen, welche der komplexen

Arbeitswelt auf der emotionalen Ebene entgegenwirkt. Die Arbeitswelt muss dementsprechend dynamischer werden.

Der Kapitalismus soll individuell betrachtet werden, da sich jeder mit etwas Anderem zufriedengibt. Jeder hat ein anderes Ziel vor Augen und eine andere Vorstellung von „maßvoll“. Fakt ist jedoch, dass Kapitalismus motiviert Leistung zu bringen, um als Individuum beruflich wie auch privat davon zu profitieren. Trotzdem wird der Zusammenhang von New Work und Kapitalismus in Frage gestellt. Zukunftsweisend ist klar, dass von dem New Work Konzept aus Sicht der Arbeitnehmer, kein Weg mehr zurückführt. Es muss sich nur zu eigen gemacht werden, um profitabler zu sein. Das soll einem „ausbeuterischen“ (siehe Anhang S.106) Kapitalismus letztlich entgegenwirken.

Im weiteren Verlauf werden die Bereiche Digitalisierung und Technologie, Struktur der Arbeit und Arbeitseinstellung, welche die zentralen Inhalte von New Work darstellen, mit den Interviews in Relation gesetzt.

4.2.2 Digitalisierung und Technologie

Nachfolgend werden die Meinungen der Befragten zur Digitalisierung und Technologie ausgewertet. Im Fokus steht dabei wie die Digitalisierung die Arbeitswelt der Individuen verändert hat und was für Folgen diese mit sich bringt.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Die Interviewpartner aller Ebenen gaben zu bekennen das die Arbeitsformen sich verändert haben. Als Treiber gilt hier die Digitalisierung. Es können Zusammenarbeiten auf globaler Ebene geführt werden, aufgrund einer leichteren und schnelleren Kommunikation. Zusätzlich führt diese zu einem effizienteren Arbeitsalltag. Die Lockerung der starren Arbeitsformen in Bezug auf Zeit und Ort durch die Digitalisierung begründet, führt nach übereinstimmender Meinung zu einem effizienteren Arbeitsalltag.

Wahrnehmung und Nutzen

Mittlerweile gilt es als selbstverständlich mit digitalen Technologien zu arbeiten. Ziel ist unter anderem „durch Digitalisierung, Rationalisierung voranzutreiben und Effizienzen zu heben“ (siehe Anhang S.110), allerdings soll diese Umsetzung nur stattfinden, wenn es auch sinnvoll ist. Beispielhaft wird hier die Künstliche Intelligenz genannt, welche nur in den Branchen und Unternehmensbereichen gefördert werden soll, für die es einen konkreten Anwendungsfall gibt, der dann wiederum Nutzen und Mehrwert generiert.

Die Zeit vor der Digitalisierung wird als viel zeitaufwändiger beschrieben, worunter der Briefverkehr und somit die Kommunikation folge tragen mussten. Inzwischen sorgen Digitalisierung und Technologie durch Möglichkeiten wie E-Mails, Skype, Telefonkonferenzen für einen dauernden Nachrichtenwechsel, sowie für eine Internetverbindung an jedem Ort. Kritisiert wird allerdings das deutsche Netz, was zur Folge hat, dass Zugriffe nur langsam zustande kommen und das Arbeiten von unterwegs, bspw. in der Bahn, erschwert. Grundsätzlich wird die zunehmende Digitalisierung als innovativ angesehen. Sogar die ältere Generation ist bereit mit digitalen Instrumenten zu arbeiten. Des Weiteren ergeben sich Jobs, bei denen eine Anwesenheit im Büro nicht notwendig ist. Beispiele hierfür sind Vertrieb, Buchhaltung, Einkauf, Dienstleistungen etc. Zum Vorschein bringen diese Betätigungsfelder vor allem das selbstständige und flexible Arbeiten.

Des Weiteren geht aus den Interviews hervor, dass durch Digitalisierung dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann. Digitalisierung ermöglicht Anstellungen über Länder hinweg und ist zudem eine günstigere Alternative. Andererseits sorgt die menschliche Kommunikation und die zusätzliche Hürde der unterschiedlichen Arbeitszeiten für Probleme, worunter die Arbeitsqualität letzten Endes leidet.

4.2.3 Struktur der Arbeit

Globalisierung und Flexibilisierung sind signifikante Merkmale von New Work. Begründet durch die Digitalisierung beeinflussen diese Aspekte laut den Befragten die Struktur der Arbeit.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Das Verständnis von flexiblem Arbeiten beinhaltet zeitliche wie auch räumliche Flexibilität. Bezüglich der Sinnhaftigkeit von räumlicher Flexibilität besteht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer jedoch eine Diskrepanz. Unternehmer sowie deren direkt untergeordneten Angestellten empfinden die räumliche Flexibilität als schwierig. Diese zeichnet sich durch eine Ortsungebundenheit aus, was vor allem von Angestellten als Chance wahrgenommen wird. Unternehmer und Angestellte sind dennoch einer Meinung: Flexibles Arbeiten, vor allem hinsichtlich des zeitlichen Aspekts, ist eine Chance und keine Herausforderung.

Wahrnehmung und Nutzen

Flexibles Arbeiten bietet eine zeitliche und räumliche Interpretation. Zeitlich wird dabei die Einteilung der Arbeitsinhalte und -aufgaben gesehen, wobei das Einhalten von Fristen eine Voraussetzung ist. Im Vordergrund von flexiblem Arbeiten steht nicht die Stundenanzahl, welche laut Vertrag erreicht werden muss, sondern das Erledigen der anfallenden Arbeit. Aus Unternehmenssicht sind die Angestellten produktiver, wenn ihnen die Einteilung selber überlassen wird. Das führt zu motivierteren Mitarbeitern, die ihre Aufgaben schneller erledigen und deutlich konzentrierter sind, was wiederum zu einem besseren Ergebnis führt. Geregelte Pausen die vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind, verlieren somit ebenfalls an Bedeutung. Gearbeitet wird solange die Konzentration es zulässt und erst anschließend wird eine Pause gemacht, für die es kein Zeitlimit gibt. Maßgeblich ist zudem nicht, um wieviel Uhr mit der Arbeit angefangen oder aufgehört wird. Eine Kernarbeitszeit wird trotz allem als nützlich empfunden. Was bedeutet, dass eine Erreichbarkeit in einem bestimmten Zeitfenster gegeben sein muss, die es ermöglicht mit Kollegen, zur Absprache bestimmter Themen, in Kontakt zu treten. Dennoch ist die Kommunikation deutlich besser, wenn das Team beieinander ist und nicht nur durch das Internet in Verbindung steht. So ergeben sich „häufig spontane Meetings mit unterschiedlichen Personenkreisen“ (siehe Anhang S.91). Daher sind die Meinungen der räumlichen Flexibilität zwiesgespalten.

Die räumliche Flexibilität wird meistens mit dem Homeoffice in Verbindung gebracht. Unter Absprache mit den Vorgesetzten kann von zu Hause gearbeitet werden, was jedoch auch Hürden mit sich bringt. Selbst durch eine speziell abgesicherte Verbindung zum Unternehmensnetzwerk, besteht bspw. im Personalwesen aus Datenschutzgründen kein Zugriff auf Mitarbeiterakten. Aus Sicht der Angestellten bietet es dennoch „eine bessere Work-Life-Balance, Arbeitspensum entsprechendes Arbeiten, mehr Kreativität und Engagement, weil man es sich einteilen kann und dann auch wirklich produktiver ist“ (siehe Anhang S.91) Für die Unternehmer hingegen kommt Homeoffice in der Zeit, in der sie von den Angestellten erwarten anwesend zu sein, nicht in Frage. Grund ist, dass sie für ihre Angestellten präsent und verfügbar sein wollen, um anfallende Fragen zu beantworten.

4.2.4 Arbeitseinstellung

Hinsichtlich der Arbeitseinstellung liefern die Gespräche die Erkenntnis, dass zwar ein allgemeines Verständnis der Work-Life-Balance vorhanden ist, dieses jedoch nicht

einfach in der Realität umsetzbar ist. Von dem Verschwimmen des Arbeits- und Privatlebens sind auch die Interviewexperten betroffen.

Unterschied und Gemeinsamkeiten

Konform sind die Meinungen des theoretischen Begriffsverständnis der Work-Life-Balance. In der Praxis ist hier jedoch ein klarer Unterschied zwischen Angestellten und Unternehmern zu erkennen. Differenzen werden zusätzlich zwischen etablierter Selbstständigkeit und Unternehmern in der Gründungsphase deutlich. Eine strikte Trennung zwischen Familie und Arbeit wird von den Unternehmern in der Anfangsphase ihrer Gründung bevorzugt. Anderer Ansicht sind Selbstständige und Angestellte.

Wahrnehmung und Nutzen

Die Work-Life-Balance wird als eine Vereinbarung zwischen Arbeits- und Privatleben verstanden, welche die Maßgabe der persönlichen privaten Entfaltung hat. Diese Aspekte gilt es in ein ausgewogenes Gleichgewicht zu bringen, mit der Einstellung, selber zu definieren wann welche Aufgaben erledigt werden. Wichtig ist dabei, die Einteilung so handzuhaben, dass privat und beruflich die Leistung erbracht wird, die gefordert wird. Nach persönlicher Wahrnehmung ist die Work-Life-Balance der Angestellten in einem relativ guten Verhältnis und somit ausgeglichen. Für die Unternehmer, welche am Anfang ihrer Karriere stehen, ist die Arbeit ihr Lebensinhalt. Dabei wird die Arbeit nicht als solche wahrgenommen, sondern sorgt für ein erfüllendes Gefühl, auch wenn das Privatleben darunter leidet. Prioritäten liegen somit auf dem Unternehmen, der Arbeit und dem Erreichen der Ziele. Umso kostbarer wird dabei die Zeit beschrieben, in der die Arbeit pausiert und die Familie im Vordergrund steht. Anders ist dies bei der etablierten Selbstständigkeit. Trotz deutlich mehr investierter Arbeitszeit im Vergleich zu einem Angestellten, ist das persönliche Empfinden der Work-Life-Balance zufriedenstellend. Dies gelingt, indem kein Versuch stattfindet, eine Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen, sondern beides miteinander zu vereinbaren. Grundlage dafür sind Selbstorganisation und setzen von Prioritäten. Dadurch lassen sich auch große Herausforderungen wie die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf lösen.

Derselben Ansicht sind die Angestellten. Diese nehmen das Verschwimmen als Chance wahr, die die Möglichkeit bietet, Informationen von überall abzurufen und flexibles Arbeiten somit realisierbar macht. So kann bspw. bei Erkrankung des Kindes spontan von zu Hause gearbeitet werden, ohne Urlaub oder frei zu nehmen. Selbst an vertraglich festgelegten Homeoffice Tagen, wird das Zusammenwirken von Arbeit und Leben positiv

wahrgenommen. Dabei wird die Arbeitsleistung in derselben Zeit von zu Hause höher empfunden als die im Büro, da keine Themen ungeplant bearbeitet werden müssen. Anderer Wahrnehmung bezüglich räumlich flexibler Arbeit sind die Unternehmer. Sie sind der Meinung, dass unter der Voraussetzung einer angenehme Arbeitsumgebung, Angestellte länger, intensiver und effektiver arbeiten und daraus eine bessere Leistungsfähigkeit im Büro resultiert. Daher zielen Sie vor allem auf optisch einladende Büroräume die zu sozialen Interaktionen führen, Wohlgefühl im Arbeitsumfeld und Spaß bei der Arbeit durch abwechslungsreiche Aufgaben, ab.

Angestellte, die hauptsächlich im Homeoffice arbeiten, befassen sich unbewusst im Alltag mit der Arbeit, dennoch nehmen sie diese Art von Arbeit „subjektiv nicht als Arbeit [wahr], es ist schlicht und ergreifend nur denken“ (siehe Anhang S.116). Die Leistungsfähigkeit ist nicht in einem bestimmten Zeitraum abrufbar. So bietet das New Work Konzept den Individuen die Möglichkeit, dann zu arbeiten bzw. über die Arbeit nachzudenken, wenn sie am effizientesten sind, ohne dabei an die vorgeschriebene Arbeitszeit denken zu müssen. Somit wird ein zielorientiertes statt zeitorientiertes Arbeiten realisierbar.

Eine ständige Erreichbarkeit spielt für die Work-Life-Balance ebenfalls eine tragende Rolle. Diese wird von Vorgesetzten gegenüber ihrer Angestellten jedoch nicht explizit eingefordert. Die Grenzen werden somit respektiert, obwohl sie verschwimmen. Dennoch sind die Angestellten bereit, wenn es in einem Moment passt und das Privatleben nicht darunter leidet, auf berufliche Belange in ihrer Freizeit einzugehen.

Das nächste Kapitel zeigt eine Deutung der gewonnenen Erkenntnisse auf und bringt darauf aufbauend eine modifizierte Definition von Väth hervor.

4.3 Interpretation der Interviewerkenntnisse

Obwohl die Wahrnehmung und der Nutzen teilweise noch unterschiedlich ausgeprägt und die Sichtweisen noch nicht ganz einstimmig sind, wird deutlich, dass New Work bei Angestellten und Entrepreneuren angekommen ist. Durch den weltweiten Zugriff auf das Internet stehen der globalen Zusammenarbeit und Kooperation unter der Beihilfe von Digitalisierung und Technologie nichts mehr im Wege. Die sich daraus ergebenden Innovationen führen zu einem Wandel der Gesellschaft. Diese sorgen für neue Arbeitsformen und Berufungen. Während die Ansprüche der Arbeitnehmer immer höher werden und Abwechslung verlangt wird, versuchen die Arbeitgeber diese zu erfüllen, um die Angestellten zu fördern und binden. Kompromisse in Bezug auf räumliche und zeitliche Flexibilität müssen von beiden Seiten eingegangen werden, um durch die Struktur der Arbeit Selbstständigkeit, Independenz und Individualität zum Vorschein zu bringen. Eine wichtige Rolle hierfür spielt unter anderem die Einstellung zur Arbeit. Wenn der Beruf einen erfüllt, wird der Sinn und Zweck der Arbeit nicht in Frage gestellt. Dabei darf die Balance zwischen privatem und beruflichem nicht leiden. Es muss darauf geachtet werden, in allen Alltagsbereichen die Leistung aufzubringen, die von einem gefordert wird. Die Prämisse der Revolution liegt somit nicht auf technischer, sondern kultureller Ebene. Dabei stehen die Potenzialentfaltung und die Selbstverwirklichung des Menschen im Mittelpunkt. Realisierbar ist diese Art von Arbeitsalltag jedoch hauptsächlich durch die aktuell technischen Möglichkeiten. Für die Wissensgesellschaft gilt daher diese bedacht zu nutzen, um einen Vorteil daraus zu ziehen. Wobei der Vorteil darin liegt, die Grundwerte von New Work Unabhängigkeit, Freiheit sowie die Teilnahme an der Gesellschaft und der Gemeinschaft, sich so zu eigen zu machen, um davon zu profitieren.

In Anbetracht dessen, wird deutlich, dass die Definition von Väth (2017) nicht mehr aktuell ist und angepasst werden muss. Demnach ergibt sich wie folgt eine aus den gewonnenen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit angepasste Version der Definition:

„New Work ist erstens humanzentriert, da es die berufliche und private Entfaltung des Menschen entlang der Begabungen, Stärken und Bedürfnisse ermöglicht, zweitens will New Work Organisationen mithilfe der digitalen Technologien an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen sowie dem Wandel vorausdenken und drittens durch Zielorientierung die Gesellschaft zu einem effizienteren Leben bestehend aus Arbeit und Freizeit ermutigen.“

Im Angesicht dieser Definition, vermittelt New Work eine Zukunftsbild für selbstbestimmtes Arbeiten. Durch ständig neue Innovationen werden Digitalisierung und Technologie, Struktur der Arbeit sowie Arbeitseinstellung dauerhaft einen Wandel erleben. Der Mensch steht im Mittelpunkt und muss lernen seine persönliche Idealvorstellung von New Work umzusetzen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen dabei ein gemeinsames Verständnis über den Zweck und die Umsetzung von New Work anstreben, um eine gute Zusammenarbeit zu vollziehen.

5 Schlussbetrachtung

„Einige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren“ (Malone et al. 2003, S. 263) New Work Vordenker Thomas W. Malone (Gantman 2005, S. 1259).

Im Rahmen dieser Arbeit sind unter Beihilfe einer literaturbasierten Analyse zwei Forschungsfragen beantwortet worden. Dabei wurde die Zielsetzung verfolgt die Bedeutung von New Work herauszuarbeiten. Nachfolgend ist anhand einer qualitativen Untersuchung ein Vergleich der Wahrnehmung und des Nutzens von New Work zwischen Unternehmern und Angestellten dargestellt.

Nach den einleitenden Worten wird in der Arbeit verwendete Methodik der Literaturanalyse und Interviews beschrieben. Anschließend erfolgt eine detaillierte Analyse der Bedeutung und der Struktur des New Work Begriffs. Aufbauend darauf und in Verbindung mit Experteninterviews erfolgt in Kapitel 4.3 die Interpretation der gesammelten Erkenntnisse, welche zu einer Modifikation der Definition von New Work geführt haben.

Egal ob Unternehmer oder Angestellter, jeder strebt nach mehr. Wobei sich „mehr“ dabei nicht nur auf das Monetäre, sondern auch das Setzen und Erreichen von beruflichen und privaten Zielen bezieht. Der Beruf repräsentiert dabei die eigene Persönlichkeit, die Fähigkeit sowie die Kompetenz eines Individuums. Um als Unternehmen voranzukommen gilt es also dafür zu sorgen, dass die Angestellten und der Unternehmer selbst, durch das New Work Konzept die Selbstverantwortung, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung anstreben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Unternehmen sich Wandlungsfähig zeigen müssen, um am Markt langfristig und vor allem leistungsfähig zu sein. Berücksichtigt werden müssen dabei vor allem die sozialen und persönlichen Aspekte. Tradierte Arbeitsformen und -einstellungen eignen sich in vielen Fällen nicht mehr um die Effizienz und vor allem Zufriedenheit der Angestellten zu steigern. Veranlasst durch New Work entstehen dadurch neue Perspektiven sowie Anforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Diese gilt es zu realisieren und umzusetzen, denn so kommt es zu einem erfüllenden Gefühl in der Arbeits- und der Lebenswelt. Dadurch wird das Engagement gesteigert und dies erhöht die Produktivität. Ergebnisse sind dann motivierte Angestellte, die innovative Ideen zum Vorschein bringen. Im Vordergrund steht somit nur die

persönliche und berufliche Entwicklung der Individuen. Es gilt sich nicht mehr an der Anwesenheit zu orientieren, sondern an dem Ergebnis. Umzusetzen ist das nur durch die Vielzahl von digitalen Technologien. Aus Basis dieser, haben sich Arbeit, Organisation sowie Führung verändert und das New Work Konzept damit ermöglicht.

Festzuhalten ist, dass das Leben und Arbeiten nach New Work keine eindeutige Vorgehensweise liefert, jedoch zum Ausdruck bringt, dass es definitiv kein starres Schema mehr sein darf.

Zukunftsweisend wird New Work sich zunehmend im Arbeitsalltag wiederfinden, jedoch wird ein ständiger Wandel der Ausprägung in Bezug auf Gesellschaft und Technologie stattfinden. Daher gilt es dem Arbeitspensum entsprechend agil zu Handel, um in der sich wandelend (Arbeits-)Welt zukünftig erfolgreich zu sein. Bereiche, die von New Work überzeugt sind, bringen zunehmend zufriedene Angestellte und Unternehmer zum Vorschein. In Zukunft gilt es somit, das Konzept auch in anderen beruflichen Tätigkeitsbereichen umzusetzen.

Anhang

TRANSKRIBIERTE INTERVIEWS	65
TABELLIERUNG DER UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN.....	89
TABELLIERUNG VON WAHRNEHMUNG UND NUTZEN	99

Transkribierte Interviews

ANGABEN DES BEFRAGTEN

Geschlecht des **M** / W / D
Befragten

Funktion/Tätigkeit des Befragten	Fachlicher Assistent des Vorstands
Arbeitsbranche des Befragten	Zuliefere für kommerzielle Nutzfahrzeuge
Datum des Interviews	04.05.2019

INTERVIEWFRAGEN

1. Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten? (Räumlich und/oder Zeitliche Flexibilität?)

Flexibles Arbeiten mehr den zeitlichen Aspekt und Flexibilität der Arbeitsinhalte, d.h. eher ein interdisziplinäres Arbeiten in unterschiedlichen Teams je nach Aufgabe, je nach aktuellen Tätigkeitsanforderungen die gefordert sind, die gemacht werden müssen innerhalb von Projekten mit unterschiedlichen Stakeholdern. Weniger das räumliche flexible Arbeiten, wobei der Arbeitsort eher ein fester Ort gesehen wird wo Arbeit verrichtet wird, gegebenenfalls mit Auswärtstätigkeiten, aber doch zu flexiblen Arbeitszeiten meine Tätigkeiten verrichte. Wobei räumliche Flexibilität soweit gegeben bzw. möglich ist, indem man von anderen Standorten des Unternehmens arbeiten könnte.

- Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?

Durch die Position eher eine Herausforderung flexibel zu arbeiten, da ein hoher Grad an Verknüpfung der Aufgaben an den Vorgesetzten gegeben ist. Durch die häufig spontanen Meetings mit unterschiedlichen Personenkreisen eher von Vorteil lokal am Arbeitsplatz zu sein. Für bestimmte Aufgaben in bestimmten Situationen, aber auch kein Problem ortsunabhängig zu arbeiten.

2. Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?

Im Arbeitsalltag aktuelle technische Möglichkeiten auszunutzen, hinsichtlich der Digitalisierung. Beinhaltet auch ein Stück weit Flexibilität, vor allem der Aufgaben.

- Väth definiert „New Work“ wie folgt:

„New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“ (Väth 2017, S. 57)

- Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?

Mit dem Hintergrund der aktuellen beruflichen Position, dass meine Vorgesetzten in dem Fall versuchen entsprechend meiner Stärken und deren Bedürfnisse, um auf die erste Passage der Definition einzugehen, zu befriedigen. Des Weiteren ist meine Stelle darauf ausgelegt für zukünftige Spitzenpositionen auszubilden, wo natürlich auch die Bedürfnisse von mir, von meinen Vorgesetzten schon auch, immer wieder kritisch hinterleuchtet werden wo sie mich miteinbeziehen können, wo ich auch noch ein Mehrwert darauf generieren kann um meine Stärken weiter zu fördern. Und mich im nächsten Schritt persönlich weiter zu entwickeln und spezialisieren. Was ja sicher auch ein Thema von New Work ist. Um auf die zweite Passage zu gehen, die Organisation an die Bedingungen der komplexen Arbeitswelt anpassen müssen. Die komplexe Arbeitswelt entsteht aus den Anforderungen unsere Gesellschaft die immer höher werden, immer diversifizierter. Hier muss es Organisationen schneller gelingen diese Anforderungen auszurichten, d.h. die Arbeitswelt muss dynamischer werden. Ich denke das mein Unternehmen auf einem guten weg ist, allerdings in vielen Bereichen doch noch zu starr unterwegs.

Welche Bereiche wären das?

Jegliche verschiedene Fachbereiche. Ich denke das, dass in vielen tradierten Unternehmen, das wir hier die Prozesse zur Befriedigung unserer Kundenbedürfnisse in den Vordergrund gerückt werden müssen, wie die Aufgaben einzelner Abteilungen. Sodass hier in agileren Teams eine Zusammenarbeit, ggf. manchmal zielführender wäre. Das lässt sich nicht direkt auf Abteilungen abgrenzen.

- Welche Elemente können Sie sich in Zukunft innerhalb Ihrer Tätigkeiten vorstellen?

Ausbaufähig wäre die Anforderung der Gesellschaft schneller zu realisieren.

3. Durch die Digitalisierung hat sich der Zwang starrer Arbeitsformen gelockert.

Ich kann mir keine andere Arbeitsform als diese lockere vorstellen, wobei gesagt werden muss, dass ich auch keine andere erlebt habe. Für mich ist es selbstverständlich mit digitalen Technologien zu arbeiten. Jedoch sehe ich das Potenzial darin, durch Digitalisierung, Rationalisierung voranzutreiben und Effizienzen zu heben.

- Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?

Keine direkte Trennung zwischen Alt und Jung vornehmen. Es gibt alte Personen die sehr aufgeschlossen sind und sehr motivierend sind diese voranzutreiben. Klar, die Zahl der jüngeren Personen ist etwas höher. Die Digitalisierung ist in manchen Fällen sicher die Möglichkeit die Ziele voranzutreiben, jedoch darf Digitalisierung nicht proklamiert werden. D.h. es muss nur umgesetzt werden, wo Digitalisierung sinnvoll ist. Ein gutes Beispiel hierfür sind künstliche Intelligenzen Systeme, von denen zurzeit jeder spricht. In vielen Unternehmenszweigen macht es bestimmt Sinn. Es macht aber keinen Sinn KI im Unternehmen zu fördern, ohne einen konkreten Anwendungsfall, einen Nutzen, einen Mehrwert daraus zu ziehen.

4. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“?

Das man zu seinem beruflichen Alltag ein privater Ausgleich in welcher Hinsicht auch immer hat. Also noch Zeit hat sich persönlich privat zu entfalten.

- Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?

Würde meine WLB als sehr gut bezeichnen, finde dass es in einem relativ guten Verhältnis ist.

- Wie grenzen Sie Privatleben und Arbeitsleben ab? Verschimmen die Grenzen?

Es ist nicht so, dass es erwartet wird von den Vorgesetzten das man ständig erreichbar ist. Jedoch ist es manchmal auch für einen persönlich ja auch keine Last, wenn man wo ist einen Anruf entgegen zu nehmen, wenn man gerade möchte, wenn es gerade passt. Deshalb sehe ich in meiner Organisation keinen Druck einen ständigen Erreichbar seins, sondern es werden die Grenzen respektiert. Jedoch verschwimmen sie natürlich durch Möglichkeiten eigentlich alle Informationen alles überall abrufbar zu haben. Ist natürlich die Gefahr des verschwimmen der Grenzen immer größer, jedoch ist es denk ich mal für jeden persönlich ein unterschiedliches Empfinden wie stark diese Grenzen verschwimmen oder wie stark die Problematik dahinter ist. Für mich stellt das derzeit kein Problem dar.

ANGABEN DES BEFRAGTEN

Geschlecht des M / **W** / D
Befragten

Funktion/Tätigkeit des Befragten	Geschäftsführerin
Arbeitsbranche des Befragten	Produktion von Tanksystemen und Blechbaugruppen
Datum des Interviews	06.05.2019

INTERVIEWFRAGEN

1. Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten? Räumlich und/oder Zeitliche Flexibilität?

Unter flexiblem Arbeiten versteh ich, mir meine Arbeitsaufgaben so einzuteilen wie es mir passt. Zeitliche Flexibilität ist für mich dabei beispielsweise die Gleitzeit, so dass ich wie auch meine Angestellten nicht auf die Minute pünktlich da sein müssen. Wobei auch die im Büro natürlich zu den Kernarbeitszeiten von 9 Uhr bis 15 Uhr da sein müssen. Von denen in der Produktion erwarte ich stets Pünktlichkeit zum Schichtbeginn. Räumlich Flexibilität wäre für mich beispielsweise Homeoffice, bzw. wenn jemand eben nicht im Büro arbeitet, sondern irgendwo anders.

Ist das bei Ihnen im Unternehmen möglich? Für sie wie auch für ihre Angestellten?

Bei uns ist Homeoffice eher nicht üblich. Also bei mir gar nicht, wenn dann nur samstags, wenn eh keiner im Büro ist. Für meine Angestellte könnte man da schon mal Ausnahmen machen, aber auch nur mit einem Grund.

Wieso kommt das für Sie nicht in Frage?

Als Geschäftsführerin will ich für meine Angestellten immer verfügbar und präsent sein. Zudem sind Fragen einfach unkomplizierter persönlich zu beantworten, als am Telefon.

- Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?

Dass ich dann die Dinge erledigen kann nachdem mir grad ist, klar ich muss trotzdem die Deadlines einhalten. Herausforderungen ergeben sich, wenn mehrere Angestellte an einem Projekt arbeiten und jeder seinen Input wann anders bringt. Alle liefern zwar bis zur Deadline, aber manche Projekte könnte man auch schon früher fertig stellen, wenn alle zeitgleich am gleichen Arbeiten. Aber diese Freiheit will ich meinen Angestellten und mir nicht nehmen, deshalb ist das schon in Ordnung so.

2. Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?

Wenn man es ins deutsche übersetzt, bedeutet es ja neues Arbeiten. Unter neuem Arbeiten verstehe ich wiederum schon auch den Wandel der Gesellschaft. Als ich studiert habe, gab es noch nicht so viele Studiengänge und man wusste immer genau was hinter beispielsweise Maschinenbau steht. Heutzutage sind ja alle Studiengänge und Ausbildungsplätze so speziell, was wiederum auch neue Arbeitsplätze schafft, ich denke das haben wir der Digitalisierung zu verdanken.

- Väth definiert „New Work“ wie folgt: (Definition vorlegen)

„New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“ (Väth 2017, S. 57)

- Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?

Der erste Punkt passt ja zu meiner vorherigen Aussage über New Work. Ich würde sagen ich habe mich beruflich sehr Entfaltet und meine Stärken eingesetzt um jetzt hier zu sitzen und mein Unternehmen und meine Angestellten vernünftig führe. Dadurch habe ich verständlicher Weise auch meine Bedürfnisse befriedigt. Mein Unternehmen ist vergleichsweise mit anderen mittelständischen Unternehmen in der Branche sehr gut an die komplexe Arbeitswelt angepasst. Ich bin immer hinten dran die neusten Technologien soweit es geht einzuführen, um meinen Angestellten den Arbeitsalltag zu erleichtern und sie zu motivieren neue Dinge zu lernen und anzuwenden. Der dritte Punkt ist ein bisschen schwammig würde ich sagen, was ist den „maßvoll“? Jeder hat da eine andere Vorstellung von und jeder strebt nach etwas anderem. Zudem würde ich sagen, dass Kapital etwas ist was die Menschheit motiviert, an etwas dran zu bleiben und weiter zu machen.

- Welche Elemente können Sie sich in Zukunft innerhalb Ihrer Tätigkeiten vorstellen?

Ich denke, dass ich den Punkt mit der beruflichen Entfaltung in meine Mitarbeitergespräche aufnehmen werde, mit dem Ziel, dass meine Angestellten sich auch so zufrieden äußern wie ich. Ansonsten muss sich da wohl was ändern, von beiden Seiten.

3. Durch die Digitalisierung hat sich der Zwang starrer Arbeitsformen gelockert.

- Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?

Vor allem bei den Briefen, es gehen keine mehr verloren, da größtenteils nur noch E-Mails verschickt werden. Was jedoch auch ein bisschen zu mehr Arbeit führt, da es immer Menschen gibt, die einen unnötig in CC setzen. Durch die Digitalisierung kann ich natürlich auch auf dem Weg zum Kunden noch arbeiten, oder beim Kunden auf System zugreifen und den Status liefern, was gerade im Moment für eine Marge für den bestimmten Kunden im Lager steht und wieviel noch produziert werden muss. Des Weiteren würde ich sagen hat die Digitalisierung unsern Kopf etwas entlastet und somit auch die einzelnen Positionen. Wenn man etwas nicht weiß oder nicht mehr genau weiß, kann man es einfach googlen, das hat den Arbeitsalltag schon ein bisschen gelockert würde ich sagen.

4. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“?

Arbeit, Leben und Balance. Naja dass ein Gleichgewicht zwischen den zwei Tätigkeiten besteht, die den größten Teil des Alltags beanspruchen.

- Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?

Ich bin mittlerweile zufrieden. Zu Beginn meiner Selbstständigkeit sah das anders aus. Aber ja, ich arbeite auch heute noch viel, mehr als die typisch, deutsche 40 Stunden Woche. Da gehört aber auch definitiv ein Organisationstalent dazu, man muss sich die Prioritäten setzen sich was Gutes zu tun, sonst wird man nicht glücklich. Wobei ich es mir vor allem im Sommer bei gutem Wetter erlaube früher Feierabend zu machen um golfen zu gehen. Ansonsten mach ich morgens Sport bevor ich ins Büro gehe und am Wochenende.

Wie würden Sie reagieren, wenn ihre Angestellten bei gutem Wetter früher gehen?

Solang ihre Arbeit erledigt ist und nichts auf der Strecke bleibt, ist das für mich in Ordnung. Ist bei mir ja nichts anderes. Ich gehe nur, wenn ich weiß, dass ich es mir erlauben kann, weil alles so weit erledigt ist. Meine Kinder sind mittlerweile auch beide berufstätig, was das Ganze natürlich ein bisschen leichter für mich macht.

Wie war es als die Kinder noch jünger waren?

Da habe ich versucht eher halbtags zu arbeiten, was aber auch machbar war, da die Firma kleiner war und die Aufgaben klar verteilt waren. Zudem gab es auch die Großeltern, die sich herzlichst darüber gefreut haben auf die Kinder aufzupassen. Zudem ist der Vorteil, dass die Firma sehr nah am Haus ist, also konnte ich in kritischen Fragen auch anrufen werden, da bin ich mit den Kindern kurz ins Büro und gut war. Mittlerweile wäre das nicht mehr denkbar, die Anzahl der Mitarbeiter ist gestiegen und die Aufgaben werden immer mehr.

- Wie grenzen Sie Privatleben und Arbeitsleben ab? Verschwimmen die Grenzen?

Gar nicht, ich versuche beides gemeinsam unter einen Hut zu kriegen. „Selbst“ und „Ständig“ das beschreibt es sehr gut. Aber mir macht meine Arbeit Spaß, deshalb sehe ich da keinen Grund dafür etwas zu trennen. Klar, da wird auch mal beim Abendessen über die Themen des Tages geredet, das liegt aber auch daran, dass meine Kinder großes Interesse an dem Lebenswerk der Mama haben. Da mein Sohn die Absichten hat die Firma zu übernehmen, will er natürlich ständig informiert sein.

Wie ist das, wenn sie Urlaub haben?

Wenn ich Urlaub habe, da habe ich Urlaub. Da gilt für alle in der Familie „die Firma bleibt im Dorf“.

ANGABEN DES BEFRAGTEN

Geschlecht des Befragten **M** / W / D

Funktion/Tätigkeit des Befragten	Geschäftsführer
Arbeitsbranche des Befragten	App-Entwicklung im Bildungsbereich
Datum des Interviews	06.05.2019

INTERVIEWFRAGEN

1. Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten? Räumlich und/oder Zeitliche Flexibilität?

Räumlich gesehen, sehe ich das so dass man schauen muss, dass die Verantwortungsbereiche an einem Standort sind, weil einfach die Kommunikation deutlich besser ist. Vor allem wenn Entwickler in einem Raum sitzen, das macht sehr viel aus. Flexibles Arbeiten ist für mich auch, dass ich Arbeit bis der Job erledigt ist und nicht punkt acht Stunden da bin.

Das heißt wenn Sie nach fünf Stunden fertig sind, ist ihr Arbeitsalltag auch beendet?

Wenn das so wäre, dann ja. Habe ich aber noch nicht erlebt, weil wir grade in einer heißen Phase unsere Start-Ups sind. Aber im Grunde ja, für mich zählt die Leistung und nicht die Zeit.

- Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?

Definitiv als Chance, für mich wie auch für meine Angestellten. Ich habe halt im Kopf ein anderes Mindset, wenn ich an meine Arbeit ran gehe. Ich mach halt was fertig und kann dann nach Hause gehen, aber wenn ich nur meine Stunden abarbeiten muss, habe ich kein Ziel vor den Augen. Ich glaub das ist psychologisch gesehen eine ganz andere Art zu arbeiten und zu leben. So muss ich halt nicht jede Minute aus den Mitarbeitern rausholen, ich habe halt eine ganz andere Motivation hinter den Mitarbeitern. Ich merke so auch dass Sachen schneller fertig werden und auch deutlich konzentrierter fertig werden mit einem besseren Ergebnis.

2. Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?

Unter New Work verstehe ich, dass Leute zielorientiert Arbeiten und nicht mehr zeitorientiert.

- Väth definiert „New Work“ wie folgt: (Definition vorlegen)

„New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“ (Väth 2017, S. 57)

- Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?

Beruflich entfalten kann ich mich auf jeden Fall, meine Bereiche die mir liegen erfülle ich recht gut. Ich muss unter anderem danach schauen, dass ich die Leute die ich mir ins Unternehmen hole dahin bringe wo sie sich am besten beruflich entfalten können und mir die größte Leistung bringen. Dafür benötige ich ein gutes Menschenverständnis, muss herausfinden, auch durch längere Zusammenarbeit, also dass ich viel zuhöre und schaue was meine Mitarbeiter so machen. So finde ich heraus was sie können, z.b. wenn ich jemandem im Marketing habe, aber feststelle, dass er richtig gut im Design ist, dann schau ich halt, dass ich die Person da hinbekomme, dass er hauptsächlich das macht wo er richtig gut drin ist und richtig Spaß macht. Man muss also nach Stärken schauen. Das Bedürfnis ist glaub ich, wenn man Spaß hat in der Arbeit und das erreicht man indem man den Leuten hilft, ihre Stärken zu nutzen.

Um der komplexen Arbeitswelt ein bisschen entgegenzuwirken, versuche ich in meinem Unternehmen immer ein Familiengefühl aufzubauen. So dass man schaut, dass das Team, das Unternehmen, die Abteilung einfach relativ eng zusammenschweißt. Da wo man sich wohl fühlt, wirkt schließlich nichts komplex. Menschen sind Rudeltiere, man muss schauen, dass man seine Mitarbeiter hält und dass sie zusammen gut Arbeiten können. Also viel auf emotionaler Ebene.

Die Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus zu bringen, würde ich eher individuell betrachten, jeder gibt sich mit was anderem zufrieden.

- Welche Elemente können Sie sich in Zukunft innerhalb Ihrer Tätigkeiten vorstellen?

Definitiv das mit den Stärken, das ist ein langer Prozess bis man das für jeden herausgefunden hat, wird mich in Zukunft immer beschäftigen.

3. Durch die Digitalisierung hat sich der Zwang starrer Arbeitsformen gelockert.

- Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?

Ja, vor allem da man recht flexibel ist dadurch. Du kannst halt von überall Arbeiten. Kannst von überall Kommunizieren. Dadurch, dass ich selber sehr viel unterwegs bin, erleichtert mir die Digitalisierung natürlich auch sehr den Alltag. Ich habe von überall Zugriff auf alles, wenn natürlich die Internetverbindung es zulässt. Ansonsten ruf ich auch einfach im Büro an und hol mir den aktuellen Status telefonisch bei meinen Mitarbeitern ab. Ich habe beispielsweise, Vertriebler im Außendienst, die nie hier sind. Also die Arbeiten immer nur von zu Hause. Einmal in der Woche schicken mir alle ein Statusupdate, wenn alles wie gewohnt abläuft. Wenn aber natürlich Probleme oder Fragen auftauchen, wissen alle, dass sie mich oder meine Manager anrufen können. Ansonsten arbeiten alle selbstständig an ihren Projekten und versuchen ihre Zielvorgaben zu erreichen.

Ist das nur im Vertrieb möglich, oder können auf andere Bereiche nur von zu Hause arbeiten?

Theoretisch könnten alle Bereiche die nicht in einem Team arbeiten außerhalb des Büros arbeiten. Wir sind jedoch noch recht klein, aber in größeren Unternehmen kann ich mir beispielsweise die Buchhaltung oder Dienstleistungen, evtl. sogar den Einkauf vorstellen.

4. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“?

Die Arbeitszeit und die Zeit mit der Familie im Gleichgewicht zu halten.

- Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?

Ich bin extrem der Familienmensch und versuche so gut es geht Familie und Arbeit zu trennen. Was ich jedoch eher weniger im Griff habe, was mir nach meiner letzten Beziehung klar wurde. Ich würde WLB, wirklich sehr gerne Leben, aber es klappt nicht so.

Glauben Sie, dass sie das irgendwann ändern wird?

Ich weiß nicht, ich denke, dass das so eine generelle Gründerkrankheit ist, dass man die Arbeit irgendwie immer nach vorne stellt, weil es einfach das ist was man will. Zeit für Leute zu finden, ist immer eine Prioritätssache und bei mir ist es halt so dass das Unternehmen, die Arbeit und Ziele immer Priorität haben.

- Wie grenzen Sie Privatleben und Arbeitsleben ab? Verschimmen die Grenzen?

Wenn ich Zeit mit meiner Familie verbringe, versuche ich mein Handy weit weg zu legen und die Zeit zu genießen. Diese Zeit ist extrem kostbar für mich und gibt mir Kraft für die Arbeitswelt. Ich muss sagen, dass meine Familie mich extrem bei dem unterstützt was ich mache und an mich glaubt, deshalb ist es für sie auch in gewisser Weise in Ordnung, wenn sie eine Zeit lang nichts von mir hören.

ANGABEN DES BEFRAGTEN

*Geschlecht des
Befragten*

M / W / D

Funktion/Tätigkeit des Befragten	Geschäftsführer
Arbeitsbranche des Befragten	App-Entwicklung, eines digitalen Vertragsmanagers
Datum des Interviews	06.05.2019

INTERVIEWFRAGEN

1. Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten? Räumlich und/oder Zeitliche Flexibilität?

Ist vor allem zeitlich, räumlich gesehen muss man halt immer schauen. Weil räumlich gesehen habe ich die Erfahrung gemacht, wenn du ein Team hast, dann funktioniert das remote meistens deutlich schlechter, als wenn die Leute alle da sind. Du kannst einfach mal zwischen durch kleine Fragen stellen. Vor allem so Zwischenmenschliche Kommunikation ist im Team wichtig. Zeitlich, auf jeden Fall. Sodass ich kommen und gehen kann wann ich will. Dass mir keiner vorschreibt wann ich Pausen machen muss, das finde ich ganz, ganz schrecklich im deutschen System. Also, dass du gezwungen wirst Pause zu machen.

- Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?

Also eine Herausforderung grad bei uns ist, dass ein Entwickler einen ganz anderen Schlafrhythmus hat. Der kommt abends um 17 Uhr erst ins Büro und ist dann bis um 6 Uhr morgens da. Da muss man halt danach schauen, klar, dass ist die Definition von flexiblem Arbeiten, aber wenn die Entwickler sich untereinander nie sehen, macht es ja auch keinen Sinn. Es muss sich also schon so ein bisschen überschneiden. Und als Chance, du bist halt einfach produktiver, wenn du es dir selber einteilen kannst. Wenn ich meine Entwickler morgens um 7 Uhr antanzen lass, weiß ich dass die erstmal vier Stunden unproduktiv sind.

2. Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?

Also ich versteh da grad das flexible Arbeiten darunter, das war früher ja undenkbar. Also dieses Old Work wäre für mich der klassische 9-5 Job, ohne Gleitzeit und du musst um 12 Uhr Mittag machen. Also ist New Work eher so, du kannst kommen und gehen wann du willst, Hauptsache deine Aufgaben sind fertig. Sonst noch, entspannte Offices, Sitzsäcke im Büro, Pflanzen das man einen entspannten Arbeitsplatz hat. So, dass man sich Zuhause fühlt.

- Väth definiert „New Work“ wie folgt:

„New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“ (Väth 2017, S. 57)

- Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?

Also Stärken auf jeden Fall, weil das was ich nicht kann, drück ich ab. Es macht für mich einfach mehr Sinn wenn mein Team sich auf die einzelnen Positionen konzentriert die ihnen liegen. Bedürfnisse werden auf jeden Fall auch befriedigt bei dem ganzen New Work, weil du nicht in einer Box namens Büro sitzt. Du hockst zusammen mit Leuten bei denen du dich wohl fühlst, zu den Zeiten wo es dir passt. Naja, die Organisationen, passen sich ja aktuell nur dran an, weil der Arbeitsmarkt so extrem ist im Moment. Wenn es genug Programmierer geben würde, dann würden die Organisationen auch wieder anders handeln, dann gibt es ja genug Leute. Das wird aber nicht mehr passieren, da es viel zu viele Spezialisierungen gibt, dass es immer zu wenig Leute gibt. Zum dritten Punkt, New Work und maßvoller Kapitalismus hat für mich nichts miteinander zu tun, da jeder ein anderes Ziel vor Augen hat, wenn er an Kapitalismus denkt. Das beeinflusst die Zeit in der ich arbeite oder wie das Büro gestaltet ist und wie viele Blumen da rumstehen, das hat ja kein Einfluss darauf wie ich mit Kapitalismus umgehe.

- Welche Elemente können Sie sich in Zukunft innerhalb Ihrer Tätigkeiten vorstellen?

Wir haben die Leute bei uns eigentlich relativ gut auf ihre Stärken eingeteilt, ich bin jedoch noch sehr stark Mädchen für alles. Das ist aber sehr stark der Lage geschuldet, ich denke, wenn wir irgendwann weiter sind, kann ich mich auch spezialisieren. Und durch das Start-Up sind wir halt sehr agil und passen uns arg der Situation immer an, bezogen auf die komplexe Arbeitswelt.

3. Durch die Digitalisierung hat sich der Zwang starrer Arbeitsformen gelockert.

- Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?

Durch die Digitalisierung auf jeden Fall, du kannst halt von überall aus Arbeiten. Du kannst halt deutlich leichter, Arbeitszeiten anpassen. Bsp. wenn die Deutsch Bahn mal wieder Probleme bereitet, kann einer einfach sagen dass er heute von zu Hause aus arbeitet. Das wäre ohne Digitalisierung ja überhaupt nicht möglich. Man kann ja Kommunizieren und an irgendwelchen Textdokumente mit Google Docs.

Die Leute können maximal produktiv sein, du kannst halt in einem schönen Büro produktiver sein, als in einer Pappnische in einem großen Büro. Es muss den Leuten halt Spaß machen und wenn sie Spaß haben, stecken sie halt auch mal 14 Stunden in ein Start-Up statt acht und gehen dann nach Hause, wenn die Uhr auf fünf steht.

Man hat mit der Digitalisierung natürlich auch die Chance sich Leute mit Sitz im Ausland zu suchen. Wobei die Qualität hier halt immer ein bisschen leidet, vorteilhaft aber natürlich für den Geldbeutel. Das Ganze ist aber eher nicht der Digitalisierung zu Schulden, sondern eher dem Fachkräftemangel.

4. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“?

Die Vereinbarung zwischen Privatleben und Arbeitsleben.

- Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?

Da bin ich wohl die falsche Person dem du diese Frage stellst. Meine Arbeit ist eigentlich mein Leben, kann man glaub ich schon so sagen.

Erfüllt Sie das?

Ja, das auf jeden Fall. Ich sehe das halt nicht als „Work“. Ich glaub das ist auch ein Ding von New Work, dass man schaut, dass einem die Arbeit so viel Spaß macht, dass es keine Arbeit mehr ist.

- Wie grenzen Sie Privatleben und Arbeitsleben ab? Verschimmen die Grenzen?

Nein es gibt keine Grenzen. Also das Privatleben leidet auf jeden Fall darunter. Wenn man halt 14 Stunden im Büro ist geht man halt morgens aus dem Haus und kommt halt abends wieder und legt sich schlafen. Da ist halt keine Zeit mehr für Privatleben. Klar man hat so zwischendurch immer mal Zeit, wenn mal ein Anruf kommt oder man quatscht halt so zwischen durch mal mit jemandem im Büro privat.

Wie ist es, wenn Sie in der Heimat sind?

Da arbeite ich auch, also im Zug auf dem Weg. Ich versuche mir immer Termine mit Freunden und Familie zu legen, aber wenn dazwischen mal was frei ist wird gearbeitet. Aber es erfüllt mich.

ANGABEN DES BEFRAGTEN

Geschlecht des Befragten M / **W** / D

Funktion/Tätigkeit des Befragten	Sales Executive
Arbeitsbranche des Befragten	Verkauf von SaaS-Lösungen im Bereich Zahlungsverkehr
Datum des Interviews	05.05.2019

INTERVIEWFRAGEN

1. Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten? Räumlich und/oder Zeitliche Flexibilität?

Räumlich, zeitlich, beides auf jeden Fall. Flexibles beides ist für mich, dass ich mir meine Zeit einteilen kann und nach der Maßgabe arbeite, dass ich meine Leistung bring und nicht schau wann oder wo ich gearbeitet hab. Und dass die Freiheit auch vom Unternehmen gegeben wird.

- Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?

Chancen sind eine bessere WLB, Arbeitspensum entsprechendes arbeiten, mehr Kreativität und Engagement, weil man es sich einteilen kann und dann auch wirklich produktiver ist. Herausforderung das man nicht immer gleich Leistungsbereit ist aber nicht immer abhängig vom flexiblen Arbeiten, das hat man auch wenn man in einem starren Unternehmen ist. Also definitiv als Chance, ist aber sehr stark Typabhängig und vom Berufsbild.

2. Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?

Das erste Bild das mir da in den Kopf kommt sind die Hipster in irgendeinem Café, die alle mit ihrem Hoddies dasitzen und ins Notebook einhämmern. Also Menschen die überall und immer und wann sie Lust haben arbeiten und nicht in einem Korsett stecken oder in einem Büro oder in einem speziellen Outfit. Also einfach Brainworker, die einfach nur ihr Notebook und ihr Handy brauchen. Mir kommt noch der Begriff privilegiert in den Kopf, weil es eine Arbeitsweise ist die nicht jedem offen steht und was noch dazu kommt ist ein absolut positives Gefühl, weil ich es als starke Erleichterung im Alltag empfinde. Unabhängigkeit, Autonomie und Freiheit auch noch.

- Väth definiert „New Work“ wie folgt:

„New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“ (Väth 2017, S. 57)

- Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?

Die ersten zwei Punkte kann ich absolut unterstreichen. Es spiegelt sich so wider, dass ich durch New Work wirklich auch meine Stärken zum Vorschein bringen kann, weil ich eben meine Arbeit so einteilen kann wie ich sie als richtig empfinde und ich dadurch auch eine totale Entfaltung sehe, weil es Stärke wie auch Organisationstalent und Priorisierung stark hervorgehoben und ausgeprägt hat. Für Organisation und Arbeitswelt spiegelt es sich insofern wider, dass Unternehmen unabhängig von Regionalität die besten Mitarbeiter rauszusuchen und nicht schauen müssen, dass die Mitarbeiter im Umkreis sind. Somit der Komplexität entgegenwirken können, weil sie einfach frei entscheiden können wen sie anstellen. Egal ob der in Hamburg oder in München sitzt.

Würden Sie das eher regional oder doch auch schon global sehen?

Auch absolut global gesehen, da war die Prämisse wer passt am besten zu dem Job und nicht in welcher Zeitzone, in welchem Land sitzt der Mensch. Bedingt durch das New Work waren halt auch Arbeitszeiten völlig egal, sodass man halt auch über Zeitzonen hinweg arbeiten konnte. Zumal halt der eine spät abends und der andere früh morgens arbeiten musste.

Wie ist das ganze möglich geworden?

Durch die Technologie. Uns wurden die richtigen Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt, uns wurde die Freiheit zur Verfügung gestellt was gezählt hat war das Ergebnis. Was zur Bedingung hatte, dass die Leute offen miteinander waren zu welchen Zeiten sie am besten können, aber dann auch definitiv Verfügbar waren. Also man muss dann auch wirklich Verbindlich sein, weil es dann halt auch nur bestimmte Slots gibt wo man wirklich miteinander sprechen kann und die muss man einhalten. Zeitzonen bieten halt auch ein Risiko, dass man Fristen verpasst. Organisationstalent, Priorisierung, Selbstorganisation um das Ergebnis erreichen zu können. Und natürlich eine hohe Holschuld, man muss sich selber organisieren und das Netzwerk schaffen. Da muss man auch der Typ für sein, jemanden einfach anzurufen der halt am anderen Ende der Welt sitzt, den man definitiv nie persönlich treffen wird aber trotzdem miteinander finden muss.

Dem Dritten Punkt kann ich überhaupt nicht zustimmen, weil ich nicht glaub, dass es ein maßvollen Kapitalismus hinarbeitet, sondern noch auf einen „ausbeuterischen“ Kapitalismus hinarbeitet. Man macht sich das New Work zu eigen um noch profitabler zu sein. Aber in dem Fall meistens zu Gunsten der Mitarbeiter auch. Also es ist ein Win-Win-Situation.

- Welche Elemente können Sie sich in Zukunft innerhalb Ihrer Tätigkeiten vorstellen?

Mir fehlt die Phantasie mir da mehr vorzustellen was da noch oben draufkommen könnte, da ist mein Unternehmen schon sehr weit.

Also würden Sie sagen, dass ihr Unternehmen New Work auslebt?

Stand heute, definitiv und auch dass kein Weg zurück führt für mich als Arbeitnehmer.

3. Durch die Digitalisierung hat sich der Zwang starrer Arbeitsformen gelockert.

- Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?

Digitalisierung ist definitiv ein Treiber, aber halt auch nur berufsbezogen. Aber für mich hat sich durch die Digitalisierung vieles vereinfacht. Durch die Möglichkeiten wie skypen, wie Telefonkonferenzen ist man eh näher an den Menschen dran die nicht neben einem sitzen. Durch die Verfügbarkeit von Internet und dergleichen kann man von überall arbeiten.

Arbeiten Sie von überall?

Ja, meistens von zu Hause. Aber genauso im Zug, am Flughafen, im Café, im Hotel.

Also stehen ihnen da keine Barrieren im Weg?

Nein, ich habe auf alles Zugriff durch VPN gelöst. Kann nur etwas langsamer sein, aber meistens ist man ja drauf eingestellt und hat alles offline auf dem Laptop. Weil digitales Arbeiten in Deutschland, naja aus dem Zug raus brauch ich nicht versuchen ein VPN aufzubauen. Ein Ding der Unmöglichkeit, da kann ich froh sein, wenn ich nicht komplett offline bin.

Haben Sie Erfahrungen mit der Internetverbindung im Ausland?

Die Verbindung im deutschsprachigen Ausland, Schweiz, Österreich wesentlich stabiler, wesentlich besser, genauso Frankreich. Das sind die Länder die ich so erlebt habe. In öffentlichen Verkehrsmitteln oder auch in der Stadt.

Also kann man sagen, dass Deutschland da noch dran arbeiten muss?

Ich habe noch in keinem Land gearbeitet, in dem die Verbindung schlechter war als in Deutschland. Da ist Deutschland mit Sicherheit das Schlusslicht.

4. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“?

Dass ich die Möglichkeit als Arbeitnehmer hab mir mein Arbeitspensum, mein Privatleben, so einzuteilen das beides gerecht wird und das ich auch in beidem die Leistung erbringen muss, die von mir gefordert wird. Nur mit der Einstellung, dass ich definier wann ich sie bringe.

▪ Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?

Als sehr ausgewogen. Ich sorg da selber dafür, weil wenn ich über einer Aufgabe sitz die ich erfüllen muss wo meine Deadline abends um 17 Uhr ist und ich morgens um 11 Uhr merke ich hänge, ich komm da nicht weiter, kann ich mir meine Laufschuhe anziehen und joggen gehen. Den Kopf frei kriegen und weiß, dass ich spätestens bei Kilometer sieben sie Antwort auf die Frage habe. Sobald ich dann zuhause bin, kann ich es fertig stellen. Das ist für mich WLB. Ich habe mir persönlich was Gutes getan in dem ich Laufen war, aber bin gleichzeitig auch meiner Arbeit gerecht geworden, weil ich währenddessen, während ich mich entspannt habe, die Antwort auf die Fragen gefunden habe.

Also machen sie dann Pause, wenn Sie es brauchen und so lange Sie es brauchen?

Richtig, gesetzlich sicher nicht ganz in Ordnung, aber für mich und meinen Arbeitgeber die beste Option.

- Wie grenzen Sie Privatleben und Arbeitsleben ab? Verschwimmen die Grenzen?

Die sind völlig hybrid. Die verschwimmen total. Weil dadurch, dass mein stärkstes Arbeitsmittel mein Kopf ist denke ich auch beim Abspülen über gewisse Themen nach. Und da ist egal ob das abends um 20 Uhr ist oder während der Arbeitszeit. Aber ich empfinde es als sehr angenehm, weil ich es nicht als stressig empfinde und weil auch niemand die Forderung an mich stellt, dass ich so denke, sondern weil es einfach mein Wesen entspricht.

Würden Sie dadurch sagen, dass Sie mehr arbeiten?

Nein, weil es sich subjektiv nicht als Arbeit anfühlt. Es ist schlicht und ergreifend nur denken. Ich kann dadurch nicht sagen, dass ich mehr oder weniger arbeite, sondern einfach gezielter. Ich habe seit Jahren nicht mehr die Situation, dass ich krampfhaft am Schreibtisch saß und versucht habe ein Thema zu lösen. Und das ist extrem Befreiend.

ANGABEN DES BEFRAGTEN

Geschlecht des Befragten M / **W** / D

Funktion/Tätigkeit des Befragten	Abteilung Corporate Human Resources Sachbearbeiterin mit Assistenzaufgaben
Arbeitsbranche des Befragten	Technologieunternehmen der optischen und optoelektronischen Industrie
Datum des Interviews	05.05.2019

INTERVIEWFRAGEN

1. Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten? Räumlich und/oder Zeitliche Flexibilität?

Flexibles Arbeiten ist räumliche und zeitliche Flexibilität zusammen. Flexibel ist, wenn ich mir meine Arbeitszeit einteilen kann so wie ich aktuell auch arbeiten kann. Ich muss halt innerhalb der Kernzeit im Büro sein.

Wann sind denn die Kernzeiten?

Zwischen 10 Uhr und 13 Uhr glaub ich. Ob ich um halb sieben oder um halb zehn ist mir komplett selber überlassen. Hauptsache ich bin in den 3 Stunden für meine Kollegen erreichbar und kann Rede und Antwort stehen.

In wie fern ist das dann räumlich flexibel für Sie?

Ich kann auch Homeoffice machen. Auf meine Position bezogen, ist mein Arbeitgeber da sehr entspannt. Liegt aber auch daran, dass ich ein kleines Kind daheim hab. Falls das Kind krank ist, kann ich sagen ich mach heute Homeoffice und betreue parallel das Kind und arbeite zumindest einen Teil meiner Stunden von zu Hause. Also nicht die volle Arbeitszeit, aber zumindest Teile. Das ist für mich sehr flexibel.

- Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?

Wenn man einen Termin hat, kann man mit dem Vorgesetzten absprechen an dem Tag Homeoffice zu machen. Jedoch auch nur wenn an dem Tag keine Termine im Büro sind. Also ich kann kein Homeoffice machen, nur weil mir danach ist, ich sollte schon einen Grund haben.

Eine Herausforderung ist auch, dass ich nicht auf alles zugreifen kann. Wir haben eine digitale Personalakte und da ich in der Personalabteilung tätig bin, kommt es oft dazu dass ich in die Akten einsehen muss um beispielsweise was auszustellen, ist das aus Datenschutzgründen eine Hürde für mich. Also das ist die einzige Einschränkung, sonst habe ich auf alle Systeme Zugriff. Aber sowas kann man ja vorher schon planen, außer wenn mein Kind natürlich krank wird.

2. Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?

New Work - Neues Arbeiten. Digital, Flexibel. Also das kaum noch was auf Papier läuft, wird alles nur noch digital verschickt.

- Väth definiert „New Work“ wie folgt: (Definition vorlegen)

„New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“ (Väth 2017, S. 57)

- Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?

Vor allem der erste Punkt tritt in meinem Fall ein. Ich mach Themen die mir liegen und kann mich da entfalten und kann so auch gut arbeiten und meine Bedürfnisse werden auch super ermöglicht im Hinblick auf das Homeoffice, das ist nicht selbstverständlich das Homeoffice gewährt wird. Ich habe einen festen Tag an dem ich Homeoffice machen darf. Auch Weiterbildungen werden mir ermöglicht, egal ob der Wunsch von mir kommt oder der Arbeitgeber dafür sorgt. Und zu der komplexen Arbeitswelt, bei uns im Büro ist immer jemand da, falls grad der Fall eintritt, dass ich von zu Hause aus arbeite und eine Akte aus dem Portal brauche, durch die Digitalisierung ist ja einiges möglich. So wird das Organisiert. Würde also sagen, dass die Arbeitswelt eher einfacher als komplexer wird. Bei dem letzten Punkt ist das Wort „maßvoll“ nicht so angebracht, jeder strebt nach mehr. Ich hätte gern mehr als ich eigentlich brauch.

- Welche Elemente können Sie sich in Zukunft innerhalb Ihrer Tätigkeiten vorstellen?

Mein Unternehmen ist an allen Themen dran, würde ich behaupten, ohne näher in den Themen drin zu sein. In Bezug auf meine Tätigkeit, wird da jedoch nicht arg viel mehr zu machen sein.

5. Durch die Digitalisierung hat sich der Zwang starrer Arbeitsformen gelockert.

- Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?

Vor der Digitalisierung wurden alle nur per Postweg über alles informiert, der Schriftverkehr war auch immer nur per Post. Das hat viel Zeit in Anspruch genommen. Jetzt durch E-Mails, kann man ein Thema innerhalb von 1-2 Tagen, wenn es sein muss auch innerhalb von ein paar Stunden, klären. Auch wenn man auf einer Dienstreise ist, bekommt man immer alles mit was an Schriftverkehr eingeht und muss nicht erst im Büro seine Briefe entgegennehmen.

6. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“?

Ist, wenn ich einen guten Job habe und gleichzeitig meine Familie betreuen kann. Also wenn das ausgeglichen ist, dann bin auch ich ausgeglichen. Wenn ich mich mit Arbeit überlade, dann kann ich diese WLB nicht halten.

- Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?

Bei mir ist es sehr ausgeglichen, hab Zeit, viel würde ich nicht sagen, hab Zeit mich um meine Familie zu kümmern, kann arbeiten gehen und danach habe ich noch ein bisschen Zeit für mich. Also ziemlich ausgeglichen.

- Wie grenzen Sie Privatleben und Arbeitsleben ab? Verschwimmen die Grenzen?

Ja, schon, vor allem an den Homeoffice Tagen. Ich empfinde das aber nicht für nervig, weil mir die Chance gegeben wird, dass ich Arbeiten kann, so müsste ich einen Tag Urlaub nehmen. Ich kann Arbeiten und ich kann mich um mein Kind kümmern, klar gehen da ein zwei Stunden drauf vielleicht, aber nervig ist das nicht.

Haben Sie das Gefühl, dass Sie dadurch mehr arbeiten, oder arbeiten Sie eventuell mehr? Sie werden ja teilweise unterbrochen, empfinden Sie dieses unterbrechen, so dass Sie sich denken „ich muss jetzt mehr leisten“ bzw. dass Sie mehr liefern müssen um zu beweisen, dass Sie auch von zu Hause aus arbeiten?

Nein, das Gefühl habe ich nicht, weil an dem Tag, wenn dieses Verschwimmen da ist, heißt es Kind krank, dann ist klar, dass ich die Leistung nicht bringe, die ich bringen würde, wenn mein Kind nicht da wäre. Das ist für den Arbeitgeber auch in Ordnung. Ich hol die Arbeit dann nach, an dem Tag dann natürlich nicht mehr, aber Arbeit dann halt an einem anderen Tag länger. An dem festen Homeoffice Tagen einmal in der Woche, da bring ich meine volle Arbeitsleistung und vielleicht sogar ein bisschen mehr, ja. Weil man nicht gestört wird von Kollegen oder von irgendwelchen anderen Themen die da kurz mal zwischenrein gerufen werden. So kann ich in Ruhe arbeiten. Also ich bring in der gleichen Zeit mehr Leistung von zu Hause als vom Büro.

Tabellierung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten?	Unterschied	Gemeinsamkeit
<p>Interviewpartner 1</p> <p>„Flexibles Arbeiten mehr den zeitlichen Aspekt und Flexibilität der Arbeitsinhalte. Weniger das räumliche flexible Arbeiten, wobei der Arbeitsort eher ein fester Ort gesehen wird.“</p>		
<p>Interviewpartner 2</p> <p>„Räumlich, zeitlich, beides. Flexibles beides ist für mich, dass ich mir meine Zeit einteilen kann.“</p>	Sichtweise der räumlichen Flexibilität. Alle diejenigen mit einer	Den zeitlichen Aspekt von flexiblem Arbeiten, empfinden alle als gleich wichtig.
<p>Interviewpartner 3</p> <p>„Flexibles Arbeiten ist räumliche und zeitliche Flexibilität zusammen. Flexibel ist, wenn ich mir meine Arbeitszeit einteilen kann. Innerhalb der Kernarbeitszeit 10 Uhr - 13 Uhr da sein. Hauptsache ich bin in den 3 Stunden für meine Kollegen erreichbar und kann Rede und Antwort stehen.“</p>	Führungsposition oder mit einer Führungsposition arbeiten, empfinden das Arbeiten an einem fixen Ort für wichtig.	
<p>Interviewpartner 4</p> <p>„Ist vor allem zeitlich, räumlich gesehen muss man halt immer schauen.“</p>		
<p>Interviewpartner 5</p> <p>„Unter flexiblem Arbeiten versteh ich, mir meine Arbeitsaufgaben so einzuteilen wie es mir passt. Zeitliche Flexibilität ist für mich dabei bspw. die Gleitzeit. Wobei auch die im Büro natürlich zu den Kernarbeitszeiten von 9 Uhr bis 15 Uhr da sein müssen. Räumlich Flexibilität wäre für mich bspw. Homeoffice“</p>		
<p>Interviewpartner 6</p> <p>„Räumlich gesehen alle beieinander, weil einfach die Kommunikation deutlich besser ist. Flexibles Arbeiten ist für mich auch, dass ich Arbeit bis der Job erledigt ist und nicht punkt acht Stunden da bin.“</p>		

Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?	Unterschied	Gemeinsamkeit
<p>Interviewpartner 1 „Durch die häufig spontanen Meetings mit unterschiedlichen Personenkreisen eher von Vorteil lokal am Arbeitsplatz zu sein.“</p>		
<p>Interviewpartner 2 „Chancen sind eine bessere WLB, Arbeitspensum entsprechendes arbeiten, mehr Kreativität und Engagement, weil man es sich einteilen kann und dann auch wirklich produktiver ist. Herausforderung das man nicht immer gleich Leistungsbereit ist aber nicht immer abhängig vom flexiblen Arbeiten.“</p>		<p>Alle einig, dass flexible Arbeit eine Chance ist und keine Herausforderung. Außer Interview-partner, da Positions-verschuldet.</p>
<p>Interviewpartner 3 „Chance, wenn man einen Termin hat, kann man mit dem Vorgesetzten absprechen an dem Tag Homeoffice zu machen. Eine Herausforderung ist auch, dass ich nicht auf alles zugreifen kann, wenn ich Homeoffice mache.“</p>		
<p>Interviewpartner 4 „Also eine Herausforderung grad bei uns ist, dass ein Entwickler einen ganz anderen Schlafrhythmus hat. Es muss sich also schon so ein bisschen überschneiden. Und als Chance, du bist halt einfach produktiver, wenn du es dir selber einteilen kannst.“</p>		
<p>Interviewpartner 5 „Dass ich dann die Dinge erledigen kann nachdem mir grad ist. Herausforderungen ergeben sich, wenn mehrere Angestellte an einem Projekt arbeiten und jeder seinen Input wann anders bringt.“</p>		
<p>Interviewpartner 6 „Ich habe halt im Kopf ein anderes Mindset, wenn ich an meine Arbeit ran gehe. Nicht jede Minute aus den Mitarbeitern rausholen, ich habe halt eine ganz andere Motivation hinter den Mitarbeitern.“</p>		

Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?	Unterschied	Gemeinsamkeit
<p>Interviewpartner 1 „Im Arbeitsalltag aktuelle technische Möglichkeiten auszunutzen, hinsichtlich der Digitalisierung. Beinhaltet auch ein Stück weit Flexibilität, vor allem der Aufgaben.“</p>		
<p>Interviewpartner 2 „Also Menschen die überall und immer und wann sie Lust haben arbeiten. Also einfach Brainworker, die nur ihr Notebook und ihr Handy brauchen.“</p>		
<p>Interviewpartner 3 „New Work - Neues Arbeiten. Digital, Flexibel. Also das kaum noch was auf Papier läuft, wird alles nur noch digital verschickt.“</p>	Auffällig, dass alle Unternehmer an ein	Alle verbinden New Work vor allem mit
<p>Interviewpartner 4 „Als ich versteh da grad das flexible Arbeiten darunter, das war früher ja undenkbar. Sonst noch, entspannte Offices, Sitzsäcke im Büro, Pflanzen das man einen entspannten Arbeitsplatz hat. So, dass man sich Zuhause fühlt.“</p>	gesellschaftlichen und nicht nur technischen Wandel denken.	Digitalisierung und flexibles Arbeiten.
<p>Interviewpartner 5 „Wenn man es ins Deutsche übersetzt, bedeutet es ja neues Arbeiten. Unter neuem Arbeiten verstehe ich wiederum schon auch den Wandel der Gesellschaft. Ich denke das haben wir der Digitalisierung zu verdanken.“</p>		
<p>Interviewpartner 6 „Unter New Work verstehe ich, dass Leute zielorientiert Arbeiten und nicht mehr zeitorientiert.“</p>		

Definition von Väth - Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?	Unterschied	Gemeinsamkeit
<p>Interviewpartner 1</p> <p>„Mit dem Hintergrund der aktuellen beruflichen Position, dass meine Vorgesetzten in dem Fall versuchen entsprechend meiner Stärken und deren Bedürfnisse, um auf die erste Passage der Definition einzugehen, zu befriedigen. Und mich im nächsten Schritt persönlich weiter zu entwickeln und spezialisieren.</p> <p>Die komplexe Arbeitswelt entsteht aus den Anforderungen unsere Gesellschaft die immer höher werden, immer diversifizierter, die Arbeitswelt muss dynamischer werden.“</p>		<p>Alle Befragten mit dem ersten Punkt der Definition einig. Ebenso wird von allen der letzte Punkt der Definition in Frage gestellt und die Unternehmer sind sich alle einig, dass jeder eine andere Vorstellung von Kapitalismus hat. Zudem denken die Unternehmer auch wieder an ihre Mitarbeiter.</p>
<p>Interviewpartner 2</p> <p>„Durch New Work wirklich auch meine Stärken zum Vorschein bringen kann, dadurch auch eine totale Entfaltung sehe.</p> <p>Für Organisation und Arbeitswelt spiegelt es sich insofern wider, dass Unternehmen unabhängig von Regionalität die besten Mitarbeiter rauszusuchen. Somit der Komplexität entgegenwirken können, weil sie einfach frei entscheiden können wen sie anstellen. Auch absolut global gesehen. Durch die Technologie ermöglicht.</p> <p>Dem dritten Punkt kann ich überhaupt nicht zustimmen.“</p>	<p>Unterschiede vor allem im Punkt Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-)Welt anpassen.</p>	

Definition von Váth - Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?	Unterschied	Gemeinsamkeit
<p>Interviewpartner 3</p> <p>„Ich mach Themen die mir liegen und kann mich da entfalten und kann so auch gut arbeiten und meine Bedürfnisse werden auch super ermöglicht im Hinblick auf das Homeoffice. Auch Weiterbildungen werden mir ermöglicht, egal ob der Wunsch von mir kommt oder der Arbeitgeber dafür sorgt.</p> <p>Und zu der komplexen Arbeitswelt, durch die Digitalisierung ist ja einiges möglich.</p> <p>Bei dem letzten Punkt ist das Wort „maßvoll“ nicht so angebracht, jeder strebt nach mehr.“</p>		
<p>Interviewpartner 4</p> <p>„Stärken auf jeden Fall. Macht mehr Sinn, wenn mein Team sich auf die einzelnen Positionen konzentriert die ihnen liegen. Bedürfnisse werden auf jeden Fall auch befriedigt.</p> <p>Organisationen passen sich ja aktuell nur dran an, weil der Arbeitsmarkt so extrem ist im Moment.</p> <p>Zum dritten Punkt, New Work und maßvoller Kapitalismus hat für mich nichts miteinander zu tun, da jeder ein anderes Ziel vor Augen hat, wenn er an Kapitalismus denkt.“</p>		

Definition von Váth - Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?	Unterschied	Gemeinsamkeit
<p>Interviewpartner 5</p> <p>Ich würde sagen ich habe mich beruflich sehr Entfaltet und meine Stärken eingesetzt, um jetzt hier zu sitzen und mein Unternehmen und meine Angestellten vernünftig führe. Dadurch habe ich verständlicher Weise auch meine Bedürfnisse befriedigt.</p> <p>Immer hinten dran die neusten Technologien soweit es geht einzuführen, um meinen Angestellten den Arbeitsalltag zu erleichtern und sie zu motivieren neue Dinge zu lernen und anzuwenden.</p> <p>Der dritte Punkt ist ein bisschen schwammig würde ich sagen, was ist den „maßvoll“? Jeder hat da eine andere Vorstellung.“</p>		
<p>Interviewpartner 6</p> <p>„Beruflich entfalten kann ich mich auf jeden Fall, meine Bereiche die mir liegen erfülle ich recht gut. Ich muss unter anderem danach schauen, dass ich die Leute die ich mir ins Unternehmen hole, dahin bringe wo sie sich am besten beruflich entfalten können. Man muss also nach Stärken schauen. Um der komplexen Arbeitswelt ein bisschen entgegenzuwirken, versuche ich in meinem Unternehmen immer ein Familiengefühl aufzubauen.</p> <p>Die Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus zu bringen, würde ich eher individuell betrachten, jeder gibt sich mit was anderem zufrieden.“</p>		

Definition von Väth - Welche Elemente können Sie sich in Zukunft innerhalb Ihrer Tätigkeiten vorstellen?	Unterschied	Gemeinsamkeit
<p>Interviewpartner 1 „Ausbaufähig wäre die Anforderung der Gesellschaft schneller zu realisieren.“</p>		
<p>Interviewpartner 2 „Fehlt die Phantasie da mehr vorzustellen was noch oben draufkommen könnte. Stand heute, definitiv und auch dass kein Weg zurück führt für mich als Arbeitnehmer.“</p>		
<p>Interviewpartner 3 „Mein Unternehmen ist an allen Themen dran, würde ich behaupten, ohne näher in den Themen drin zu sein. In Bezug auf meine Tätigkeit, wird da jedoch nicht arg viel mehr zu machen sein.“</p>	Generell unterschiedliche Ziele für die Zukunft.	Unternehmer erneut an die Mitarbeiter denken.
<p>Interviewpartner 4 „Wir haben die Leute bei uns eigentlich relativ gut auf ihre Stärken eingeteilt, ich bin jedoch noch sehr stark Mädchen für alles. Irgendwann weiter sind, kann ich mich auch spezialisieren.“</p>		
<p>Interviewpartner 5 „Beruflichen Entfaltung in meine Mitarbeitergespräche aufnehmen werde.“</p>		
<p>Interviewpartner 6 „Definitiv das mit den Stärken, wird mich in Zukunft immer beschäftigen.“</p>		

Digitalisierung: Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?	Unterschied	Gemeinsamkeit
Interviewpartner 1 „Keine andere Arbeitsform als diese lockere vorstellen. Selbstverständlich mit digitalen Technologien zu arbeiten.“		
Interviewpartner 2 „Digitalisierung ist definitiv ein Treiber. Für mich hat sich dadurch vieles vereinfacht.“		
Interviewpartner 3 „Vor der Digitalisierung wurden alle nur per Postweg über alles informiert. Jetzt durch E-Mails, kann man ein Thema innerhalb von 1-2 Tagen, auch wenn man auf einer Dienstreise ist.“		
Interviewpartner 4 „Auf jeden Fall, du kannst halt von überall aus Arbeiten. Deutlich leichter, Arbeitszeiten anpassen. Man kann ja Kommunizieren und an irgendwelchen Textdokumente mit Google Docs. Man hat mit der Digitalisierung natürlich auch die Chance sich Leute mit Sitz im Ausland zu suchen.“		Alle einig, dass sich die Arbeitsformen durch die Digitalisierung gelockert haben.
Interviewpartner 5 „Vor allem bei den Briefen, es gehen keine mehr verloren, da größtenteils nur noch E-Mails verschickt werden. Durch die Digitalisierung kann ich auch auf dem Weg zum Kunden noch arbeiten. Die Digitalisierung unserm Kopf etwas entlastet und somit auch die einzelnen Positionen.“		
Interviewpartner 6 „Ja, vor allem da man recht flexibel ist dadurch. Du kannst halt von überall Arbeiten. Kannst von überall Kommunizieren.“		

Was verstehen Sie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“?	Unterschied	Gemeinsamkeit
<p>Interviewpartner 1 Das man zu seinem beruflichen Alltag ein privater Ausgleich in welcher Hinsicht auch immer hat. Also noch Zeit hat sich persönlich privat zu entfalten.</p>		
<p>Interviewpartner 2 Dass ich die Möglichkeit als Arbeitnehmer hab mir mein Arbeitspensum, mein Privatleben, so einzuteilen das beides gerecht wird und das ich auch in beidem die Leistung erbringen muss, die von mir gefordert wird. Nur mit der Einstellung, dass ich definier wann ich sie bringe.</p>		
<p>Interviewpartner 3 Ist, wenn ich einen guten Job habe und gleichzeitig meine Familie betreuen kann. Also wenn das ausgeglichen ist, dann bin auch ich ausgeglichen. Wenn ich mich mit Arbeit überlade, dann kann ich diese WLB nicht halten.</p>		<p>Im Grunde verstehen alle das gleiche.</p>
<p>Interviewpartner 4 Die Vereinbarung zwischen Privatleben und Arbeitsleben.</p>		
<p>Interviewpartner 5 Arbeit, Leben und Balance. Naja dass ein Gleichgewicht zwischen den zwei Tätigkeiten besteht, die den größten Teil des Alltags beanspruchen.</p>		
<p>Interviewpartner 6 Die Arbeitszeit und die Zeit mit der Familie im Gleichgewicht zu halten.</p>		

Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?	Unterschied	Gemeinsamkeit
Interviewpartner 1 Würde meine WLB sehr gut bezeichnen, finde dass es in einem relativ guten Verhältnis ist.		
Interviewpartner 2 Als sehr ausgewogen. Ich sorg da selber dafür.		
Interviewpartner 3 Bei mir ist es sehr ausgeglichen, hab Zeit.		
Interviewpartner 4 Da bin ich wohl die falsche Person dem du diese Frage stellst. Meine Arbeit ist eigentlich mein Leben, kann man glaub ich schon so sagen.	Klarer Unterschied zwischen Angestellten und Unternehmern.	Untereinander das gleiche Empfinden.
Interviewpartner 5 Ich bin mittlerweile zufrieden. Zu Beginn meiner Selbstständigkeit sah das anders aus. Aber ja, ich arbeite auch heute noch viel, mehr als die typisch, deutsche 40 Stunden Woche.		
Interviewpartner 6 Ich würde WLB, wirklich sehr gerne Leben, aber es klappt nicht so.		

Tabellierung von Wahrnehmung und Nutzen

Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten? Räumlich und/oder Zeitliche Flexibilität?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 1</p> <p>„Zeitlichen Aspekt und Flexibilität der Arbeitsinhalte. D.h. Interdisziplinäres Arbeiten in unterschiedlichen Teams je nach Aufgabe, je nach aktuellen Tätigkeitsanforderungen, gemacht werden müssen innerhalb von Projekten mit unterschiedlichen Stakeholdern. Arbeitsort eher ein fester Ort gesehen, wo Arbeit verrichtet wird, gegebenenfalls mit Auswärtstätigkeiten. Wobei räumliche Flexibilität soweit gegeben bzw. möglich ist, indem man von anderen Standorten des Unternehmens arbeiten könnte.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitlicher Aspekt und Flexibilität der Arbeitsinhalte ▪ Räumlich, Arbeitsort fest 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung an Arbeit, Team, Aufgabe, Tätigkeitsanforderung, Stakeholdern
<p>Interviewpartner 2</p> <p>„Räumlich, zeitlich, beides auf jeden Fall. Zeit einteilen kann und nach der Maßgabe arbeite, dass ich meine Leistung bring und nicht schau wann oder wo ich gearbeitet hab. Pause? Keine feste, gesetzlich sicher nicht ganz in Ordnung, aber für mich und meinen Arbeitgeber die beste Option. Und dass die Freiheit auch vom Unternehmen gegeben wird.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Räumlich und zeitlich ▪ Freiheit empfunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeit einteilen ▪ Maßgabe, Leistung bringen
<p>Interviewpartner 3</p> <p>„Flexibel ist, wenn ich mir meine Arbeitszeit einteilen kann so wie ich aktuell auch arbeiten kann. Kernzeit zwischen 10 Uhr und 13 Uhr. Hauptsache ich bin in den 3 Stunden für meine Kollegen erreichbar und kann Rede und Antwort stehen. Homeoffice machen, da kleines Kind daheim. Falls das Kind krank ist, kann ich sagen ich mach heute Homeoffice und betreue parallel das Kind und arbeite zumindest einen Teil meiner Stunden von zu Hause. Also nicht die volle Arbeitszeit, aber zumindest Teile.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitlich, mit Kernarbeitszeit ▪ Homeoffice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeit einteilen, Kollegen erreichbar um Rede und Antwort zu stehen ▪ Krankes Kind betreuen und Teil der Stunden von zu Hause abarbeiten

Was verstehen Sie unter flexiblem Arbeiten? Räumlich und/oder Zeitliche Flexibilität?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 4</p> <p>„Vor allem zeitlich, räumlich muss man schauen. Räumlich Erfahrung gemacht, wenn Team nicht anwesend, funktioniert das Remote meistens deutlich schlechter. Kannst zwischen durch kleine Fragen stellen. Vor allem so Zwischenmenschliche Kommunikation ist im Team wichtig.</p> <p>Sodass ich kommen und gehen kann wann ich will. Dass mir keiner vorschreibt wann ich Pausen machen muss, das finde ich ganz, ganz schrecklich im deutschen System. Also, dass du gezwungen wirst Pause zu machen.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitlich ja, räumlich schauen, wenn Team nicht anwesend, remote schlechter ▪ Pausen schrecklich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwischenmenschliche Kommunikation ▪ Kommen und gehen wann man will, ergo so lange Arbeiten wie man will und nicht vom Gesetz vorschreibt
<p>Interviewpartner 5</p> <p>„Arbeitsaufgaben so einzuteilen wie es mir passt. Zeitliche Flexibilität ist für mich dabei bspw. die Gleitzeit, so dass ich wie auch meine Angestellten nicht auf die Minute pünktlich da sein müssen. Kernarbeitszeiten von 9 Uhr bis 15 Uhr da sein müssen. Räumlich Flexibilität wäre Homeoffice, bzw. wenn jemand eben nicht im Büro arbeitet, sondern irgendwo anders. Homeoffice eher nicht üblich. Also bei mir gar nicht, wenn dann nur samstags, wenn eh keiner im Büro ist. Für meine Angestellte könnte man da schon mal Ausnahmen machen, aber auch nur mit einem Grund. Als Geschäftsführerin will ich für meine Angestellten immer verfügbar und präsent sein. Zudem sind Fragen einfach unkomplizierter persönlich zu beantworten, als am Telefon.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitlich ▪ Gleitzeit und Kernarbeitszeit ▪ Räumlich, Homeoffice oder irgendwo anders, aber nicht üblich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsaufgaben einteilen wie es passt ▪ Nicht auf Minute pünktlich, Hauptsache Kernarbeitszeiten da ▪ Für andere verfügbar und präsent sein,
<p>Interviewpartner 6</p> <p>„Räumlich gesehen, Verantwortungsbereiche an einem Standort sind, weil die Kommunikation deutlich besser ist. Flexibles Arbeiten ist für mich auch, dass ich Arbeit bis der Job erledigt ist und nicht punkt acht Stunden da bin. Für mich zählt die Leistung und nicht die Zeit.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Räumlich, Verantwortungsbereiche an einem Ort ▪ Bis Job erledigt ist 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation besser ▪ Leistung zählt, nicht aufgewendete Zeit

Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 1</p> <p>„Durch die Position eher eine Herausforderung flexibel zu arbeiten, da ein hoher Grad an Verknüpfung der Aufgaben an den Vorgesetzten gegeben ist. Durch die häufig spontanen Meetings mit unterschiedlichen Personenkreisen eher von Vorteil lokal am Arbeitsplatz zu sein.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausforderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verknüpfte Aufgaben ▪ spontane Meetings ▪ unterschiedliche Personenkreise
<p>Interviewpartner 2</p> <p>„Chancen sind eine bessere WLB, Arbeitspensum entsprechendes arbeiten, mehr Kreativität und Engagement, weil man es sich einteilen kann und dann auch wirklich produktiver ist. Herausforderung das man nicht immer gleich Leistungsbereit ist aber nicht immer abhängig vom flexiblen Arbeiten. Also definitiv als Chance, ist aber sehr stark Typabhängig und vom Berufsbild.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chance, Arbeitszeit einteilen zu können führt zu ▪ Herausforderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bessere WLB ▪ Arbeitspensum entsprechendes arbeiten ▪ mehr Kreativität und Engagement ▪ immer gleiche Leistungsbereitschaft
<p>Interviewpartner 3</p> <p>„Bei Terminen, Vorgesetzten absprechen an dem Tag Homeoffice zu machen. Jedoch auch nur wenn an dem Tag keine Termine im Büro sind. Also ich kann kein Homeoffice machen, nur weil mir danach ist, ich sollte schon einen Grund haben. Eine Herausforderung ist auch, dass ich aus Datenschutzgründen nicht auf alles zugreifen kann. Aber sowas kann man ja vorher schon planen, außer wenn mein Kind natürlich krank wird.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chance, Homeoffice ▪ Herausforderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termin wahrnehmen können, aber nur mit Grund ▪ Datenschutz nicht auf alles Zugriff

Welche Herausforderungen/Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus flexiblem Arbeiten?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 4 „Herausforderung, Entwickler ganz anderen Schlafrhythmus hat. Klar, das ist die Definition von flexiblem Arbeiten, aber wenn die Entwickler sich untereinander nie sehen, macht es ja auch keinen Sinn. Muss sich schon bisschen überschneiden. Chance, bist einfach produktiver, wenn es dir selber einteilen kannst. Entwickler morgens um 7 Uhr antanzen lass erstmal vier Stunden unproduktiv.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausforderung ▪ Chance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Kernarbeitszeit ▪ Produktiver, wenn Arbeitszeit selber einteilen kann
<p>Interviewpartner 5 „Dass ich dann die Dinge erledigen kann nachdem mir grad ist, klar ich muss trotzdem die Deadlines einhalten. Herausforderungen ergeben sich, wenn mehrere Angestellte an einem Projekt arbeiten und jeder seinen Input wann anders bringt. Alle liefern zwar bis zur Deadline, aber manche Projekte könnte man auch schon früher fertig stellen, wenn alle zeitgleich am gleichen Arbeiten. Aber diese Freiheit will ich meinen Angestellten und mir nicht nehmen, deshalb ist das schon in Ordnung so.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chance ▪ Herausforderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinge erledigen, nachdem einem ist ▪ mehrere an einem Projekt arbeiten, unterschiedliche Zeiten Input bringen
<p>Interviewpartner 6 „Definitiv Chance, für mich wie auch für meine Angestellten. Ich habe halt im Kopf ein anderes Mindset, wenn ich an meine Arbeit ran gehe. Ich mach was fertig und kann dann nach Hause gehen, aber wenn ich nur meine Stunden abarbeiten muss, dann kein Ziel vor den Augen. Ich glaub das ist psychologisch gesehen eine ganz andere Art zu arbeiten und zu leben. Nicht jede Minute aus den Mitarbeitern rausholen, ganz andere Motivation hinter den Mitarbeitern. Merke so auch dass Sachen schneller fertig werden und auch deutlich konzentrierter fertig werden mit einem besseren Ergebnis.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopf ein anderes Mindset ▪ Nicht nur Stunden abarbeiten, sondern Ziel vor Augen ▪ Andere Motivation hinter Mitarbeiter, Sachen schneller fertig, deutlich konzentrierter, besseres Ergebnis

Was verstehen Sie unter dem Begriff „New Work“?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 1</p> <p>„Im Arbeitsalltag aktuelle technische Möglichkeiten auszunutzen, hinsichtlich der Digitalisierung. Beinhaltet auch ein Stück weit Flexibilität, vor allem der Aufgaben.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technisch, digital, flexibel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
<p>Interviewpartner 2</p> <p>„Hipster in Café, die alle mit ihrem Hoddies dasitzen und ins Notebook einhämmern. Also Menschen die überall und immer und wann sie Lust haben arbeiten und nicht in einem Korsett, Büro oder Outfit stecken. Brainworker, die einfach nur ihr Notebook und ihr Handy brauchen. Privilegiert, weil es eine Arbeitsweise ist die nicht jedem offen steht und absolut positives Gefühl, starke Erleichterung im Alltag. Unabhängigkeit, Autonomie und Freiheit auch noch.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privilegierte Arbeitsweise, positives Gefühl ▪ Unabhängigkeit, Autonomie, Freiheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überall und immer, wann sie Lust haben arbeiten ▪ Erleichterung im Alltag
<p>Interviewpartner 3</p> <p>„Digital, Flexibel. Das kaum noch was auf Papier läuft, wird alles nur noch digital verschickt.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digital, flexibel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
<p>Interviewpartner 4</p> <p>„Grad das flexible Arbeiten darunter, das war früher ja undenkbar. Also dieses Old Work wäre für mich der klassische 9-5 Job, ohne Gleizeit und du musst um 12 Uhr Mittag machen. Also ist New Work eher so, du kannst kommen und gehen wann du willst, Hauptsache deine Aufgaben sind fertig. Sonst noch, entspannte Offices, Sitzsäcke im Büro, Pflanzen das man einen entspannten Arbeitsplatz hat. So, dass man sich Zuhause fühlt.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibel. Entspannter Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommen und gehen wann man will, Aufgaben fertig machen ▪ Gefühl wie zu Hause
<p>Interviewpartner 5</p> <p>„Deutsche übersetzt, bedeutet es neues Arbeiten. Unter neuem Arbeiten verstehe ich Wandel der Gesellschaft. Früher nicht so viele Studiengänge und man wusste immer genau was hinter bspw. Maschinenbau steht. Heutzutage sind ja alle Studiengänge und Ausbildungsplätze so speziell, was wiederum auch neue Arbeitsplätze schafft, ich denke das haben wir der Digitalisierung zu verdanken.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wandel der Gesellschaft ▪ Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Arbeitsplätze durch Spezialisierung
<p>Interviewpartner 6</p> <p>„Dass Leute zielorientiert Arbeiten und nicht mehr zeitorientiert.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ - 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeit ziel- nicht zeitorientiert

Definition von Väth - Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 1</p> <p>„Mit Hintergrund beruflichen Position, dass Vorgesetzten versuchen entsprechend meiner Stärken und deren Bedürfnisse zu befriedigen. Stelle darauf ausgelegt für zukünftige Spitzenpositionen auszubilden, wo auch die Bedürfnisse von mir, von Vorgesetzten schon auch, immer wieder kritisch hinterleuchtet werden wo sie mich miteinbeziehen können, wo ich Mehrwert darauf generieren kann um Stärken weiter zu fördern. Nächsten Schritt persönlich weiterentwickeln und spezialisieren.</p> <p>Komplexe Arbeitswelt entsteht aus den Anforderungen unsere Gesellschaft die immer höher werden, immer diversifizierter. Hier muss es Organisationen schneller gelingen diese Anforderungen auszurichten, d.h. die Arbeitswelt muss dynamischer werden.“</p>	<p>■ Vorgesetzter versucht Bedürfnisse zu befriedigen, anhand Stärken von Mitarbeiter</p> <p>■ Anforderungen der Gesellschaft immer höher, immer diversifizierter</p>	<p>■ Mehrwert generieren, Spitzenposition erreichen, weiterentwickeln, spezialisieren</p>
<p>Interviewpartner 2</p> <p>„Mach Themen die mir liegen und kann mich da entfalten und kann so auch gut arbeiten und meine Bedürfnisse werden auch ermöglicht im Hinblick auf Homeoffice, nicht selbstverständlich das Homeoffice gewährt wird. Festen Tag an dem ich Homeoffice machen darf. Auch Weiterbildungen werden ermöglicht, egal ob Wunsch von mir oder Arbeitgeber dafür sorgt.</p> <p>Komplexen Arbeitswelt, bei uns im Büro ist immer jemand da, falls grad der Fall eintritt, dass ich von zu Hause aus arbeite und eine Akte aus dem Portal brauche, durch die Digitalisierung einiges möglich. Würde also sagen, dass die Arbeitswelt eher einfacher als komplexer wird. Bei dem letzten Punkt ist das Wort „maßvoll“ nicht angebracht, jeder strebt nach mehr.“</p>	<p>■ Bedürfnisse durch Homeoffice befriedigt</p> <p>■ Weiterbildung durch Eigeninteresse und Arbeitgeberinteresse</p> <p>■ Arbeitswelt einfacher als komplizierter</p> <p>■ Jeder strebt nach mehr</p>	<p>■ Berufliche Entfaltung gegeben</p> <p>■ Durch Digitalisierung, bei Bedarf nötiges Material als dem Büro verschicken</p>

Definition von Väth - Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 3</p> <p>„Durch New Work wirklich Stärken zum Vorschein bringen, weil ich die Arbeit so einteilen kann wie ich sie als richtig empfinde und ich somit totale Entfaltung. Stärke, Organisationstalent und Priorisierung stark hervorgehoben und ausgeprägt hat. Unternehmen unabhängig von Regionalität besten Mitarbeiter rauszusuchen und nicht schauen, dass Mitarbeiter im Umkreis sind. Somit Komplexität entgegenwirken, weil frei entscheiden können wen anstellen. Auch global gesehen. Prämisse wer passt am besten zum Job, nicht in welcher Zeitzone sitzt er. Bedingt durch New Work Arbeitszeiten völlig egal, sodass über Zeitzonen hinweg arbeiten kann. Zumal der eine spät abends und der andere früh morgens arbeiten musste. Durch Technologie ermöglicht. Richtigen Arbeitsmittel und Freiheit zur Verfügung gestellt, was gezählt hat war das Ergebnis. Bedingung, dass die Leute offen miteinander waren zu welchen Zeiten sie am besten können, dann auch definitiv Verfügbar. Also wirklich Verbindlich sein, weil es nur bestimmte Slots gibt wo man wirklich miteinander sprechen kann. Zeitzonen bieten Risiko, dass man Fristen verpasst. Priorisierung, Selbstorganisation um das Ergebnis erreichen zu können. Holschuld, sich selber organisieren und Netzwerk schaffen. Typ für sein, jemanden einfach anzurufen der am anderen Ende der Welt sitzt, den man nie persönlich treffen wird aber trotzdem miteinander finden muss. Dritten Punkt nicht zustimmen, weil ich nicht glaub, dass maßvollen Kapitalismus hinarbeitet, sondern noch auf einen „ausbeuterischen“ Kapitalismus. New Work zu eigen machen um noch profitabler zu sein. In dem Fall meistens zu Gunsten der Mitarbeiter. Also eine Win-Win-Situation.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken zum Vorschein, durch Arbeitseinteilung. Organisationstalent, Priorisierung hervorgehoben und ausgeprägt ▪ Regional-/globalunabhängig besten Mitarbeiter raussuchen ▪ Arbeitszeiten egal ▪ Technologie ermöglicht ▪ Verbindlich sein, internationale Zusammenarbeit ▪ Priorisierung, Selbstorganisation ▪ Kollegen nie treffen werden ▪ „ausbeuterischer Kapitalismus“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entfaltung ▪ Prämisse, wer zum Job am besten passt ▪ Netzwerk schaffen ▪ New Work zu eigen machen um profitabler zu sein

Definition von Väth - Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 4</p> <p>„Stärken ja, was ich nicht kann, drück ich ab. Mehr Sinn, wenn Team auf die einzelnen Positionen konzentriert die ihnen liegen. Bedürfnisse auch befriedigt, weil du nicht in einer Box, namens Büro, sitzt. Hockst zusammen mit Leuten bei denen du dich wohl fühlst, zu den Zeiten wo es dir passt.</p> <p>Organisationen, passen sich ja aktuell nur dran an, weil Arbeitsmarkt so extrem ist im Moment. Wenn es genug Programmierere geben würde, dann würden die Organisationen auch wieder anders handeln. Viel zu viele Spezialisierungen und zu wenig Leute gibt.</p> <p>Zum dritten Punkt, New Work und maßvoller Kapitalismus hat für mich nichts miteinander zu tun, da jeder ein anderes Ziel vor Augen hat, wenn er an Kapitalismus denkt. Die Zeit in der ich arbeite oder wie das Büro gestaltet ist, das hat ja kein Einfluss darauf wie ich mit Kapitalismus umgehe.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken ▪ Bedürfnisse befriedigt ▪ Zusammenarbeit mit Leuten wo man sich wohl fühlt ▪ Organisation passt sich Arbeitsmarkt an ▪ New Work und maßvoller Kapitalismus nichts miteinander zu tun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinnvolle Arbeitsteilung ▪ Demensprechen länger arbeitest ▪ Mehr Spezialisierungen
<p>Interviewpartner 5</p> <p>„Beruflich sehr Entfaltet und Stärken eingesetzt um jetzt hier zu sitzen und mein Unternehmen und meine Angestellten vernünftig führe. Dadurch auch meine Bedürfnisse befriedigt.</p> <p>Unternehmen vergleichsweise mit anderen mittelständischen Unternehmen in der Branche sehr gut an komplexe Arbeitswelt angepasst. Immer hinten dran neusten Technologien soweit es geht einzuführen, um Angestellten den Arbeitsalltag zu erleichtern und zu motivieren neue Dinge zu lernen und anzuwenden.</p> <p>Der dritte Punkt schwammig, was ist „maßvoll“? Jeder andere Vorstellung von und jeder strebt nach etwas anderem. Kapital etwas ist was Menschheit motiviert, dran zu bleiben und weiter zu machen.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken eingesetzt ▪ Bedürfnisse befriedigt ▪ Sehr gut an komplexe Arbeitswelt angepasst, durch neue Technologien ▪ Jeder strebt nach mehr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufliche Entfaltung ▪ Arbeitsalltag erleichtert, Angestellte motivieren neue Dinge lernen und anzuwenden ▪ Kapital motiviert, dran zu bleiben und weiter zu machen

Definition von Väth - Wie empfinden Sie diese Definition in Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Lage?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 6</p> <p>„Beruflich entfalten ja, meine Bereiche die mir liegen erfülle ich recht gut. Unter anderem, dass die Leute die ich mir ins Unternehmen hole dahin bringe wo sie sich am besten beruflich entfalten können und mir die größte Leistung bringen. Dafür gutes Menschenverständnis, muss herausfinden, durch längere Zusammenarbeit, also viel zuhöre und schaue was meine Mitarbeiter so machen. So finde ich heraus was sie können. Also nach Stärken schauen. Bedürfnis ist, wenn man Spaß hat in der Arbeit und das erreicht man indem man den Leuten hilft, ihre Stärken zu nutzen.</p> <p>Komplexen Arbeitswelt entgegenzuwirken, versuche im Unternehmen Familiengefühl aufzubauen. Team, Unternehmen, Abteilung relativ eng zusammenschweißt. Wo man sich wohl fühlt, wirkt schließlich nichts komplex. Menschen sind Rudeltiere, man muss schauen, dass man seine Mitarbeiter hält und dass sie zusammen gut arbeiten. Also viel auf emotionaler Ebene.</p> <p>Gesellschaft auf maßvollen Kapitalismus zu bringen, eher individuell betrachten, jeder gibt sich mit was anderem zufrieden.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gutes Menschenverständnis ▪ Stärken schauen ▪ Bedürfnisse befriedigt ▪ Unternehmen Familiengefühl aufzubauen ▪ Menschen Rudeltiere ▪ Maßvoller Kapitalismus, individuell betrachten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufliche Entfaltung ▪ Größere Leistung ▪ Spaß bei der Arbeit ▪ Wo man sich wohlfühlt, ist nichts komplex ▪ Lange und gute Zusammenarbeit

Welche Elemente können Sie sich in Zukunft innerhalb Ihrer Tätigkeiten vorstellen?	Wahrnehmung	Nutzen
Interviewpartner 1 „Ausbaufähig wäre die Anforderung der Gesellschaft schneller zu realisieren.“	■ -	■ -
Interviewpartner 2 „Mir fehlt die Phantasie mir da mehr vorzustellen was da noch oben draufkommen könnte. Stand heute, definitiv und auch dass kein Weg zurück führt für mich als Arbeitnehmer.“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Phantasie fehlt um sich mehr vorzustellen ■ New Work wird voll angewendet 	■ -
Interviewpartner 3 „Mein Unternehmen ist an allen Themen dran, würde ich behaupten, ohne näher in den Themen drin zu sein. In Bezug auf meine Tätigkeit, wird da jedoch nicht arg viel mehr zu machen sein.“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmen an allen Themen dran ■ Bezug auf Tätigkeit, nicht mehr realisierbar 	■ -
Interviewpartner 4 „Leute bei uns relativ gut auf ihre Stärken eingeteilt, ich bin noch Mädchen für alles. Sehr stark der Lage geschuldet, wenn wir irgendwann weiter sind, kann ich mich auch spezialisieren. Start-Up sind wir halt sehr agil und passen uns arg der Situation immer an, bezogen auf die komplexe Arbeitswelt.“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter gut auf Stärken eingeteilt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sehr agil, passen sich an Situation an
Interviewpartner 5 „Beruflichen Entfaltung in Mitarbeitergespräche aufnehmen, mit dem Ziel, dass meine Angestellten sich auch so zufrieden äußern wie ich. Ansonsten muss sich da wohl was ändern, von beiden Seiten.“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitergespräche aufnehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angestellte besser entfalten
Interviewpartner 6 „Definitiv das mit den Stärken, das ist ein langer Prozess bis man das für jeden herausgefunden hat, wird mich in Zukunft immer beschäftigen.“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stärken auch in Zukunft beschäftigen 	■ -

Digitalisierung: Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 1</p> <p>„Keine Arbeitsform als diese lockere vorstellen. Selbstverständlich mit digitalen Technologien zu arbeiten. Durch Digitalisierung, Rationalisierung voranzutreiben und Effizienzen zu heben. Alte Personen sehr aufgeschlossen und motivierend diese voranzutreiben. Zahl der jüngeren Personen klar höher. Digitalisierung in manchen Fällen sicher Möglichkeit die Ziele voranzutreiben, jedoch darf Digitalisierung nicht proklamiert werden. D.h. muss nur umgesetzt werden, wo Digitalisierung sinnvoll ist. Bsp. künstliche Intelligenzen Systeme. In vielen Unternehmenszweigen macht es bestimmt Sinn. Es macht aber keinen Sinn KI im Unternehmen zu fördern, ohne einen konkreten Anwendungsfall, einen Nutzen, einen Mehrwert daraus zu ziehen.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine andere Vorstellbar ▪ Selbstverständlich mit Technologien zu arbeiten ▪ Ältere Generation bereit für New Work 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rationalisierung vorantreiben und Effizienz heben ▪ Nur Umsetzten, wo sinnvoll ▪ KI nicht fördern, ohne konkreten Anwendungsfall, einen Nutzen, einen Mehrwert zu ziehen
<p>Interviewpartner 2</p> <p>„Digitalisierung definitiv Treiber, aber berufsbezogen. Durch Digitalisierung vieles vereinfacht. Möglichkeiten wie skypen, wie Telefonkonferenzen näher an den Menschen dran die nicht neben einem sitzen. Verfügbarkeit von Internet kann man von überall arbeiten. Von zu Hause, im Zug, am Flughafen, im Café, im Hotel. Zugriff durch VPN gelöst. Kann nur etwas langsamer sein, aber meistens ist man ja drauf eingestellt und hat alles offline auf dem Laptop. Digitales Arbeiten in Deutschland, naja aus dem Zug raus brauch ich nicht versuchen ein VPN aufzubauen. Ein Ding der Unmöglichkeit. Verbindung im deutschsprachigen Ausland, Schweiz Österreich wesentlich stabiler und besser, genauso Frankreich. Noch in keinem Land gearbeitet, in dem die Verbindung schlechter war als in Deutschland.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treiber, aber berufsbezogen ▪ Zugriff langsam, Deutschland schlechtes Netz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vieles vereinfacht ▪ Skype, Telko näher an Menschen dran ▪ Überall arbeiten mit Zugriff durch VPN
<p>Interviewpartner 3</p> <p>„Vor Digitalisierung alle nur per Postweg informiert, Schriftverkehr auch nur per Post. Zeit in Anspruch genommen. Durch E-Mails, ein Thema innerhalb von 1-2 Tagen, wenn es sein muss innerhalb von ein paar Stunden, klären. Auch auf Dienstreise, bekommt man immer alles mit.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vor Digitalisierung, viel zeitaufwändiger 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immer auf dem aktuellen Stand ▪ Von überall arbeiten

Digitalisierung: Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 4</p> <p>„Kannst von überall aus Arbeiten. Deutlich leichter, Arbeitszeiten anpassen. Heute von zu Hause aus arbeitet. Ohne Digitalisierung überhaupt nicht möglich. Kann besser kommunizieren und an irgendwelchen Textdokumente mit Google Docs gleichzeitig arbeiten. Die Leute können maximal produktiv sein. In schönen Büro produktiver sein, als in einer Pappnische in einem großen Büro. Leuten Spaß machen, wenn sie Spaß haben, stecken sie auch mal 14 Stunden in ein Start-Up statt acht und gehen dann nach Hause, wenn die Uhr auf fünf steht. Chance sich Leute mit Sitz im Ausland zu suchen. Wobei Qualität hier halt immer ein bisschen leidet, vorteilhaft aber natürlich für den Geldbeutel. Nicht Digitalisierung zu Schulden, sondern eher Fachkräftemangel.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Kommunikation ▪ Maximale Produktivität in schönem Büro ▪ Spaß an der Arbeit, arbeiten Angestellte auch länger ▪ Qualität schlechter, dafür günstiger. Nicht Digitalisierung schuld, sondern Fachkräftemangel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Von überall arbeiten ▪ Leichter Arbeitszeiten anzupassen ▪ Gleichzeitig am gleichen Produkt arbeiten ▪ Leute aus dem Ausland anstellen
<p>Interviewpartner 5</p> <p>„Briefen, gehen keine mehr verloren, da größtenteils E-Mails verschickt werden. Bisschen zu mehr Arbeit, Menschen gibt, die einen unnötig in CC setzten. Weg zum Kunden arbeiten, oder beim Kunden auf mein System zugreifen und Status liefern, was gerade im Moment für eine Marge für den bestimmten Kunden im Lager steht und wieviel noch produziert werden muss. Digitalisierung Kopf etwas entlastet und somit auch die einzelnen Positionen. Wenn man etwas nicht weiß oder nicht mehr genau weiß, kann man es einfach googlen.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehr Arbeit, durch in CC setzen ▪ Kopf entlastet, durch die Tatsache, dass man Google verwenden kann 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Briefe gehen nicht verloren ▪ Unterwegs arbeiten ▪ Zugriff auf Systeme von außerhalb

Digitalisierung: Spüren Sie einen Wandel der Arbeitsformen in Ihrem beruflichen Umfeld? Wie äußert sich dieser?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 6</p> <p>„Flexibel dadurch. Von überall Arbeiten. Von überall Kommunizieren. Vertriebler im Außendienst, die nie hier sind. Also die Arbeiten immer nur von zu Hause. Einmal in der Woche schicken mir alle ein Statusupdate, wenn alles wie gewohnt abläuft. Wenn aber natürlich Probleme oder Fragen auftauchen, wissen alle, dass sie mich oder meine Manager anrufen können. Ansonsten arbeiten alle selbstständig an ihren Projekten und versuchen ihre Zielvorgaben zu erreichen. Weitere Bereiche: Buchhaltung, Dienstleistung, Einkauf. Dadurch, dass ich selber sehr viel unterwegs bin, erleichtert mir die Digitalisierung natürlich auch sehr den Alltag. Ich habe von überall Zugriff auf alles, wenn natürlich die Internetverbindung es zulässt. Ansonsten ruf ich auch einfach im Büro an und hol mir den aktuellen Status telefonisch bei meinen Mitarbeitern ab.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dadurch flexibler ▪ Selbstständiges Arbeiten ▪ Erleichterung des Alltags 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation von überall möglich ▪ Je nach Job, keine Anwesenheit notwendig. ▪ Vertrieb besser ▪ Zugriff von überall, wenn Internetverbindung

Was verstehen Sie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“?	Wahrnehmung	Nutzen
Interviewpartner 1 „Das man zu seinem beruflichen Alltag ein privater Ausgleich in welcher Hinsicht auch immer hat. Also noch Zeit hat sich persönlich privat zu entfalten.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neben beruflichen Alltag, privaten Ausgleich und persönliche Entfaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
Interviewpartner 2 „Dass ich die Möglichkeit als Arbeitnehmer hab mir mein Arbeitspensum, mein Privatleben, so einzuteilen das beides gerecht wird und das ich auch in beidem die Leistung erbringen muss, die von mir gefordert wird. Nur mit der Einstellung, dass ich definier wann ich sie bringe.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitspensum und Privatleben so einteilen, beidem gerecht zu werden ▪ Geforderte Leistung bringen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selber definieren wann ich sie bringe
Interviewpartner 3 „Ist, wenn ich einen guten Job habe und gleichzeitig meine Familie betreuen kann. Also wenn das ausgeglichen ist, dann bin auch ich ausgeglichen. Wenn ich mich mit Arbeit überlade, dann kann ich diese WLB nicht halten.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Job und Familie ausgeglichen ▪ Arbeit überladen, WLB nicht einhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
Interviewpartner 4 „Die Vereinbarung zwischen Privatleben und Arbeitsleben.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereinbarung zwischen Privat- und Arbeitsleben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
Interviewpartner 5 „Arbeit, Leben und Balance. Ein Gleichgewicht zwischen den zwei Tätigkeiten besteht, die den größten Teil des Alltags beanspruchen.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alltag im Gleichgewicht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
Interviewpartner 6 „Die Arbeitszeit und die Zeit mit der Familie im Gleichgewicht zu halten.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gleichgewicht Arbeit und Familien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -

Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?	Wahrnehmung	Nutzen
Interviewpartner 1 „Würde meine WLB als sehr gut bezeichnen, finde dass es in einem relativ guten Verhältnis ist.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relativ gutem Verhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
Interviewpartner 2 „Sehr ausgewogen. Ich sorg selber dafür. Über einer Aufgabe sitz die ich erfüllen muss wo meine Deadline abends um 17 Uhr ist und ich morgens um 11 Uhr merke ich hänge, kann ich mir meine Laufschuhe anziehen und joggen gehen. Den Kopf frei kriegen und weiß, dass ich spätestens bei Kilometer sieben sie Antwort auf die Frage habe. Sobald ich zuhause bin, kann ich es fertig stellen. Habe mir persönlich was Gutes getan, bin gleichzeitig auch meiner Arbeit gerecht geworden, weil ich währenddessen, während ich mich entspannt habe, die Antwort auf die Fragen gefunden habe.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgewogen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn Ausgleich benötigt wird, diesen Nutzen um so schneller auf Lösung zu kommen
Interviewpartner 3 „Sehr ausgeglichen, hab Zeit, viel würde ich nicht sagen, hab Zeit mich um meine Familie zu kümmern, kann arbeiten gehen und danach habe noch ein bisschen Zeit für mich.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgeglichen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
Interviewpartner 4 „Da bin ich wohl die falsche Person dem du diese Frage stellst. Meine Arbeit ist eigentlich mein Leben. Es erfüllt mich aber. Sehe das halt nicht als „Work“. Ich glaub das ist auch ein Ding von New Work, dass man schaut, dass einem die Arbeit so viel Spaß macht, dass es keine Arbeit mehr ist.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Work“ = „Life“, aber es erfüllt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeit so viel Spaß, dass man es nicht mehr als Arbeit wahrnimmt

Wie empfinden Sie ihre persönliche WLB?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 5</p> <p>„Mittlerweile zufrieden. Beginn der Selbstständigkeit anders. Arbeite heute noch viel, mehr als die typisch, deutsche 40 Stunden Woche. Gehört Selbstorganisation dazu, muss sich Prioritäten setzen sich was Gutes zu tun, sonst wird man nicht glücklich. Gutem Wetter erlauben früher Feierabend zu machen um zu golfen. Ansonsten morgens Sport bevor ins Büro gehe und am Wochenende.</p> <p>Angestellten bezogen: Solang Arbeit erledigt ist und nichts auf der Strecke bleibt, ist das in Ordnung. Ich gehe nur, wenn ich weiß, dass ich es mir erlauben kann, weil alles so weit erledigt ist.</p> <p>Kinder auch beide berufstätig, was das Ganze leichter für mich macht. Als Kinder jünger waren, versucht halbtags zu arbeiten, was machbar war, da Firma kleiner und Aufgaben klar verteilt waren. Zudem die Großeltern, auf die Kinder aufpasst. Vorteil, Firma sehr nah am Haus ist, in kritischen Fragen anrufen werden, mit den Kindern kurz ins Büro und gut war. Mittlerweile nicht mehr denkbar, Anzahl der Mitarbeiter gestiegen und Aufgaben werden immer mehr.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zufrieden ▪ Selbstorganisation und Prioritäten setzen ▪ Kinder stellen kein Problem dar, durch gute Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mal früher Feierabend machen
<p>Interviewpartner 6</p> <p>„Extremer Familiemensch, versuche so gut es geht Familie und Arbeit zu trennen. Eher weniger im Griff habe, nach letzter Beziehung klar wurde. WLB, wirklich sehr gerne Leben, aber klappt nicht.</p> <p>Generelle Gründerkrankheit, Arbeit irgendwie immer nach vorne stellt, weil es einfach das ist was man will. Zeit für Leute zu finden, ist immer eine Prioritätssache und bei mir ist es halt so dass das Unternehmen, die Arbeit und Ziele immer Priorität haben.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trennung nicht im Griff ▪ Priorität auf Unternehmen, Arbeit und Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -

Wie grenzen Sie Privatleben und Arbeitsleben ab? Verschwimmen die Grenzen?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 1</p> <p>„Nicht so, dass es erwartet wird von Vorgesetzten das man ständig erreichbar ist. Persönlich ja auch keine Last, wenn man wo ist Anruf entgegen zu nehmen, wenn man gerade möchte, es gerade passt. Keinen Druck eines ständigen Erreichbar seins, Grenzen werden respektiert. Verschwimmen natürlich durch Möglichkeiten alle Informationen überall abrufbar zu haben. Gefahr verschwimmen der Grenzen immer größer, jedoch für jeden persönlich unterschiedliches Empfinden wie stark Grenzen verschwimmen oder wie stark Problematik dahinter ist. Für mich derzeit kein Problem.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ständige Erreichbarkeit wird nicht erwartet ■ Grenzen werden respektiert, verschwimmen aber, persönlich jedoch kein Problem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wenn es im Moment passt, Dinge gleich klären
<p>Interviewpartner 2</p> <p>„Völlig hybrid. Verschwimmen total. Stärkstes Arbeitsmittel Kopf ist denke ich auch beim Abspülen über gewisse Themen nach. Egal ob abends um 20 Uhr oder während Arbeitszeit. Empfinde es als sehr angenehm, nicht als stressig empfinde und weil niemand die Forderung an mich stellt, dass ich so denke, sondern weil es einfach mein Wesen entspricht. Druck verspüren? Nein, weil subjektiv nicht als Arbeit anfühlt. Schlicht und ergreifend nur denken. Kann dadurch nicht sagen, dass mehr oder weniger Arbeiten, sondern gezielter. Seit Jahren nicht mehr die Situation, dass ich krampfhaft am Schreibtisch saß und versucht habe ein Thema zu lösen. Und das ist extrem Befreiend.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verschwimmen total ■ Sehr angenehm, nicht stressig, kein Druck weil keiner Forderungen stellt, außer man selber ■ Subjektiv nicht als Arbeit anfühlt ■ Nicht krampfhaft am Schreibtisch, extrem Befreiend 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsmittel Kopf, denkt natürlich ständig ■ Kann nicht sagen, dass mehr oder weniger Arbeit, sondern gezielter
<p>Interviewpartner 3</p> <p>„Zeit mit Familie verbringe, Handy weit weg zu legen und Zeit genießen. Diese Zeit extrem kostbar, gibt mir Kraft für Arbeitswelt. Familie extrem bei dem unterstützt was ich mache und an mich glaubt, deshalb in gewisser Weise in Ordnung, wenn sie eine Zeit lang nichts von mir hören.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klare Trennung, durch Handy weglegen ■ Kostbare Zeit mit Familie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zeit mit der Familie

Wie grenzen Sie Privatleben und Arbeitsleben ab? Verschwimmen die Grenzen?	Wahrnehmung	Nutzen
<p>Interviewpartner 4</p> <p>„Vor allem an Homeoffice Tagen. Empfinde nicht nervig, weil Chance gegeben wird, dass ich Arbeiten kann, ansonsten müsste Tag Urlaub nehmen. Kann Arbeiten und um Kind kümmern. Dadurch mehr arbeiten? Nein, nicht das Gefühl, wenn Kind krank, dann ist klar, dass ich die Leistung nicht bringe, die ich bringen würde, wenn Kind nicht da wäre. Arbeitgeber in Ordnung. Hol Arbeit nach, Arbeite anderen Tag länger. Festen Homeoffice Tagen einmal in der Woche, bringe volle Arbeitsleistung, vielleicht sogar mehr. Nicht gestört von Kollegen oder irgendwelchen Themen die zwischenrein gerufen werden. So kann ich in Ruhe arbeiten. Bring in der gleichen Zeit mehr Leistung von zu Hause als vom Büro.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vor allem im Homeoffice ▪ Nicht, das Gefühl mehr zu arbeiten ▪ Feste Homeofficetage, nicht gestört werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeiten ohne Urlaub nehmen zu müssen ▪ Arbeiten und um Kind kümmern ▪ Mehr Arbeitsleistung von zu Hause als vom Büro in gleicher Zeit
<p>Interviewpartner 5</p> <p>„Nein keine Grenzen. Privatleben leidet auf jeden Fall. Wenn 14 Stunden im Büro ist geht halt morgens aus dem Haus und kommt abends wieder und legt sich schlafen. Da ist keine Zeit mehr für Privatleben. Zwischendurch immer mal Zeit, wenn Anruf kommt oder quatscht zwischendurch mit jemandem im Büro privat. In der Heimat? Arbeite ich auch, im Zug auf dem Weg. Versuche immer Termine mit Freunden und Familie zu legen, dazwischen was frei wird gearbeitet. Es erfüllt mich.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Grenzen ▪ Privatleben leidet ▪ Auch im Heimaturlaub 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfüllt einen
<p>Interviewpartner 6</p> <p>„Gar nicht, versuche beides gemeinsam unter Hut zu kriegen. „Selbst“ und „Ständig“ beschreibt es gut. Arbeit macht Spaß, deshalb keinen Grund zu trennen. Beim Abendessen über Tagesthemen geredet, liegt daran, Kinder großes Interesse. Sohn Absichten Firma zu übernehmen, will natürlich ständig informiert sein. Wenn Urlaub, dann Urlaub. Gilt für alle in Familie „Firma bleibt im Dorf“.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Trennung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeit macht Spaß, deshalb keine Trennung

Literaturverzeichnis

Alizon, Fabrice; Shooter, Steven B.; Simpson, Timothy W. (2008): Henry Ford and the Model T: lessons for product platforming and mass customization. Hg. v. ASME 2008 International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference.

Appadurai, Arjun (2008): Globalisierung. In: Michael Erlhoff und Tim Marshall (Hg.): Wörterbuch Design. Basel: Birkhäuser Basel (Board of International Research in Design), S. 180–183.

Arentzen, Ute; Winter, Eggert (Hg.) (1997): Gabler Wirtschafts-Lexikon. 14., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag.

Artischewski, Felix (2015): Qualitätssicherung 4.0 - moderne Anstze und Anforderungen der Qualitätssicherung im Kontext von Industrie 4.0. 8. Aufl. Hg. v. Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und - automatisierung IFF. Magdeburg.

Ballhausen, Hanno; Kleinelumern, Ute; Niebuhr-Timpe, Petra (2008): Die wichtigsten Erfindungen der Menschheit: geniale Ideen, die die Welt veränderten: Chronik-Verlag.

Bartz, Michael; Schmutzer, Thomas (2015): "New World of Work" - Transformation - Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. In: Werner Widuckel, Karl de Molina, Max J. Ringlstetter und Dieter Frey (Hg.): Arbeitskultur 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 181–197.

Bauer, Wilhelm Dr.-Ing. (2013): Arbeit der Zukunft - Zukunft der Arbeit. Wie wir zukünftig leben und arbeiten. Hg. v. BGL-Kompakt. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation.

Bauernhansl, Thomas (2017): Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In: Birgit Vogel-Heuser, Thomas Bauernhansl und Michael ten Hompel (Hg.): Handbuch Industrie 4.0 Bd.4. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 1–31.

Beck, Nils; Ohr, Renate (2014): Das transatlantische Freihandelsabkommen — Relativierung von Chancen und Risiken. In: *Wirtschaftsdienst* 94 (5), S. 344–351.

Bengler, Klaus; Schmauder, Martin (2016): Digitalisierung. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 70 (2), S. 75–76.

Berekoven, Ludwig (1974): Der Dienstleistungsbetrieb. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bergmann, Frithjof (1979): On Being Free. Notre Dame IN: University of Notre Dame Press.

Bildstein, Andreas; Seidelmann, Joachim (2014): Industrie 4.0-Readiness: Migration zur Industrie 4.0-Fertigung. In: Thomas Bauernhansl, Michael ten Hompel und Birgit Vogel-Heuser (Hg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 581–597.

Bitkom (2016): Industrie 4.0 - das unbekannte Wesen? Hg. v. Bitkom Research. Berlin.

- Blossfeld, Hans-Peter; Buchholz, Sandra; Hofäcker, Dirk; Hofmeister, Heather; Kurz, Karin; Mills, Melinda (2007): Globalisierung und die Veränderung sozialer Ungleichheiten in modernen Gesellschaften. In: *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 59 (4), S. 667–691.
- Bokranz, Rainer; Landau, Kurt (1991): Einführung in die Arbeitswissenschaft. Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen. Stuttgart: Ulmer (Uni-Taschenbücher Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften, Arbeitsmedizin, 1619).
- Börsig, Clemens (2008): Globalisierung als Chance für Wachstum und Wohlstand — Eine deutsche Standortbestimmung. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 60 (6), S. 618–629.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Boswell, Wendy R.; Boudreau, John W.; Tichy, Jan (2005): The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. In: *The Journal of applied psychology* 90 (5), S. 882–892.
- Boyce, Carolyn; Neale, Palena (2006): Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input.
- Braun, Jochen (1996): Dimensionen der Organisationsgestaltung. Neue Organisationsformen im Unternehmen: Springer Berlin Heidelberg.
- Bresnahan, Timothy F.; Brynjolfsson, Erik; Hitt, Lorin M. (2002): Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. In: *The Quarterly Journal of Economics* 117 (1), S. 339–376.
- Brinton, Mary C.; Mun, Eunmi (2016): Between state and family: managers' implementation and evaluation of parental leave policies in Japan. In: *Socio-Economic Review* 14 (2), S. 257–281.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2017): Von Managern und Maschinen. 11. Aufl. Hg. v. Harvard Business Manager.
- Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verl. (Broschürenreihe).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2016): Zukunft der Arbeit. Innovation für die Arbeit von morgen. Bonn.
- Busch, Karin; Schenk, Birgit (2005): Interkulturelle Zusammenarbeit im Team — Ein Erfahrungsbericht. In: *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 4 (1), S. 65–80.
- Cartwright, Susan; Holmes, Nicola (2006): The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. In: *Human Resource Management Review* 16 (2), S. 199–208.

- Dais, Siegfried (2017): Industrie 4.0 - Anstoß, Vision, Vorgehen. In: Birgit Vogel-Heuser, Thomas Bauernhansl und Michael ten Hompel (Hg.): Handbuch Industrie 4.0 Bd.4. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 259–268.
- Davis, Dane; Gift, Thomas (2014): The Positive Effects of the Schengen Agreement on European Trade. In: *The World Economy* 37 (11), S. 1541–1557.
- Dittrich, Koen; Duysters, Geert (2007): Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony. In: *Journal of Product Innovation Management* 24 (6), S. 510–521.
- Draft, Richard L. (1985): Why I Recommended That Your Manuscript Be Rejected and What You Can Do About It. Hg. v. Publishing in the Organizational Sciences.
- Drath, Rainer; Horch, Alexander (2014): Industrie 4.0: Hit or Hype? In: *IEEE Industrial Electronics Magazine* 8 (2), S. 56–58.
- Eichhorst, Werner; Buhlmann, Florian (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. Hg. v. IZA Standpunkte. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Bonn (77).
- Euchner, Gabriele (2000): Erfolg als Entrepreneur. Der Qualitäts-Check für die neue Manager-Generation. München, Amsterdam: Financial Times Prentice Hall (Financial Times Deutschland).
- Fallenbeck, Niels; Eckert, Claudia Prof. Dr. (2017): IT-Sicherheit und Cloud Computing. In: Birgit Vogel-Heuser, Thomas Bauernhansl und Michael ten Hompel (Hg.): Handbuch Industrie 4.0 Bd.4. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 135–170.
- Faust, Michael; Bahnmüller, Reinhard (1996): Computer als rationalisierter Mythos: Vom Nutzen institutioneller Organisationstheorie für die Analyse industrieller Rationalisierung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH.
- Ford, Henry (2015): My life and work. New York, NY: Open Road Integrated Media.
- Fremdling, Rainer (1986): Technologischer Wandel und internationaler Handel im 18. und 19. Jahrhundert. Die Eisenindustrien in Grossbritannien, Belgien, Frankreich und Deutschland. Berlin: Duncker & Humblot (Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, 35).
- Fritsch, Michael (2016): Entrepreneurship. 1. Aufl. 2016. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer Gabler.
- Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan; Volery, Thierry (2012): Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven : mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan; Volery, Thierry (2016): Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven : mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gantman, Ernesto R. (2005): Book Review: Thomas W. Malone, The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management

- Style, and Your Life. Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively. In: *Organization Studies* 26 (8), S. 1258–1263.
- Gausemeier, Jürgen; Plass, Christoph (2013): *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung. Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen*. 2. Aufl.: Carl Hanser Verlag.
- Georg, Walter; Kißler, Leo; Sattel, Ulrike (1985): *Arbeit und Wissenschaft: Arbeitswissenschaft? Eine Einführung*. Hg. v. Verlag Neue Gesellschaft. Bonn.
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (2013): *Die Zukunft der Arbeit erforschen. Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. zum Strukturwandel der Arbeit*. Dortmund.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch).
- Gorecky, Dominic; Schmitt, Mathias; Loskyll, Matthias (2017): *Mensch-Maschine-Interaktion im Industrie 4.0 Zeitalter*. In: Birgit Vogel-Heuser, Thomas Bauernhansl und Michael ten Hompel (Hg.): *Handbuch Industrie 4.0 Bd.4*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 217–235.
- Gräßler, Ralf (2017): *New Work - Begriffsverständnis und Begriffsevolution*. In: Marc Wagner, Joachim Rotzinger, Kai Anderson, Michael Kühner, Ralf Gräßler und Winfried Felser (Hg.): *New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen*, S. 56.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Collins, Karen M.; Shaw, Jason D. (2003): *The relation between work–family balance and quality of life*. In: *Journal of Vocational Behavior* 63 (3), S. 510–531.
- Griffith, Terri L. (1999): *Technology Features as Triggers for Sensemaking*. In: *The Academy of Management Review* 24 (3), S. 472–488.
- Gürtler, Oliver (2019): *Künstliche Intelligenz als Weg zur wahren digitalen Transformation*. In: Peter Buxmann und Holger Schmidt (Hg.): *Künstliche Intelligenz. Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg*. Berlin: Springer Gabler, S. 95–104.
- Hackl, Benedikt; Friederichs, Peter; Wagner, Marc (2016): *Zeitreise nach New Work*. In: *Personalmagazin* (02/16), S. 38–39.
- Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): *New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hadeler, Thorsten; Winter, Eggert (2000): *Gabler Wirtschafts Lexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hadwiger, Felix; Hamm, Birgitte; Vitols Karin; Wilke, Peter (2017): *Menschenrechte im Unternehmen durchsetzen - Internationale Arbeitnehmerrechte: Die UN-Leitprinzipien als Hebel für Betriebsräte und Gewerkschaften. Wirtschaftliche Globalisierung - Auswirkungen auf die Arbeit von Gewerkschaften*. Bielefeld.

- Hagberg, Johan; Sundstrom, Malin; Egels-Zandén, Niklas (2016): The digitalization of retailing: an exploratory framework. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 44 (7), S. 694–712.
- Hahn, Hans-Werner (2011): Die Industrielle Revolution in Deutschland. 3. Aufl.: Oldenbourg Wissenschaftsverlag (49).
- Hammelmann, Iris; Küntzel, Karolin (2010): Entdecker & Erfinder. München: Compact Via.
- Hansmann, Karl-Werner (2006): Industrielles Management. 8. Aufl.: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Hardenacke, Herbert; Peetz, Willi; Wichardt, Guenter (1985): Arbeitswissenschaft. München: Hanser (Studienbücher der Wirtschaft, 12).
- Härtwig, Christian; Hoff, Ernst-H. (2010): Arbeit als Lebensinhalt oder Work-Life Balance? In: Stephan Kaiser und Max Josef Ringlstetter (Hg.): *Work-Life Balance*, Bd. 5. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 29–47.
- Hasselmann, Oliver; Meyn, Christina; Schröder, Julia; Sareika, Corinna (2018): Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. In: Oleg Cernavin, Welf Schröter und Sascha Stowasser (Hg.): *Prävention 4.0*, Bd. 68. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 231–268.
- Hassler, Melanie; Rau, Renate (2016): Ständige Erreichbarkeit: Flexibilisierungsanforderung oder Flexibilisierungsmöglichkeit? In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), S. 25–34.
- Hencke, Susanne (2015): „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Das work&life@convensis-Konzept“ der Convensis Group. In: Werner Widuckel, Karl de Molina, Max J. Ringlstetter und Dieter Frey (Hg.): *Arbeitskultur 2020*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 483–496.
- Hentschel, Raoul; Leyh, Christian (2018): Cloud Computing: Status quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. In: Stefan Reinheimer (Hg.): *Cloud Computing. Die Infrastruktur der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Vieweg (HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik), S. 3–19.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Niehaus, Jonathan (Hg.) (2018): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Edition Sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2011): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Orig.-Ausg., 5., durchges. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (dtv, 50807 : Beck-Wirtschaftsberater).
- Honer, Anne (2011): Das explorative Interview. In: Anne Honer (Hg.): *Kleine Leiblichkeiten*, Bd. 2. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41–58.
- Hopf, Christel (2016): Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: Christel Hopf (Hg.): *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 13–45.

- Hoq, Mohammad Ziaul; Amin, Muslim; Chowdhury, Iftekhar Amin; Ali, Sulaiman (2009): The Effect of Globalization, Labor Flexibilization and National Industrial Relations Systems on Human Resource Management. 2. Aufl. Hg. v. International Business Research (4).
- Jacobsen, Liv Kirsten (2003): Bestimmungsfaktoren für Erfolge im Entrepreneurship. Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells. Berlin.
- Jäger, Wolfgang; Körner, Peter (2016): New Work, New Leadership. In: Thorsten Petry (Hg.): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg (Deutschland): Haufe-Lexware, S. 99–114.
- Jahns, Christopher; Schüffler, Christiane (2008): Logistik - Von der Seidenstraße bis heute: Gabler Verlag.
- Joffe, Josef (2017): Ab ins Büro! Der Homeoffice-Hype läuft aus. Die Bosse wollen wieder die Kontrolle. 32. Aufl. Hg. v. DIE ZEIT.
- Jüttemeier, Michael (2016): Organisationswandel und Wissenschaftskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kagermann, Henning (2017): Chancen von Industrie 4.0 nutzen. In: Birgit Vogel-Heuser, Thomas Bauernhansl und Michael ten Hompel (Hg.): Handbuch Industrie 4.0 Bd.4. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 235–248.
- Kagermann, Henning; Wahlster, Wolfgang; Helbig, Johannes (2013): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Hg. v. Forschungsunion Wirtschaft - Wissenschaft.
- Kagermann, Henning; Wolf-Dieter, Lukas; Wahlster, Wolfgang (2011): Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution. 13. Aufl. Hg. v. VDI nachrichten.
- Kaiser, Stephan; Kozica, Arjan (2015): Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten. In: Werner Widuckel, Karl de Molina, Max J. Ringlstetter und Dieter Frey (Hg.): Arbeitskultur 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 307–322.
- Kaiser, Stephan; Ringlstetter, Max; Reindl, Cornelia U.; Stolz, Martin Lothar (2010): Die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche. In: *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)* 24 (3), S. 231–265.
- Kalliath, Thomas; Brough, Paula (2008): Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. In: *Journal of Management & Organization* 14 (03), S. 323–327.
- Kaluza, Bernd (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Betriebliche Flexibilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaluza, Bernd; Blecker, Thorsten (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Berlin: Schmidt (Technological economics, Bd. 60).

- Kern, Ulrich (2014): Einführung in die Arbeitswissenschaften - Verständnis, Entwicklung, Systematik. Hg. v. Soest (Arbeitswissenschaft).
- Keuper, Frank; Hamidian, Kiumars; Verwaayen, Eric; Kalinowski, Torsten; Kraijo, Christian (Hg.) (2013): Digitalisierung und Innovation. Planung - Entstehung - Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kirzner, Israel M. (1984): Prices, the Communication of Knowledge and Discovery Process. In: Kurt R. Leube und Albert H. Zlabinger (Hg.): The political economy of freedom. Essays in honor of F. A. Hayek. Unter Mitarbeit von Friedrich A. von Hayek. München: Philosophia-Verl. (The international Carl Menger Library).
- Klammer, Ute; Steffes, Susanne; Maier, Michael F.; Arnold, Daniel; Stettes, Oliver; Bellmann, Lutz; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2017): Arbeiten 4.0 — Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. In: *Wirtschaftsdienst* 97 (7), S. 459–476.
- Knight, Frank H. (2012): Risk, Uncertainty and Profit. Newburyport: Dover Publications. Online verfügbar unter <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1900391>.
- Koch, Lambert T.; Zacharias, Christoph (Hg.) (2001): Gründungsmanagement. Mit Aufgaben und Lösungen. Munich, Germany: R. Oldenbourg Verlag (Studien- und Übungsbücher der Wirtschafts - und Sozialwissenschaften).
- Kocka, Jürgen (1981): Die Angestellten in der deutschen Geschichte. 1850-1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer. Jürgen Kocka. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (Sammlung Vandenhoeck).
- Köhler, Tanja (2006): Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder. 1. Auflage. Wiesbaden [Germany]: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisationskommunikation).
- Kohne, Andreas; Ringleb, Sonja; Yücel, Cengizhan (2015): Bring your own Device. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- König, Wolfgang (2013): Henry Ford: Mein Leben und Werk. In: Christoph Hubig, Alois Huning und Günter Ropohl (Hg.): Nachdenken über Technik. Die Klassiker der Technikphilosophie und neuere Entwicklungen. Darmstädter Ausg., 3., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin: Edition Sigma.
- Koren, Yoram (2010): The global manufacturing revolution. Product-process-business integration and reconfigurable systems. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Kreuzhof, Rainer (1990): Arbeitswissenschaft: Einführung und Arbeitsbuch für Betriebswirte. 1. Aufl. München: Verlag für Wirtschaftsskripte.
- Kübler, Hans-Dieter (2009): Mythos Wissensgesellschaft. Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen. 2., durchgesehene und erweiterte Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Kühner, Michael (2017): New Work - Begriffsverständnis und Begriffsevolution. In: Marc Wagner, Joachim Rotzinger, Kai Anderson, Michael Kühner, Ralf Gräßler und Winfried Felser (Hg.): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen, S. 55.

- Kürschner, Isabelle (2015): *New Work. Wie Sie lernen, Ihren Job zu lieben*. 1. Aufl. Wien: Goldegg Verlag (Goldegg Business).
- Kurz, Andrea; Stockhammer, Constanze; Fuchs, Susanne; Meinhard, Dieter (2009): Das problemzentrierte Interview. In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): *Qualitative Marktforschung*, Bd. 58. Wiesbaden: Gabler, S. 463–475.
- Lauche, Kristina (2012): Neue Formen der Zusammenarbeit. In: Petra Badke-Schaub, Gesine Hofinger und Kristina Lauche (Hg.): *Human Factors*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 205–218.
- Link, Hans (2018): Arbeitszeit und Ort 4.0. In: Christian Bär, Thomas Grädler und Robert Mayr (Hg.): *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 119–126.
- Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey (1999): Virtual teams: The new way to work. In: *Strategy & Leadership* 27 (1), S. 14–19.
- Lott, Yvonne (2019): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. Hg. v. WSI Report. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (47).
- Lücke, Wolfgang (1988): *Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Luczak, H.; Müller, Th; Rötting, R. (1989): *Arbeitswissenschaft. Kerndefinition, Gegenstandskatalog, Forschungsgebiete*. Bericht an den Vorstand der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft und die Stiftung Volkswagenwerk. Eschborn, Köln: RKW-Verlag; Verlag TÜV Rheinland (RKW Praxisinformation).
- Luczak, Holger (1998): *Arbeitswissenschaft*. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Maitland, Alison; Thomson, Peter (2011): *Future work. How businesses can adapt and thrive in the new world of work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Malone, Thomas W.; Crowston, Kevin; Herman, George Arthur (2003): *Organizing business knowledge. The MIT process handbook*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Matiaske, Wenzel; Mellewigt, Thomas (2002): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcing - Befunde und Defizite der empirischen Outsourcingforschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 72, S. 641–659.
- Matuschek, Ingo (2016): *Industrie 4.0, Arbeit 4.0–Gesellschaft 4.0? Eine Literaturstudie*. 02/2016. Hg. v. Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Maxwell, Gillian A.; McDougall, Marilyn (2004): Work – life balance. In: *Public Management Review* 6 (3), S. 377–393.
- Meine, Hartmut (2005): "Arbeiter und Angestellte": Vom Ende und Beharrungsvermögen alter Scheidelinien. 2. Aufl. Hg. v. WSI-Mitteilungen. Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung.

Mell, Peter.; Grance, Timothy. (2011): The NIST definition of cloud computing. Hg. v. National Institute of Standards and Technology. Gaithersburg, MD.

Mense, L. (2016): Bedeutung von gesunder Ernährung im Rahmen Betrieblicher Gesundheitsförderung. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Fehlzeiten-Report 2016, Bd. 37. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 139–147.

Messenger, Jon; Llave Vargas, Oscar; Gschwind, Lutz; Böhmer, Simon; Vermeulen, Greet; Wilkens, Mathijn (2017): Working anytime, anywhere. The effects on the world of work. Geneva, Luxembourg: International Labour Office; Publications Office of the European Union (EF).

Mey, Günter; Mruck, Katja (2007): Qualitative Interviews. In: Gabriele Naderer und Eva Balzer (Hg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. 1. Aufl.: Gabler Verlag, S. 249–278.

Mey, Günter; Mruck, Katja (2014): Qualitative Forschung: Analysen und Diskussionen. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Qualitative Forschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 9–32.

Mikl-Horke, Gertraude (2007): Industrie- und Arbeitssoziologie. 6., vollständig überarbeitete Aufl. München: R. Oldenbourg.

Moldaschl, Manfred (2010): Organisierung und Organisation von Arbeit. In: Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 263–300.

Moore, Henrietta L. (1995): The Future of Work. In: *British Journal of Industrial Relations* 33 (4), S. 657–678.

Münzl, Gerald; Pauly, Michael; Reti, Martin (2015): Einführung: Cloud Computing. In: Gerald Münzl, Michael Pauly und Martin Reti (Hg.): Cloud Computing als neue Herausforderung für Management und IT. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (essentials), S. 5–14.

Nambisan, Satish (2017): Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 41 (6), S. 1029–1055.

Nancy, Jean-Luc (1993): Lob der Vermischung. In: *Lettre Internationale* (21).

Neugebauer, Reimund (Hg.) (2018): Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg (Fraunhofer-Forschungsfokus).

Nezik, Ann-Kathrin (2019): Wie es uns gefällt. In: *Der Spiegel* (2), S. 10–18.

Nink, Marco (2015): Der Mensch bleibt Mensch. In: Werner Widuckel, Karl de Molina, Max J. Ringlstetter und Dieter Frey (Hg.): Arbeitskultur 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 59–72.

- o.A. (1962): Angestellte im Wandel der Industriegesellschaft. Arbeiter und Angestellte als innerbetriebliches Problem: Eine Stellungnahme des Studeinkreises "Der Neue Betrieb". 13. Aufl. Hg. v. Soziale Welt (1).
- O'Boyle, Ed; Harter, Jim (2013): State of the american Workplace. employee engagement insights for U.S. business leaders. Hg. v. Gallup.
- Ochoa, Sergio F.; Fortino, Giancarlo; Di Fatta, Giuseppe (2017): Cyber-physical systems, internet of things and big data. In: *Future Generation Computer Systems* 75, S. 82–84.
- Pavón, Pedro (2013): Risky Business: 'Bring-Your-Own_Device' and Your Company. In: *Business Law Today*, S. 1–3.
- Powell, Walter W.; Snellman, Kaisa (2004): The Knowledge Economy. In: *Annual Review of Sociology* 30 (1), S. 199–220.
- Rabiee, Fatemeh (2004): Focus-group interview and data analysis. In: *Proceedings of the Nutrition Society* 63 (04), S. 655–660.
- Ramirez, Matias; Guy, Frederick; Beale, David (2007): Contested Resources: Unions, Employers, and the Adoption of New Work Practices in US and UK Telecommunications. In: *British Journal of Industrial Relations* 45 (3), S. 495–517.
- Rammert, Werner (1993): Technik aus soziologischer Perspektiven. Ein Überblick. Opladen: Westdt. Verl.
- Reinhart, Gunther; Engelhardt, Philipp; Geiger, Florian; Philipp, Tobias R.; Becker, Tilman, Pirvu, Bogdan; Hodek, Stefan et al. (2013): Cyber-Physische Produktionssysteme. Produktivitäts- und Flexibilitätssteigerung durch die Vernetzung intelligenter Systeme in der Fabrik. In: *wt Werkstattstechnik* 103 (2), S. 84–89.
- Renkhoff-Mücke, Angelique (2015): Herausforderungen und Potenziale einer neuen Arbeitskultur aus Sicht eines mittelständischen Familienunternehmens. In: Werner Widuckel, Karl de Molina, Max J. Ringlstetter und Dieter Frey (Hg.): *Arbeitskultur 2020*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 199–212.
- Riesenhuber, Felix (2009): Großzahlige empirische Forschung. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1–16.
- Ritschl, Valentin; Weigl, Roman; Stamm, Tanja Alexandra (Hg.) (2016): *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis*. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg (Studium Pflege, Therapie, Gesundheit).
- Ropohl, Günter; Braun, Martin (2001): *Erträge der interdisziplinären Technikforschung. Eine Bilanz nach 20 Jahren*. Berlin: E. Schmidt.
- Rosenstiel, Lutz von (1986): *Einführung in die Bevölkerungspsychologie*. Darmstadt: Wissenschaftl. Buchges (Die Psychologie).
- Rubin, Herbert J.; Rubin, Irene S. (2012): *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

- Ruiner, Caroline; Wilkesmann, Maximiliane (2016): *Arbeits- und Industriesoziologie*. Paderborn: Wilhelm Fink (Soziologie im 21. Jahrhundert, Band-Nr. 4652).
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2017a): Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (IBE-Reihe), S. 79–84.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2017b): Trends und Entwicklungen im Kontext von New Work. In: Walter Jochmann, Ingo Böckenholt und Stefan Diestel (Hg.): *HR-Exzellenz*, Bd. 100. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 187–201.
- Rundnagel, Regine (2017): *Menschengerechte Arbeitsgestaltung - Grundlagen und Modell*. Frankfurt/Main.
- Say, Jean-Baptiste (1803): *A treatise on political economy*. Philadelphia: Grigg & Elliot.
- Schabbach, Thomas; Wesselak, Viktor (2012): *Energie. Die Zukunft Wird Erneuerbar*: Springer Verlag.
- Schack, Rainer (2008): *Methodik zur bewertungsorientierten Skalierung der Digitalen Fabrik*. München: Utz (Forschungsberichte / IWB, 207).
- Schallow, Julian; Hengstebeck, André; Deuse, Jochen (2018): *Industrie 4.0 - eine Bestandsaufnahme*. In: Rainer Maria Wagner (Hg.): *Industrie 4.0 für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 15–28.
- Schiller, Friedrich (1986): Die Gesetzgebung des Lykurgus und Solon (1790). In: Karl Christ (Hg.): *Sparta*. Darmstadt: Wissenschaftl. Buchges (Wege der Forschung, 622), S. 73–86.
- Schließmann, Alexander (2017): *iProduction, die Mensch-Maschine-Kommunikation in der Smart Factory*. In: Birgit Vogel-Heuser, Thomas Bauernhansl und Michael ten Hompel (Hg.): *Handbuch Industrie 4.0 Bd.4*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 171–200.
- Schubert, Klaus (2018): *Das Politiklexikon. Begriffe, Fakten, Zusammenhänge*. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bonn: Dietz.
- Schütte, Martin (2014): *Steigende Arbeitsintensivierung – Belastung für die Gesundheit?* 3. Aufl. Hg. v. BauA Aktuell.
- Sendler, Ulrich (Hg.) (2013): *Industrie 4.0. Beherrschung der industriellen Komplexität mit SysLM*. Berlin: Springer Vieweg.
- Senge, Peter M. (2004): *The leader's new work: building learning organizations*. In: Ken Starkey, Sue Tempest und Alan McKinlay (Hg.): *How organizations learn. Managing the search for knowledge*. 2nd ed. London: Thomson, S. 462–483.
- Shanafelt, Tait D.; Boone, Sonja; Tan, Litjen; Dyrbye, Lotte N.; Sotile, Wayne; Satele, Daniel et al. (2012): *Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population*. In: *Archives of internal medicine* 172 (18), S. 1377–1385.

- Shewchuk, Jonathan; Moodie, Colin L. (1998): Definition and Classification of Manufacturing Flexibility Types and Measures. In: *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, S. 325–349.
- Siepmann, David (2016): Industrie 4.0 - Grundlagen und Gesamtzusammenhang. Industrie 4.0 - Struktur und Historie. In: Armin Roth (Hg.): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis: Gabler, S. 19–31.
- Sirgy, M. Joseph; Lee, Dong-Jin (2016): Work-Life Balance: A Quality-of-Life Model. In: *Applied Research Quality Life* 11 (4), S. 1059–1082.
- Sittauer, Hans L. (1981): James Watt. Biographien hervorragender Naturwissenschaftler, Techniker und Mediziner. 53. Aufl.: Springer-Verlag.
- Skarpelis, C. (1986): Zur Frage einer bedarfsgerechten Weiterentwicklung der Arbeitswissenschaft. In: Rolf Hackstein, Franz-Josef Heeg und Fritz von Below (Hg.): Arbeitsorganisation und Neue Technologien. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 165–196.
- Spath, Dieter (2017): Arbeitswissenschaft. Arbeitswelt im Wandel. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation. Stuttgart (Arbeitswissenschaft).
- Stahl, Ulrike (2018): Das neue Miteinander: New Work - New Mindset - New Life. 3. Aufl. Hg. v. wissensmanagement.
- Staples, Lee H. (1990): Powerful ideas about empowerment. 14. Aufl. Hg. v. Administration in social work (2).
- Tate, Wendy L.; Bals, Lydia (2017): Outsourcing/offshoring insights: going beyond reshoring to rightshoring. In: *Int Jnl Phys Dist & Log Manage* 47 (2/3), S. 106–113.
- Townsend, Anthony M. (2001): Network Cities and the Global Structure of the Internet. In: *American Behavioral Scientist* 44 (10), S. 1697–1716.
- Turek, Jürgen (2017): Globalisierung im Zwiespalt: Die postglobale Misere und Wege, sie zu bewältigen. Das Paradigma der Zukunft: Die Omnipotenz der Globalisierung. Transcript Verlag. Bielefeld.
- Ulich, Eberhard; Wülser, Marc (2005): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- van Ness, Raymond K.; Melinsky, Kimberly; Buff, Cheryl L.; Seifert, Charles F. (2010): Work Ethic: do new employees mean new work values? 22. Aufl. Hg. v. Journal of Managerial Issues (1).
- Väth, Markus (2016): Arbeit. Die schönsten Nebensache der Welt: wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Offenbach am Main: Gabler.
- Väth, Markus (2017): New Work - Begriffsverständnis und Begriffsevolution. In: Marc Wagner, Joachim Rotzinger, Kai Anderson, Michael Kühner, Ralf Gräßler und Winfried Felser (Hg.): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen, S. 57.

- Vollmer, Lars; Poppenborg, Mark (2018): Was Sie über New Work wissen sollten. In: Anabel Ternès und Clarissa-Diana Wilke (Hg.): *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, S. 21–28.
- Wagner, Bernd (2002): Kulturelle Globalisierung. Globalisierung und kulturelle Differenz. In: *Politik und Zeitgeschichte* (12).
- Walter, Rolf (2011): *Wirtschaftsgeschichte. Vom Merkantilismus bis zur Gegenwart*. 5. aktualisierte Aufl. Köln: Böhlau (3387: Geschichte, Wirtschaftswissenschaften).
- Walton, Richard E. (1975): The diffusion of new work structures: Explaining why success didn't take. In: *Organizational Dynamics* 3 (3), S. 3–22.
- Walwei, Ulrich (2018): Die digitale Wirtschaft: Was ändert sich am Arbeitsmarkt? In: Christian Bär, Thomas Grädler und Robert Mayr (Hg.): *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 345–361.
- Warnecke, Hans-Jürgen (1992): *Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur*. Unter Mitarbeit von Manfred Hüser: Springer Berlin Heidelberg.
- Warnecke, Hans-Jürgen; Kölle, Jürgen H. (1979): Production control for new work structures. In: *International Journal of Production Research* 17 (6), S. 631–641.
- Webster, Jane; Watson, Richard T. (2002): Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. 26 (2). Hg. v. *MIS Quarterly*.
- Werner, Götz W. (2006). Hg. v. mündliche Überlieferung.
- Widuckel, Werner (2015): *Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit*. In: Werner Widuckel, Karl de Molina, Max J. Ringlstetter und Dieter Frey (Hg.): *Arbeitskultur 2020*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 27–44.
- Willke, Gerhard (1999): *Die Zukunft unserer Arbeit*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Witzel, Andreas (2000): *Qualitative Research: National, Disciplinary, Methodical and Empirical Examples. The Problem-centered Interview*. 1. Aufl. Hg. v. Forum: *Qualitative Social Research* (1).
- Wolf, Thomas; Strohschen, Jacqueline-Helena (2018): Digitalisierung: Definition und Reife. In: *Informatik-Spektrum* 41 (1), S. 56–64.
- Wollert, Jörg (2017): *Cloud-Technologie als Schlüssel*. 13. Aufl. Hg. v. *Elektronik*.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1994): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*. 8., durchges. Aufl., kart. Ausg. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.
- Yuko, Shimada (2016): Das japanische Arbeitsrecht und seine Globalisierung. In: *Pecsi Munkajogi Kozlomenyek* (9), S. 5–12.

Quellenverzeichnis

Aventgarde Experts (Hg.) (2018): New Work: Die Arbeitsrevolution? Online verfügbar unter https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/new-work/?fbclid=IwAR3s_BZUiuZXPohzvtSzJaXvx593aRKd17fesjiUQdIHedXmhQmZ9e3aQ2Y, zuletzt geprüft am 26.04.2019.

Bergmann, Frithjof; van Gelder, Sarah (1994): New Work, New Culture. Technology and the shrinking job market could liberate us from meaningless work and allow us to do things we care deeply about. An Interview With Frithjof Bergmann, by Sarah van Gelder. Hg. v. It's About Time! Context Institute. Online verfügbar unter <https://www.context.org/iclib/ic37/bergmann/>, zuletzt aktualisiert am 1994, zuletzt geprüft am 23.04.2019.

Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik (Hg.) (2018): Mobil und flexibel - neue Formen der Arbeit. Online verfügbar unter <https://www.bghw.de/presse/newsletter/newsletter-3-2018/homeoffice-oder-telearbeit>, zuletzt aktualisiert am 2018, zuletzt geprüft am 11.04.2019.

Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. Bibliographisches Institut 2016. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19719/industrielle-revolution>, zuletzt geprüft am 30.11.2018.

Darr, Renelle (2017): The new workplace: Where meaning and purpose are more important than ever. Hg. v. Forbes Coaches Council. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/09/13/the-new-workplace-where-meaning-and-purpose-are-more-important-than-ever/?fbclid=IwAR16gerSyVq4gjwnhuzJvUMRcFqhzjJJgTTA8txwRvPT1r79T17AAc oesbY#652057f25a46>, zuletzt geprüft am 26.04.2019.

Dudenredaktion: Revolution. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/662683/revisions/1986660/view>, zuletzt geprüft am 30.11.2018.

Franke, Mirijam (2019): "Bring Your Own Device": Zukunftstrend mit Vor- und Nachteilen. Hg. v. arbeits-abc.de. Online verfügbar unter https://arbeits-abc.de/byod/?xing_share=news, zuletzt geprüft am 14.03.2019.

Gabler Business Journal (Hg.) (2017): Digitalisierung - so what?! Online verfügbar unter https://www.gabal-verlag.de/media/fs/28/business_journal_2017_web.pdf, zuletzt aktualisiert am 2017, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Grimm, Katharina (2017): Japan - eine Nation schuftet sich zu Tode. Hg. v. Stern. Online verfügbar unter <https://www.stern.de/wirtschaft/job/japan---eine-nation-schuftet-sich-zu-tode-7651128.html>, zuletzt geprüft am 19.03.2019.

Kingston, Jeff (2016): Work-Life balance in Japan leans in one direction. Hg. v. the japan times. Online verfügbar unter <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2016/01/30/commentary/work-life-balance-japan-leans-one-direction/>, zuletzt geprüft am 22.03.2019.

- Kolosowa, Wlada (2019): Homeoffice. So flexibel, so unsichtbar. Hg. v. Zeit online. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/arbeit/2019-02/homeoffice-spd-rechtsanspruch-heimarbeit-vorteile-nachteile>, zuletzt geprüft am 14.03.2019.
- Maas, Peter; Bühler, Pascal (2015): I-Society: How multi-optionality is pushing individualisation in the digital age. Hg. v. St. Gallen Business Review. Online verfügbar unter <http://www.stgallenbusinessreview.com/i-society-how-multi-optionality-is-pushing-individualisation-in-the-digital-age/>, zuletzt geprüft am 27.04.2019.
- manager magazin (Hg.) (2019): EU und Japan bilden größte Freihandelszone der Welt. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/politik/europa/europaeische-union-ab-februar-gilt-freihandelsabkommen-mit-japan-a-1251101.html>, zuletzt geprüft am 15.03.2019.
- Neumann, Christian (2018): Nutze dein Home Office auch steuerlich: Soviel kannst du absetzen. Hg. v. Gründer.de. Online verfügbar unter <https://www.gruender.de/homeoffice-steuerlich-absetzen/>, zuletzt aktualisiert am 26.10.2018, zuletzt geprüft am 11.04.2019.
- Peters, Tim (2018): New Work. Hg. v. The Point. Online verfügbar unter <https://thepointmag.com/2016/examined-life/new-work>, zuletzt geprüft am 23.04.2019.
- tbd (Hg.) (2019): New Work. Online verfügbar unter <https://www.tbd.community/en/t/new-work>, zuletzt geprüft am 26.11.2019.
- VDMA (2017): Wird es in Ihrem Unternehmen durch die Digitalisierung (Industrie 4.0) künftig neue Effizienz- und/oder Flexibilisierungspotenziale geben? Hg. v. Statista - Das Statistik-Portal. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/786948/umfrage/effizienz-und-flexibilisierungspotenziale-in-unternehmen-durch-industrie-40-in-deutschland>, zuletzt aktualisiert am 2017, zuletzt geprüft am 18.03.2019.
- Weigelt, Ulf (2016): Wer haftet beim Arbeitsunfall daheim? Hg. v. Zeit online. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-07/homeoffice-unfall-versicherung-mitarbeiter-arbeitsunfall-arbeitsrecht?page=2#comments>, zuletzt aktualisiert am 30.07.2016, zuletzt geprüft am 11.04.2019.
- ZDF Politikbarometer (2019): Wie fänden Sie einen gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice, sofern das möglich ist? Hg. v. Statista - Das Statistik-Portal. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/955142/umfrage/meinung-zu-einem-gesetzlichen-anspruch-auf-homeoffice/>, zuletzt aktualisiert am 2019, zuletzt geprüft am 19.03.2019.
- Zeit online (Hg.) (2019): Arbeitsrecht. SPD fordert Recht auf Homeoffice. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2019-02/spd-arbeitsrecht-home-office-gesetz>, zuletzt geprüft am 19.03.2019.

Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ja Nein

Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.

(Ort, Datum)

(Unterschrift)