

Hochschule Hannover

Fakultät III – Medien, Information und Design

Abteilung Information und Kommunikation

**Anwendbarkeit der Prinzipien von „Neue Arbeit“ in mittelständischen
Unternehmen**

Bachelorarbeit

im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Ivo Fehn

Erstgutachterin: Prof. Dr.-Ing. Monika Steinberg

Zweitgutachter: Viktor Eisenstadt

Hannover, den 11.10.2019

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war es, zu prüfen, ob New-Work-Prinzipien in mittelständischen Unternehmen anwendbar sind und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung zu verfassen. Dazu wurden die Bestandteile von New Work ermittelt und diese aufgearbeitet, um aufklärende Informationen zu vermitteln. Anschließend wurde geprüft, ob diese Prinzipien Anwendung im Mittelstand finden können, welche Bedingungen es gibt und wie man diese optimal umsetzen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass in den meisten mittelständischen Unternehmen New-Work-Elemente angewendet werden können. Jedoch stehen viele dieser Elemente zwangsweise mit den Grundprinzipien des Konzeptes in Verbindung, welche gegeben sein müssen. Die Bachelorarbeit ist für Führungskräfte und Arbeitskräfte aus dem Mittelstand interessant.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
2. New Work	2
2.1 Gründe für New Work	3
2.1.1 Mitarbeitervorteile	3
2.1.2 Unternehmensvorteile.....	4
3. Generationen.....	5
4. New-Work-Elemente.....	7
4.1 Agilität	7
4.1.1 Warum agiles Arbeiten scheitert	8
4.1.2 Flexibilität.....	9
4.1.3 Agile Arbeitsmethoden.....	10
4.1.4 Anwendbarkeit agiler Prinzipien in mittelständischen Unternehmen	19
4.1.5 Handlungsempfehlung zur Agilität	20
4.2 Digitalisierung und digitale Transformation als New-Work-Prinzip	22
4.2.1 Vor- und Nachteile der Digitalisierung im Zusammenhang mit dem New-Work-Konzept	23
4.2.2 Digitalisierungsmethoden.....	25
4.2.3 Anwendbarkeit	28
4.2.4 Handlungsempfehlung zur Einführung der Digitalisierung als New-Work-Prinzip	28
4.3 Individualität	30
4.4 Interne Kommunikation und Bürokonzepte	31
4.4.1 Kommunikation und Kreativität durch Bürokonzepte und Raummodule.....	32
4.4.2 Weitere Raummodule zur Förderung von Kommunikation, Konzentration und Kreativität	34
4.4.3 Funktionale Gestaltung.....	35
4.4.4 Anwendbarkeit in mittelständischen Unternehmen.....	35
4.4.5 Handlungsempfehlungen für interne Kommunikation und Bürokonzepte....	36
5. Umsetzung von New-Work-Prinzipien in mittelständischen Unternehmen	37
5.1 Motivation der Mitarbeiter bei der Umsetzung von New-Work-Prinzipien.....	38
5.2 Golden-Circle-Methode	38
5.3 Bereit für New Work	40
5.4 Handlungsempfehlungen und Umsetzungsansätze.....	41
6. Fazit	44

Literaturverzeichnis	46
Eidesstattliche Erklärung	50

Abkürzungsverzeichnis

KMU = kleine und mittelständische Unternehmen

MVP = Minimum Viable Product

IaaS = Infrastructure as a Service

PaaS = Platform as a Service

SaaS = Software as a Service

API = Application Programming Interface

FAQ = Frequently Asked Questions

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Überblick über die unterschiedlichen Generationen

Abb. 2 Modell des Design Thinking

Abb. 3 Lean-Startup-Modell

Abb. 4 Scrum Modell

Abb. 5 Golden-Circle-Model

1. Einleitung

Das Thema der Neuen Arbeit ist ein Konzept, das sich gegen die klassischen Arbeitsstrukturen wendet und dieses durch demokratische Unternehmensstrukturen, kreatives Vorgehen und innovative Prozesse umsetzen soll. Es sorgte in der letzten Zeit für vermehrt Gesprächsstoff. Die Meinungen zu diesem Konzept gehen weit auseinander, jedoch nutzen zunehmend mehr Unternehmen New-Work-Prinzipien, um ihr Unternehmen anzupassen und so auf dem aktuellen Markt besser konkurrieren zu können. Aufgrund der aktuellen Beliebtheit werden die Forschungen zu diesem Thema weiter vorangetrieben, doch der Großteil der gewonnenen Informationen wird nur für große Unternehmen aufgearbeitet. Allerdings lassen sich aus den aktuell verfügbaren Dokumenten durch sorgfältige Analyse Informationen extrahieren, die ebenso für den Mittelstand interessant sein können. Auch für kleinere Unternehmen hält diese Thematik große Chancen bereit. Auf dem Weg dorthin können diese Chancen durch diverse Störfaktoren zu Misserfolgen, Unsicherheiten und weiteren Komplikationen führen, sodass das New-Work-Konzept häufig mit großer Skepsis betrachtet wird. Durch den immer schneller werdenden Wandel in der Arbeitswelt kann die Missachtung neuer Möglichkeiten langfristig negative Auswirkungen auf ein Unternehmen haben. Diese Bachelorthesis soll gegen die Resilienz der Arbeitnehmer¹ und Führungskräfte gegenüber der Neuen Arbeit, angehen und aufklärende Informationen bereithalten. Weiterhin ist das Ziel, Handlungsempfehlungen auszusprechen, um potentiell auftretenden Komplikationen entgegenzuwirken und das Unternehmen bei einer erfolgreichen Implikation der New-Work-Prinzipien zu stärken. Um dies ermöglichen zu können, wird für fachfremde Personen zuerst das Thema erklärt und die allgemeinen Vorteile geschildert. Weitergeführt wird dies, indem die einzelnen Bestandteile erläutert werden. Diese Bestandteile sind zwar persönlich ausgewählt und können je nach Verfasser abweichen, jedoch lassen sie sich größtenteils in der Fachliteratur nachlesen. Die einzelnen Komponenten werden fortlaufend erörtert und potentiell anstehende Probleme angesprochen. Einzelne Methoden werden als Subthemen angeführt und im Nachhinein mit Handlungsempfehlungen ergänzt. Weiterführend wird auf die direkte Umsetzung eingegangen und präzisiert, was dabei beachtet werden sollte. Im letzten Teil findet sich ein Resümee und eine persönliche Stellungnahme zu den angesprochenen Themen.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit werden in dieser Bachelorthesis personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen maskulinen Form angeführt, also z.B. Mitarbeiter statt Mitarbeiter/-in. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung ausdrücken.

2. New Work

„New Work ist ein englischer Begriff, den der austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelte und in der deutschen Übersetzung ‚Neue Arbeit‘ bedeutet. Die Bezeichnung Neue Arbeit ergibt sich aus der heutigen Konsequenz der Globalisierung und Digitalisierung und welche Auswirkungen diese Konsequenzen auf die Arbeitswelt haben.

Das Konzept New Work bezeichnet die neue Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter.“²

Frithjof Bergmanns Intention dabei war es ein Konzept zu bieten, das die Möglichkeit gewährt, sich von den klassischen Arbeitsstrukturen zu lösen und innovative Ansätze schafft. Die neuen Vorgehensweisen befassen sich mit der Digitalisierung, der Globalisierung, wie auch mit dem Wohlbefinden der Mitarbeiter. Dabei werden essentielle Bestandteile wie Individualität, Führung, Agilität, Flexibilität und neue Bürokonzepte berücksichtigt. Aus diesen Elementen ergeben sich nahezu alle konkret angewendeten Strukturen, die Anwendung in Betrieben finden können. Der Begriff New Work „[...] steht heute für einen tief greifenden und nachhaltigen Wandel innerhalb der Arbeitswelt“³.

In der klassischen Arbeitswelt ist es üblich, dass Mitarbeiter nach festgelegten Arbeitszeiten arbeiten und diese konsequent einhalten müssen. Dem Mitarbeiter wird vorgeschrieben zu einer bestimmten Zeit bei der Arbeit zu erscheinen und wann er Feierabend machen darf. Außerdem wird davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter externe Kontrollen braucht, da er sonst die Zeit für unproduktive Dinge nutzt. Diese Kontrollen stellt oftmals ein ranghöherer Mitarbeiter dar. Durch Anweisungen und Druck des Vorgesetzten wird sichergestellt, dass die Belegschaft die Arbeit konsequent verrichtet.⁴

Bei der Neuen Arbeit wird entgegengesetzt argumentiert. Externe Kontrollen werden dabei abgeschafft und es wird versucht, die Leidenschaft des Arbeitnehmers für seine Tätigkeit zu wecken. Hinzu kommt, dass er mehr Eigenverantwortung tragen soll.⁵

² gruenderszene.de 2019.

³ Hackl u. a. 2017., 11.

⁴ Vgl. Dietz 2018.

⁵ Vgl. Dietz 2018.

Es ist wichtig, dass New Work nicht als Konzept betrachtet wird, das eine ganzheitliche Umsetzung verlangt. Es können je nach Interesse und Möglichkeit einzelne Elemente umgesetzt werden.

2.1 Gründe für New Work

New Work ist ein Konzept, das Lösungen für aktuelle gesellschaftspolitische Thematiken bereithält. Es gibt viele Disruptoren, bpsw. den Fachkräftemangel oder den sich schnell wandelnden Markt, mit denen sich größere, aber auch mittelständische Unternehmen zwangsweise beschäftigen müssen. Das vorgestellte Konzept bietet dabei eine umfangreiche Hilfestellung, um mit diesen Problemen umzugehen. Bei den größten gesellschaftlichen Umbrüchen, die für den Mittelstand eine Rolle spielen, handelt es sich um Digitalisierung, Globalisierung und den Wertewandel.⁶ Nahezu jedes Element in den New-Work-Prinzipien involviert die Mitarbeiter und versucht für diese mehr Flexibilität zu ermöglichen. Häufig überschneidet sich das Konzept mit den Interessen der Mitarbeiter.

Die Erfolge und Vorteile, die die Prinzipien mit sich bringen, lassen sich nicht ignorieren. So hängen die Arbeitgeberattraktivität wie auch der Umsatz mit Prozessstrukturen wie Creative Workspaces, demokratischen Führungskulturen und schnellen Entscheidungsprozessen zusammen. Ebenso gibt es einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterfluktuation und Prozessstrukturen wie demokratischen Führungskulturen, schnellen Entscheidungsprozessen und Home-Office.

2.1.1 Mitarbeitervorteile

Viele Arbeitnehmer wünschen sich größere Freiheit und mehr Einflussmöglichkeiten. Die bislang externen Kontrollen im klassischen Arbeitskonzept rufen bei dem Großteil der Belegschaft eher ein Unwohlsein hervor. Die New-Work-Prinzipien ermöglichen es, dass Angestellte mehr Verantwortung tragen, aber sich auch mehr in das Unternehmen einbringen und eigene Impulse umsetzen können.

Durch mehr Flexibilität aufgrund der dezentralisierten Arbeitsmöglichkeiten und einer flexibleren Arbeitszeit wird die Familienplanung einfacher gestaltet. Besonders berufstätige

⁶ Vgl. Hackl u. a. 2017.

Eltern profitieren von dieser Möglichkeit. Qualifizierten Arbeitskräften, die ohne diese Option in familiäre Schwierigkeiten geraten, wird eine Alternativlösung geboten und sie können somit sowohl für die Belegschaft als auch für das Unternehmen ein Gewinn sein.

Flachere Hierarchien bieten die Gelegenheit eines hierarchieübergreifenden Dialogs. Offene und transparente Kommunikation stärken die Gemeinschaft und das Wohlbefinden des Einzelnen. Ideen und Einwände werden nicht mehr nach dem Top-Down-Prinzip, bei dem das Management einen Impuls gibt und dieser hierarchisch nach unten weitergeleitet wird, entwickelt und umgesetzt, sondern involvieren den Mitarbeiter. Aus der Transparenz, dem Austausch und den geschaffenen Möglichkeiten des dezentralisierten Arbeitens resultiert ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl und das Teamdenken gewinnt an Bedeutung.⁷

2.1.2 Unternehmensvorteile

Das Hauptaugenmerk für Unternehmer liegt dabei auf der Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Zufriedenheit sorgt dafür, dass der einzelne Angestellte motivierter arbeitet. Mit dem Motivationsanstieg erhöht sich gleichzeitig die Produktivität und es findet eine Verringerung der Krankenstände statt. Zudem erhalten das Unternehmen und die Führung das Commitment der Belegschaft. Das Commitment, das auch als Mitarbeiterbindung oder Personalbindung bezeichnet wird, ist bedeutsam, wenn neue Unternehmensstrategien umgesetzt werden sollen. Durch die New-Work-Strukturen bekommt die Belegschaft ein Zugehörigkeitsgefühl und kann sich besser mit dem Betrieb identifizieren.⁸ Ebenfalls kann dabei die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden, da die Zufriedenheit der Mitarbeiter für eine gute Reputation sorgen kann. Die Attraktivität ist besonders dann von Vorteil, wenn es darum geht, Arbeitskräfte im Unternehmen zu halten oder neue, qualifizierte Arbeitskräfte zu rekrutieren.

⁷ Vgl. Warkentin 2019.

⁸ Vgl. Rößler 2016.

3. Generationen

Die Studie „Erwartung der Generation Z an die Unternehmen“⁹ erklärt, dass jede Generation einen Wertewandel mitmacht und eigene Werte und Ziele verfolgt.

„Generell muss festgehalten werden, dass jedes Individuum sich eigenständig entwickelt und eigene Werte und Ziele ausprägt.“¹⁰

Jedoch wurden durch Studien verschiedene Merkmale ermittelt, die sich in den einzelnen Generationen vermehrt wiederfinden lassen. Es wird versucht, nur einzelne relevante Merkmale zusammenzufassen. Innerhalb des ganzen Generationenspektrums vom Baby Boomer bis hin zu der Generation Z (siehe Abb.1) gibt es verschiedene Anhaltspunkte, die berücksichtigt werden müssen.¹¹



Abbildung 1: Überblick über die unterschiedlichen Generationen

Es handelt sich dabei um folgende Termini:

Generationenkonflikt

Jede neue Generation erlebt einen bewussten oder unbewussten Wertewandel und verhält sich dabei nicht wie die vorherige Generation. Eigene generationsbezogene Eigenschaften treten zutage und sorgen für einen Generationenkonflikt.¹²

⁹ Mörstedt 2019.

¹⁰ absolventa.de 2019.

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. ebd.

Intragenerationsvarianz

Innerhalb der Generationen gibt es eine hohe Streuung, da sie sich nicht akribisch in Geburtenjahrgänge einordnen lassen.¹³

Intergenerationsdifferenz

Jedoch können zwischen den Mittelwerten deutliche Charakteristika ermittelt werden.¹⁴

Die einzelnen Generationen können durch die jeweils vorhandene gesellschaftliche oder politische Lage beeinflusst werden. So wurde bspw. die Generation Baby Boomer durch das Wirtschaftswunder in der Nachkriegszeit geprägt.¹⁵ Der vorliegende Generationenkonflikt ist eine der Problematiken, die es zu bewältigen gilt. Das New-Work-Konzept bietet umfangreiche Lösungsmöglichkeiten, um mit dieser Problematik umzugehen, und versucht die Generationen in einem Betrieb zu vereinen.

Diese ersten Erkenntnisse bieten einen Anhaltspunkt dafür, wie mit den potentiellen Arbeitnehmern umgegangen werden sollte. Unterschiedliche Generationen haben unterschiedliche Wertvorstellungen und Merkmale. Diese Merkmale kann sich das Unternehmen zunutze machen, um die Arbeitskraft optimal einzusetzen. Ein relevanter Aspekt der New-Work-Prinzipien sind die Menschlichkeit und die Rücksichtnahme der Belegschaft in den Arbeitsbedingungen.

Auch wenn der Wertewandel nicht zwangsweise von den einzelnen Generationen abhängt, sondern sich die Werte unabhängig davon verändern können, steht er häufig in Bezug zu den Generationen. Die Werte sind die Faktoren, nach denen Menschen leben und arbeiten möchten. Die Studie „Wertewelten Arbeit 4.0“¹⁶ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales bestätigt, dass die Werte der Menschen heterogen sind und sich über Generationen und soziale Milieus hinweg nur selten gleichen. Die Studie besagt, dass nur für 18 Prozent der Befragten der Arbeitsplatz ihrem Idealbild nahekommt. Bei rund 45 Prozent besteht eine hohe Diskrepanz zwischen dem Idealbild und dem aktuellen Arbeitsplatz.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Wertewelten Arbeit 4.0 2016.

4. New-Work-Elemente

New Work ist kein Konzept, das ganzheitlich übernommen werden muss, sondern aus einzelnen Elementen besteht. Selbst wenn nur ein einzelnes Element übernommen wird, kann das positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Oftmals finden sich diese in Unternehmen wieder, ohne dass es den Führungskräften oder der Belegschaft bewusst ist, dass bereits New Work umgesetzt wird. Die Unwissenheit resultiert daher, dass diverse Betriebe sich gern an anderen erfolgreichen Betrieben orientieren und vereinzelt Strukturen übernehmen. Oftmals ist ihnen dabei gar nicht bewusst, dass es sich um New-Work-Prinzipien handelt und dass dieses Konzept unter Umständen Möglichkeiten bereithält, die weitere Vorteile bringen können.

4.1 Agilität

Das Manifest des agilen Arbeitens, das ein Hauptbestandteil dieses Konzeptes ist, stammt aus dem Jahre 2001 in der Softwareentwicklung. Es wird „[...] als Beginn der agilen Bewegung betrachtet.“¹⁷. Die Software-Entwickler, die das Manifest entwickelten, suchten dabei nach Möglichkeiten, um auf schnelle Veränderungen reagieren zu können. Viele dieser Ansätze lassen sich mittlerweile auch auf andere Disziplinen anwenden. Die Agilität in Unternehmen soll es ermöglichen angemessen auf bevorstehende Problematiken und Wandlungen reagieren zu können, ohne dass es an trägen und langsamen Prozessen stagniert. Diese lähmenden Prozesse gilt es dabei abzuschaffen und durch agile Vorgänge zu ersetzen. Die neuen Strukturen sollen dynamisch und flexibel sein. Viele Unternehmen arbeiten noch nach dem Top-Down-Prinzip, jedoch können die Betriebe, die nach diesen Prinzipien arbeiten oftmals nicht angemessen auf schnelle Veränderungen reagieren.¹⁸

Um einen Agilitätsstandard einzuführen, müssen Vorkehrungen getroffen werden, bei denen das Management wie auch der einzelne Mitarbeiter eine Rolle zugewiesen bekommt, die sich entgegengesetzt der Rolle des klassischen Top-Down-Prinzips verhält. Um all dies zu ermöglichen, stellt sich die Anforderung nach neuen Skills an das Management und die restliche Belegschaft.¹⁹ Von den Mitarbeitern werden Resilienz, Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, gute Selbststeuerung und Reflexion,

¹⁷ Sörensen 2018.

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ Vgl. ebd.

hohe Eigenverantwortung und agile Methodenkompetenzen gefordert.²⁰ Die Direktion wird dabei weniger Tätigkeiten wie die Beaufsichtigung der Arbeitnehmer beinhalten und versucht stärker auf Tätigkeiten wie Definition und Entwicklung von klaren Zielen und Leitlinien zu fokussieren. Aus den Angestellten werden Teams zusammengestellt, die sich eigenständig verwalten werden. Die Kontrolle, die das Management abgibt, wird von den Teams selbst übernommen. Ebenfalls versuchen sich die Arbeitskollektive eigenständig zu fördern und zu optimieren. Durch das Formulieren von Zielen kann auf kleinteilige Planung verzichtet werden und die Teams können dynamischer und flexibler auf Probleme reagieren.²¹

4.1.1 Warum agiles Arbeiten scheitert

Die Entscheidung für die Einführung agiler Arbeitsmethoden fällt sowohl dem Management als auch der Belegschaft oftmals schwer. Neuerungen, die die bestehenden Strukturen ablösen sollen, können Ängste verursachen, die der konkreten Umsetzung im Weg stehen können. Besonders bei der Führung zeigen sich die häufig erwähnte Angst vor dem Kontrollverlust und der Mangel an Vertrauen zu den Arbeitnehmern.

„Wie lange lass ich dieses freie Arbeiten denn laufen? Wann ist der richtige Zeitpunkt um reinzugrätschen, wenn die Richtung für mich nicht stimmt?“²²

Solche Fragen lassen darauf schließen, dass die Vorgesetzten dem agilen Arbeiten und der damit einhergehenden Eigenverantwortung nicht trauen. Häufig besteht jedoch das Problem, dass sich jede Arbeitskraft im gesamten Unternehmen so verhält wie sie es gelernt hat. Die Strukturen, Prozesse und Systeme vermitteln dem Einzelnen, wie er sich zu verhalten hat. Aufgrund dessen können Komplikationen auftreten, da die angelernte Arbeitsweise gegebenenfalls nicht zu den agilen Methoden passt.²³

Ein weiteres Problem, warum die Einführung scheitern kann, ist, dass nicht ausreichend Einsatz erbracht wird. Oftmals wird von der Belegschaft verlangt, dass diese agile Arbeitsprinzipien lernt und anwendet, ohne dass das Management sich ebenfalls in diese Richtung entwickelt. Die tayloristischen Prinzipien, die die klassisch bekannte Organisationsstruktur bedienen, werden häufig weiter vom Management verwendet. Diese Vorgehensweise kann

²⁰ Vgl. agiler-arbeiten.de 2019.

²¹ Vgl. Sörensen 2018.

²² Borgert 2016.

²³ Vgl. ebd.

nicht funktionieren, da sich die tayloristischen Prinzipien und die agilen Prinzipien widersprechen. Hierfür bedarf es eines Wandels, der nur selten gern vollzogen wird.²⁴ „Je nach Quelle spricht man davon, dass 70-85% der Versuche, agiles Projektmanagement einzuführen, scheitern. Die restlichen 15-30% dümpeln vor sich hin und reiben sich an diesem Konflikt auf, statt das mögliche Potential auszuschöpfen.“²⁵

Für eine erfolgreiche Umsetzung braucht es Führungskräfte, die die neuen Prinzipien vorleben. Dies bedeutet oft, dass auf die Macht und den Status verzichtet werden muss. Ein notwendiger Faktor ist demnach das Mindset.²⁶ „Man engagiert sich für eine Sache, und löscht sich selbst darin aus. Das ist eigentlich schizophran. Und doch ist es genau das, worauf agile Arbeitsweisen hinauslaufen.“²⁷

4.1.2 Flexibilität

Flexibilität ist eine Kompetenz, die in der modernen Berufswelt oftmals verlangt, wie auch ermöglicht wird. Sie bezeichnet die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Umstände. Die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts und des sich konstant verändernden Marktes verlangen von Mitarbeitern bereits in vielen Unternehmen die Fähigkeit, schnell Probleme lösen zu können, bei denen sich die Anforderungen fortlaufend ändern. In entscheidenden Situationen muss der Angestellte reagieren und Handlungsalternativen herausarbeiten. Er muss „[...] einem Wandel aufgeschlossen gegenüberstehen“²⁸. Dies zeichnet einen flexiblen Mitarbeiter aus. Jedoch kann je nach Interpretation und Anforderung der Begriff Flexibilität variieren. „Einsatzorte, Auslandsaufenthalte, flexible Arbeitszeiten, permanente Umorganisationen durch Reengineering, häufige Projektwechsel oder Ähnliches“²⁹ können Anforderungen an den Mitarbeiter sein. Das New-Work-Konzept jedoch zielt auf die mentale Flexibilität ab, spricht also von „flexiblen Arbeitsmodellen, flexiblen Teams, flexiblen Arbeitszeiten, flexiblen Geschäftsmodellen“³⁰. Dies trägt dazu bei, dass Prozesse im Unternehmen agiler werden.

²⁴ Vgl. Wagner 2019.

²⁵ Pröll 2019.

²⁶ Vgl. Wagner 2019.

²⁷ Ebd.

²⁸ jobanzeigen.de 2019.

²⁹ Ebd.

³⁰ inspectandadapt.de 2017.

Es sollte jedoch beachtet werden, dass Flexibilität nicht die Lösung aller Probleme ist, denn sollte diese Kompetenz im Unternehmen ausgereizt werden, so kann das schnell negative Konsequenzen hervorrufen. Um diese Kompetenz richtig in einem agilen Unternehmen umzusetzen, benötigt es ein Zusammenspiel aus Flexibilität und Stabilität. Dieses Zusammenspiel beruht oftmals auf dem logischen Menschenverstand. Beispielsweise sind Mitarbeiter wenig erfreut, wenn die Gehaltszahlung vom Unternehmen als flexibel eingestuft wird und das Gehalt fortlaufend zu unterschiedlichen Zeitpunkten überwiesen wird. Ein weiteres Beispiel dafür wäre eine sich stetig ändernde Unternehmensvision. Die Vision sollte stabil im Unternehmen verankert sein, da sonst beständige Verwirrung auftaucht und dies für Konfusion sorgen kann.³¹

Die Flexibilität ist nicht gleichzusetzen mit der Agilität. Sie ist nur ein Werkzeug, das sich die Agilität im richtigen Maß zunutze macht. Auch wenn es ein wesentlicher Bestandteil ist fließt dennoch Stabilität in die Agilität mit ein.

4.1.3 Agile Arbeitsmethoden

Das agile Arbeiten ist reaktiv und evolutionär. Im Laufe der Zeit haben sich einige Arbeitsmethoden, die für Unternehmen genutzt werden können. Eine Zusammenstellung dieser wird im Folgenden vorgestellt. Viele dieser Methoden sind für mittelständische Unternehmen ebenfalls nutzbar, jedoch gilt zu beachten, dass nicht jedes dieser Modelle für jeden Prozess anwendbar ist. Sie unterscheiden sich nach den Disziplinen. Die folgende Auflistung hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie deckt lediglich einen Teil ab und soll ein Grundverständnis der agilen Arbeitsmethoden vermitteln.

Design Thinking

Diese Methode ist von Vorteil, wenn noch Unklarheit bei der Produktentwicklung besteht. Design Thinking ist eine Herangehensweise zur Lösung von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen. Durch ein fortlaufendes Feedback und die Beobachtung dessen Verhaltensweisen sollen Lösungen entwickelt werden. In der weiteren Ausarbeitung finden sich Lösungsansätze in Prototypen, die dem Anwender als Testobjekt zur Verfügung stehen, um weiteres Feedback zu erhalten.

³¹ Vgl. ebd.

Design Thinking besteht aus drei Elementen bzw. Grundprinzipien.

- Teams
- Räume
- Prozesse

Die Teams sollten dabei multidisziplinär sein, damit möglichst viele Blickwinkel durch verschiedene Wissensstände abgedeckt werden können. Diese Teams benötigen variable Räume, die für einen kreativen Workflow Sorge tragen. Schlussendlich kommt der Design-Thinking-Prozess hinzu, der der Hauptbestandteil ist.

Design Thinking ist ein Innovationsprozess, der als agile Arbeitsmethode betrachtet wird. Er kommt dann zum Einsatz, wenn noch Unklarheiten bezüglich der Produktentwicklung bestehen. Bei dem Prozess stehen die Anwender bzw. Kunden im Mittelpunkt und es wird ein regelmäßiges Feedback erwartet. Es handelt sich bei Design Thinking um einen dynamischen und iterativen Prozess. Das Beispielmodell dieses Prozesses setzt sich wie folgt zusammen:

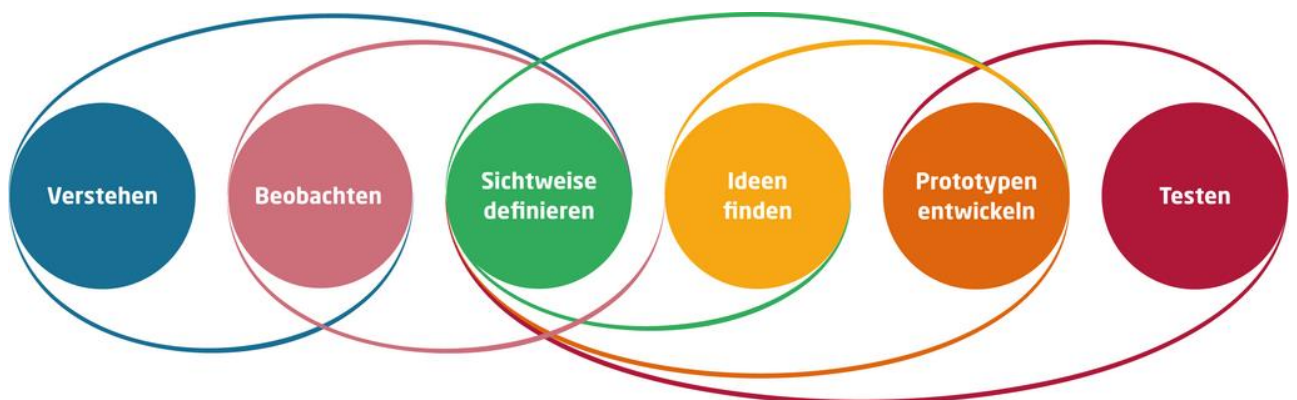


Abbildung 2: Modell des Design Thinking³²

Dieses Modell zeigt anhand der Linien, dass die Prozessreihenfolge sich fortlaufend ändern kann, da je nach Verlauf Schritte wiederholt werden müssen.

³² Hasso-Plattner-Institut 2019.

Verstehen

Bei diesem Schritt ist es wichtig das Problem zu identifizieren und zu beurteilen. Weiterhin sollen zu der vorliegenden Problematik Informationen gesammelt werden. Dies geschieht über vorliegende Dokumente oder über den Dialog mit Experten und Anwendern.

Beobachten

Hier baut das Team Empathie zum Anwender auf und beobachtet ihn.

Sichtweise definieren

An dieser Stelle werden die erhaltenen Erkenntnisse zusammengetragen.

Ideen finden

Bei diesem Schritt werden so viele Ideen wie möglich generiert und verschiedene Lösungsmöglichkeiten herausgearbeitet.

Prototypen entwickeln und Testen

Hier wird ein Prototyp entwickelt, welchen der Anwender zum Testen zur Verfügung gestellt bekommt, um ein Feedback zum Testprodukt abzugeben.

Bei diesem Modell handelt es sich um ein Beispielmodell, das jedoch die Kernelemente des Design Thinking enthält. Es gibt eine Vielzahl weiterer Modelle, die oftmals einzelne Schritte des Beispielmodells enthalten und auf den Kerngedanken von Design Thinking zurückgreifen.³³

Design Sprint

Der Design Sprint ist eine von Google entwickelte Produktentwicklungsmethode, die genutzt werden kann, wenn eine genauere Produktidee vorhanden ist. Es wirkt unterstützend bei der Konkretisierung des anzugehenden Produkts. Bei dieser Methode finden sich Elemente aus der Design-Thinking-Methode wieder, jedoch ist das Konzept wesentlich statischer, als das Design Thinking. Während das Design Thinking über eine längere und nicht

³³ Vgl. Hasso-Plattner-Institut 2019.

genau spezifizierte Zeit andauern kann ist der Design Sprint auf eine Woche mit fünf Werktagen angesetzt. Hierbei sollen möglichst schnell Ideen entwickelt werden. Auch in dieser Methode gilt es den Anwender soweit mit einzubeziehen wie es möglich ist und ihm am Ende ein Testprodukt zur Verfügung zu stellen. Nach einer Arbeitswoche soll ein Design Sprint ein fertiges Produkt entwickelt haben. Um das zu erreichen, soll aus vielen Perspektiven auf die Idee bzw. das Produkt geblickt werden.

Lean Startup

Die von Eric Ries im Jahre 2011 entwickelte Methode stellt eine junge und innovative Arbeitsmethode dar. Ursprünglich war die Methode dazu gedacht, mit möglichst wenig Geld und geringem Zeitaufwand ein Startup-Unternehmen zu gründen. Jedoch lässt sich Lean Startup nicht nur auf den Aufbau eines Unternehmens anwenden, sondern auch auf die Produktentwicklung. Diese Methode sorgt dafür, dass keine großen Mengen an finanziellen Mitteln des Unternehmens verschwendet werden, indem Produkte vollständig produziert werden, die nicht benötigt werden. Lean Startup stellt die These auf, dass eine von zehn Ideen gut ist. Die Grundidee dahinter lässt sich auf das eigene Unternehmen anwenden. Ein Produkt wird schnell auf den Markt gebracht, um herauszufinden, ob dieses Produkt vom Markt angenommen wird. Sollte dies nicht der Fall sein wird das Produkt eingestellt. Dabei handelt es sich üblicherweise um ein sogenanntes MVP. Ein MVP ist ein Minimum Viable Produkt und bedeutet ‚kleinstes realisierbares Produkt‘. Somit wird ein Produkt auf den Markt gebracht, das möglichst wenig Aufwand und Kosten bedeutet, aber dennoch Informationen darüber geben kann, ob es vom Markt angenommen wird.³⁴

Häufig wird für ein Produkt vorerst eine Landingpage entwickelt. Auf der Landingpage können mögliche Kunden das potentielle Produkt sehen und ihr Interesse äußern, indem sie sich bspw. mit ihrer E-Mail-Adresse für den Newsletter anmelden. Die Organisationen hinter der Landingpage und den Produkten können so herausfinden, wie groß das Interesse an einem Produkt ist, ohne es dafür vollständig entwickelt zu haben.³⁵

³⁴ Vgl. Grätsch u. Knebel 2018.

³⁵ Vgl. ebd.

Das folgende Lean-Startup-Modell stellt die Grundelemente der Methode dar. Es ist nicht das einzig mögliche Modell.

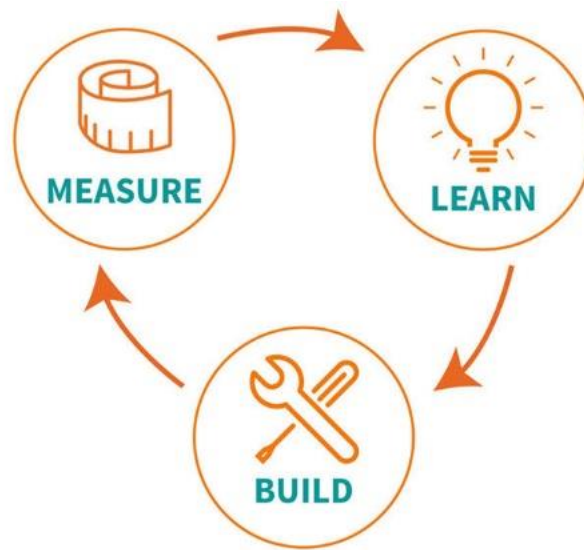


Abbildung 3: Lean-Startup-Modell³⁶

Build

In der Build-Phase werden Produkte entwickelt und auf den Markt gebracht.³⁷

Measure

In der Measure-Phase wird ermittelt, wie der Kunde bzw. der Markt dieses Produkt bewertet.³⁸

Learn

In der Learn-Phase werden die gesammelten Erkenntnisse und das Feedback der Kunden verwendet. Folglich wird das Produkt vom Markt genommen und verbessert, bis es vom Kunden angenommen wird.³⁹

³⁶ Kim 2016.

³⁷ Vgl. Grätsch u. Knebel 2018.

³⁸ Vgl. ebd.

³⁹ Vgl. ebd.

Scrum

Scrum ist eine Produktentwicklungsmethode, die durch hohe Anpassungsfähigkeit und abgeflachte Hierarchien fortlaufende Dialoge und erfolgreiche Kommunikation ermöglicht. Die Teams innerhalb eines Projektes sind selbstgesteuert und dynamisch. Aufgrund der hohen Flexibilität sind weitläufige Planungen nicht notwendig, sogar eher hinderlich als fördernd. Lediglich die Zielsetzung und die Angabe von Leitlinien sind vorgegeben und wirken für die Teams unterstützend. Den eigenverantwortlichen Gruppen wird es gestattet den Pfad zum Ziel selbst zu bestimmen. Es zeichnet sich ab, dass Scrum sich von der singulären Verwendung im IT-Bereich löst und Anklang in weiteren Disziplinen findet. Inzwischen wurden Teams aus dem Maschinenbau, der Haushaltsgeräte-Industrie, der Automobilbranche und dem Bankensektor mit sehr guten Ergebnissen in der Anwendung dieser Methodik geschult.⁴⁰ Weiterhin bietet Scrum den Vorteil, dass es schnell einsetzbar ist, was für mittelständische Unternehmen von großem Wert sein kann.⁴¹

Das Konzept besteht aus wenigen Elementen, die für nahezu jedes Unternehmen realisierbar sind. Dabei handelt es sich um drei Rollen, fünf Ereignisse und drei Artefakte.

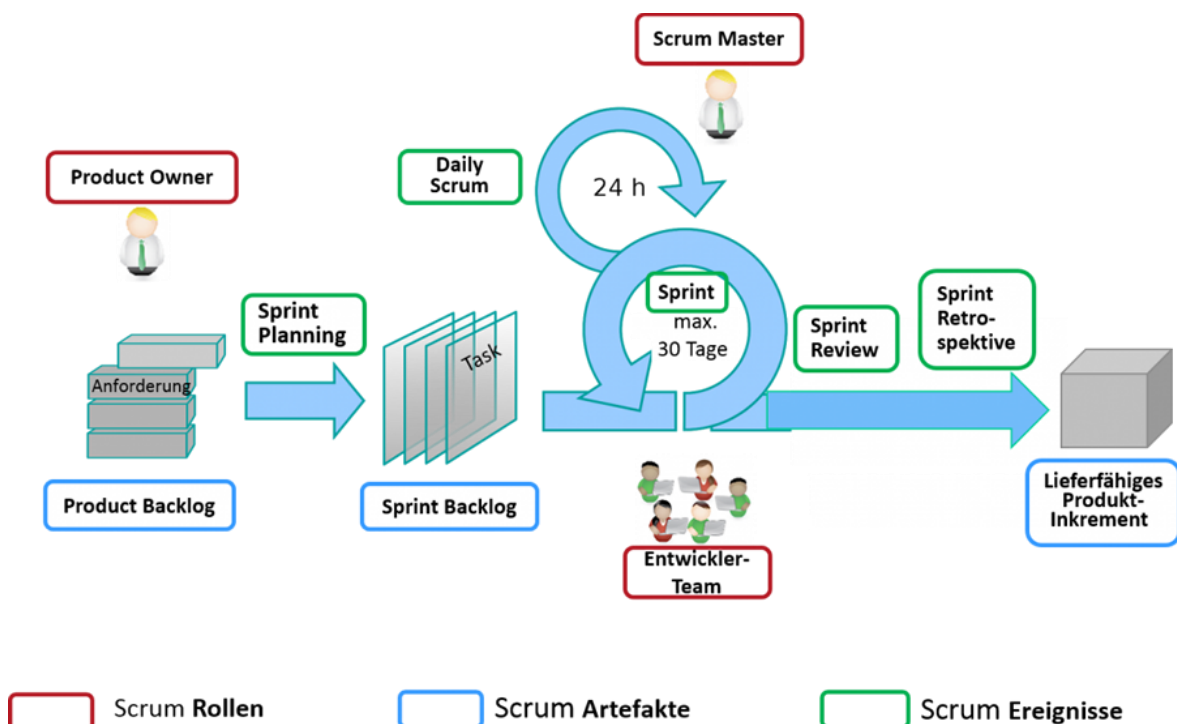


Abbildung 4: Scrum Modell⁴²

⁴⁰ Vgl. Popup Labor 2018.

⁴¹ Vgl. Grätsch u. Knebel 2018.

⁴² integrata cegos 2019.

Rollen

Product Owner

Der Product Owner ist die Person, die für das Produkt verantwortlich ist. Er verifiziert den Stand der Produktentwicklung bei den Kunden und steuert über Feedback und Bedürfnisse der Kunden den Entwicklungsprozess. Dies geschieht über Arbeitspakete, die nach dem Sprint für den darauffolgenden Sprint zur Verfügung gestellt werden.⁴³

Scrum Master

Der Scrum Master ist für die Einhaltung der Scrum-Regeln und die Optimierung zuständig. Seine Aufgaben: Konflikte zu lösen und das Einberufen von Meetings.⁴⁴

Entwickler-Team

Das interdisziplinäre und selbststeuernde Entwickler-Team besteht aus ca. 5 bis 10 Personen und ist für die Planung wie auch die Durchführung der Sprints verantwortlich.⁴⁵

Ereignisse

Die Ereignisse dienen der Transparenz, Überprüfbarkeit und Verbesserung.

Sprint

Der Sprint bezeichnet einen Zyklus, der im Optimalfall immer gleich lang ist und maximal vier Wochen andauert.⁴⁶

⁴³ Vgl. mITSM 2016.

⁴⁴ Vgl. ebd.

⁴⁵ Vgl. ebd.

⁴⁶ Vgl. ebd.

Sprint Planning

Hier werden die Sprintziele festgelegt. Die Planungssitzung findet vor jedem Sprint statt.⁴⁷

Daily Scrum

Das Daily Scrum ist ein tägliches Meeting, das 15 Minuten andauert. Daily Scrums werden zur Synchronisierung innerhalb des Teams und zur Planung der nächsten 24 Stunden gehalten.⁴⁸

Sprint Review

Hierbei wird das freizugebende Produktinkrement überprüft. Der Sprint Review wird nach jedem Sprint durchgeführt.⁴⁹

Sprint Retrospektive

Sprint Retrospektive bezeichnet ebenfalls ein Meeting nach jedem Sprint, in dem Maßnahmen getroffen werden, die den nächsten anstehenden Sprint verbessern sollen.⁵⁰

Artefakte

Artefakte sind Dokumente, die konsequent gepflegt werden müssen und der empirischen Prozesssteuerung dienen.

Product Backlog

Der Product Backlog dient der Pflege der Anforderungen durch den Product Owner. In diesem Dokument finden sich die ‚Product Backlog Items‘. Diese Items sind bspw. Qualitätsanforderungen, User Stories oder funktionale Anforderungen. Je höher die Priorität dieser Items, desto genauer werden sie präzisiert.⁵¹

⁴⁷ Vgl. ebd.

⁴⁸ Vgl. ebd.

⁴⁹ Vgl. ebd.

⁵⁰ Vgl. ebd.

⁵¹ Vgl. Jungwirth 2016.

Sprint Backlog

Der Sprint Backlog ist ein Plan des Entwickler-Teams, der die Anforderungen für das nächste Produktinkrement bestimmt.

Lieferfähiges Produktinkrement

Das lieferfähige Produktinkrement ist das einsatzfähige Produkt, das nach jedem Sprint freigegeben wird.^{52 53}

Business Model Canvas

Aufgrund der hohen Popularität wird diese Methode oft im Zusammenhang mit agilem Arbeiten erwähnt. Auch wenn das Business Model Canvas nicht direkt zu den Arbeitsmethoden dazugehört, arbeiten viele agile Unternehmen mit dieser Methode. Ein klassischer Businessplan, der mehrere Seiten umfasst, stellt dabei Details und Einzelheiten sowie die Themen in ausführlicher Form dar. Wogegen das Business Model Canvas den Anspruch hat, einen Businessplan möglichst kurz zu fassen und auf eine Seite zu reduzieren. Dabei werden alle relevanten Informationen, die Anforderungen an eine Idee stellen, herausgearbeitet und aufgeschrieben, ohne einen Fünf-Jahres-Plan zu erstellen. Zur Erfassung der relevanten Informationen dienen die folgenden acht Stichpunkte als Leitlinie:⁵⁴

1. Schlüsselpartner
2. Schlüsselressource
3. Wertangebot
4. Kundenbeziehungen
5. Kanäle
6. Kundensegment
7. Kostenstruktur
8. Einnahmequelle⁵⁵

⁵² Vgl. mITSM 2016.

⁵³ Vgl. Grätsch u. Knebel 2018.

⁵⁴ Vgl. Grätsch u. Knebel 2018.

⁵⁵ Ebd.

4.1.4 Anwendbarkeit agiler Prinzipien in mittelständischen Unternehmen

Im Gegensatz zu großen Unternehmen besitzen mittelständische Unternehmen den Vorteil, dass sie „schlanker, flexibler, schneller und innovativer“⁵⁶ sind. Diese Betriebe können bei dringlichen Entscheidungen das Management konsultieren, wohingegen dieser Vorgang in großen Unternehmen mehrere hierarchische Instanzen durchläuft.⁵⁷ Auch wenn die agile Arbeit die Konsultation der Führungskraft stark reduzieren möchte, da Entscheidungen autonom getroffen werden sollen, kann die Führungskraft bei wichtigen Entscheidungen dennoch unterstützend mitwirken. In mittelständischen Unternehmen ist die Kommunikationsbereitschaft höher und der fortlaufende Dialog zwischen den Betriebsangehörigen leichter.

Mittlerweile hat sich gezeigt, dass die agilen Prinzipien für jede Organisation Vorteile bringen können. Durch diese Methoden ist es möglich, komplexe Projekte zukunftsfähig umzusetzen, sodass sich die Betriebe auf einem sich fortlaufend wandelnden Markt schnell und reaktiv behaupten können. Weiterhin ist es möglich die Agilität im Unternehmen auszubauen und zu verankern.⁵⁸ Die aufgeführten agilen Arbeitsmethoden können in jedem mittelständischen Unternehmen eingebracht werden. Lediglich auf die Kapazitäten muss Rücksicht genommen werden, wenn es um die Bildung von Teams geht.

Die Größe eines Unternehmens kann allerdings auch ein Hindernis sein. Die größte Herausforderung bilden dabei die Ressourcen. Sowohl finanzielle wie auch menschliche Ressourcen sind in mittelständischen Organisationen begrenzter. Diese werden jedoch häufig zur Einführung von New-Work-Prinzipien benötigt. Hierbei gilt es das Vorhaben gut zu skalieren und zu strukturieren.

⁵⁶ Erretkamps 2015.

⁵⁷ Vgl. ebd.

⁵⁸ Vgl. ebd.

4.1.5 Handlungsempfehlung zur Agilität

Als Empfehlung zur erfolgreichen Umsetzung lohnt es sich, einen Blick auf die bisher geschilderten Kernelemente des agilen Arbeitens und die Schwächen der Individuen hinter der Umsetzung zu werfen.

Das Mindset bezeichnet die Mentalität und die Denkweisen eines Individuums. Es ist eine Kernkompetenz, da es notwendig ist, damit Belegschaft und Führungskräfte nicht nur agil arbeiten, sondern auch agil denken. Das Management sollte sich vor der operativen Umsetzung Gedanken machen, ob es bereit ist die Macht der klassischen Führungsposition aufzugeben und damit den benötigten Raum für die agilen Methoden zu schaffen. Hierbei ist zu beachten, dass eine halbherzige Umsetzung eher kontraproduktiv ist. Um die Mentalität den bevorstehenden Arbeitsweisen anpassen zu können, müssen neue Leitbilder, Leitlinien und Werte definiert werden. Die Denkweise sollte sich dabei an den Grundprinzipien orientieren. Führung wird es immer geben, dabei ist jedoch anzumerken, dass sich die Art der Führung und der individuelle Führungsstil ändern können. Eine moderne Führungskultur sollte sich weniger um Delegationen und Arbeitskontrollen kümmern, sondern mehr um Rollenverteilung und Mitarbeiterunterstützung. Ebenfalls sollte eine Feedbackkultur eingeführt werden, bei der Konflikte und Probleme gemeinschaftlich besprochen werden, um möglichst konstruktiv und transparent eine Lösung zu finden. Ein konstruktives Feedback bietet die Chance auf Verbesserung. Die Meinung anderer Mitarbeiter oder des Kunden bietet die Möglichkeit der evolutionären Anpassung. Somit ist es ratsam, dass eine Umgebung geschaffen wird in der eine Rückmeldung gewünscht ist und Fehler toleriert werden. Fehler können neue Erkenntnisse liefern und diese bieten neues Lernmaterial zur stetigen Produkt- und Prozessoptimierung. Das vorhandene und neu zugewonnene Wissen kann in Wissensmanagement-Tools dokumentiert werden. Mit diesen Tools wird es den Betriebsangehörigen ermöglicht, schnell und flexibel an Informationen zu gelangen. Der Belegschaft wird so eine Möglichkeit geboten, Probleme autonom zu lösen. Die Zurückhaltung von Wissen ist kontraproduktiv, wenn es um die Flexibilität und Autonomie geht. Das implizite Know-How der Arbeitskräfte sollte dokumentiert werden und bspw. in Dokumenten-Management-Systemen abgelegt werden.

Um dieses Mindset bei dem einzelnen Arbeitnehmer richtig zu etablieren, benötigt es Zeit. Bedeutsame Faktoren bei der neuen Arbeitsmethode sind Kreativität und Eigenverantwortung.

tung. „Autonomie und Kreativität müssen vielen Mitarbeitern erst wieder angelehrt werden.“⁵⁹ Um dies zu erreichen, ist eine langsame und gediegene Überleitung in die Kreativität erforderlich. Dies bietet auch für das Management den Vorteil, dass es sich selbst an die neuen Strukturen gewöhnen kann.

Dabei auf die Menschlichkeit Rücksicht zu nehmen, ist eine weitere ratsame Maßnahme. Oftmals wird mit Agilität Prozessoptimierung, Kundenorientierung, Leistungssteigerung und das Ergreifen von Chancen assoziiert. Die Demokratie und die Menschlichkeit geraten dabei leicht in Vergessenheit. Jedoch kann deren Berücksichtigung den Vorteil der Motivation haben. Die Motivation des Arbeitnehmers trägt zu seinem Commitment bei, was großen Einfluss auf den Erfolg der Umsetzung der neuen Arbeitsweisen und des Unternehmens haben kann. Das Commitment stellt die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Umsetzung von bspw. Unternehmensstrategien dar. Es ist also naheliegend, dass die Belegschaft als elementarer Bestandteil betrachtet werden sollte.

Weiterhin sollte im Sinne der Agilität eine Arbeitsgruppe in den Dialog treten, indem speziell dafür vorgesehene Meetings einberufen werden oder die allgemeine Kommunikation im Unternehmen gefördert wird, um sich über die einzuführenden Methoden Gedanken zu machen. Sollte es bereits ein Innovationsmanagement bzw. Changemanagement geben, so kann dieses Team erste Ideen entwickeln und Vorschläge vorstellen.

Wenn das Wachstum im Unternehmen einsetzt, muss darauf geachtet werden, dass die Vorteile nicht verloren gehen. Je größer das Unternehmen wird, desto herausfordernder wird dessen Steuerung und Kontrolle. Aus diesem Grund bietet es sich an, dass mittelständische Unternehmen agile Methoden einführen und zusammen mit diesen Strukturen wachsen. Die flexiblen Arbeitsweisen wirken ab einem gewissen Wachstumsfortschritt dem Eingriff in die kaum variablen Pläne der Teams entgegen.

⁵⁹ Hübler 2018.

4.2 Digitalisierung und digitale Transformation als New-Work-Prinzip

„Der Begriff der Digitalisierung hat mehrere Bedeutungen. Er kann die digitale Umwandlung und Darstellung bzw. Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten und Fahrzeugen ebenso meinen wie die digitale Revolution, die auch als dritte Revolution bekannt ist, bzw. die digitale Wende. Im letzteren Kontext werden nicht zuletzt ‚Informationszeitalter‘ und ‚Computerisierung‘ genannt.“⁶⁰

Die Digitalisierung nach der Definition des deutschen Wirtschaftsinformatikers Oliver Bendel umfasst die Thematik nicht nur im Hinblick auf die Arbeitswelt, sondern versucht den Term allgemeingültig zu definieren, jedoch ist für diese Bachelorthesis besonders der Abschnitt des Informationszeitalters und der Computerisierung interessant, da sie ein elementarer Bestandteil von New Work sind.

„Die Digitalisierung ist nicht im Anmarsch – sie ist schon längst in vollem Gange“⁶¹. Viele Unternehmen machen sich deren Möglichkeiten zunutze. Häufig wird sie genutzt, um einzelne Personen und Prozesse zu vernetzen. Sie ermöglicht Kommunikation zwischen verschiedenen Komponenten unabhängig von räumlichen Gegebenheiten. Die sich dahinter fortbildenden Technologien bieten dem Nutzer die Option, Prozesse zu vereinfachen und zu automatisieren.

Prognostiziert betrachtet ist die Digitalisierung etwas, was die Zukunft bestimmt. Häufig wird es lediglich damit begründet, dass es Unternehmen, die sich nicht auf diese Neuerungen eingelassen haben, heute nicht mehr gibt. „Wer das für Augenwischerei hält, der sollte sich bewusst machen, dass über 50 Prozent der Firmen, die im Jahr 2000 noch auf der Liste der Fortune 500 standen, heute nicht mehr existieren.“⁶²

Da die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation ein zentraler Bestandteil von New Work ist, wird dieses Thema im Folgenden genauer erläutert. Sie stellt ein Grundprinzip dar, das oftmals im direkten Zusammenhang mit anderen Elementen von New Work steht. Diese Elemente können häufig nur dann umgesetzt werden, wenn eine passende digitale Infrastruktur gegeben ist. In nahezu jedem Unternehmen wird Digitalisierung genutzt. Jedoch reicht

⁶⁰ Bendel 2019.

⁶¹ Hackl u. a. 2017., S. 105.

⁶² Kroker 2015.

der aktuelle Stand in vielen Organisationen nicht aus, um als Basis für weitere New-Work-Prinzipien zu fungieren.

4.2.1 Vor- und Nachteile der Digitalisierung im Zusammenhang mit dem New-Work-Konzept

Die Digitalisierung bringt zahlreiche Vorteile mit sich, die sich Organisationen zunutze machen möchten. Jedoch verbergen sich hinter dem Ausbau einer solchen Infrastruktur Nachteile und Gefahren, die begleitend zu den Vorteilen auftreten. Hierbei gilt es, diese Nachteile weitestgehend einzudämmen, damit die neue Technologie optimal im Unternehmen seine Anwendung finden kann.

Für viele Betriebe ist die Unabhängigkeit wichtig. Eine gut ausgebaute Infrastruktur ermöglicht es dem einzelnen Mitarbeiter, sich außerhalb des Firmengeländes aufzuhalten, aber dennoch seine Arbeit verrichten zu können. So können Arbeitskräfte, denen es aus diversen Gründen nicht möglich ist, vor Ort zu erscheinen, dennoch am Arbeitsalltag teilnehmen. Besonders interessant ist diese Option für Eltern, da sich diese bspw. in Krankheitsfällen um ihr Kind kümmern müssen und so die Gelegenheit bekommen, dennoch ihre Arbeit zu leisten. Weiterhin ist es möglich den Mitarbeitern, die nicht zwanghaft in physischer Form vor Ort sein müssen das Home-Office anzubieten. Home-Office ist eine Form der Telearbeit. Die Telearbeit ist ein Konzept, bei dem es dem Arbeitnehmer gestattet wird aus der Ferne zu arbeiten. Beim Home-Office wird dem Arbeitnehmer der Fahrtweg erspart und er bekommt mehr Flexibilität, da er jederzeit unabhängig von Verkehrsbedingungen oder diversen weiteren Störfaktoren seine Arbeitsaufträge von zuhause aus durchführen kann.⁶³ Dieser Vorteil entspricht der Idee von New Work. Dies lässt sich noch erweitern durch ein Gleitzeitmodell, sofern dies für den Beruf möglich ist, um dem Mitarbeiter selbstbestimmter zu machen. Daraus resultierend profitiert das Unternehmen von höherer Mitarbeiterzufriedenheit und einem flexibel einsetzbaren Arbeitnehmer.

Weiterhin entstehen durch die oben aufgeführten Arbeitsformen Lösungen zum kollaborativen Arbeiten. Diverse Tools schaffen eine neue Plattform der Zusammenarbeit. Das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten und Projekten ohne die örtliche Gebundenheit ist für viele Unternehmen von Vorteil.⁶⁴

⁶³ Vgl. selbststaendig.de 2019.

⁶⁴ Vgl. ebd.

Ebenfalls kann es von Vorteil sein, mit seinen Kunden verknüpft zu sein und einen schnellen Datenaustausch untereinander zu ermöglichen. Die Digitalisierung offeriert diverse Möglichkeiten für einen schnellen Datenverkehr. So können beispielsweise relevante Informationen im Intranet für die Mitarbeiter oder per Cloud-Services, die Datenträger darstellen, die 24 Stunden pro Tag mit dem Internet verbunden sind, für Kunden bereitgestellt werden. Mit aktueller Servertechnologie ist es so der betroffenen Zielgruppe möglich zu jeder Tageszeit die benötigten Dokumente abzurufen.⁶⁵ Diese Option kann besonders vorteilhaft in der Kombination mit einer ausgeprägten Feedbackkultur sein. Beispielsweise kann dem Kunden konsequent ein digitales Produkt bereitgestellt werden, zu dem er sein Feedback abgeben kann. Dieses Produkt kann fortlaufend in der aktuellsten Version getestet werden, da das Einspielen von Updates und die Bereitstellung dafür in kürzester Zeit möglich sind.

In gleicher Weise kann das Marketing eines Unternehmens von der Digitalisierung profitieren, indem es durch ein besseres Controlling die geschalteten Werbeanzeigen verwalten kann. Durch die automatische Auswertung vieler Tools kann das Nutzerverhalten analysiert und neue Erkenntnisse erschlossen werden. Diese Analysen und Erkenntnisse dienen dazu, personalisierte Anzeigen zu schalten, um somit die Werbung einer passenderen Zielgruppe zu präsentieren.⁶⁶

Neben dem Marketing profitiert das gesamte Unternehmen von der Digitalisierung, etwa durch Kostenersparnisse. Ältere Telefonsysteme können durch neuere ausgetauscht werden, die die Internettelefonie ermöglichen. Somit ist es beispielsweise möglich, die Ausgaben für internationale Telefonie zu reduzieren. Doch auch weitere Lösungen zur Senkung der Kosten sind gegeben. Nahezu automatisch einhergehend mit dem Wandel zu digitalen Formaten ist der sinkende Papierverbrauch, da Dokumente, die nicht zwangsweise in Papierform benötigt werden, auf Datenträgern als Kopie gelagert werden.⁶⁷ Somit muss lediglich ein geringes Maß an wichtigen Dokumenten in Papierform vorhanden sein. So müssen etwa wichtige Dokumente für eine Revision vorliegen.

Jedoch gilt es auch die negativen Aspekte zu berücksichtigen. Ein risikoreicher Nachteil ist der Missbrauch von Dokumenten und Informationen. Die leichtere Zugänglichkeit zu firmeninternen Daten macht es Hackern einfach, an diese heranzukommen und sie für illegale Zwecke oder zum eigenen Vorteil zu nutzen. Nicht nur der dadurch entstehende Schaden

⁶⁵ Vgl. ebd.

⁶⁶ Vgl. ebd.

⁶⁷ Vgl. ebd.

wie Misstrauen von Kunden kann Organisationen in Schwierigkeiten bringen, sondern auch für hohe Geldstrafen sorgen, sollten die Datenschutzbestimmungen nicht eingehalten worden sein. Obwohl sich dieses Risiko nicht vollständig vermeiden lässt, lassen sich Vorkehrungsmaßnahmen treffen, um die Gefahr einzudämmen und unter Kontrolle zu halten. Durch Sicherheitssysteme/-software und die Einstellung eines Datenschutzbeauftragten können angemessene Mittel zur Prävention gefunden werden.⁶⁸

Weiterhin wird oft befürchtet, dass die konsequente Nutzung elektronischer Geräte und digitaler Medien zu einer Beeinträchtigung der persönlichen Kommunikation beiträgt. Nicht in den persönlichen Dialog zu treten ist für ein Team nicht förderlich, auch wenn durch die neuen Kanäle viel Zeit eingespart werden kann. Um diese Problematik zu vermeiden, bietet es sich an, regelmäßig Videokonferenzen zu halten oder vergleichbare Meetings.

4.2.2 Digitalisierungsmethoden

Die Digitalisierung ist ein Element von New Work, das besonders viele Umsetzungsmöglichkeiten bereithält. Im Folgenden werden ausgewählte Lösungsansätze erörtert, um dem Leser einen Überblick der Möglichkeiten zu geben und ein Verständnis von Digitalisierungsmethoden zu vermitteln.

Automatisierung

Elemente, wie die Digitalisierung, aus dem Konzept Industrie 4.0 stellen eine Möglichkeit dar, die auf gesellschaftspolitischer Ebene für viel Aufmerksamkeit sorgte. Der deutsche Staat versucht mit Industrie 4.0 ein annehmbares Konzept zu entwickeln, das sich gleichermaßen auf mittelständische wie auf große Organisationen anwenden lässt. Jedoch lassen sich aus der aktuellen Forschungsagenda bereits einige elementare Informationen ableiten. Diese Lösungsansätze, aus der Agenda, sind besonders interessant für Unternehmen, die in der Produktion tätig sind, da sich viele Automatisierungen des Konzeptes nicht für Dienstleistungsbetriebe eignen.⁶⁹ Da New Work ähnliche Ansätze verfolgt, ist es möglich einige Komponenten aus anderen Konzepten abzuleiten. Die Automatisierung kann Effizienz, Innovation und Kostenersparnisse bedeuten, ist jedoch nur bedingt in Organisationen, die nicht in

⁶⁸ Vgl. ebd.

⁶⁹ Vgl. Speck 2019.

der Produktion tätig sind, anwendbar. Die Automatisierung von Dienstleistungsorganisationen ist ebenfalls eine Möglichkeit, jedoch passt diese nicht unter den Oberbegriff Industrie 4.0, sondern eher zu dem Term Dienstleistung 4.0.

Big Data

Eine weitere Option stellt Big Data dar. Big Data sollte nicht wörtlich übersetzt werden, sondern sinngemäß. Es handelt sich hierbei um große Datenmengen. Gemeint ist damit jedoch die Vorgehensweise, als dass große Datenquellen gefunden und diese Informationen gesammelt und richtig verarbeitet werden, um sich einen Vorteil zu schaffen. Um die gesammelten Daten korrekt zu verarbeiten werden „leistungsstarke IT-Lösungen und Systeme“⁷⁰ benötigt. Da es sich überwiegend um unsortierte und unstrukturierte Datensätze handelt, werden besondere Tools benötigt, denn die Daten müssen für Maschinen lesbar sein, damit sie für Menschen korrekt wiedergegeben und visualisiert werden können.⁷¹ Hier können Tools wie Apache Kafka, Talend, Lumify, HPPC Systems und KNIME verwendet werden. Durch Big Data können neue Erkenntnisse zum Verhalten von Kunden oder potentiellen Kunden gewonnen werden. Mit diesen Informationen können Wettbewerbsvorteile erlangt werden.⁷²

Cloud Computing

Die Alternativlösung für lokale Rechenzentren oder lokale Computer-Infrastrukturen ist das Cloud Computing. Cloud Computing ist ein Modell, das es erlaubt bei Bedarf, jederzeit und überall bequem über ein Netz auf einen geteilten Pool von konfigurierbaren Rechnerressourcen (z. B. Netze, Server, Speichersysteme, Anwendungen und Dienste) zuzugreifen, die schnell und mit minimalem Managementaufwand oder geringer Serviceprovider-Interaktion zur Verfügung gestellt werden können.⁷³ Diese Definition wird von dem NIST (National Institute of Standards and Technology)⁷⁴ verwendet. Dabei wird das Modell in vier Bereitstellungsmodelle unterteilt: Private, Public, Community und Hybrid Cloud.

⁷⁰ Litzel 2019.

⁷¹ Vgl. ebd.

⁷² Vgl. Joos u. Litzel 2017.

⁷³ Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik 2019.

⁷⁴ Mell u. Grance 2019.

1. Bei der Private Cloud handelt es sich um eine Infrastruktur, die nur für ein Unternehmen bereitgestellt wird. Die Hardware dafür kann sich im Rechenzentrum des Unternehmens befinden oder von Dritten angeboten werden.
2. Die Public Cloud hingegen steht größeren Gruppen zur Verfügung. Hierbei kann es auch möglich sein, dass eine ganze Branche Zugriff darauf bekommt.
3. Die Community Cloud wird verschiedenen Organisationen mit ähnlichen Interessen bereitgestellt.
4. Die Hybrid Cloud ist eine Infrastruktur, die aus verschiedenen Clouds besteht und über eine Schnittstelle zusammengeführt wird.⁷⁵

Weiterhin werden laut der NIST-Definition drei Servicemodelle für das Cloudcomputing deklariert.

1. Infrastructure as a Service (IaaS) – Bei diesem Servicemodell wird dem Kunden die Infrastruktur angeboten. Der Kunde kauft nur das Hardwaresystem und installiert darauf seine eigene Arbeitsumgebung inklusive des Betriebssystems und weiterer Software.
2. Platform as a Service (PaaS) – Der Anbieter bietet dem Kunden eine vollständige Infrastruktur und Zugang zu einer Umgebung in der Anwendungen entwickelt und bereitgestellt werden können.
3. Software as a Service (SaaS) – Der Anbieter stellt eine Anwendung über das Internet bereit. Die Kunden können über das Web oder eigens entwickelte und dafür vorgesehene APIs auf diesen Service zugreifen. Die API bildet dabei die Programmierschnittstelle.⁷⁶

Hierbei muss auf die Internetleitung geachtet werden. Sollten die vorhandenen Upload- und Downloadgeschwindigkeiten wie auch die Latenz nicht ausreichen, um ungestört arbeiten zu können, muss über eine andere Lösung nachgedacht werden. Im Optimalfall bietet sich die Buchung einer schnelleren Internetleitung an. Neben der Geschwindigkeitshürde sollten der Anbieter und der benötigte Datenschutz überdacht werden. Die Auswahl des Cloud-Computing-Anbieters sollte sorgfältig getroffen werden.

⁷⁵ Vgl. ebd.

⁷⁶ Vgl. ebd.

4.2.3 Anwendbarkeit

Viele Digitalisierungsmethoden lassen sich im Mittelstand anwenden, jedoch gilt es den Risiken mit Respekt zu begegnen und sie ausreichend zu behandeln, um eventuelle negative Aspekte zu minimieren. Sollte die Thematik nicht richtig angegangen werden kann es dazu kommen, dass Ressourcen verbraucht werden und Pilotprojekte abgebrochen werden müssen. „In manchen Unternehmen werden isoliert voneinander hunderte Pilotprojekte losgetreten. Vier von fünf davon wurden abgebrochen oder waren erfolglos [...]“⁷⁷ Aufgrund geringer Vorbereitung sind solche Zahlen den Führungskräften selten bewusst. Dennoch ist es auch in mittelständischen Unternehmen möglich, digitale Prinzipien und Strukturen zu verwirklichen, da auch diese ihren Vorteil aus der Digitalisierung ziehen können. Die häufigsten Gründe für ein gescheitertes Pilotprojekt sind Fehlentscheidungen und die Halbherzigkeit hinter der Umsetzung. Wie bei vielen anderen New-Work-Aspekten benötigt die Belegschaft auch bei der Digitalisierung ein starkes Management.

4.2.4 Handlungsempfehlung zur Einführung der Digitalisierung als New-Work-Prinzip

Bevor ein Unternehmen mit dem Anheben der Digitalisierungsstandards, die sich für New Work eignen sollten, beginnt, gibt es einige Empfehlungen, die diese Bachelorthesis vermitteln soll. Hierbei ist die Aktualität ein wichtiger Bestandteil. Da sich der Markt schnell weiterentwickelt, ist es ratsam, vorbereitend Informationen zu sammeln. Diverse Messen wie die CeBit oder die Business Digital Messe bieten sich an, um benötigte Informationen zu sammeln.

Beratungsunternehmen können ebenfalls hinzugezogen werden. Oftmals ist diese Entscheidung ein Schlüsselpunkt, da diese viel Erfahrung mitbringen und die Risiken einer fehlerhaften Umsetzung bereits kennen. Je nach Beratungsunternehmen und gekauftem Service kann eine Begleitung bis hin zur erfolgreichen Umsetzung, bestehen. Weiterhin können die Konsultanten Softwareempfehlungen aussprechen, die nicht übernommen werden müssen, aber dennoch eine solide Option darstellen und ausprobiert werden können. Diese Option

⁷⁷ Terpitz 2019.

benötigt oftmals finanzielle Mittel und eignet sich daher nur für Organisationen mit ausreichend Ressourcen.

Es bietet sich an, die Branche zu beobachten und sensibel auf Veränderungen zu reagieren, denn Veränderungen, die notwendig sein können, die jedoch wenig Beachtung finden, können für das Unternehmen negative Folgen haben. Daher ist es ratsam jegliche Veränderung zumindest in Besprechungen zu erwähnen und zu diskutieren.

Das Einführen eines Innovationmanagement-Teams kann eine potente Lösung zur Umsetzung neuer digitalen Standards sein. Oftmals haben mittelständische Unternehmen nicht die finanziellen Ressourcen, um einen externen Gutachter einzukaufen. Das Innovationsmanagement-Team kann kostengünstig neue Innovationsvorschläge bearbeiten und umsetzen. Sollte ein solches Team auch die Möglichkeiten überschreiten, so kann eine kleinere Arbeitsgruppe ebenfalls die Verantwortung übernehmen. Es sollte beachtet werden, dass individuell bestimmt wird, wie viele Arbeitskräfte für die Umsetzung benötigt werden oder überhaupt zur Verfügung gestellt werden können. Anhand dieser Einschätzung sollte die Zusammenstellung des Teams erfolgen.

Es ist empfehlenswert, das gewonnene Wissen zu dokumentieren und korrekt bereitzustellen. Obwohl das New-Work-Konzept für mehr Flexibilität und kürzere Reaktionen steht, ist das Dokumentieren nahezu unabdingbar. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die gewonnenen Erkenntnisse aufbereitet werden und zugänglich gemacht werden sollten, etwa mithilfe von Wikis und Dokumentenmanagementsystemen. Hierbei kann das sonst nur implizit vorhandene Wissen bereitgestellt werden und sorgt somit für einen schnelleren Wissenstransfer. Dennoch sollte darauf geachtet werden, dass die Dokumentation nicht für eine Stagnation sorgt, sondern dass nur relevante Informationen wiedergegeben werden.

Weiterhin können Personalentwicklung und Förderungsmaßnahmen von Vorteil sein. Es ist möglich, dass Mitarbeiter mit den neu eingeführten Digitalisierungsmethoden Schwierigkeiten haben. Auf Schulungsprogramme sollte hierbei nicht verzichtet werden. Um das Potential voll ausschöpfen zu können, ist es nötig, dass der Arbeitnehmer sich mit den neuen Strukturen auskennt.

4.3 Individualität

Jeder Mensch und jedes Unternehmen ist individuell und genau deshalb ist dieser Aspekt eine Anforderung an New Work. „Der Wunsch nach mehr Teilhabe ist sehr stark ausgeprägt [...]“⁷⁸. Es geht dabei lediglich um die Beteiligung an den Unternehmensprozessen und Unternehmensentscheidungen, nicht an den materiellen oder monetären Anreizen.⁷⁹ In der Realität jedoch wird wenig dafür getan, um den Arbeitnehmern entgegenzukommen. Dabei zeichnet sich ab, dass oft in Organisationen mit starker hierarchischer Ausprägung Entscheidungen nach dem Top-Down-Prinzip gefördert wird. Auch wenn im Mittelstand diese Wege deutlich kleiner sind, so ist es dennoch für die Belegschaft von Interesse daran mitzuwirken. Oftmals ist den Führungskräften dabei nicht bewusst, dass das Commitment bei der Strategieumsetzung besonders bedeutsam ist. Dies ist für die erfolgreiche Geschäftsmodellweiterentwicklung jedoch notwendig. Aufgrund eines mangelnden Commitments können diese Weiterentwicklungen scheitern. „Bei Mitarbeitern zeigt sich eine signifikant positive Korrelation zwischen guter Teamstimmung, Zusammenarbeits- und Beteiligungsqualität [...]“⁸⁰

Ebenfalls im Sinne der Individualität ist es sinnvoll, den Arbeitnehmer seine Leistungs- und Lernziele selbst festlegen zu lassen. Häufig ist es der Fall, dass diese Ziele zwischen Führungskraft und dem Angestellten differenzieren. Hinzu kommt, dass Leistungs- und Lernziele formuliert werden.

Viele Mitarbeiter haben im Laufe der Zeit einen anderen Anspruch an die Arbeit entwickelt, der sich fortlaufend ändert. Dieser Wandel wird nach Generationen definiert, da sich so das Verhalten und Denken zusammenfassen lässt, sodass es den Großteil der Menschen aus einer Generation abdeckt. Es kann von Bedeutung sein, auf diese Interessen und Ansprüche einzugehen und nach individuellen Lösungen zu suchen. Da sich in einem Unternehmen jedoch eine Vielzahl an Generationen wiederfindet, ist es ratsam, separat mit jedem Arbeitnehmer umzugehen. Dessen Werte, Merkmale und Verhaltensweisen können interessante Anhaltspunkte sein.

Mangelndes Commitment eines Arbeitnehmers hat negative Auswirkungen auf das Unternehmen. Potentiale werden nicht korrekt eingesetzt und die Frustration des Mitarbeiters

⁷⁸ Hackl u. a. 2017.

⁷⁹ Vgl. Deuber 2013.

⁸⁰ Hackl u. a. 2017.

steigt. Jedoch können umgekehrt Gestaltungsspielräume und Mitarbeiterbeteiligung nachweislich betriebswirtschaftlich positive Auswirkungen auf die Organisation haben.⁸¹ Für eine gesunde und individuelle Entfaltung kann es nützlich sein, der Arbeitskraft zu erlauben einen Teil der Arbeitszeit für kreative Prozesse und für Lernen zu nutzen. Diesbezüglich ist es sinnvoll, dem Arbeitnehmer die Themenwahl selbst zu überlassen. Hierbei können Rahmenbedingungen geschaffen werden oder ein Pool von Themen bereitgestellt werden, damit Mitarbeiter und Führungskraft gleichermaßen mit der Auswahl zufrieden sind, denn der Lernerfolg ist am besten, wenn das Thema der eigenen Motivation entspricht.

Um Strategien durchzusetzen und Commitment zu erlangen, benötigt es Kommunikationsbereitschaft und Kommunikation sowohl bei den Mitarbeitern mit der Führungskraft wie auch bei den Mitarbeitern untereinander. Verschiedene Methoden unterstützen den Informationsaustausch. Zu diesen Methoden gehören Desk Sharing und Creative Workspaces.

4.4 Interne Kommunikation und Bürokonzepte

Es gibt eine Vielzahl an kommunikationsfördernden Methoden. Auch im Mittelstand können diese Optionen eingeführt werden, denn obwohl der kommunikative Austausch in KMUs einfacher ist, führt eine Optimierung zu Kommunikationsintensivierung, sach- und projektorientierter Kollaboration und der Beseitigung hierarchischer Hindernisse, indem Mitarbeiter mit Führungskräften einen besseren Dialog führen, Meinungen austauschen, Ideen entwickeln, Projektteams bilden, Innovationen anstoßen und gemeinsame Entscheidungen treffen.⁸² Um einen solchen Kommunikationsstandard zu erreichen, können sind zum einen Digitalisierungsmaßnahmen, die in Kapitel 4.2.2 besprochen wurden, notwendig oder es muss auf neue Bürokonzepte, bspw. Workspaces, zurückgegriffen werden. Eine solide Grundlage für fortlaufenden Dialog bietet eine Kombination der beiden Optionen, da der direkte Informationsaustausch über Sprache am besten stattfinden kann. Da sich diese Bachelorthesis mit der Anwendbarkeit von New-Work-Prinzipien in mittelständischen Unternehmen beschäftigt, werden viele der folgenden Aussagen nur im Sinne von New Work getroffen und sollen nicht allgemeingültig sein. Außerdem sind die folgenden Aussagen Empfehlungen.

⁸¹ Vgl. Hackl u. a. 2017.

⁸² Vgl. ebd.

4.4.1 Kommunikation und Kreativität durch Bürokonzepte und Raummodule

Creative Workspace

Der Creative Workspace ist ein Raum, der für kreative Prozesse genutzt werden kann. Verschiedene Internetquellen geben Anhaltspunkte, die als Orientierung dienen, wie ein solcher Workspace geschaffen werden kann. Zu beachten dabei ist, dass jeder Raum individuell gestaltet wird und je nach Bedarf gestaltet werden kann. Dennoch ähneln die Ideen zu diesen Räumlichkeiten den Werten der neuen Arbeit. Deswegen können einige grundlegende Aussagen getroffen werden, welche Qualitäten ein solcher Workspace bieten sollte. Da der Raum kreatives Denken unterstützen soll, sollte diesem Bereich eine individuelle Haptik verliehen werden. Er sollte bei den Mitarbeitern als Wohlfühlzone gelten. Dieses Image wird durch eine individuelle Rauminstallation und -einrichtung gefördert. Weiterhin sollten so keine Hindernisse in diesem Raum untergebracht werden. Hindernisse können hierbei jegliche Störfaktoren, wie unkomfortables Mobiliar, sein. Je nach Anforderung an den Workspace kann eine gute technische Ausstattung hilfreich sein. Weiterhin ist es ratsam, den Raum dynamisch zu gestalten. Je nach Unternehmen kann dies verschiedene Bedeutungen haben. Manche Unternehmen haben mobile Wände installiert, sodass der Bereich die benötigte Wunschgröße annehmen kann. Ebenfalls kann über weiteres flexibles Mobiliar nachgedacht werden. Oftmals werden Gegenstände wie bspw. Flipcharts mit Rollen benutzt. Es kann positive Wirkungen haben, wenn der Flow nicht durch fest angebrachtes und unbewegliches Mobiliar unterbrochen wird.

Desk Sharing

Die Idee beim Desk Sharing ist, dass wenige bis gar keine Mitarbeiter einen festen Arbeitsplatz im Unternehmen haben. Jeder Arbeitnehmer sucht sich täglich einen neuen Arbeitsplatz aus. Oftmals kommt diese Methode in Großraumbüros zur Anwendung. Desk Sharing soll sowohl schonender mit den finanziellen Ressourcen umgehen als auch förderlich für die interne Kommunikation sein. Bei diesem Konzept werden weniger Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt als es Arbeitskräfte gibt. Viele unterschiedliche Faktoren können Einfluss auf die Anwesenheit von Mitarbeitern haben. Krankheitsfälle oder Telearbeit sorgen dafür, dass sich eine Person nicht an ihrem Arbeitsplatz auf dem Firmengelände befindet. Häufig sind so Arbeitsplätze und

Büros voll funktionstüchtig eingerichtet, die nicht genutzt werden. Zu beachten ist jedoch, dass dies ein wählbarer Zustand ist und nicht eine notwendige Anforderung, um Desk Sharing umzusetzen. Relevant dabei ist es herauszufinden, wie viele Mitarbeiter täglich nicht im Unternehmen sind, um dennoch genügend Kapazitäten zu haben. Das Verhalten sollte hierbei ausgiebig analysiert werden. Das Desk Sharing ist auch ohne eine Verringerung der Arbeitsplätze möglich und empfehlenswert. Durch die sich täglich ändernden Arbeitsplätze findet eine abwechslungsreiche Kommunikation der Mitarbeiter statt. Der kollegiale Austausch mit Personen, mit denen im sonstigen Alltag weniger gesprochen wird, kann positive Auswirkungen auf den Teamzusammenhalt haben. Die Umsetzungsmethode kann individuell ausgewählt werden. In größeren Unternehmen wird jedoch häufig das Desk-Sharing-Konzept in Verbindung mit Softwarelösungen umgesetzt, die die Möglichkeit bieten, den virtuellen Desktop zu streamen, sodass sich das Betriebssystem und die Nutzeroberfläche auf einem Server befinden und der Nutzer sich lediglich einloggen muss, um seinen Desktop zu erhalten. Dieses Konzept ist auch in mittelständischen Unternehmen anwendbar. Dabei werden ebenfalls Kosten gespart, indem keine vollwertigen Computer am Arbeitsplatz mehr benötigt werden, sondern lediglich Thin Clients, welche in kompakter Größe über wenig Rechenleistung verfügen. Die Rechenleistung soll lediglich das Streamen ermöglichen. Die eigentliche Rechenkapazität stellt der Server, auf dem sich der Arbeitsplatz befindet, bereit. Ein Beispiel für eine solche Softwarelösung wäre Citrix. Es ist für die geschilderte Situation ausgelegt und bietet das Remote-Desktop-Protocol, was der Term für das Streamen des Desktops ist.

Sollte trotz allem dennoch der Fall eintreten, dass alle Arbeitsplätze belegt und keine weiteren verfügbar sind, können die Arbeitskräfte als Ausweichmöglichkeit Arbeitsplätze in einer anderen Abteilung belegen oder temporäre Arbeitsmöglichkeiten nutzen bspw. Creative Workspaces.

Auch hier ist anzumerken, dass das Desk Sharing oft eine Abhängigkeit zu anderen New-Work-Prinzipien aufweist. Dies ist nicht zwangsläufig der Fall, jedoch nahezu unabdingbar, wenn es so effizient wie möglich genutzt werden soll. Wie erwähnt steht das Desk Sharing in enger Verbindung mit der Reduktion von Arbeitsplätzen. Dies ist aber bei gleicher Anzahl der Mitarbeiter nur realisierbar, wenn die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, und das Übertragen des Desktops im Unternehmen bereits

eingeführt wurden. Daher bietet es sich nur bedingt für mittelständische Unternehmen an, das Desk Sharing als einzelnes Element einzuführen.

4.4.2 Weitere Raummodule zur Förderung von Kommunikation, Konzentration und Kreativität

Neben den direkten Bürokonzepten gibt es verschiedene Raummodule. Auch wenn nach Belieben ein Bereich mit einer individuellen Funktion geschaffen werden kann, haben sich einige Beispielmodule herauskristallisiert, die in New-Work-Unternehmen Anklang gefunden haben.

Open Space

Das Open-Space-Modul ist ein Raum, der es mehreren Mitarbeitern ermöglicht, im selben Raum an verschiedenen Aufgaben zu arbeiten. Das Ziel dieses Raumes ist es, eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Hierbei werden die Komponenten Konzentration und Kommunikation vereint.

Think Tank

Der Think Tank soll ein Raum sein, in dem allein gearbeitet werden kann. Er eignet sich für Telefonkonferenzen oder für das Arbeiten an Aufgaben, die ein hohes Maß an Konzentration erfordern. Mitarbeiter aus dem Open-Space-Bereich können sich in diesen Raum zurückziehen, wenn sie ungestört sein möchten.

Rückzugsraum

Der Rückzugsraum ist ein Bereich, der das kreative Denken fördern soll. Anders als bei dem Creative Workspace soll der Rückzugsraum ohne Technik auskommen und für reine Inspiration sorgen. Dieses Modul legt den Hauptschwerpunkt auf Gestaltung und verwendetes Material. Gerüche von Materialien wie Holz und bestimmte Farbkonstellationen sollen die Inspiration fördern.

Meetingraum

Dies Modul setzt auf einen klassischen Raum für Meetings, der mit einem Konferenztisch, Beamer und Leinwand ausgestattet ist. Die technische Ausstattung kann hierbei variieren.⁸³

4.4.3 Funktionale Gestaltung

Die funktionale Gestaltung eines Raumes ist je nach Bedarf anders. Wie bereits erwähnt haben die verschiedenen Module auch unterschiedliche Anforderungen. Jedoch bedeutet dies nicht, dass die Räume nicht erweitert werden können und somit ein eigener individueller Bereich entsteht. Gerade im Mittelstand sollte die Auswahl eines Raumes sorgfältig getroffen werden. Es gibt viele Faktoren, die eine Auswirkung auf die funktionale Ausstattung eines Raumes haben. Sollte das Unternehmen agile Arbeitsmethoden einführen oder eingeführt haben, so stellen Design Thinking und Scrum andere Anforderungen an eine Arbeitsumgebung. Jedoch gibt es in nahezu allen Raumkonzepten und -modulen einige Gemeinsamkeiten, die als relevant erachtet werden sollten.

Die Räume sollten flexibel sein. Auch wenn die Räumlichkeiten einen gewissen Nutzen als Leitbild haben, kann. Ebenso sollte ein Mindestmaß an Komfort vorhanden sein. Unkomfortables Mobiliar wird von Mitarbeitern gemieden.

4.4.4 Anwendbarkeit in mittelständischen Unternehmen

Auch mittelständische Unternehmen können sich die Vorteile von Bürokonzepten und Raummodulen zunutze machen. Jedoch sollten diese individuell angepasst und priorisiert werden, da die finanziellen wie auch räumlichen Kapazitäten beschränkter sind als in Großunternehmen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die räumlichen Einrichtungen der Größe des Unternehmens angepasst werden. Die Anwendbarkeit der Module ist nahezu unabhängig von der Größe des Unternehmens, da jedes Modul und Konzept individuell angepasst werden kann.

⁸³ Vgl. Hackl u. a. 2017.

4.4.5 Handlungsempfehlungen für interne Kommunikation und Bürokonzepte

Die Unternehmensgröße kann ein Anhaltspunkt sein, an dem bemessen wird, wie wichtig die Förderung von Kommunikation sein kann. Je kleiner das Unternehmen, desto flexibler und leichter fällt der Austausch von Informationen, daher kann auch hier eine Priorisierung der Abteilungen eine bedeutsame Rolle spielen. Abteilungen, die eine langsamere Kommunikation haben, sollten als erstes mit Förderungsmaßnahmen ausgestattet werden. Später kann anhand von Umfragen ermittelt werden, welche Räumlichkeiten den Arbeitnehmern zufolge am notwendigsten sind.

Weiterhin sind Neuerungen wie Desk Sharing oftmals unerwünscht und können Ablehnung unter der Belegschaft hervorrufen. Hierbei ist es ratsam, geeignete Lösungen für potentielle Widerstände bereitzuhalten. Um dem entgegenzuwirken, kann ein FAQ, also eine Sammlung von Fragen mit dazugehörigen Antworten, bereitgestellt werden. Um die Mitarbeiter nicht zu übergehen, bietet es sich zudem an, im Intranet eine Funktion zu ergänzen, über die Fragen zu diesem Thema zugelassen und beantwortet werden. Die Ablehnung kann gerade dann ein Problem sein, wenn die Mitarbeiter vorher ihren eigenen festen Arbeitsplatz hatten. Im Laufe der Zeit entwickelt sich für solche Arbeitsplätze ein Besitzanspruch, der die Verärgerung hervorrufen kann. Diese Verärgerung sollte nicht ignoriert werden, sondern ihr mit Verständnis begegnet und an einer individuellen Lösung gearbeitet werden. Da jeder Arbeitstag anders ist und individuelle Anforderungen bringt, sollten Konzepte wie das Desk Sharing daran angepasst werden. Richtlinien für Sitzordnungen können als Beispiel eine gute Lösungsmöglichkeit bieten. Mitarbeiter, die an einem Arbeitstag viel Kommunikation wünschen, setzen sich in die vorderen Reihen, während Arbeitnehmer, die Ruhe zum Arbeiten benötigen, sich nach hinten setzen. Die hinterste Reihe kann bspw. als Ruhezone gelten, in der das Reden vermieden werden soll.

Ebenfalls bedarf es genügend Aufklärung. Neue IT-Lösungen oder Bürokonzepte werden gemieden, wenn der Sinn dahinter nicht klar ist. Daher ist es von Vorteil, die Arbeitnehmer umfangreich aufzuklären.

Eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter können einfache Dinge wie die Bereitstellung von Kaffee haben. Auch wenn Kaffeemaschinen wartungsintensiv sind, und somit Kosten verursachen können, bringen diese Vorteile. Wenige dieser Gerätschaften in

einem Raum bzw. an einem festen Standort sorgen dafür, dass dieser zu einer Anlaufstelle für die Arbeitnehmer wird. Unter Umständen treffen sie sich dort für Gespräche, was für etwas Erholung sorgt und den Informationsaustausch einleitet. Wichtig jedoch ist es, die Gegebenheiten zu beachten. Es können Konflikte entstehen, wenn einige Bereiche mit Kaffee versorgt werden, andere jedoch nicht. Gelegentlich kommt dies bspw. in Betrieben mit Call-Centern vor. Dort wird auf die Arbeitszeit minutengenau geachtet und somit sind Gespräche an der Kaffeemaschine unerwünscht. Daher sollte die Bereitstellung individuell überprüft werden.

5. Umsetzung von New-Work-Prinzipien in mittelständischen Unternehmen

Sollte die Entscheidung zur Umsetzung von New-Work-Prinzipien gefallen sein, so ist die Implementierung der nächste Schritt. Diese kann individuell verlaufen, jedoch gibt es Hinweise, Handlungsempfehlungen und Merkmale, die dabei beachtet werden können. Da Belegschaft und Unternehmen nie gleich sind und ein hohes Maß an Individualität besitzen, gibt es keine einheitliche Umsetzungsmethode. Wichtig dabei ist, dass ein eigener Plan zur Einführung der Prinzipien entworfen wird. Dieser wird optimalerweise mit einem dafür zuständigen Team besprochen. Sollte kein Change- oder Innovationsmanagement-Team in der Organisation vorhanden sein, so sollte dieses als erster Schritt zusammengestellt werden. Da dies Ressourcen verbraucht genügt es oftmals in KMUs ein Arbeitsteam von mehreren Personen zusammenzustellen, das sich mit der Thematik befasst und für die Koordination und Umsetzung zuständig ist.

Es sollte sich bewusst gemacht werden, dass die Einführung dieser Prinzipien häufig ein schweres Unterfangen ist, das mit vielen Problematiken und Konflikten verbunden ist. Das Lesen über New Work erweckt oftmals den Anschein, dass die Einführung schnell und unkompliziert möglich ist. Dies ist jedoch in den meisten Fällen nicht korrekt. Die eigentliche Planung und der Widerstand der Mitarbeiter können ein Hindernis darstellen, das bei nicht korrekter Behandlung beeinträchtigt oder sogar einen Abbruch des Versuchs hervorrufen kann.

5.1 Motivation der Mitarbeiter bei der Umsetzung von New-Work-Prinzipien

Niemand lässt sich gern etwas vorschreiben, wovon er nicht selbst überzeugt ist. Genauso wenig ist es mit den Mitarbeitern eines Unternehmens, wenn es darum geht, die New-Work-Prinzipien umzusetzen. Je nach ausgewähltem New-Work-Prinzip kann dies einen Eingriff in das Verhalten und die Beziehung zwischen Belegschaft und Führungskraft bedeuten.

Wichtig dabei ist es, dass der Arbeitnehmer nicht das Gefühl bekommt, zu etwas gezwungen zu werden oder unter Druck zu einer Entscheidung überredet worden zu sein. Vielmehr soll ein Enthusiasmus zur Umsetzung in dem Mitarbeiter geweckt werden.

5.2 Golden-Circle-Methode

Um das geplante Projekt in die Praxis zu übersetzen, kann die Golden-Circle-Methode ein hilfreiches Tool sein, um ggf. eine neue Perspektive auf das Vorhaben zu gewinnen. Diese Methode lässt sich auf jedes New-Work-Prinzip anwenden, das umgesetzt werden soll. Da sie so allgemein gehalten ist, können auch weitaus mehr Fragen damit genauer betrachtet werden. Somit geht die Funktionalität dieser Technik über das Thema dieser Bachelorthesis hinaus.

Diese, von Simon Sinek entworfene Methode umfasst drei Leitfragen, die individuell beantwortet werden können. Das folgende Beispiel wird auf das allgemeine New-Work-Prinzip angepasst und dient nur zu Demonstrationszwecken. Die Fragen müssen, je nach Anliegen, individuell angepasst werden.



Abbildung 5 Golden-Circle-Model⁸⁴

Why – Warum wollen wir New Work in unserem Unternehmen einführen?

- Wir möchten eine hohe Arbeitnehmerattraktivität, für bestehende und potentielle Mitarbeiter.
- Für uns ist die Herangehensweise nicht von Interesse, solange das Resultat der Aufgabe stimmig ist.

How – Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

- Wir setzen verstärkt auf die Selbstverwirklichung und bieten bspw. Entwicklungs- und Fortbildungsmöglichkeiten an.
- Wir bewegen uns auf agile Arbeitsformen zu.

What – Welche Maßnahmen zur Erreichung des Ziels werden getroffen?

- Wir bieten den Mitarbeitern ein reichhaltiges Angebot an Entwicklungsmethoden und lassen sie autonom darüber entscheiden, welche Angebote wahrgenommen werden.
- Wir führen die agile Arbeitsmethode Scrum ein.

Diese Methode kann zur organisierten Umsetzung beitragen und zudem eine solide Hilfestellung für die erste Einbindung sowohl von New-Work-Prinzipien wie auch weiteren sein.

⁸⁴ Diehl 2019.

5.3 Bereit für New Work

Vor der eigentlichen Entscheidung, ob einzelne oder mehrere New-Work-Elemente übernommen werden, kommt häufig die Frage auf, ob das Unternehmen sowie die Belegschaft für diese bereit sind. Ob die Organisation und die Mitarbeiter bereit sind oder bereit sein werden hängt von den einzelnen Umständen ab. Außerdem muss vorher zuerst die Frage geklärt werden, ob die gewünschten New-Work-Elemente überhaupt umsetzbar sind.

Beispielsweise ist es ohne unverhältnismäßigen Aufwand kaum möglich, in einem Call-Center, in dem der Kundenservice stattfindet, flexible Arbeitszeiten einzuführen, denn die Zeiten, zu denen das Telefon besetzt sein muss, sind nicht flexibel. Es würde dem Unternehmen schaden, wenn die Telefone nicht besetzt wären, weil ein Mitarbeiter sich spontan dazu entscheidet, an einem Tag etwas später zu kommen.

Sollte die Frage der Möglichkeit geklärt und somit die Grundbedingung für die Einführung neuer Strukturen geschaffen sein, sollte festgestellt werden, wie weit fortgeschritten das gewünschte New-Work-Element oder gar New Work im Allgemeinen im Unternehmen ist. Die folgenden Anhaltspunkte für einen „New-Work-Readiness-Check“⁸⁵, sind nicht allgemeingültig und nicht auf Vollständigkeit ausgelegt.

- People: Arbeitszeit, Hierarchie und Führungskultur, Kollaboration, Arbeitsinhalte, Personalentwicklung, Innovationsförderung
- Places: Mobilität, Strukturierung von Büro- und Arbeitsflächen, Gestaltung von Büro- und Arbeitsflächen sowie Gebäudeservices
- Tools: Hardware und Software⁸⁶

Anhand individueller Fragestellungen zu diesen Themen kann der Reifegrad festgestellt werden.

⁸⁵ Hackl u. a. 2017.

⁸⁶ Vgl. ebd.

5.4 Handlungsempfehlungen und Umsetzungsansätze

Eigene Umsetzung

Besonders bedeutsam kann es sein, einen eigenen Weg zur neuen Arbeit zu finden. Neben den Basisschritten Vorbereitung, Konzeption und Implementierung, die nahezu immer gleichbleiben, sollte eine eigene Vorgehensweise gefunden werden. Das Kopieren der Vorgehensweise anderer Unternehmen wird nicht so einfach funktionieren und ist verbunden mit Hürden und Problemen. Aus diesem Grund wird kein literarisches Werk in der Lage sein, eine passgenaue Anleitung zur Umsetzung von New-Work-Prinzipien bereitzustellen.

Respektieren der New-Work-Prinzipien

Auch wenn nicht das Konzept übernommen werden muss und einzelne Elemente von New Work ebenfalls umsetzbar sind, sollten die Umstände und Voraussetzungen beachtet werden, unter denen New Work implementiert werden muss. Bei der Auswahl der einzelnen Prinzipien sind Grenzen gesetzt. Als Beispiel dient hier die bereits erwähnte Situation, das Unternehmen agil gestalten zu wollen, jedoch die Macht der Führungsposition in einem tayloristischen Unternehmen beibehalten zu wollen. Diese Vorstellungen sind gegensätzlich zu einander und somit kaum realisierbar. Es sollte also beachtet werden, dass die Einführung gewisser Elemente immer Nebeneffekte hat.

Priorisierung von Problemen

Gelegentlich ist es der Fall, dass Unternehmen, bei der Umsetzung von New Work Probleme mit in das Projekt aufnehmen, die nicht unbedingt dazugehören. Hierbei sollte klar differenziert und priorisiert werden, welche Probleme dazugehören und welche der dazugehörigen Probleme Relevanz besitzen. Oftmals ist es in Organisationen so, dass beim Start eines neuen Projekts viele Probleme diesem Projekt zulasten gelegt werden. Damit die Umsetzung nicht verlangsamt oder gar gestoppt wird, ist es wichtig sich nur in erklärbarem Umfang auf diese Probleme einzulassen. Eine sinnvolle Leitlinie ist es, nicht auf Probleme einzugehen, die bereits im Voraus existiert haben. Logischerweise können diese Probleme dann nicht durch den Umschwung zu neuen Prinzipien verursacht worden sein.

Funktionalität und Optik der Bürokonzepte

Es ist empfehlenswert, bei Aspekten wie Raumgestaltung die hohe Relevanz der Funktionalität anzuerkennen. Ein optisch ansprechender Raum kann für den ersten Eindruck sorgen, jedoch entscheidet die Funktionalität darüber, ob dieser Raum auch regelmäßig genutzt wird. So sollte es nicht nur von Interesse sein, den Raum ansprechend herzurichten, sondern ebenfalls darauf zu achten, dass das Mobiliar vom Komfort her stimmig ist. Die Mitarbeiter hierbei in den Gestaltungsprozess mit einzubeziehen, kann ratsam sein, da diese den Raum zukünftig nutzen sollen.

Experimentieren mit New Work

Wie bereits erwähnt ist New Work kein festes Konzept, das sich auf jedes Unternehmen fortlaufend anwenden lässt. Jede Organisation, die New Work umsetzt, hat seine eigene Version davon. Ebenso gilt es für die einzelnen Elemente. Sehr technische Dinge wie die Einführung von Clouding Services neigen zwar eher dazu, einheitlich zu wirken, jedoch können auch hier unterschiedliche Ausführungen in diversen Unternehmen auffindbar sein. Es kann ein Vorteil sein, frühzeitig zu erkennen, dass mit den Prinzipien der neuen Arbeit experimentierfreudig umgegangen werden kann. Nach dem Trail-and-Error-Prinzip, bei dem Sachen ausprobiert werden, die später verworfen werden, wenn sie nicht funktionieren, kann die Einführung neuer Strukturen ausprobiert werden, um somit Grenzen abzustecken. Jedoch ist es dabei ratsam, die verfügbaren Ressourcen zu berücksichtigen, um das Projekt nicht an teuren Fehlern scheitern zu lassen. Alle Elemente, mit denen experimentiert wird, sollten nur dann ausprobiert werden, wenn das Scheitern dabei verkraftet werden kann.

Erfolg mit New Work

Ein beachtenswerter Punkt ist, dass die Erfolge mit New Work eine gewisse Zeit brauchen können. Es sollte daher bedacht werden, dass die neu eingeführten Elemente nicht binnen weniger Wochen oder Monate den gewünschten Erfolg zeigen. Viele Unternehmen haben die Erwartungshaltung, dass nach der Einführung gewisser Strukturen ein schneller Erfolg zu sehen ist und sind demotiviert, sobald dies nicht der Fall ist. Es ist empfehlenswert zu beachten, dass jede einzelne Phase bis zur vollständigen Einführung eine gewisse Zeit braucht. Gesetzt den Fall, dass alles erfolg-

reich implementiert wurde und die Mitarbeiter nach den neuen Technologien, Methoden oder Vorgehensweisen handeln und denken, können erste positive Erfolge sichtbar werden.

Es kann hilfreich sein, den Erfolg kleiner zu definieren und nicht an großen Zielen festzumachen.

Flexibilität mit Regel

Für viele Menschen bedeutet Flexibilität Freiheit. Daher kann schnell der Gedanke aufkommen, dass nach der Einführung agiler Arbeitsmethoden, die sehr flexibel sind, nun jeder Prozess frei von Regeln stattfinden kann. Gerade in den Anfängen kann es von großer Bedeutung sein, strengere Rahmenbedingungen zu setzen. Diese sind sinnvoll, um nicht bei der Produktivität Einbußen zu verzeichnen und saubere Abläufe zu garantieren. Oftmals bezieht sich dies nur auf simple Verhaltensregeln. Diese können beispielsweise die sorgfältige Vorbereitung für ein Meeting, das Zuspätkommen bei Telefonkonferenzen oder diverse Lärmstörungen betreffen.

Der Arbeitskraft Erholung und Gesundheit ermöglichen

Eine große Angst der Mitarbeiter wie auch Führungskräfte ist die ständige Erreichbarkeit. Viele New-Work-Prinzipien, bieten die Grundlage dafür. Jedoch sollte genau darauf geachtet werden, dass dem Mitarbeiter Erholung ermöglicht wird, damit dieser physisch wie auch psychisch gesund bleibt. Beispielsweise gibt es in vielen großen Unternehmen mobile und flexible IT-Systeme, die konsequent mit der Arbeitswelt verbunden sind. Oftmals findet der Arbeitnehmer nicht mehr aus der Arbeit heraus oder es wird ggf. sogar erwartet, dass der Mitarbeiter immer erreichbar ist. Es ist empfehlenswert, diese Haltung zu vermeiden, da nicht nur die Arbeitgeberattraktivität sinkt, sondern auch das krankheitsbedingte Fehlen steigt.

In Scrum bspw. ist jede Überstunde ein Fehler im System, den es zu beheben gilt.

Hierfür finden viele Unternehmen ihren individuellen Weg, um dem entgegenzuwirken.

„Digitalisierung und Agilität sind untrennbar verbunden“⁸⁷

In den meisten Fällen sind New-Work-Elemente anwendbar. Jedoch gibt es einige Ausnahmen. Diese Ausnahme bilden Agilität und Digitalisierung. Es ist nahezu unmöglich, eine gesunde Agilität im Unternehmen einzuführen, ohne die technischen Gegebenheiten der Digitalisierung. Ein Beispiel dafür ist, dass Agilität schnell und reaktiv sein soll. Dies setzt voraus, dass die Informationen über einen Kanal möglichst schnell übertragen werden und ein konstanter Austausch ermöglicht wird. Dieser Kanal wird erst durch die Digitalisierung ermöglicht. Demnach ist die Digitalisierung oder die Agilität nur bedingt ohne die andere Komponente realisierbar. Jedoch kann das Gegenteil von Vorteil sein. Eine besonders ausgeprägte Digitalisierung kann auf die Agilität förderlich wirken.

6. Fazit

Die Idee hinter New Work ist eine wünschenswerte Zukunft für nahezu jeden Menschen. Denn aus den Aussagen von Frithjof Bergmann lässt sich nicht nur die Selbstverwirklichung im Beruf erkennen, sondern auch auf die Senkung der Armut und die Förderung der Selbstversorgung hinarbeiten. Hierbei muss jedoch klar herausgefiltert werden, wozu ein Unternehmen in der Lage ist. Die Beendigung der Armut liegt nicht einzig daran, dass ein Unternehmen allein die New-Work-Prinzipien einführt. Jedoch kann dieses Unternehmen ein Fundament bilden, auf dem sich die Mitarbeiter selbst verwirklichen können. Daher beschränkt sich die Möglichkeit einer Organisation auf den Faktor beruflich der Selbstverwirklichung. Hinzu kommt noch der Faktor, dass nicht jeder Arbeitsplatz alle Strukturen und Prozesse bieten kann oder möchte.

Daher hat diese Bachelorthesis versucht, die Frage zu beantworten, ob die New-Work-Prinzipien im Mittelstand anwendbar sind. Zudem hat sie sich intensiv mit vielen einzelnen Elementen auseinandergesetzt.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Großteil aller Prinzipien in mittelständischen Unternehmen, anwendbar ist. Jedoch gilt es dabei, die Grundprinzipien von New Work immer zu berücksichtigen. Es wurde in Erfahrung gebracht, dass zwar viele Elemente für sich allein stehen können, einige davon aber eine Abhängigkeit zu anderen aufweisen. Ein Beispiel hierfür ist,

⁸⁷ Schulke u. Jütte 2019.

dass agile Arbeitsmethoden oftmals ein Mindestmaß an IT-Infrastruktur benötigen. Somit ist es kaum möglich agile Arbeitsmethoden einzuführen ohne vorher die Grundlagen der Digitalisierung zu schaffen.

Fortlaufend wurde klar, dass die New-Work-Grundprinzipien an nahezu allen Prinzipien und Strukturen, die das Konzept bereitstellt, haften. In dieser Bachelorthesis wurde fortlaufend erläutert, dass diese Prinzipien mit der Umsetzung einhergehen und wieso bei der Missachtung Nachteile auftreten können.

Nach ausführlicher Aufklärungsarbeit wurde geklärt, ob die vorgestellten Prinzipien in einem mittelständischen Unternehmen anwendbar sind. Mithilfe der vorliegenden Literatur, die sich überwiegend mit der Umsetzung von New-Work-Prinzipien in großen Unternehmen beschäftigt, war es möglich, die Kerninformation zu extrahieren und Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen zu verfassen. Weitere Internetquellen und Studien ermöglichen es, dass die Schlussfolgerungen, die nötig waren, um Handlungsempfehlungen auszusprechen, verfasst werden konnten.

Schlussendlich konnte festgestellt werden, dass die New-Work-Prinzipien in nahezu jedem Unternehmen anwendbar sind. Viele Bestandteile sind skalierbar, sodass sie in annähernd jeder Organisationsgröße eingeführt werden können. Ein einheitliches Modell, das auf jedes Unternehmen zugeschnitten und somit übertragbar ist, gibt es nicht und ist unmöglich in der Umsetzung. Aufgrund der hohen Individualität muss die Umsetzung selbst gestaltet werden. Lediglich Handlungsempfehlungen und Tipps, die in dieser Bachelorthesis ebenfalls ausgesprochen werden, können ein Verständnis für die einzelnen Prinzipien aufbauen und somit die Einführung vereinfachen.

Persönlich bin ich der Ansicht, dass New Work ein zukunftsweisendes und interessantes Konzept ist. Die Besonderheit, dass je nach Belieben einzelne Elemente entnommen werden können, macht das Konzept dynamisch einsetzbar. Mittelständische Unternehmen sollten, bevor sie in die Anwendung übergehen, sich bewusst mit den Prinzipien der neuen Arbeit auseinandersetzen und kollaborativ abwägen, welches Prinzip sich am meisten für die Organisation lohnt. Das Potential, dass das Konzept bereithält ist groß. Meiner persönlichen Meinung nach ist New Work etwas für jedes Unternehmen. In vielen KMUs finden sich bereits Elemente davon. Hierbei sollte etwas Zeit in die Weiterentwicklung gesteckt werden. Auch wenn Führungskräfte negativ eingestellt sind, sollte das Konzept zumindest einmal in Erwägung gezogen und besprochen werden.

Literaturverzeichnis

absolventa.de (2019): Generation XYZ - der Überblick über die Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Zuletzt aktualisiert am 13.08.2019. Online unter <https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick> [Abruf am 26.09.2019]

agiler-arbeiten.de (2019): Agil Arbeiten - Was bedeutet das!? Online unter https://www.agiler-arbeiten.de/Agiles-Arbeiten.html#New_Work [Abruf am 26.09.2019]

Bendel, Oliver (2019): Digitalisierung. Online unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195> [Abruf am 26.09.2019]

Borgert, Stephanie (2016): Warum Agilität meist an den Führungskräften scheitert. Zuletzt aktualisiert am 14.12.2016. Online unter <https://www.humanresourcesmanager.de/news/warum-agilitaet-meist-an-den-fuehrungskraeften-scheitert.html> [Abruf am 26.09.2019]

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2019): Cloud Computing Grundlagen. Online unter https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/DigitaleGesellschaft/CloudComputing/Grundlagen/Grundlagen_node.html [Abruf am 26.09.2019]

Deuber, Lea (2013): Wenn die Firma den Angestellten mitgehört. Zuletzt aktualisiert am 11.11.2013. Online unter <https://www.zeit.de/karriere/2013-11/mitarbeiterbeteiligung-unternehmen-beispiele> [Abruf am 26.09.2019]

Diehl, Andreas (2019): Why, How, What – Der Golden Circle von Simon Sinek als Führungsinstrument. Online unter <https://digitalneuordnung.de/blog/why-how-what/> [Abruf am 26.09.2019]

Dietz, Sonja (2018): New Work: Definition und Denkfehler. Zuletzt aktualisiert am 25.05.2018. Online unter <https://www.empiricus.eu/index.php/de/zoo-zoo/blog-zoo/item/new-work.html> [Abruf am 07.10.2019]

Erretkamps, Heinz (2015): Wie agile Methoden Unternehmen beflügeln können. Zuletzt aktualisiert am 01.11.2015. Online unter <https://www.kmu-magazin.ch/strategie-management/wie-agile-methoden-unternehmen-befluegeln-koennen> [Abruf am 26.09.2019]

Grätsch, Susanne; Knebel, Kassandra (2018): Agile Methoden: Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup, Scrum. Zuletzt aktualisiert am 29.03.2018. Online unter https://www.berlinerteam.de/magazin/ueberblick-agile-methoden-design-thinking-design-sprint-lean-startup-scrum/#Design_Thinking [Abruf am 26.09.2019]

gruenderszene.de (2019): New Work. Was bedeutet New Work? Online unter https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/new-work?interstitial_click [Abruf am 26.09.2019]

Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (Hg.) (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler. Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>

Hasso-Plattner-Institut (2019): Was ist Design Thinking? Online unter <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> [Abruf am 26.09.2019]

Hübler, Michael (2018): New work: menschlich - demokratisch - agil. Wie Sie Teams und Organisationen erfolgreich in eine digitale Zukunft führen. Regensburg: metropolitan

inspectandadapt.de (2017): Agilität ist mehr als Flexibilität. Online unter <https://www.inspectandadapt.de/agilitaet-ist-mehr-als-flexibilitaet/> [Abruf am 26.09.2019]

integrata cegos (2019): Scrum und Agilität - Von den Grundlagen zur Zertifizierung. Agile Prinzipien und das Agile Manifest. Online unter <https://www.integrata-cegos.de/leistungsangebot-informationstechnologie/scrum-und-agilitaet> [Abruf am 26.09.2019]

jobanzeigen.de (2019): Was ist Flexibilität. Online unter <https://www.jobanzeigen.de/karriere/soft-skills/flexibilitaet> [Abruf am 26.09.2019]

Joos, Thomas; Litzel, Nico (2017): 7 interessante Open Source Tools für Big Data. Zuletzt aktualisiert am 24.04.2017. Online unter <https://www.bigdata-insider.de/7-interessante-open-source-tools-fuer-big-data-a-590400/> [Abruf am 26.09.2019]

Jungwirth, Kathrin (2016): Scrum Grundlagen einfach erklärt: Der Product Backlog. Zuletzt aktualisiert am 12.10.2016. Online unter <https://www.inloox.de/unternehmen/blog/artikel/scrum-grundlagen-einfach-erklart-der-product-backlog/> [Abruf am 26.09.2019]

Kim, Sean (2016): 6 golden rules to learn anything in record time. Zuletzt aktualisiert am 09.04.2016. Online unter <https://thenextweb.com/insider/2016/04/09/6-golden-rules-learn-anything-record-time/> [Abruf am 06.10.2019]

Kroker, Michael (2015): Digitale Transformation: 100-Milliarden-Dollar-Markt bis 2020 mit „Winner-takes-it-all“-Effekt. Zuletzt aktualisiert am 17.05.2015. Online unter <https://blog.wiwo.de/look-at-it/2015/03/17/digitale-transformation-100-milliarden-dollar-markt-bis-2020-mit-winner-takes-it-all-effekt/> [Abruf am 26.09.2019]

Litzel, Nico (2019): Was ist Big Data? Zuletzt aktualisiert am 01.02.2019. Online unter <https://www.bigdata-insider.de/was-ist-big-data-a-562440/> [Abruf am 26.09.2019]

Mell, Peter; Grance, Timothy (2019): The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology. Online unter <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf> [Abruf am 26.09.2019]

mITSM (2016): 1. SCRUM - Was ist SCRUM? Ein Überblick. Zuletzt aktualisiert am 20.02.2016. Online unter <https://www.youtube.com/watch?v=bec3yG7xJhU> [Abruf am 26.09.2019]

Mörstedt, Antje-Britta (2019): Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen. Online unter <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf> [Abruf am 26.09.2019]

Popup Labor (2018): SCRUM – Agiles Projektmanagement für KMU. Zuletzt aktualisiert am 14.06.2018. Online unter <https://www.popuplabor-bw.de/w10-scrum-fuer-kmu-offenburg/> [Abruf am 26.09.2019]

Pröll, Peter (2019): Die agile Bewegung ist gescheitert! Online unter <https://alinbu.net/blog/die-agile-bewegung-ist-gescheitert/> [Abruf am 26.09.2019]

Rößler, Anette (2016): Warum Mitarbeiterbindung wichtig ist und wie sie funktioniert. Online unter <https://www.business-wissen.de/hb/warum-mitarbeiterbindung-wichtig-ist-und-wie-sie-funktioniert/> [Abruf am 26.09.2019]

Schulke, Arne; Jütte, Silke (2019): Kann der deutsche Mittelstand „agil“? In: IUBH Discussion Papers –Business & Management, Jg. 2019, 1/2019, V. Online unter https://www.iubh-university.de/wp-content/uploads/iubh_whitepaper_agilitaet_NEU.pdf [Abruf am 26.09.2019]

selbststaendig.de (2019): Vorteile und Nachteile der Digitalisierung. Online unter <https://www.selbststaendig.de/digitalisierung-vorteile-nachteile> [Abruf am 26.09.2019]

Sörensen, Dagmar (2018): Agiles Arbeiten: Was ist das? Agiles Arbeiten bedeutet für ein Unternehmen mehr Effizienz und Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen. Zuletzt aktualisiert am 09.05.2018. Online unter <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/agiles-arbeiten-was-ist-das-49878> [Abruf am 26.09.2019]

Speck, Annette (2019): KMU werkeln mit Office-Paket an der Digitalisierung. Zuletzt aktualisiert am 01.07.2019. Online unter <https://www.springerprofessional.de/transformation/industrie-4-0/kmu-werkeln-mit-office-paket-an-der-digitalisierung-/16624776> [Abruf am 26.09.2019]

Terpitz, Katrin (2019): Warum Digitalisierung im Mittelstand so oft scheitert. Zuletzt aktualisiert am 30.03.2019. Online unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/flickenteppich-an-projekten-warum-digitalisierung-im-mittelstand-so-oft-scheitert/24160354.html?ticket=ST-3946593-TsgczynGd9QaPj5V7SfW-ap5> [Abruf am 26.09.2019]

Wagner, Günther (2019): Agile Prinzipien sind zum Scheitern verurteilt. Online unter <https://www.linkedin.com/pulse/agile-prinzipien-sind-zum-scheitern-verurteilt-g%C3%BCnther-wagner> [Abruf am 26.09.2019]

Warkentin, Nils (2019): New Work: Definition, Vorteile, Kritik. Zuletzt aktualisiert am 04.04.2019. Online unter <https://karrierebibel.de/new-work/> [Abruf am 26.09.2019]

Wertewelten Arbeit 4.0 (2016). Online unter https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Wertewelten/Wertestudie_Arbeiten_4.0-1.pdf [Abgerufen am 26.09.2019]

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Hameln, 11.10.2019

Ivo Fehn