

Masterarbeit

IT-Management als Enabler von New Work für die Unternehmensevolution

IT-Management und New Work als Unterstützer der Digitalen Transformation

eingereicht zur Erlangung des akademischen Grades:

Master of Business Administration FH mit Vertiefung IT-Management

vorgelegt von:

Sascha Spreitzer in Zürich, Schweiz

Dieses Werk ist im Open Access veröffentlicht und unter einer freien Creative Commons Lizenz verfügbar. Im Detail "Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)".

Sie dürfen:

- **Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
- **Bearbeiten** — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Unter folgenden Bedingungen:

- **Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- **Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Hinweise:

Sie müssen sich nicht an diese Lizenz halten hinsichtlich solcher Teile des Materials, die gemeinfrei sind, oder soweit Ihre Nutzungshandlungen durch Ausnahmen und Schranken des Urheberrechts gedeckt sind.

Es werden keine Garantien gegeben und auch keine Gewähr geleistet. Die Lizenz verschafft Ihnen möglicherweise nicht alle Erlaubnisse, die Sie für die jeweilige Nutzung brauchen. Es können beispielsweise andere Rechte wie Persönlichkeits- und Datenschutzrechte zu beachten sein, die Ihre Nutzung des Materials entsprechend beschränken.

Siehe unter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
Abstract.....	5
1 Einleitung	6
1.1 Ausgangslage	6
1.2 Problemstellung	6
1.3 Relevanz	7
1.3.1 Relevanz für die Forschung.....	7
1.3.2 Relevanz für die Praxis	7
1.4 Ziele der Arbeit.....	8
1.4.1 Teilziele.....	8
1.4.2 Ziel	8
1.5 Zentrale Fragestellung	8
1.6 Aufbau der Arbeit	8
1.7 Abgrenzungen.....	9
2 Theorieteil	10
2.1 Stand der Forschung.....	10
2.2 New Work.....	11
2.2.1 Begriffsdefinition.....	11
2.2.2 New Work: Ursprünge, Thesen und Ansätze.....	12
2.3 Informationstechnologiemanagement.....	18
2.3.1 Begriffsdefinition.....	18
2.3.2 Exkurs: integriertes Management.....	19
2.3.3 IT-Management: Disziplinen und Aufgaben	20
2.4 Digitale Transformation	23
2.4.1 Begriffsdefinition.....	23
2.4.2 Der stete Wandel durch neue Technologien.....	23
2.5 Konklusionen aus der Theorie	25
2.5.1 Auswirkungen von New Work auf das IT-Management	25
2.5.2 New-Work-Ansätze für das IT-Management.....	26
2.5.3 Direkter Einfluss von New Work auf die digitale Transformation.....	27
2.6 Zwischenfazit der Theorie	27
3 Methode	28

3.1	Methodenwahl Experteninterviews	28
3.2	Vorbereitung und Operationalisierung der Experteninterviews	28
3.2.1	Erstellung des Merkblatts	28
3.2.2	Erstellung des Interviewleitfadens	29
3.2.3	Auswahl der Expertinnen und Experten.....	29
3.3	Datenerhebung und Durchführung der Experteninterviews	30
3.3.1	Pretest.....	30
3.3.2	Ort, Mittel, Zeitpunkt und Dauer.....	30
3.3.3	Ablauf.....	31
3.4	Analyse und Auswertung der Datenerhebung bzw. Experteninterviews	31
3.4.1	Vorgehen	31
3.4.2	Bildung des Kategoriensystems der qualitativen Inhaltsanalyse	32
3.4.3	Klassische Gütekriterien des wissenschaftlichen Vorgehens.....	32
3.4.4	Mayrings Gütekriterien qualitativer Sozialforschung	33
3.5	Ergebnisse der Experteninterviews	35
3.5.1	New Work	35
3.5.2	IT und IT-Management.....	38
3.5.3	Digitale Transformation	38
3.5.4	Legitimation der Unternehmung	39
3.6	Konklusionen aus den Experteninterviews	40
3.6.1	Auswirkungen von New Work auf das IT-Management	40
3.6.2	New-Work-Ansätze für das IT-Management.....	41
3.6.3	Direkter Einfluss von New Work auf die digitale Transformation.....	41
3.7	Zwischenfazit der Experteninterviews.....	41
4	Auswertung	43
4.1	Diskussion.....	43
4.1.1	Wie wird IT-Management durch New Work verändert?	43
4.1.2	Welche New-Work-Ansätze existieren aus einer IT-Perspektive?	45
4.1.3	Inwiefern nimmt New Work einen direkten Einfluss auf die digitale Transformation?	47
4.2	Gesamtergebnis und Beantwortung der Forschungsfrage.....	49
4.3	Limitationen.....	49
4.3.1	Limitationen der Theorie.....	49
4.3.2	Limitationen der empirischen Methoden	49

5	Fazit und abgeleitete Handlungsempfehlungen	51
6	Ausblick.....	52
	Literaturverzeichnis	53
	Tabellenverzeichnis.....	59
	Anhang I: Merkblatt	60
	Anhang II: Interviewleitfaden	61
	Anhang III: Erster Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.....	62
	Anhang IV: Zweiter Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring	90
	Anhang V: Transkript I1	106
	Anhang VI: Transkript I2.....	123
	Anhang VII: Transkript I3.....	134
	Anhang VIII: Transkript I4.....	147
	Anhang IX: Transkript I5.....	159
	Anhang X: Transkript I6.....	170
	Eigenständigkeitserklärung.....	184

Vorwort

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Fragestellung «Wie können New-Work-Ansätze die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen?» bearbeitet. Um die Fragestellung zu beantworten, wurden qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten in den Bereichen New Work, IT-Management und digitale Transformation geführt.

Diese Arbeit verfasste ich im Rahmen meines MBA-Masterstudiums mit Vertiefung IT-Management an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz. Ziel war es, zu ergründen, wie sich New Work auf IT-Abteilungen und die digitale Transformation auswirkt. Aufgrund meiner ehemaligen Vorgesetzten, die sich teilweise im Micromanagement oder auch Kontrollzwang übten, erfolgte die Ausarbeitung der Arbeit sehr motiviert. Im Zeitraum von Juni bis Oktober 2021 wandte ich nebst voller Berufstätigkeit nahezu meine gesamte Freizeit für die Forschung und Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit auf.

Armin Koppert half mir bei der ursprünglichen Themenwahl, Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner unterstützte mich in der Planung der Disposition und Eyup Koç betreute mich über die gesamte Arbeit hinweg und war mir eine grosse Stütze, wenn ich Fragen hatte oder Beistand brauchte. Ich möchte mich an dieser Stelle bei ihnen allen bedanken. Ohne ihre Unterstützung wäre diese Arbeit nicht erfolgreich durchführbar gewesen.

Weiterer besonderer Dank gilt den Expertinnen und Experten, ohne deren Bereitschaft und Offenheit die Realisierung der qualitativen Forschung nicht möglich gewesen wäre.

Ganz herzlich möchte ich mich bei meiner Lebenspartnerin bedanken, die mit viel Verständnis und Geduld ein grosses Opfer brachte, damit ich diese Forschung durchführen konnte.

Diese Arbeit widme ich dem Gründer von New Work, Professor Frithjof Bergmann, der zur Zeit der Planung und Disposition am 23. Mai 2021 in Ann Arbor, Michigan, USA, dahinschied. Möge er in Frieden ruhen, seine Weisheit und Erkenntnisse werden uns auf ewig erhalten bleiben.

Sascha Spreitzer

Zürich, 18. Oktober 2021

Abstract

Die digitale Transformation und der Mangel an IT-Fachkräften führen zu einem Kampf um die besten Talente am Arbeitsmarkt. Die IT-Abteilungen sind der Herausforderung ausgesetzt, in diesem sogenannten «War for Talents» zu bestehen und die eigenen Talente nicht an den Markt zu verlieren. Gleichzeitig müssen sie die Digitalisierung der Prozesse, Dienstleistungen und Produkte der Unternehmung vorantreiben, um in den volatilen und personifizierten Hypermärkten der Digitalisierung bzw. der Industrie 4.0 zu bestehen. New Work ist ein aktuell relevantes Thema und seine Ansätze scheinen eine Lösung für die Herausforderungen der IT-Abteilungen zu bieten. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, zu verstehen, wie New-Work-Ansätze auf IT-Abteilungen und die digitale Transformation wirken.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, zu ergründen, wie New Work Schweizer IT-Abteilungen unterstützen kann, damit diese die digitale Transformation forcieren können. Hierzu wird folgende Forschungsfrage gestellt: Wie können New-Work-Ansätze die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die aktuelle Literatur in den Bereichen New Work, IT-Management und digitale Transformation analysiert und es wurden qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten der vorgenannten Bereiche geführt. Die Ergebnisse der Theorie und der Expertenbefragungen wurden ausgewertet und interpretiert.

New Work und normatives IT-Management stellen eine Sinnkopplung zwischen der Legitimation der Unternehmung in der Gesellschaft und der Arbeit der IT-Mitarbeitenden her und stiften dadurch eine motivierende Sinnggebung. New-Work-Ansätze, die weitreichende Autonomie gewähren, Ausbau und Nutzen von Fähigkeit sicherstellen und Inklusion in eine soziale Gruppe bewirken, erhöhen die Attraktivität der Arbeitgeber, stimulieren die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden und erreichen dadurch Produktivitätssteigerungen sowie eine echte emotionale Bindung an die Unternehmung. New Work impliziert die Bereitstellung des medienbruchfreien digitalisierten Arbeitsplatzes bzw. des digitalen Büros, mit dem die Unternehmen die digitalen Dienstleistungen und Produkte in der digitalen Transformation erbringen können.

Weiterführende Forschungen im Bereich New Work könnten Ansätze untersuchen, die über den Kontext der Büroarbeit hinaus gehen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Arbeit unterliegt einem stetigen Wandel. Der schnelllebige globale Wettbewerb und die Covid-19-Pandemie drängen Schweizer Unternehmen und IT-Abteilungen zur Digitalisierung und die Nachfrage nach innovativen digitalen Talenten übersteigt das Angebot. Fachkräfte suchen sich ihren Arbeitgeber aus. Das IT-Management wird gefordert, neue innovative Wege zu finden sowie innovierende und talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, um die digitale Transformation meistern zu können. Unternehmen werben mit attraktiven und innovativen Anstellungsbedingungen, wie einer «Du-Kultur», flachen Hierarchien, flexiblen Arbeitszeitmodellen und freier Wahl des Arbeitsplatzes – sei es zu Hause, am Firmensitz, im Chalet auf dem Berg oder in der Hängematte in der Karibik. Gerade die Innovation und die Digitalisierung sind für viele Firmen strategisch entscheidend. Wer Innovation und digitale Transformation bewältigt, wird im Markt fortbestehen, wer dies nicht schafft, wird im Wettbewerb keinen Bestand haben. Berühmte Beispiele für gescheiterte Innovation bzw. digitale Transformation sind Blockbuster, Polaroid, Toys "R" Us, PAN AM, Compaq, General Motors und Kodak. In den 1970er-Jahren begründete der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann den freiheitlich-philosophischen Denkansatz des New Work, aus dem Erkenntnisse gewonnen wurden, die das Sinnstreben der Menschen in der Arbeit zu befriedigen vermochten. Der Verfasser untersucht in dieser Arbeit, wie New-Work-Ansätze die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen können (Goh, o. J.; Schnell & Schnell, 2019; Urbach & Ahlemann, 2016; Väh, 2016; Vollmer, 2019).

1.2 Problemstellung

Die Literatur zum konventionellen IT-Management liefert wenige Methoden und Modelle, in denen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden behandelt werden. Im Fokus stehen Strategie, Controlling, Programm- und Projektmanagement, Ressourcenmanagement, Governance und Risk, IT-Service-Management, Enterprise-Architecture-Management sowie Security. Die Literatur ab ca. 2008 behandelt zunehmend die Faktoren der Disruption von Geschäftsmodellen, der Relevanz der Informationstechnologien für die Geschäftserbringung und der digitalen Transformation, in der auch zunehmend humanistische Werte eine Rolle spielen, z. B. Kultur, Zusammenarbeit, Benutzer und Experten (Resch, 2020, S. 43–158; Urbach & Ahlemann, 2016, 2017).

Der Mangel an qualifizierten Fachkräften der Informationstechnologien ist für die Unternehmen spürbar. Sowohl die Anzahl der Stellenausschreibungen als auch die Beschäftigungszahlen nehmen jährlich zu. Vor allem der Bedarf an hochspezialisierten Fachkräften kann vom Markt jedoch nicht gedeckt werden (Kettner, 2012, S. 135–138; Pagel, 2013; Welsch, 2001, S. 274). Da Bedürfnisse und Nachfrage in den neuen Märkten jedoch durch neue, spezielle und disruptive Technologien bestimmt und getrieben werden, stehen Firmen vor der Aufgabe, nicht nur auf einem schnelllebigen und hochkomplexen Markt zu bestehen, sondern auch die fähigsten Expertinnen und Experten am Stellenmarkt zu gewinnen und zu halten. Diese hochqualifizierten Expertinnen und Experten haben jedoch die freie Wahl auf einem von Nachfrage dominierten Stellenmarkt und zwingen die Unternehmen so, eine sinnbefriedigende Arbeit und eine Umgebung zu offerieren, die dem aktuellen Zeitgeist entsprechen (Kettner, 2012, S. 135–138; Schnell & Schnell, 2019; Urbach & Ahlemann, 2017).

Es gilt zu erforschen, wie New-Work-Ansätze die digitale Revolution (Transformation und Disruption) in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen können, um im Wettbewerb und auf dem Markt zu bestehen.

1.3 Relevanz

1.3.1 Relevanz für die Forschung

Die Untersuchung der Verbindung von IT-Management und New Work hilft dabei, zu verstehen, wie sich Schweizer Unternehmen für die digitale Transformation besser aufstellen können. Da die digitale Revolution massgeblich vom Erfolg der Integration neuer Technologien in Dienstleistungen und Produkte abhängt, werden hochqualifizierte Fachkräfte gesucht, die diese Technologien verstehen und erfolgreich umsetzen können (Urbach & Ahlemann, 2016). Die Attraktivität der Arbeitgeber ist ein bedeutender Aspekt für hochqualifizierte Fachkräfte und führt zu einem gesteigerten Wettbewerb der Unternehmen um eben jene Talente (Kettner, 2012, S. 137). Talente sehnen sich jedoch heutzutage nach Sinnhaftigkeit und Identität in ihrer Arbeit und möchten von einem Sinn angetrieben werden, der die Menschen, die Mitarbeitenden und ihre Weiterentwicklung in den Mittelpunkt stellt. Transparenz, Werte, Sinnstreben, Weiterentwicklung, Humanismus, Lernen und Teilen stiften eine Sinnbefriedigung, die Schweizer IT-Abteilungen offerieren müssen, um kompetitiv auf dem globalen Stellenmarkt die besten Mitarbeitenden akquirieren zu können (Schnell & Schnell, 2019, S. 9–14).

1.3.2 Relevanz für die Praxis

New Work wird in absehbarer Zeit eine Schlüsselrolle in Schweizer IT-Abteilungen und der digitalen Transformation einnehmen. Es bedarf daher der Erweiterung des konventionellen IT-Managements, der Handlungsempfehlungen und einer Erläuterung, die diese Masterarbeit leisten soll, indem untersucht wird, wie New-Work-Ansätze die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen können.

Nach den Lockerungen im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie im Jahr 2021, im Zuge fortschreitender Impfungen und Immunisierung in der Bevölkerung, geraten Unternehmen unter Druck, auch weiterhin Homeoffice und flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten. Stellenwechsel und Abgänge können eine Folge sein, wenn Unternehmen sich nicht anpassen. Betroffen sind z. B. Apple und JP Morgan Chase. Bei den jüngeren Generationen zeichnet sich ein Trend in Richtung «Work from Anywhere» ab. Sie geben zudem an, dass die älteren Generationen eher beruhigt seien, wenn sie ihre Mitarbeitenden vor Ort kontrollieren können, statt ihnen im Homeoffice zu vertrauen. Oft werden der Arbeitsweg, Kosteneinsparungen, eine mögliche Covid-19-Exposition, die Zeit mit der Familie und Kinderbetreuung als Gründe für Remotearbeit genannt. Der Arbeitsplatz der Zukunft wird zunehmend von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bestimmt (Ben, 2021; Melin & Egkolfopoulou, 2021; Rönisch, 2020).

Der internationale Wettbewerb um Fachtalente ist zu einem entscheidenden Einflussfaktor für die Volkswirtschaften geworden. Die Schweiz ist dadurch direkt einem makroökonomischen Wertschöpfungsverlust ausgesetzt (CHF 482.7 Mio. im Jahr 2008) (Gehrig et al., 2010, S. 47–49 & 52).

1.4 Ziele der Arbeit

1.4.1 Teilziele

Die aktuelle Basis- und Fachliteratur in den sich tangierenden Themengebieten des New Work und IT-Managements wird recherchiert, inhaltlich analysiert und für die Leserschaft aufbereitet. Der Autor orientiert sich an folgenden Teilfragen:

1. Wie wird IT-Management durch New Work verändert?
2. Welche New-Work-Ansätze existieren aus einer IT-Perspektive?
3. Inwiefern nimmt New Work einen direkten Einfluss auf die digitale Transformation?

Aus der tieferen Analyse und den Grundlagen der behandelten Themen werden offene Fragen abgeleitet, die in Experteninterviews weiter untersucht werden.

1.4.2 Ziel

Die transkribierten und inhaltlich analysierten Expertenaussagen werden den Erkenntnissen der Theorie gegenübergestellt, diskutiert und abgeglichen. Das Resultat wird gleichzeitig das Hauptergebnis der Arbeit sein. Basierend auf diesem Hauptergebnis werden Handlungsempfehlungen formuliert, um Schweizer IT-Abteilungen mit New-Work-Ansätzen bei der digitalen Transformation zu unterstützen.

1.5 Zentrale Fragestellung

Der Autor stellt folgende zentrale Frage:

Wie können New-Work-Ansätze die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen?

1.6 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit wird in eine Einleitung, den Literaturreview, Experteninterviews, eine Diskussion und einen Schlussteil gegliedert.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit, dem Literaturreview, wird der Stand der Forschung dargelegt und die Grundlagen zur Beantwortung der Fragestellung werden ermittelt. Es werden die Ursprünge, Thesen und Ansätze des New Work und die Transformation durch New Work erarbeitet sowie die Disziplinen und Aufgaben des IT-Managements erläutert. Auch die digitale Transformation – der stete Wandel der Technologien und die Wertschöpfung aus neuen Technologien – wird erläutert. Der theoretische Teil endet mit Konklusionen zur Auswirkung von New Work auf das IT-Management, einer Analyse und Betrachtung der New-Work-Transformation im Kontext des Wandels des IT-Managements, Konklusionen zu New-Work-Ansätzen für das IT-Management aus Perspektive des IT-Managements unter Einbezug der konventionellen IT-Management-Disziplinen und der neuen Thematik der agilen IT. Zudem werden Konklusionen zum direkten Einfluss von New Work auf die digitale Transformation, als Katalysator für die digitale Transformation, gezogen.

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden von den Ergebnissen des theoretischen Teils Fragen abgeleitet, die Expertinnen und Experten in der Thematik beantworten sollen. Die Formulierung der teilstandardisierten und offenen Fragen für den Interviewleitfaden ist dabei der erste Schritt. Im zweiten Schritt werden Expertinnen und Experten ausgewählt. Zu diesen zählen Personen, die bereits die Themenbereiche IT-Management, New Work und/oder digitale

Transformation bearbeitet haben und in ihnen Erfahrungen sammeln konnten. Im dritten Schritt werden die Leitfadeninterviews durchgeführt und die Daten erfasst. Die Datenerfassung als solche wird per Tonaufnahme festgehalten. Im vierten und letzten Schritt werden die Daten ausgewertet, transkribiert und anschliessend mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) interpretiert.

Im Auswertungsteil dieser Arbeit werden die Ergebnisse aus dem theoretischen Teil, der Literatur sowie die Konklusionen aus den Experteninterviews diskutiert und für die Leserinnen und Leser aufbereitet. Das Ergebnis der Diskussion ist gleichzeitig die Antwort auf die zentrale Fragestellung: Wie können New-Work-Ansätze die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen?

Im Schlussteil dieser Arbeit werden Handlungsempfehlungen für Schweizer IT-Abteilungen und Unternehmen auf Basis der Erläuterungen aus der Diskussion formuliert und es wird ein Ausblick auf weiterführende Forschungen und die Zukunft gegeben.

1.7 Abgrenzungen

In dieser Arbeit wird nicht bzw. nicht tiefer auf New-Work-Ansätze eingegangen, die keine Relevanz für das IT-Management oder die digitale Transformation haben. Auch die einzelnen Frameworks der Informationstechnologien werden nicht näher betrachtet, da dies die Grösse und den zeitlichen Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten würde.

2 Theorieteil

2.1 Stand der Forschung

Die «digitale Transformation» wird seit der Jahrtausendwende 2000 öfter als Begrifflichkeit verwendet, wurde jedoch erst 2006 erstmalig als die Digitalisierung der Gesellschaft (bzw. Innovationsdiffusion) und eine digitalisierte Wertschöpfung (bzw. E-Business) beschrieben (Zhu et al., 2006). Die zeitgenössische Literatur im Bereich IT sieht 2008 als den tatsächlichen Eintritt der Gesellschaft und Wirtschaft in eine neue industrielle Ära (die Industrie 4.0) der Digitalisierung aller Lebensbereiche und der Erbringung einer digitalisierten Wertschöpfung (Peter et al., 2017; Tiemeyer, 2020; Urbach & Ahlmann, 2016).

Professor Emeritus der Philosophie an der Universität von Michigan in den Vereinigten Staaten von Amerika, Frithjof Bergmann, veröffentlichte 1977 seine Monografie «On Being Free». Er studierte danach im Feld die 1981 stattfindende Automatisierung der Lohnarbeit und konkludierte 2004 in «Neue Arbeit, Neue Kultur», dass die Menschen Arbeit brauchen, die sie «wirklich wirklich wollen». Bergmann sieht die industriellen Revolutionen und die damit einhergehende klassische Lohnarbeit als Ursache der Armut von Begierde der Lohnarbeiter nach einem erfüllten Leben, das sie sich an Wochenenden oder nach der Pensionierung erhoffen (Vollmer, 2019).

Vanessa Jobst-Jürgens (2020) sowie Anna und Nils Schnell (2019) beschreiben New Work im aktuellen Kontext als Massnahmen, die die intrinsische Motivation stimulieren und so zu überdurchschnittlichen Leistungen anregen. Die Massnahmen lassen sich in die Kategorien zeitliche und örtliche Autonomie, Nutzen und Ausbau von Fähigkeiten sowie Inklusion in soziale Gruppen einteilen.

Im Jahr 1987 kam erstmals eine planerische und explizite Sichtweise auf die Informationstechnologien auf (Boynton & Zmud, 1987). Diese wurde 2018 und 2020 von Doktor Olaf Resch, Professor am Institut für Informationsmanagement und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, in Planung bzw. Strategie bzw. Governance und Ausführung bzw. Operatives eingeteilt.

Frederick Winslow Taylor beschrieb 1911 erstmals das «Scientific Management», die Optimierung von menschlicher Arbeit. Henry Ford setzte diese in der Praxis der Massenproduktion von Automobilen um (Chandler Jr., 1962). Das ab 1960 entwickelte und 1972 veröffentlichte Sankt Galler Management-Modell (Ulrich & Krieg, 1972), welches strategisches und operatives Management beschreibt, wurde 2008 von Bleicher und Abegglen um das normative Management erweitert. Dieses definiert eine ethische Legitimation und ethische Leitplanken als Voraussetzung einer Organisation (Rüegg-Stürm et al., 2020).

Die digitale Transformation tritt gleichzeitig mit der Schaffung des normativen Managements auf.

Diese Arbeit knüpft am Stand der Forschung 2021 in den Themengebieten New Work, IT-Management und digitale Transformation an. Zusammenhänge und Ursachen werden abgeleitet sowie offene Fragen identifiziert.

2.2 New Work

2.2.1 Begriffsdefinition

New Work ist «Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen» (Bergmann, 2004, S. 103). So fasste Frithjof Bergmann (2004) die Thematik zusammen. Bergmann war Österreicher, Amerikaner und Philosophieprofessor. Er verstarb im Mai 2021 im Alter von 91 Jahren. Bergmann erkannte die Thematik des New Work durch eigene Beobachtungen und Studien in den späten 1970er- und frühen 1980er-Jahren. Die Theorie des neuen Arbeitens gewann 40 Jahre später wiederum an so hohem Interesse, dass er noch im hohen Alter zu Konferenzen zum Thema eingeladen wurde, beispielsweise im Jahr 2017 vom Internetkonzern XING, der heute als New Work SE firmiert (Vollmer, 2019). Im Amerika der 1980er-Jahre wurden Autos in Fabriken nach der Lehre Taylors (1911) und der Praxis Henry Fords (Chandler Jr., 1962) am Fließband und unter rigidem Management produziert. Konjunkturbedingt kam es zu massenhaften Entlassungen und Bergmann fragte sich, was mit diesen Menschen passieren würde und wie neue Arbeit aussehen müsste, um die Menschen nicht auszulaugen. Ein Problem, welches auch heute noch aktuell ist, ist die Rationalisierung der handwerklichen Lohnarbeit durch Automatisierung (Jobst-Jürgens, 2020, S. 2).

Die Suche nach einer Alternative zum Scientific Management nach Taylor (1911) – ohne überoptimierte Arbeitsaufteilung, ohne starre Hierarchie oder fester Zeitplanung – begann. Bergmann ersann ein Manifest der neuen Arbeit, das auf der cleveren Nutzung einfallsreicher Technologien fusst. Anstatt sich durch Arbeit energetisch zu entleeren und aufzuzehren, solle neue Arbeit Kraft verleihen und die Menschen stärken. Neue Arbeit solle den Menschen Luft und Raum spenden, zu machen, was für sie wirklich wichtig und bereichernd ist (Bergmann, 2004).

Bergmann erhoffte sich sinnhafte Arbeit und Sinnhaftigkeit in der Arbeit für alle Menschen, um ihre persönliche Entwicklung zu unterstützen. Neue Technologien sollen dabei Arbeit abnehmen, den Menschen Freiraum verschaffen und es ermöglichen, die Beschäftigungszeit auf zwei Tage die Woche zu reduzieren. Weltweite New-Work-Zentren sollen hierbei Beratung und Unterstützung leisten, um jeden individuell zu beraten. Ganzheitlich betrachtet sollten so ein neues Wirtschaftssystem und eine neue Gesellschaft geschaffen werden, in der Technologie die meiste Arbeit abnimmt und den Einzelnen Freiraum gegeben wird, sich auf persönliche Themen zu konzentrieren, die innere Erfüllung und Befriedigung spenden (Bergmann, 2004; Jobst-Jürgens, 2020, S. 2; Schemuly, 2019, S. 11–16; Väh, 2016, S. 75–95).

Zwischen der ursprünglichen und der durch die heutige Arbeitswelt geprägten Definition des Begriffs New Work lässt sich ein Unterschied erkennen. Die Unternehmen und Arbeitgeber wandeln den Begriff, indem sie das ursprünglich altruistische Ziel – das Wohlbefinden der Einzelnen sowie die Schaffung eines neuen Wirtschaftssystems, einer neuen Gesellschaft und neuer Technologien – auf die eigenen Vorteile beziehen. So verwenden Unternehmen den Begriff heute behelfsweise zur Steigerung der eigenen Attraktivität am Arbeitsmarkt, um im «War for Talents», dem Kampf um die Talente (Jobst-Jürgens, 2020, S. 3), gewinnen zu können. Darunter fallen weitere Themengebiete wie «Work from Anywhere», Homeoffice, moderne Arbeitsplatzkonzepte, «Digital Workplace», Digitalisierung im Allgemeinen und die Abschaffung bzw. Verflachung von Hierarchien. Laut Bergmann (2019) «ist [es] so, als würde man «der Lohnarbeit einen Minirock anziehen» – und das sei noch lange nicht New Work».

Bergmann stipulierte, dass New Work folgende vier Ziele verfolgt (Bergmann, 2020; Jobst-Jürgens, 2020, S. 3; Väh, 2016, S. 57–62):

1. Reduktion bzw. Besiegen der Armut weltweit;
2. Reduktion der entleerenden und auslaugenden Arbeit sowie Steigerung erfüllender, sinnbefriedigender und sinnstiftender Arbeit;
3. Abbau bzw. gänzliche Beseitigung der Einkommensschere zwischen Arm und Reich, Schonung der Ressourcen und Wahrung des Klimas und der Kulturen sowie
4. Schaffung einer neuen Kultur basierend auf neuen Werten durch ein darauf ausgelegtes Bildungssystem – eine neue Kultur, die intelligenter, ressourcenschonender und mondän ist.

Das heutige New Work ist vielmehr eine Disziplin der Arbeits- und Arbeitsumgebungsgestaltung, die die intrinsische Motivation sowie den Antrieb der Mitarbeitenden durch sich selbst und von innen heraus entfachen soll. Durch eine Vielzahl an Mitarbeitendenbenefits, weitreichende Befugnisse, Selbstständigkeit und Inklusion wird eine emotionale Anbindung bzw. eine Sinnverbundenheit mit dem Unternehmen bezweckt. Das Ziel ist hierbei jedoch in erster Linie nicht die altruistische Schaffung einer besseren Gesellschaft nach Bergmann (2020), sondern die Verbesserung der Produktivität der Unternehmen (Jobst-Jürgens, 2020, S. 5–7; Ternès & Wilke, 2018, S. 21–28; Väh, 2016, S. 75–95).

In dieser Arbeit wird der Begriff «New Work» fortführend als New Work im Sinne der heutigen Auslegung und Anwendung in der Arbeitswelt verwendet und «New Work nach Bergmann» als Begriff für die Beobachtungen und Erkenntnisse Bergmanns.

2.2.2 New Work: Ursprünge, Thesen und Ansätze

2.2.2.1 New Work nach Bergmann

Ende der 1970er- und Anfang der 1980er-Jahre hatte der Autobauer General Motors (GM) im US-amerikanischen Flint im Bundesstaat Michigan den grössten Produktionsstandort, noch vor Detroit, und war gleichzeitig das grösste US-Unternehmen zu jener Zeit. Zu Beginn der 1980er-Jahre kam es in der US-amerikanischen Wirtschaft zu einer schweren Rezession, die sich wiederum direkt auf die Stadt Flint und die mehrheitlich bei GM angestellten Arbeitnehmenden, klassische Fließbandarbeitende, auswirkte. Die erste Welle der Automatisierung liess die Bewohnerinnen und Bewohner sowie Arbeiterinnen und Arbeiter Flints fürchten, ihre Jobs zu verlieren. Bald würden Computer die Maschinen an den Fließbändern steuern und nicht mehr die Frauen und Männer Flints. Zwischen 1981 und 1983 breitete sich Angst in der Stadt aus (Bergmann, 2004, S. 123–136; Jobst-Jürgens, 2020, S. 1–4; Väh, 2016, S. 57–62).

Bergmann, der sich schon in den 1970er-Jahren Gedanken zu New Work machte (1977), war auf der Suche nach einem Projekt, um seine Thesen zu verwirklichen. Er fand dieses in Flint, denn die Stadt hatte im Gegensatz zu Detroit, welches zu gross und divers war, die optimale Grösse und Überschaubarkeit. Flint bestand hauptsächlich aus Autofabriken, die den Alltag aller Einwohnenden bestimmten. Die Gewerkschaft «United Automobile Workers» (UAW) wurde in Flint gegründet und machte die Stadt damit zu einem «heiligen» Ort der US-amerikanischen Arbeiterbewegung. Bergmann schätzte 1983, dass GM mindestens 50 % der Arbeitskräfte entlassen würde (Bergmann, 2004, S. 124–137).

Automatisierung in der Automobilindustrie bedeutete in der damaligen schweren Rezession eine grosse Massenentlassungswelle, die die Stadt Flint hart getroffen hätte. Bergmann fragte sich, was mit den Menschen passieren würde, wenn sie keinen Job mehr hätten, und sprach mit den Fließbandarbeitern von GM. In vielen Gesprächen zwischen 1981 und 1983 konnte

er ein Phänomen feststellen, dass er als «Armut der Begierde» bezeichnete. Die Arbeitenden hatten kaum Freude an ihrem eigenen Dasein und ihrer Arbeit. Sie ertrugen die Arbeit bis zum nächsten Wochenende und zum Ruhestand, als wären sie erkrankt. Sie hatten keinen Spass an ihrem Leben und ihrer Existenz, sie begehrten nichts. Daraus schlussfolgerte Bergmann, dass Arbeit Leben spenden und erfüllen kann oder Leben nehmen, schwächen und krank machen kann. Dies bezeichnete er als «Polarität der Arbeit» (Bergmann, 2004, S. 14 & 124; Jobst-Jürgens, 2020, S. 1–4; Schnell & Schnell, 2019, S. 7–9; Vollmer, 2019).

Bergmann erstellte das Manifest der neuen Arbeit, in welchem Arbeit die Menschen unterstützen und sie in ihrer Existenz stärken soll, indem sie machen, was sie «wirklich wirklich wollen» (2004, S. 113). Arbeit solle so gestaltet werden, dass sie den Menschen nicht durch z. B. rigide Strukturen und zähe Abläufe auslaugt. Dabei müsse sich jede Einzelne und jeder Einzelne kontinuierlich damit auseinandersetzen und sich dessen bewusstwerden, was sie oder er wirklich begehrt. Arbeit solle nicht aufzehren, Energie verbrauchen und erschöpfen, sondern Energie spenden, die eigene Entwicklung unterstützen und vitalere, erfüllte sowie bessere Menschen hervorbringen, welche Sinnhaftigkeit erleben. Die Lösung dazu sollten innovative Technologien und deren schlaue Nutzung sein. Diese müssten Freiraum für die Menschen schaffen, damit sie verfolgen können, was für sie bedeutend und bereichernd ist. Die Wochenarbeitszeit müsste so auf zwei Tage die Woche reduziert werden. Weltweite New-Work-Zentren sollten etabliert werden und den Prozess unterstützen. Bergmann erhoffte sich dadurch eine neue Gesellschafts- und Wirtschaftsform (Bergmann, 2020; Jobst-Jürgens, 2020, S. 1–4; Schnell & Schnell, 2019, S. 7–9).

General Motors sollte nicht «halb Flint in die Arbeitslosigkeit schicken» (Bergmann, 2004, S. 13). Bergmann verteilte daher Flugblätter, hielt Vorträge und gab Radiointerviews, in denen er erläuterte, dass alle Arbeitnehmenden bei GM ihren Arbeitsplatz behalten sollten, dafür aber nur sechs Monate, also eine Hälfte des Jahres, arbeiten würden. In der anderen Hälfte sollten sie in New-Work-Zentren herausfinden, was sie wirklich wollen und wie sie damit Geld verdienen können. Für Bergmann war New Work ein Aspekt der Gemeinde. Er ging davon aus, dass es sich als Wirtschaftsform durchsetzen würde – eine neue Form des Bauerntums, der hoch technologisierten Selbstversorgung, eine begrenzte lokale und soziale Versorgung mit Lebensmitteln, Kleidung, Wohnraum und anderem (Bergmann, 2004, S. 21, 124 & 125; Hornung, 2018; Schnell & Schnell, 2019, S. 7–9).

2.2.2.2 New Work im aktuellen Kontext

Die Globalisierung und Digitalisierung ist eine ähnliche Herausforderung, die auch die Automatisierung der Massenfertigung vor 40 Jahren mit sich brachte. In den 1980er-Jahren ersetzten Computer die menschliche Steuerung von Fertigungsrobotern und 2021 ersetzt künstliche Intelligenz den Kundenservice durch Chatbots. New Work im aktuellen Kontext ist die Betrachtung der einzelnen Individuen und der Wohlfahrt, des Fortkommens der Gesellschaft. Industrialisierung und christlich geprägte Arbeitsethik haben ein imperatives Lebensmuster geschaffen. Einzugestehen, dass durch jenes christlich geprägte imperative Lebensmuster Selbstbestimmung und Eigenständigkeit über das Leben von uns allen gestellt wird, ist für die nötige Reformation der Arbeitswelt unabdingbar (Bergmann, 2004; Schnell & Schnell, 2019, S. 9–16; Väh, 2016, S. 73 & 74).

New Work ist eine Flut an verschiedenen Massnahmen und Konzepten, die schwer in Wertvolles und weniger Wertvolles zu unterscheiden sind. Manche Personen denken, dass schon ein Tischfussball, ein Obstkorb oder das Anstellen eines Scrum-Masters New Work sei. Die

Mitarbeitenden streben jedoch nach einem Sinn in dem, was sie tun, möchten sich selbst verwirklichen und dabei möglichst unabhängig sein. Sie auf Arbeitszeit, Titel, Rollen und Verantwortlichkeiten zu reduzieren, kann diese Wünsche nicht erfüllen. Humanismus in Unternehmen wird fälschlicherweise als «Tapetenwechsel-Aktionismus» begriffen. Die Menschen in Unternehmen werden als «Homo Oeconomicus» (Sieger, 2004) gesehen und nicht als empfindsame Wesen mit eigenen Werten und Zielen. Aus Krawatten werden Turnschuhe, aus «Sie» wird eine Du-Kultur und aus einer grösseren eine kleinere Hierarchie gemacht. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dies ausreicht, um Mitarbeitenden einen Sinn in der Arbeit zu geben, sodass sie sich verwirklichen und damit unabhängig sind. Unternehmen begehen meist den Fehler, New Work als direkte Verbesserung der Produktivität durch den Arbeitnehmenden freundlich gesinnte Massnahmen zu begreifen. New Work kann aber nur in zweiter Linie die Produktivität erhöhen. In erster Linie zielt das Konzept auf die Stimulation der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden ab (Benware & Deci, 1984; Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7; Ternès & Wilke, 2018).

Laut Jobst-Jürgens (2020, S. 4–7) wirkt sich ein angenehmes Arbeitsumfeld positiv auf die intrinsische Motivation und somit positiv auf die Leistung sowie die Ergebnisse von Mitarbeitenden aus. Ternès und Wilke (2018) wollten diesen Zusammenhang jedoch nicht herleiten.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass es sich bei New Work um einen zweiphasigen Prozess handelt. In erster Linie wird die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden stimuliert und in zweiter Linie dadurch eine Steigerung der Produktivität antizipiert.

Intrinsische Motivation im Kontext der Arbeitswelt bedeutet, dass Menschen aus Spass an der Betätigung selbstständig und aus eigenem innerem Antrieb heraus wirken. Ein echtes Interesse an der Tätigkeit und dem Thema kann über die reguläre Arbeitsverbundenheit hinaus gehen. Die Belohnung ist die Sache selbst und nicht das berufsmässige Streben nach Status oder Macht. Ein hohes Niveau an intrinsischer Motivation kann in besserem Lernen, besseren Leistungen und einer höheren Zufriedenheit resultieren (Benware & Deci, 1984; Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7).

In Deutschland ergab eine Studie, dass nur 15 % der Arbeitnehmenden eine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben, 16 % die Anstellung wechseln möchten und 69 % Dienst nach Vorschrift verrichten. Die Folgen werden auf einen jährlichen volkswirtschaftlichen Schaden von bis zu 122 Milliarden Euro beziffert (Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7; Tödtmann, 2019).

Zu den intrinsischen Motivationsfaktoren zählen gemäss Jobst-Jürgens (2020, S. 4–7) und Sieger (2004):

Autonomie

Autonomie, d. h. verwaltungsmässige Unabhängigkeit und Selbstständigkeit, hat einen positiv stimulierenden Effekt auf intrinsische Motivation. Wird sie eingeschränkt oder verhindert, lassen sich negative Auswirkungen auf die intrinsische Motivation beobachten (Deci et al., 1989; Deci & Ryan, 2000; Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7).

Fähigkeit

Die eigene Befähigung, wie Bildung, Geschick, Talent, Erfahrung und Kraft, Erwartungen zu erfüllen sowie Dinge zu erreichen, hat einen positiven Effekt auf die intrinsische Motivation (Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7; McAuley et al., 1989).

Inklusion

Gefühlvoll und ausgeglichen in Wechselwirkung treten, angebunden und eingebunden sein, nicht ausgegrenzt, sondern mit einem sozialen Kollektiv, einer Gruppe bzw. einem Team identifiziert zu sein, wirkt sich positiv auf die intrinsische Motivation aus (Deci & Ryan, 2000; Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7)

Stimulierte und erhöhte intrinsische Motivation hergestellt durch Gewährung von Autonomie den Ausbau der Fähigkeiten, die Inklusion in eine Gruppe und die emotionale Bindung zum Unternehmen (Ternès & Wilke, 2018) kann zu Lohnarbeit führen, die nicht auslaugt, sondern Energie spendet (Bergmann, 2004) und somit die Produktivität der Unternehmen steigern kann (Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7).

Laut Schnell und Schnell (2019, S. 9–16) ist New Work:

Denkart

New Work geht weit über flexible Arbeitszeitmodelle oder Homeoffice hinaus. Kontinuierlich und repetitiv muss hinterfragt werden, was wirklich gewollt und begehrt wird (Bergmann, 2004). Eine sinn- und energiestiftende Arbeit wird durch Autonomie, Fähigkeit, Inklusion und Identifikation erreicht (Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7). Arbeit, die weder Sinn noch Energie stiftet, muss dies durch Status, Macht, Rollen, Positionen, Eitelkeit und Einzelgängertum ausgleichen (Schnell & Schnell, 2019, S. 9–16).

Antrieb durch einen Sinn

Eine klare Mission verbunden mit Verantwortung gegenüber der Gesellschaft schafft eine Identität, in der sich Mitarbeitende wiederfinden können. Sie können so einen Teil zu einem grossen Ganzen beitragen und sich damit persönlich zufriedenstellen und weiterentwickeln (Schnell & Schnell, 2019, S. 9–16).

Mensch im Mittelpunkt

Der Fokus wird von Sachwerten und Ressourcen auf die Menschen verlagert. Sie sind das Wertvollste im Unternehmen, da sie die Ressourcen mit ihren Fähigkeiten in Werte verwandeln (Chandler Jr., 1962, S. 383). Die Rolle des Personaldienstes bzw. der Human-Ressource-Abteilung wird bedeutender und ausgebaut. Manche Firmen setzen einen «Purpose-Enabler» oder einen «Chief-of-Joy-Officer» ein (Schnell & Schnell, 2019, S. 9–16).

Antrieb durch eigene Fähigkeiten

Mitarbeitende werden dabei unterstützt, die eigenen Fähigkeiten zu erkennen, einzuschätzen, zu verstehen und zu verbessern. Lernen und kontinuierliche Verbesserung der eigenen Fähigkeiten werden zum ambitionösen Ziel im Unternehmen. Dies darf jedoch kein Obligatorium durch den Arbeitgeber, sondern muss eine freie Eigenentscheidung sein, die dem eigenen persönlichen Sinnstreben nahe liegt bzw. dem, was «wirklich gewollt» wird (Bergmann, 2004; Schnell & Schnell, 2019, S. 9–16).

Der Autor erkennt darum, dass erzwungene Fähigkeiten die Menschen nicht erfüllen bzw. nicht intrinsisch motivieren und somit nicht mehr Leistung oder Produktivität antizipiert werden kann.

Transparenz

Eine anhaltende transparente Kommunikation und Diskussion bildet die Basis für Inklusion und Identität und zeigt ihren vollen Effekt bei flachen Hierarchien oder über alle

Stufen hinweg. Nicht oder nicht transparent zu kommunizieren führt zur Ausgrenzung und zur Abspaltung des Zugehörigkeitsgefühls (Schnell & Schnell, 2019, S. 9–16).

Antrieb durch Wert

Prozesse und Programme sollten stets einen sinngebenden Zweck verfolgen, jedoch niemals Selbstzweck sein. Es gilt daher, zu prüfen, ob ein Prozess oder Programm gerechtfertigt ist und ob es die Arbeit und Unternehmung sinnvoll unterstützt (Schnell & Schnell, 2019, S. 9–16).

Wissensaustausch

Silos und Inseln werden durch das Teilen von Wissen überwunden. Über natürliche oder künstliche Grenzen hinweg zu lernen verbessert die Arbeit aller, wodurch gemeinsam mehr erreicht wird – selbst über die Grenzen der Unternehmungen hinaus. Wissen soll daher nicht nur aufgebaut, sondern auch geteilt werden. Wissen zu teilen bedeutet, Macht abzugeben und sich nicht mehr unersetzlich zu machen. Das Risiko der Gemeinschaft, Arbeitgeber oder Gruppe, eine wertvolle Fähigkeit zu verlieren, wird dadurch minimiert, sollte jemandem etwas zustossen (Schnell & Schnell, 2019, S. 9–16).

Der Hype um den Begriff New Work führt dazu, dass die Thematik Gefahr läuft, «auszubrennen» und die eigentlich gute humanistische Absicht nach Bergmann (2004) versiegt. Es braucht daher Erfolgsgeschichten, die in der Fachpresse verbreitet werden, um die Thematik am Leben zu erhalten (Brandes-Visbeck, 2019; Hornung, 2019; Jobst-Jürgens, 2020, S. 4–7).

New Work wird in Unternehmen häufig nur aus Sicht des Arbeitgebers betrachtet und gestaltet. Es besteht daher ein grosses Risiko, dass getroffene Massnahmen an den Bedürfnissen und Wünschen der Belegschaft vorbei gehen (Jobst-Jürgens, 2020, S. 9–16).

2.2.2.3 New-Work-Ansätze

Im Folgenden wird auf New-Work-Ansätze eingegangen, die sich für das IT-Management und die digitale Transformation anbieten. Sie lassen sich, wie bereits geschildert, in Autonomie, Fähigkeit und Inklusion einteilen.

Freie Wahl des Arbeitsmodells (Autonomie)

Für die Work-Life-Balance der Arbeitnehmenden ist es unerlässlich, dass sie ihr Arbeitsmodell frei wählen können. Die zeitliche Flexibilität steht hier im Vordergrund. Varianten umfassen z. B. Teilzeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeit, Funktionszeiten, Sommer- oder Winterarbeit, Job-sharing, verkürzte Arbeitswochen (z. B. um einen Tag), unbegrenzte Ferien, Kurzanstellungen und Sabbaticals (Halpern, 2005; McNall et al., 2009; Schnell & Schnell, 2019, S. 58–60).

Freie Wahl des Arbeitsorts (Autonomie)

Auch die freie Wahl des Arbeitsorts zählt zu den Faktoren, die die Work-Life-Balance beeinflussen, indem sie die räumliche Unabhängigkeit der Persönlichkeit gewährt. Varianten umfassen Office, Homeoffice, Remote Work, Work from Anywhere, Work from Everywhere und Co-Working-Spaces. Die technologischen Kollaborationswerkzeuge erlauben somit das Arbeiten unter Palmen oder im Chalet auf dem Berg (Giovanis, 2018; Rodgers, 1992; Schnell & Schnell, 2019, S. 58–60).

Freie Wahl der Arbeitsmittel (Autonomie)

«Bring Your Own Device» (BYOD) oder die freie Wahl beim Arbeitsstart oder bei der Neubeschaffung von Arbeitsmitteln erlaubt es Mitarbeitenden, Geräte und Arbeitsmittel zu verwenden, zu denen sie bereits einen Praxisbezug oder eine Vorliebe haben. Der Zugang zur Arbeit wird dadurch erleichtert und die Zufriedenheit erhöht. Beispiele für solche Arbeitsmittel sind Tische, Stühle, Monitore, Smartphones und Laptops (Baillette et al., 2018; Schnell & Schnell, 2019, S. 154–156; Simpson, 2020).

Communities of Practice (Fähigkeit)

Das Lernen und die Anwendung von Erlerntem in der Praxis sind der Schlüssel zur Befähigung, der Fähigkeit, aus eigener Kraft Erfahrung und Wissen zu leisten oder herzustellen. Communities of Practice sind Fachgruppen, die es sich zur Aufgabe machen, untereinander Wissen zu teilen und anzuwenden. In der Praxis werden Workshops, Hackathons und Vorträge abgehalten. Communities of Practice können sich auch als Lehrformate virtuell organisieren (Mercieca, 2017; Schnell & Schnell, 2019, S. 28–30; Wenger, 2011).

Vertrauenskultur und Retrospektive (Fähigkeit)

Irren ist menschlich, aber kein Vorsatz. Es muss verstanden werden, dass der einzige Weg zu Verbesserungen Fehler sind. Wer keine Fehler macht, kann sich nicht verbessern. Insofern sind Fehler etwas Gutes und sollten besprochen sowie geteilt werden. Damit kann eine größere Gruppe von einem Fehler lernen und ist in der Folge fähig, diesen nicht mehr zu begehen. In sogenannten Retrospektiven werden Fehler positiv als Ausdruck des Lernens und der Erfahrung geteilt und besprochen (Fruhen & Keith, 2014; Schnell & Schnell, 2019, S. 60–62, 118–120 & 125–128; Van Dyck et al., 2005).

Kanban-Arbeitsmethode (Fähigkeit)

Kanban ist eine einfache, visuelle, iterative und agile Projektmanagementmethode, mit der einzelne Arbeitspakete in graduellen Fortschritten dargestellt werden. Aufgaben können klar aufgeteilt werden und führen zu einer einfacheren Teamkoordination und -leistung (Huang & Kusiak, 1996; Krishnaiyer et al., 2018; Schnell & Schnell, 2019, S. 80–83).

Purpose-driven Workplace (Inklusion)

Das Unternehmen, seine Strategien, die Entscheidungen und das Verhalten werden bei Purpose-driven Work jederzeit vermittelt. Die Fragen nach der Legitimation, dem Sinn respektive dem «purpose», dem Wieso (Why?), dem Wie (How?) und dem Was (What?) müssen jederzeit klar beantwortet werden und dürfen nicht offenbleiben. Diese ganzheitliche klare Darstellung der Unternehmung und der Vorhaben ermöglicht eine Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Sinn. Das tägliche Handeln der Einzelnen wird mit Legitimation, Sinn, einer Mission und einer Vision gekoppelt. Es wird nachvollziehbar, warum es die Arbeit braucht (Dupret & Pultz, 2021; Schnell & Schnell, 2019, S. 63–65, 98–100, 148–150; Wiedemann, 2019).

Der Kodex bzw. die oberste Direktive (Inklusion)

Die Beschreibung der Werte, auf denen die Zusammenarbeit basiert und täglich aktiv gelebt wird, ist eine Möglichkeit, Mitarbeitende emotional zu binden und zu einen. Es kann z. B. die allgemeine Auffassung etabliert werden, dass jeder stets in guter Absicht handelt und niemand in böser. Somit kann ein Verhaltenskodex, Kodex, Code of Conduct oder ein Source-Code etabliert werden (Adam & Rachman-Moore, 2004; Elastic, 2021; Mackenzie, 1998; Schnell & Schnell, 2019, S. 33–35 & 120–122).

Kollaboration und Werkzeuge (Inklusion)

Um den Austausch der Mitarbeitenden zu ermöglichen, sind Werkzeuge und Mittel für die Kollaboration unerlässlich. Café-Ecken und Meetingräume sind eine Variante; Videokonferenzen mit Screen-Sharing-Funktion und Instant-Messaging-Lösungen machen die Mitarbeitenden jedoch räumlich unabhängig und erleichtern die Zusammenarbeit bzw. regen diese über Barrieren hinweg an (Attaran et al., 2019; Lauby, 2013; Schnell & Schnell, 2019, S. 26–28).

2.3 Informationstechnologiemanagement

2.3.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Informationstechnologiemanagement (IT-Management) ist eine Zusammensetzung aus den Begriffen Informationstechnologie (IT) und Management. Zuerst ist ein Verständnis dieser einzelnen Begriffe notwendig, um darauf aufbauend ein Verständnis für ihr Zusammenspiel zu erlangen (Pilorget & Schell, 2018, S. 1–14; Resch, 2018).

Informationstechnologie (IT)

Die Abkürzung IT steht für Informationstechnologie oder Informationstechnik und das Supernym für Technologien zur Verarbeitung und Übertragung von Informationen bzw. die elektronische Datenverarbeitung. Dazu zählen z. B. elektronische Rechen- und Speichersysteme, Netzwerke, Daten und Anwendungen. Mit IT wird auch der Teil einer Organisation bezeichnet, der sich mit Informationstechnologien beschäftigt. Der Begriff impliziert aktuell Kommunikation bzw. Übertragung und lässt sich in älterer Literatur noch als «Informations- und Kommunikationstechnologien» (IKT) finden (Resch, 2020, S. 15–17; Siepermann & Lackes, 2018; Tiemeyer, 2020, S. 29–31).

Management

Management ist ursprünglich ein englischer Begriff, der heute einen festen Platz in der deutschen Sprache gefunden hat (Duden, 2021). Im Kontext der Organisation menschlicher Arbeit bezeichnet er zum einen die Tätigkeit der Leitung und Erteilung von Anweisungen und zum anderen ein institutionalisiertes Kollektiv an Personen, welches mit der Leitung beauftragt ist. Die Tätigkeit der Leitung umfasst das Setzen von Zielen, die Erarbeitung von Strategien zur Erreichung gesetzter Ziele sowie die Planung und Abstimmung menschlicher Arbeit zur Erbringung von Dienstleistungen oder der Produktion von Waren. Insofern ist Management nach Drucker (1954) eine Grundfunktion der modernen Gesellschaft (Haric, 2018; Resch, 2018, 2020, S. 17; Tiemeyer, 2020, S. 1–63).

IT-Management

Der Begriff IT-Management ist eine Verengung des Rahmens der Organisation menschlicher Arbeit auf die Verarbeitung und Übertragung von Informationen, jedoch primär, obwohl inhärent, die Nutzbarmachung von Informationstechnologien zum effizienten Erfüllen des hauptsächlichen Unternehmungszweckes. Die Bedürfnisse und Organisation von beliebig grossen Unternehmungen, seien diese auf Profit ausgerichtet oder nicht, und dem Staat unterscheiden sich hinsichtlich der Informationstechnologien stark. Insofern fällt die Ausgestaltung des IT-Managements in der Praxis bedürfnisorientiert und diversifiziert aus, lässt sich jedoch in der Theorie in unterschiedliche Disziplinen oder Aufgabenfelder einteilen (Pilorget & Schell, 2018, S. 1–14; Resch, 2020, S. 15–42; Tiemeyer, 2020, S. 1–63).

2.3.2 Exkurs: integriertes Management

Integriertes Management bzw. der «Orientierungsrahmen» aus dem St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm et al., 2020) ist ein Führungsmodell, das sich in drei Ebenen unterteilt. Die erste und fundamentale Ebene ist die normative Ebene. Die zweite und strukturierende Ebene ist die strategische Ebene, und die dritte ist die ausführende bzw. operative Ebene (Henke et al., 2020; Rüegg-Stürm et al., 2020, S. 206–221; Siller, 2017).

Normatives Management

Das normative Management einer Organisation setzt sich mit der Art und Weise sowie den ethischen und moralischen Grundsätzen der Wertschöpfung einer Unternehmung auseinander. Hierbei werden Vision und Mission beschrieben, wie eine Unternehmung in Beziehung zu ihrem Umfeld und ihrem Inneren tritt und wie welche Werte und Normen im Inneren der Unternehmung zum Tragen kommen. Es wird die Frage der Sinnhaftigkeit der Existenz und Tätigkeit einer Organisation beantwortet. Wertschöpfung wird hierbei nicht rein als Tätigkeit des monetären Profitmachens begriffen, sondern im weiten Sinn auch als Beitrag von nicht monetären Werten zum aussenliegenden Umfeld bzw. der Gesellschaft und zu den innenliegenden Fähigkeiten und Ressourcen bzw. der Belegschaft (Henke et al., 2020; Rüegg-Stürm et al., 2020, S. 206–221; Siller, 2017).

Bleicher und Abegglen (2008, S. 43 f.) fügten 2008 dem integrierten Management im St. Galler Management-Modell die normative Managementebene hinzu (Rüegg-Stürm et al., 2020, S. 206–221). Dies erfolgte zeitgleich mit dem «Geburtsjahr» der vierten industriellen Revolution bzw. der digitalen Transformation (Peter et al., 2017, S. 11).

Bei der normativen Ebene handelt es sich um eine Kernaufgabe des Managements bzw. der Führung. Sie darf nicht impliziert, sondern muss definiert werden und sollte auch dann keine Trivia bzw. Allgemeinwissen beinhalten (Rüegg-Stürm et al., 2020, S. 217).

Das normative Management beantwortet daher die Frage «Warum sollten wir etwas tun?» unter Ausschluss monetärer Beweggründe.

Strategisches Management

Das strategische Management gestaltet und definiert innerhalb des vorgegebenen Rahmens des normativen Managements – nach Analyse der inneren Stärken und Schwächen und äusseren Chancen und Risiken – die Abläufe, den Aufbau und den Wandel einer Unternehmung oder Organisation zum Zweck einer erfolgreichen Wertschöpfung. Der Horizont ist hierbei mittel- bis langfristig. Es muss jedoch stets proaktiv und reaktiv auf veränderte Einflüsse von aussen und veränderte Verhältnisse im Inneren einer Unternehmung reagiert werden, beispielsweise bei Krisen oder verändertem Marktgeschehen. Das strategische Management beantwortet somit die Frage «Welche Dinge sollten wir tun?» (Henke et al., 2020; Rüegg-Stürm et al., 2020, S. 206–221; Siller, 2017).

Die Strategiefindung gestaltet sich im Zeitalter der digitalen Transformation seit 2008 herausfordernd, da die Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten sowie der Gesellschaft schnelllebiger und individueller sind und industrielle Grossunternehmen in einen globalen Hyperwettbewerb treten. Es werden bevorzugt generische digitale Geschäftsmodelle gewählt, jedoch ohne vorgängige strategische Analyse (Peter et al., 2017, S. 10 f.).

Operatives Management

Das operative Management ist die Führung des kurzfristigen bzw. heutigen Tagesgeschäfts nach dem Prinzip des Scientific Managements (Taylor, 1911), d. h. die effiziente und effektive Verwendung von Fähigkeiten und Ressourcen im vorgegebenen Rahmen durch das strategische und normative Management. Ziele werden gesetzt und Leistungen gemessen, um diese optimieren zu können. Das operative Management beschäftigt sich mit der Wertschöpfung im Tagesgeschäft und beantwortet die Frage «Wie tun wir die Dinge richtig?» (Henke et al., 2020; Rüegg-Stürm et al., 2020, S. 206–221; Siller, 2017).

2.3.3 IT-Management: Disziplinen und Aufgaben

Beim Vergleich der Literatur zu IT-Management von z. B. Tiemeyer (2020), Leimeister (Leimeister, 2015), Pilorget und Schell (2018) sowie Resch (2020) fällt auf, dass es keine einheitliche Auffassung gibt, welche Disziplinen und Aufgaben zum IT-Management zählen und wie diese zu priorisieren oder zuzuordnen sind. Es lässt sich jedoch beobachten, dass eine grobe Unterteilung in strategisches und operatives Management der IT gemacht wird.

Das strategische IT-Management befasst sich mit der langfristigen Planung der IT. Verantwortlich für das strategische IT-Management ist der bzw. die Chief-Information-Officer (CIO) als Teil der Geschäftsführung oder in Zusammenarbeit mit dieser. Das operative IT-Management soll die im Rahmen des strategischen IT-Managements definierten Ziele kurz- bis mittelfristig umsetzen und damit das Tagesgeschäft unterstützen (Leimeister, 2015; Resch, 2020; Tiemeyer, 2020).

2.3.3.1 Strategisches IT-Management bzw. IT-Governance

Strategisches Management oder die «Kunst der Feldherrschaft» (Tzù, 514 v. Chr.) umfasst die Auseinandersetzung mit zukünftigen Chancen und Risiken in Abstimmung mit den eigenen Stärken und Schwächen sowie die Formulierung von Massnahmen. Dadurch wird eine gute Positionierung der Unternehmung in ihrem Umfeld angestrebt. Die Strategieformulierung soll daher die Frage beantworten, ob eine Organisation oder ein Funktionsbereich richtig handelt, und Massnahmen ableiten, die die Effizienz, das Handeln und die Entwicklung im Umfeld verbessern (Aguilar, 1967; Leigh, 2009; Tiemeyer, 2020, S. 15; Tzù, 514 v. Chr.).

Die Strategie der funktionalen Suborganisation IT wird als «IT-Strategie» bezeichnet und beschäftigt sich mit der Thematik, wie die IT langfristig ausgerichtet werden soll, um die Geschäftsstrategie erfolgreich zu unterstützen. Zentrale Punkte stellen mitunter Richtung und Kontrolle sowie finanzielle Aufwände dar (Tischendorf & Habschied, 2002). Ihre Bedeutung nimmt seit den 1970er-Jahren stetig zu, als Systeme der elektronischen Datenverarbeitung erstmalig zur Unterstützung der Verwaltung in Firmen eingesetzt wurden (Smits et al., 2003; Leimeister, 2015; Smith et al., 2007).

Die Unternehmensstrategie und die IT-Strategie werden jedoch kontrovers diskutiert. Die Forderung der Einbindung und Verschmelzung der IT-Strategie in die übergeordnete Unternehmensstrategie wird vielfach unterstützt, da sie integraler Teil des Geschäfts wird und die Ziele aktiv mitgestaltet. Dies ist auch hinsichtlich der digitalen Transformation des Geschäfts vorteilhaft (Keller & Masak, 2008; Leimeister, 2015; Lepak et al., 2007; Materna, 2008; Richter et al., 2008; Smith et al., 2007; Voloudakis, 2005).

Heutige IT-Installationen entstanden jedoch meist situativ und Applikationen wurden oft bedürfnisorientiert programmiert. Die Folge ist eine umgangssprachliche «Legacy» – die Ansammlung von veralteten Insel-Installationen –, deren Betrieb und Wartung aufwendig sind,

deren Ablösung jedoch Mehrkosten verursachen und eine erhöhte IT-Expertise des IT-Managements voraussetzen würde (Holtschke et al., 2009; Leimeister, 2015; Tischendorf & Habschied, 2002).

Es existiert daher auch die Ansicht, dass die IT-Strategie der Unternehmensstrategie nachfolgt (Materna, 2008; Voloudakis, 2005) und von ihr abgeleitet werden muss (Blankenhorn & Thamm, 2008; Grimm, 2010; Klein & Poppelbuss, 2008; Lehner, 2001). Dies ist auch in der Praxis häufig anzutreffen (Materna, 2008; Voloudakis, 2005). Es wird somit die Frage gestellt: ›Welche IT-Lösungen können das Geschäft verbessern, sind bereits im Einsatz oder können die Position zum Wettbewerb ausbauen?‹ (Hofmann & Schmidt, 2007; Leimeister, 2015).

IT-Strategieformulierung

Eine IT-Strategie kann ähnlich einer Unternehmensstrategie entwickelt werden. Die Schritte sind hierbei ähnlich (Leimeister, 2015, S. 191).

Im ersten Schritt werden Mission (Funktion) und Vision (Beschaffenheit des Erfüllungszustands) der IT geklärt und beschrieben. Der somit geschaffene IT-Kontext im Unternehmen ist Basis für die Ableitung messbarer Ziele und Tätigkeiten, um die Strategieausführung qualifizieren zu können (Holtschke et al., 2009; Leimeister, 2015, S. 192).

Im zweiten Schritt werden die innenliegenden Stärken und Schwächen auf Basis von Ressourcen und Fähigkeiten – dazu zählen auch die bisherige IT-Infrastruktur und Technologie – und aussenliegenden Chancen und Risiken aufgrund von Politik, Wirtschaft, Soziokultur, Technologie (Aguilar, 1967; Michel & Michel, 2018, S. 56–57), Umwelt und Recht (Perera, 2017) sowie IT-spezifisch die Technologietrends und Innovationen (Buchta et al., 2009) analysiert (Lehner, 2001).

In der dritten Phase werden die Stärken und Schwächen anhand der Chancen und Risiken multipliziert und als Strategieoptionen formuliert. Eine Stärken-Chancen-Kombination ist dabei unbedingt zu nutzen, da das vorhandene Potential ohne Strukturänderung umsetzbar ist. Eine Schwächen-Chancen-Kombination deutet auf das Erfordernis hin, dass Schwächen in Stärken verändert werden müssen. Eine Stärken-Risiken-Kombination signalisiert Risiken, gegen die sich eine Unternehmung absichern sollte. Eine Schwächen-Risiken-Kombination sollte eine Unternehmung möglichst vermeiden (Michel & Michel, 2018, S. 59; Wollny & Paul, 2015).

Im vierten Schritt wird aus den formulierten Strategieoptionen eine Strategie abgeleitet (Lehner, 2001), die durch Mission und Vision eingegrenzt wird (Hofmann & Schmidt, 2007). Um die formulierte Strategie zu unterstützen, werden Technologien identifiziert, die kosteneffizient und zeitlich nah sind (Buchta et al., 2009). Einzelne Massnahmen müssen mit den Fachbereichen abgestimmt werden, um das beste Kosten- und Nutzenverhältnis zu finden, und sollten quantifizierbar und qualifizierbar sein (Holtschke et al., 2009).

Im fünften und letzten Schritt wird die Strategie an das operative IT-Management delegiert und von diesem umgesetzt. Alle Phasen werden durch die strategische Kontrolle begleitet, die bei Komplikationen eingreift, das Management sowie die Fachbereiche unterstützen kann und die Akzeptanz der IT-Strategie sicherstellt (Buchta et al., 2009; Leimeister, 2015, S. 191–193; Tischendorf & Habschied, 2002).

Um Widerstände zu vermeiden und um eine inklusive Kultur zu etablieren, was von Vorteil für die Wettbewerbsfähigkeit ist, sollten das Management und die Fachbereiche in jeden Schritt der IT-Strategieformulierung eingebunden werden (Buchta et al., 2009; Craig & Tinaikar, 2006;

Holtschke et al., 2009). Arbeitshilfen und Methoden des strategischen Managements können hierbei auf die Analyse der IT angewandt werden (Hofmann & Schmidt, 2007). Eine mehrjährige Planung der IT-Strategie ist – unter Einbezug von Trends, Technologie- und Marktbewegungen – zu empfehlen. Die strategische Kontrolle sollte hierbei aktiv auf Trends und Marktveränderungen reagieren, um die IT-Strategie entsprechend erfolgreich zu gestalten und Prozesse sowie Applikationen zu optimieren (Buchta et al., 2009; Leimeister, 2015, S. 191–193).

Business- und IT-Alignment

Im Tagesgeschäft ist zwischen IT und den kundennahen Fachabteilungen ein unterschiedlicher Habitus zu beobachten. So sprechen Fachabteilungen von den ‹Tech-Freaks›, unnötig kostenintensiven Lösungen, deplatzierte Entfaltung von Persönlichkeiten und exzentrischen Allüren. Die IT spricht hingegen von sinnfreier Nachahmerei, Nepotismus, übertriebenen Anforderungen, Allwissenheit, Fantasielosigkeit und Unfähigkeit, in die digitale Zukunft zu navigieren (Pilorget & Schell, 2018, S. 63).

Die Relevanz der IT für die Geschäftserbringung nimmt in Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung zu. Darum ist die permanente und stringente Anpassung der Strukturen und Abläufe der IT an die Strukturen und Abläufe der wertschöpfenden Fachabteilungen für eine erfolgreiche Geschäftserbringung elementar (Leimeister, 2015, S. 193; Richter et al., 2008; Tiemeyer, 2020, S. 12). Aufgabe des Business- und IT-Alignments bzw. des IT-Managements ist es, die Strategien beider Domänen so eng wie möglich aneinander zu führen, um eine optimale Umsetzung der Geschäftsstrategie zu erreichen (McKeen & Smith, 2003). Eine symbiotische Zusammenarbeit zwischen den strategischen und operativen Ebenen trägt dazu bei, die Unternehmung primär auf die Bedürfnisse der Kundschaft auszurichten und zu strukturieren (Tiemeyer, 2020, S. 12 & 13). Es gilt, die Anforderungen an die IT effizient, gewinnbringend, benutzerfreundlich und fachlich genau umzusetzen. Dies erfolgt unter Berücksichtigung neuer Technologien, die Wettbewerbsvorteile schaffen (Leimeister, 2015, S. 192).

2.3.3.2 Operatives IT-Management

Das operative IT-Management führt das Tagesgeschäft der IT-Suborganisation (vgl. Kapitel 2.3.2). Es stellt die Informationstechnologien in Form von Hard- und Softwarelösungen bereit, unterhält diese zum Zweck der Erfüllung der Geschäftstätigkeit und richtet sich nach der IT-Strategie. Die operative IT-Planung und die IT-Strategiefindung sind überlappende Themenfelder, da die IT-Planung das strategische IT-Management mit relevanten Analysen und Empfehlungen versorgt (Leimeister, 2015, S. 208–230; Resch, 2020, S. 43–154; Tiemeyer, 2020, S. 495–542).

Tabelle 1: Aufgaben des IT-Betriebs

Aufgabe	Beschrieb
IT-Maintenance	Wartung und Reparatur der Hard- und Softwareinstallationen
IT-Sicherheit	Bedrohungen und Schwachstellen erkennen, Schutzformen und -ziele definieren, Etablieren der Massnahmen und Überwachung
IT-Controlling	Kontrolle und Abgleich von Kosten und Nutzen der Hardware- und Softwareinstallationen zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit

IT-Operations und -Support	Bereitstellung und Betrieb der Hardware- und Softwarelösungen, inklusive Pikettdienst
-----------------------------------	---

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Leimeister (2015, S. 208–230), Resch (2020, S. 43–154) und Tiemeyer (2020, S. 495–542)

Tabelle 2: Aufgaben der IT-Planung

Aufgabe	Beschrieb
IT-Technologiemanagement	Der Vergleich von ausgedienten, aktuellen und zukünftigen Technologien in der Unternehmung. Diese Aufgabe wird meist durch eine/einen Chief-Technology-Officer (CTO) überwacht.
IT-Architektur	Investigation, Abstimmung und Dokumentation von komplexen Plänen zum Aufstellen der Hard- und Softwareinstallation
IT-Projekte, -Programme und -Portfolio	Planung, Ausführung und Kontrolle komplexer strukturübergreifender und fachlich anspruchsvoller Tätigkeiten der Informationstechnologien. Mehrere konsekutive Projekte werden in Programme untergliedert. Die Steuerung aller strukturübergreifenden Vorhaben wird im Projektportfoliomanagement realisiert.
IT-Services und -Servicekatalog	Die Informationstechnologien werden als Dienstleistungen bereitgestellt. Über einen Servicekatalog sind sie bestellbar und werden verrechnet. Sie werden den Geschäftsprozessen offeriert, welche diese als Bausteine für die Geschäftserbringung nutzen.

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Leimeister (2015, S. 208–230), Resch (2020, S. 43–154) und Tiemeyer (2020, S. 495–542)

2.4 Digitale Transformation

2.4.1 Begriffsdefinition

Es ist zwischen der Digitalisierung und der digitalen Transformation zu differenzieren. Die Digitalisierung ist der technische Ablauf, bei dem analoge Daten in digitale transformiert werden. Die digitale Transformation bezeichnet hingegen einen Umbruch der weltweiten Ökonomien, Unternehmungen, Geschäftsmodelle sowie der Gesellschaft als Ganzes. Somit ist die digitale Transformation als alles betreffender und allumfassender Wandlungsvorgang zu verstehen. Sie wird auch als «digitale Revolution» bezeichnet und mit «Disruption» gleichgesetzt, da ihr Wandel abrupt ist und unaufhaltsame Veränderungen mit sich bringt (Peter et al., 2017, S. 9; Tiemeyer, 2020, S. 110; Urbach & Ahlemann, 2016, S. 2–6).

2.4.2 Der stete Wandel durch neue Technologien

Der stete Wandel durch neue Technologien und industrielle Revolutionen wird durch die Nachfrage der Märkte und das Ziel getrieben, die Wertschöpfung stets effizienter zu gestalten (Stich & Hering, 2015). Nach Lewin (1947) durchläuft Wandel drei Zustände: Auftauen bzw. Erweichen, Bewegen bzw. Umsetzen und Einfrieren bzw. Erstarren. Peter et al. (2017, S. 9) passten dieses Modell an eine moderne Sichtweise an und formulierten die Zustände unter dem Gesichtspunkt der digitalen Transformation neu als das Auftauen bzw. Erweichen, die Transformation und die Aufrechterhaltung von Agilität.

Erste industrielle Revolution – die Dampfmaschine

Mit der ersten industriellen Revolution um 1750 wurde die Dampfmaschine erfunden. Dies führte dazu, dass die Menschen mehr produzieren konnten, als ihre Hände zu leisten vermochten. Fabriken etablierten sich, ebenso wie Klassen von Fabrikbesitzenden und Fabrikarbeitenden, und die Gesellschaft konzentrierte sich neu in Städten (Matschoss, 1901; Peter et al., 2017, S. 10).

Zweite industrielle Revolution – Elektrizität und Fließband

Um 1870 wurde die zweite industrielle Revolution durch das Nutzen der Elektrizität und Generatoren eingeläutet. Taylor (1911) ersann die Theorie der Massenproduktion durch das «Scientific Management» und Ford (Chandler Jr., 1962) setzte dies in der Praxis mit der Massenproduktion von Automobilen am Fließband um. Die Massenproduktion überflutete die Märkte und erhöhte dadurch den Wohlstand aller durch niedrigere Preise bzw. ein Überangebot an Waren. Taylor (1911) schlug in der Theorie zwar die volle Kompensation der Arbeit durch Lohn vor, in der Praxis setzten Ford und andere (Chandler Jr., 1962) dies jedoch nur widerwillig um, was zur Gründung der Gewerkschaften und Sozialversicherungen führte (König, 2013; Peter et al., 2017, S. 10).

Dritte industrielle Revolution – Automatisierung durch Informationstechnologien

Ab 1960 führten die Informations- und Kommunikationstechnologien sowie das Internet zu einem Sprung in der Automatisierung von Anlagen wie Fließbändern und der Roboterproduktion. Der öffentliche Zugang zu Wissen und die gesteigerten Produktionskapazitäten resultierten in angebotsdominierten Märkten und somit in einem erhöhten Lebensstandard der Gesellschaft (Lamberti & Büger, 2009; Peter et al., 2017, S. 10).

Vierte industrielle Revolution – Digitalisierung von Wirtschaft, Gesellschaft und aller Lebensbereiche

Vor 2008 wurden sich wiederholende Arbeiten im Fach der Informationstechnologien nur automatisiert, ab 2008 begann jedoch die digitale Transformation und dadurch die Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes. Die digitale Transformation, auch Industrie 4.0 genannt, wird von Dörseln et al. (2017) als Vernetzung von Mensch und Maschine beschrieben, zum Zweck der Befriedigung volatiler personifizierter Nachfrage von individuellen Produkten und Dienstleistungen.

Die Zielsetzung (Samulat, 2017) der digitalen Transformation ist die Optimierung des Lebenszyklus von Produkten. Dies umfasst Erzeugung, Gebrauch und Verwertung. Generell bewirken industrielle Revolutionen die Optimierung der Wertschöpfung zur Steigerung des Durchsatzes und zur Besserung der Qualität (Stich & Hering, 2015, S. 8). Waren bei den ersten drei industriellen Revolutionen nur die Fertigungsebenen betroffen, so umfasst die vierte industrielle Revolution auch die Leit-, Informations- und Entscheidungsabläufe. Es handelt sich folglich um eine sowohl nach innen (in die Unternehmung) als auch nach aussen (auf den Markt) gerichtete Transformation (Samulat, 2017). Der Mensch (und Konsument) wird durch Maschinen bzw. Computer oder Smartphones messbar. Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen werden entsprechend präziser und häufiger in die Abläufe und Strukturen der Produktion der Unternehmungen hineingetragen (Peter et al., 2017, S. 11).

Kritik an der digitalen Transformation

Es wird jedoch auch kritisiert, dass die digitale Transformation eine Fortsetzung der Computerisierung ist, also immer noch Teil der dritten industriellen Revolution. In der heutigen Ausprägung handelt es sich um ein Ergebnis einer graduellen Perfektion der Computerisierung (Peter et al., 2017, S. 11; Rifkin, 2016).

Dem gegenüber steht, dass seit 2008 nicht nur die Computerisierung der innenliegenden Abläufe und Strukturen von Unternehmungen betroffen ist, sondern sich ganzheitliche Businessmodelle, Waren und Dienstleistungen durch die digitalisierten Konsumenten auf den Märkten ergeben haben. Die Tragweite der Digitalisierung für Wirtschaft und Gesellschaft ab 2008 begründet somit eine industrielle Revolution (Châlons & Dufft, 2016; Peter et al., 2017, S. 11).

2.5 Konklusionen aus der Theorie

Aus der Betrachtung der Literatur des Theorieteils lassen sich, wie nachfolgend erläutert, Konklusionen und Antworten hinsichtlich der Teilfragen aus Kapitel 1.4.1 ziehen.

2.5.1 Auswirkungen von New Work auf das IT-Management

New Work als Teil des normativen Managements

New Work, im aktuellen Kontext (vgl. Kapitel 2.2.2.2), ist summarisch eine Sinnkopplung in der Arbeit, d. h. eine ethische, moralische, humanistische und gesellschaftliche Betrachtung der Arbeit, und dadurch relevant für die ethische Legitimation, Werte und Normen sowie die Vision und Mission von Unternehmungen (vgl. Kapitel 2.3.2). Wird eine Sinnkopplung erreicht, so stimuliert diese die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden und kann zu einer emotionalen Bindung, überdurchschnittlicher Produktivität und Effizienz führen.

New Work ist als Teil des normativen Managements des integrierten Managementmodells zu verstehen und zu integrieren. Die Formulierung von Visionen und Missionen wird um ethische, moralische, humanistische und gesellschaftliche Legitimation sowie Zweck- und Sinnggebung erweitert, welchen legitimierte zweck- und sinnggebende Strategien nachfolgen. Daher kann davon gesprochen werden, dass Strategie Legitimation, Humanismus, Gesellschaft, Sinn und Zweck folgt.

Normatives IT-Management als Kernaufgabe des IT-Managements

Die Literatur zur Thematik des IT-Managements kennt Stand heute kein normatives IT-Management. Zwar wurden die Prinzipien des integrierten Managements (vgl. Kapitel 2.3.2) auf Teile des strategischen IT-Managements und des operativen IT-Managements übertragen und stellenweise sind Vision und Mission im strategischen IT-Management sichtbar oder impliziert, jedoch fehlt das normative IT-Management als Kernaufgabe des IT-Managements gänzlich (vgl. Kapitel 2.3.3).

Ein normatives IT-Management muss losgelöst von einem bereits bestehenden normativen Management existieren. Es muss jedoch die Sinnkopplung und ethische Legitimation sowie die Werte und Normen der Unternehmung projizieren. Das normative IT-Management bedient weite Anspruchsgruppen, welche intern und extern sein können, und hat damit einen dedizierten Wertschöpfungscharakter. Legitimation, Sinn, Zweck, Normen, Werte, Vision und Mission einer IT-Suborganisation (interner und/oder externer IT-Produzent bzw. IT-Dienstleister) können von denen der Gesamtorganisation abweichen bzw. erweitert sein.

Business- und IT-Alignment (Industrie 3.0) oder digitalisiertes Business (Industrie 4.0)

Organisationen der Computerisierung bzw. Industrie 3.0 pflegen ein normatives, ein strategisches und ein operatives Management der Fachabteilungen (vgl. Kapitel 2.3.2) und zugleich ein strategisches und operatives IT-Management in der Suborganisation IT (vgl. Kapitel 2.3.3). Sie streben eine symbiotische ideale Nähe an, auch Business- und IT-Alignment genannt (vgl. Kapitel 2.3.3.1).

Im Gegensatz zur Industrie 3.0 haben Unternehmungen der Industrie 4.0 die digitale Transformation abgeschlossen und ihre innenliegenden Fähigkeiten und Ressourcen digitalisiert, beispielsweise die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden und die Arbeit mit intellektuellem Eigentum bzw. digitalen Gütern. Nach aussen adressieren sie dynamisch einen volatilen und personalisierten Hypermarkt, etwa die Firmen Netflix, Ebay, Amazon, Google, Facebook, Uber und Airbnb (vgl. Kapitel 2.4.2).

Im Gegensatz zur Industrie 3.0 ist in der Industrie 4.0 die gesamte Organisation ein Produzent digitaler Produkte und Dienstleistungen. Die Informationstechnologien sind demnach selbst das Produkt bzw. die Dienstleistung. Entsprechend ist mit der abgeschlossenen digitalen Transformation keine Organisation von Fachabteilungen und einer IT-Suborganisation gegeben, die ein Business- und IT-Alignment betreibt, sondern eine geeinte und verschmolzene technologisierte Organisation, in der das Business die Informationstechnologieleistung selbst ist, die abgeschlossene Symbiose von Business und Technologie. Auch hier kommt das integrierte Management mit normativem, strategischem und operativem Management zum Tragen, findet jedoch in einem volatilen digitalisierten und agilen Kontext statt.

2.5.2 New-Work-Ansätze für das IT-Management

In der nachfolgenden Tabelle werden New-Work-Ansätze aus dem Theoriekapitel (vgl. Kapitel 2.2.2.3) zusammengefasst, die sich für das IT-Management empfehlen.

Tabelle 3: New-Work-Ansätze für das IT-Management, Ergebnis des Theorieteils

Bereich	Ansatz	Kurzbeschreibung
Autonomie	Freie Wahl des Arbeitsmodells	Freie Wahl der Anstellungsform, des Arbeitspensums und der Arbeitszeiten
Autonomie	Freie Wahl des Arbeitsortes	Freie Wahl des Arbeitsortes, um die Arbeitsleistung zu erbringen
Autonomie	Freie Wahl der Arbeitsmittel	Freie Wahl der Arbeitsmittel, mit denen die Arbeitsleistung erbracht wird
Fähigkeit	Communities of Practice	Fachgruppen zum Teilen und Dokumentieren von Wissen sowie Aufbau von Erfahrung durch Anwendung
Fähigkeit	Vertrauenskultur und Retrospektive	Vertrauensvolle und offene Fehlerkultur mit Reflektieren von Fehlern in der Gruppe
Fähigkeit	Kanban-Arbeitsmethode	Agile Arbeitsmethode, um Arbeit dynamischer einzuteilen und einfacher zu erledigen
Inklusion	Purpose-driven Workplace	Legitimation und Sinn in jeder Kommunikation und als Voraussetzung aller Arbeit

Inklusion	Kodex oder oberste Direktive	Einende und bindende Grundsätze der Zusammenarbeit und Existenz
Inklusion	Kollaboration und Werkzeuge	Werkzeuge für die Kollaboration, um Barrieren abzubauen und einen Austausch zu ermöglichen

2.5.3 Direkter Einfluss von New Work auf die digitale Transformation

New Work hat technologisch einen direkten Einfluss auf die digitale Transformation, indem es die Informationstechnologien in die Pflicht nimmt, Infrastrukturen und Lösungen zu schaffen, mit denen New-Work-Ansätze umgesetzt werden können. Diese sind z. B. die freie Wahl der Arbeitszeit, des Arbeitsortes, der Arbeitsmittel, Communities of Practice und Werkzeuge zur Kollaboration (vgl. Kapitel 2.2.2.3 & 2.4.2).

Des Weiteren induziert New Work eine Legitimation und Sinngebung auf allen Ebenen des Managements von Unternehmungen, die sich somit der Gesellschaft humanistisch und nachhaltig verantworten und dadurch die volatilen und personalisierten Anspruchsgruppen, darunter Kunden, Partner und Mitarbeitende selbst, sowie die Hypermärkte der digitalen Transformation ansprechen. Die New-Work-Ansätze dazu sind der Purpose-driven Workplace, der Kodex bzw. die oberste Direktive sowie eine Vertrauenskultur und Retrospektive. New Work ist somit relevant für den Wettbewerb in der digitalen Transformation (vgl. Kapitel 2.2.2.3 & 2.4.2).

2.6 Zwischenfazit der Theorie

Die Konklusionen aus Kapitel 2.5.1 zeigen, dass New Work das IT-Management der Industrie 3.0 durch ein normatives IT-Management um eine Daseinsberechtigung und eine Sinngebung erweitert. In der Industrie 4.0 verschmilzt die IT-Suborganisation mit der Gesamtorganisation und ein Business- und IT-Alignment wird hinfällig. Hervorzuheben ist, dass New Work als Teil des normativen Managements weiterhin Bestandteil der Industrie 4.0 ist.

In Kapitel 2.5.2 wurden die praktischen New-Work-Ansätze zusammengefasst, die neben der Legitimation und Sinngebung durch das normative (IT-)Management die Autonomie, Fähigkeiten und Inklusion der Mitarbeitenden fördern. Ihr Zweck besteht darin, die intrinsische Motivation zu stimulieren und überdurchschnittliche Produktivität sowie Effizienz zu erzielen. Sie sollen aber auch eine Arbeit offerieren, mit der sich Mitarbeitende identifizieren und die sie erfüllt.

In Kapitel 2.5.3 wurde konkludiert, dass New Work durch seine technologische Anspruchsstellung einerseits Treiber der digitalen Transformation ist, andererseits aber auch Voraussetzung für die Teilnahme an den Hypermärkten der digitalen Transformation. Diese werden durch volatile Nachfrage sowie personalisierte Produkte und Dienstleistungen bestimmt. Anspruchsgruppen, darunter Kunden, Partner und Mitarbeitende selbst, legen Wert auf humanistische, gesellschaftliche und nachhaltige Produktion.

3 Methode

In diesem Kapitel wird das wissenschaftliche Vorgehen bei der empirischen Forschung dieser Arbeit behandelt. Dabei wird die Auswahl der Methode beschrieben, ebenso wie die Vorbereitung und Operationalisierung für die Datenerhebung, die eigentliche Durchführung der Datenerhebung, die Analyse und Auswertung sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Analyse und Auswertung der erhobenen Daten.

3.1 Methodenwahl Experteninterviews

Die empirischen Daten dieser Arbeit wurden durch eine deduktive und induktive qualitative Primärdatenerhebung gesammelt. Da die Themenfelder – New Work, IT-Management und digitale Transformation – in der Konstellation dieser Arbeit noch nicht wissenschaftlich behandelt wurden, können keine Sekundärdaten herangezogen werden und eine qualitative Primärdatenerhebung ist erforderlich.

Als empirische Methode wurden problemzentrierte Interviews nach Mayring (2016, S. 19 ff.) gewählt. Mayring empfiehlt problemzentrierte Interviews als qualitative Forschungsmethode, wenn der Forschungsfrage eine Subjektivität inhärent ist. Die Forschungsfrage dieser Arbeit behandelt die menschliche Zusammenarbeit in Wirtschaft und Gesellschaft, in Firmen oder in anderen Organisationen und eignet sich durch ihre Subjektbezogenheit als Forschungsmethode. New Work beschäftigt sich mit der Frage, was Menschen bzw. zu erforschende Subjekte «wirklich, wirklich wollen» (Bergmann, 2004, S. 113), was es im Kontext von IT-Abteilungen und der digitalen Transformation explorativ zu ergründen gilt.

Dabei kann aus analysierten subjektiv interpretierten und wiedergegebenen Einzelfällen ein Typus bzw. Phänomen abgeleitet und generalisiert werden, um als Grundlage von Empfehlungen und Modellen zu dienen (Kelle & Kluge, 1999, S. 14 ff.; Mayring, 2016, S. 23).

Teilziel dieser Arbeit ist es, die Erkenntnisse bzw. Konklusionen aus Literatur, Theorie und dem aktuellen Stand der Forschung durch die Ergebnisse der Analyse der problemzentrierten Interviews explorativ zu ergänzen, zu validieren oder infrage zu stellen. Die Interviews sind teilstrukturiert und den Expertinnen und Experten werden hauptsächlich offene Fragen gestellt, um subjektive und uneingeschränkte Antworten zu erhalten sowie möglichst viel Freiraum zu bieten (Helfferich, 2004, S. 100; Mayring, 2016, S. 70).

Auf die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner wird im nächsten Kapitel näher eingegangen.

3.2 Vorbereitung und Operationalisierung der Experteninterviews

3.2.1 Erstellung des Merkblatts

Um den Expertinnen und Experten vorab eine Vorstellung über die Dauer und die Durchführung des Interviews zu geben, wurde ein Merkblatt angefertigt und ihnen digital zugesendet (vgl. Anhang I: Merkblatt). Sie wurden darauf hingewiesen, dass die jeweils aktuellen Hygienevorschriften bezüglich der Covid-19-Pandemie eingehalten werden und das Interview bevorzugt persönlich vor Ort, aber auch wahlweise per Audiokonferenz stattfinden kann. Weiterhin wurde betont, dass das Interview digital aufgezeichnet und transkribiert wird und die Aufnahme anschliessend vernichtet wird. Zudem wurde erläutert, dass die Transkription, bis auf Funktion und Industrie, anonymisiert wird und dass auch hier entweder auf Nennung von Funktion und Industrie verzichtet werden oder dass auf ausdrücklichen Wunsch hin eine offene

Nennung von Namen und Firma erfolgen kann. Die Dauer des Interviews wurde auf 45 Minuten geschätzt. Für die Teilnahme wurde im Voraus gedankt.

3.2.2 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Leitfaden für die einzelnen Experteninterviews wurde teilstrukturiert nach Hussey et al. (2013, S. 224), in Anlehnung an Pfeiffer (2018) erstellt. Interviews, welche mit einem Leitfaden durchgeführt werden, sind vergleichbar und erfüllen dadurch das Gütekriterium der Reproduzierbarkeit bzw. Reichweite (Hussey et al., 2013, S. 225; Mayring, 2015, S. 125 ff.).

Der Leitfaden (vgl. Anhang II: Interviewleitfaden) war in drei offene Hauptfragen unterteilt, denen jeweils unterstützend weiterführende Rückfragen untergliedert waren. Die Hauptfragen adressierten direkt die Themenkomplexe New Work und digitale Transformation und indirekt – durch die Rückfragen – die Thematik des IT-Managements. Die Haupt- und Rückfragen wurden aus den Konklusionen der Theorie abgeleitet (siehe Kapitel 2.5). Die Fragen wurden bewusst offen formuliert, um genügend Raum für Antworten zu bieten. Dies spiegelt den induktiven Charakter der Datenerhebung wider (Mayring, 2016, S. 69–70).

3.2.3 Auswahl der Expertinnen und Experten

Die ausgewählten Expertinnen und Experten erklärten sich dazu bereit, ihre Erfahrungen und Meinungen zu teilen. Diese wurden digital aufgezeichnet. Die Bereitschaft zur Teilnahme und das Teilen der Meinungen und Erfahrungen sind Voraussetzung für die Erhebung der Daten (Hussey et al., 2013, S. 223).

Auswahlkriterien

Die Personen mussten für eine Zulassung als Expertin oder Experte für das Interview eines der nachfolgenden Kriterien erfüllen:

- funktionale oder laterale Erfahrung im Bereich Human Resources;
- funktionale oder laterale Erfahrung im Bereich IT-Management;
- funktionale oder laterale Erfahrung als Informationstechnologieexpertin bzw. -experte oder
- Forschende in den Bereichen Human Resources, IT-Management oder Informationstechnologien.

Funktionale Erfahrung bezeichnet im Kontext dieser Arbeit die Erfahrung, die durch Ausführen einer Position gesammelt werden konnte, d. h. z. B. durch Anstellung als Managerin oder Manager im IT-Bereich oder als Leaderin oder Leader in den Informationstechnologien.

Laterale Erfahrung meint im Kontext dieser Arbeit die Erfahrung, die durch Ausführen einer Tätigkeit erreicht wurde, welche faktisch einer funktionalen Erfahrung gleichgesetzt werden kann. Dies sind z. B. Projektmanagerinnen und -manager.

Ausgewählte Expertinnen und Experten

Die Expertinnen und Experten wurden im Umfeld des Autors identifiziert, da dieser mit den Informationstechnologien vertraut ist und dadurch entsprechend geeignete Kandidatinnen und Kandidaten auswählen und kontaktieren konnte, die sich für ein Interview offen und einverstanden zeigten und den Auswahlkriterien entsprachen. Einladung und Terminsetzung erfolgten entweder mündlich oder via Chat, z. B. über Signal, WhatsApp oder MS Teams. Nach Zustimmung zum Interview wurde den Interessenten das Merkblatt zugesendet.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Expertinnen und Experten, inklusive des nicht in die Datenerhebung eingeflossenen Pretests, vorgestellt.

Tabelle 4: Ausgewählte Expertinnen und Experten

Interview-Nr.	Position	Industrie	Positionserfahrung	Berufserfahrung
Pretest P1	Strategische/r Einkäufer/in	Pharma	(n. erfasst)	(n. erfasst)
Transkript I1	Technologische/r Leiter/in	Dienstleistung Informations-technologien	1.5 Jahre	22 Jahre
Transkript I2	Teamleiter/in	Dienstleistung Informations-technologien	2 Jahre	35 Jahre
Transkript I3	IT-Operation Teamleiter/in	Versicherungen	2.5 Jahre	30 Jahre
Transkript I4	Human Resources	Dienstleistung Informations-technologien	7 Jahre	25 Jahre
Transkript I5	Doktorand/in Informationstechnologien	Forschung	2 Jahre	(nicht erfragt d. Autor)
Transkript I6	Projektmanager/in	Dienstleistung Informations-technologien	2 Jahre	21 Jahre

Es wurden ein Pretest und sechs Interviews durchgeführt.

3.3 Datenerhebung und Durchführung der Experteninterviews

3.3.1 Pretest

Am Dienstag, den 31.08.2021, erfolgte in entspannter Atmosphäre der Pretest in der Küche des Autors in seiner Wohnung in Zürich Oerlikon. Für die Audioaufzeichnung vor Ort wurde das speziell für Interviews konzipierte Aufnahmegerät «h2n» der Firma Zoom beschafft, welches eine klare und verständliche Aufzeichnung in Stereo ermöglichte. Der Pretest führte zu der Erkenntnis, dass die Themengebiete auf dem Interviewleitfaden fehlten. Die Themengebiete New Work, IT-Management und digitale Transformation wurden auf dem Interviewleitfaden ergänzt und in den darauffolgenden Interviews verwendet. Der Pretest erfolgte in der Muttersprache der Probandin bzw. des Probanden (Hochdeutsch). Die Aufzeichnung trug nicht zur Datenerhebung bei, da der Interviewpartner bzw. die Interviewpartnerin nicht in die Auswahlkriterien (siehe Kapitel 3.2.3) fiel. Die Audioaufzeichnung wurde darum vernichtet.

3.3.2 Ort, Mittel, Zeitpunkt und Dauer

Die Interviews (vgl. Kapitel 3.2.3) I1, I2 und I3 fanden am 01.09.2021 statt, die Interviews I4, I5 und I6 am 02.09.2021. Die Interviews I1 bis I4 wurden mit der Internetkonferenzsoftware Teams der Firma Microsoft online durchgeführt und aufgezeichnet und die Interviews I5 und

16 erfolgten in entspannter Atmosphäre vor Ort, in der Küche des Autors in seiner Wohnung in Zürich Oerlikon. Die Dauer der jeweiligen Interviews bewegte sich im Rahmen von 45 bis 60 Minuten. Die Interviewteilnehmenden, welche sich für die Variante der Internetkonferenz entschieden, gaben als Grund Flexibilität an. Anzumerken ist, dass keine bzw. keiner der Internetkonferenzteilnehmenden als Grund die aktuelle Covid-19-Pandemie nannte.

3.3.3 Ablauf

Die Interviews wurden, wie im Leitfaden (vgl. Anhang II: Interviewleitfaden) ersichtlich, in einen Einleitungs- und Aufwärmteil, einen Hauptteil mit den Themenfragen und einen retrospektiven Schlussteil inklusive Danksagung und Verabschiedung unterteilt, in Anlehnung an Hussey et al. (2013, S. 228).

Am Anfang des Interviews wurden die Expertinnen und Experten darauf hingewiesen, dass das Interview aufgezeichnet, transkribiert, anonymisiert und anschliessend die Aufnahme vernichtet wird. Sie wurden darauf aufmerksam gemacht, dass ihre aktuelle Position und die Industrie, in der sie tätig sind, in dieser Arbeit erwähnt werden (siehe Kapitel 3.2.3). Sie wurden des Weiteren darüber aufgeklärt, dass sie auch auf die Erwähnung von Position und Industrie verzichten können und, wenn sie es wünschen und eine entsprechende Erklärung unterschreiben, ihre Interviews nicht anonymisiert werden. Alle Teilnehmenden waren mit der Aufzeichnung, Anonymisierung und Erwähnung ihrer aktuellen Position und Industrie einverstanden. Keine bzw. keiner der Teilnehmenden bestand darauf, dass das Interview nicht anonymisiert wird.

Zu Beginn der Aufwärmfragen schickte der Autor voraus, dass es sich bei den Fragen und dem Interview nicht um einen Test handelt. Den Teilnehmenden wurde erklärt, dass die Fragen auf die Erfahrungen und die Meinungen der Teilnehmenden abzielten und es somit weder richtige noch falsche Antworten gebe. Entscheidend sei es für die Wissenschaft, aus den Antworten neue Erkenntnisse ziehen zu können, die in Theorie und Literatur noch nicht bekannt seien und diese ergänzen könnten. Dies sei somit der Beitrag der Teilnehmenden zur Wissenschaft.

Der Leitfaden wurde für die Interviews beigezogen. Die Fragen wurden teilweise in Anlehnung an die Struktur des Leitfadens gestellt oder, je nach Themenkontext der Antworten, in Bezug auf die gegebenen Antworten (Hussey et al., 2013, S. 224). In Fällen, in denen die Expertinnen und Experten relevante Erkenntnisse einbrachten, versuchte der Autor mittels gezielter, aber nicht suggestiver Fragen (Hussey et al., 2013, S. 29 & 30), eine Präzision oder Durchdringung der Erkenntnisse durch die Teilnehmenden zu erzielen.

Die Aufnahmen der Interviews wurden zur Transkription unter vereinfachten Regeln nach Dresing und Pehl (2015) an die Firma TRADUCTA (2021) übergeben, welche die Transkriptionen termingerecht lieferte.

3.4 Analyse und Auswertung der Datenerhebung bzw. Experteninterviews

3.4.1 Vorgehen

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 2016) ist eine wissenschaftliche Methode, um schriftliche Dokumente zu analysieren. Sie reduziert und generalisiert Textinhalte und teilt diese in Kategorien ein. Die durch den Autor durchgeführten und von TRADUCTA (2021)

transkribierten Interviews wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 2016) ausgewertet und gleichzeitig anonymisiert. Für die Auswertung wurden deduktiv Kategorien aus den Ergebnissen der Theorie gebildet und als Grundlage für die weitere induktive Analyse verwendet (Mayring, 2015, S. 69–90).

Mayring (2015, 2016) beschreibt die qualitative Inhaltsanalyse als einen mehrstufigen Prozess, mit dem Texte inhaltlich ausgewertet werden können.

- Schritt Z1: Paraphrasierung relevanter Aussagen. Nicht relevante sowie ausschmückende oder repetitive Aussagen werden gestrichen. Der relevante Inhalt wird in eine Sprachebene übersetzt und in eine grammatische Kurzform transferiert.
- Schritt Z2: Die Paraphrasen werden auf ein Abstraktionsniveau generalisiert.
- Schritt Z3: Erste Reduktion. Gleiche Aussagen werden auf eine reduziert. Aussagen, die auf dem Abstraktionsniveau nicht relevant sind, werden gestrichen.
- Schritt Z4: Paraphrasen gleichen Gegenstands oder gleiche Aussagen werden in integrierten Konstrukten zusammengefasst.

Die Auswertung erfolgte in zwei Stufen (Mayring, 2015, S. 69–90). Im ersten Durchgang wurden die Schritte Z1 und Z2 angewendet und im zweiten Durchgang die Schritte Z3 und Z4. Die Durchgänge sind in den Anhängen Anhang III: Erster Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring) und Anhang IV: Zweiter Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring) dokumentiert.

3.4.2 Bildung des Kategoriensystems der qualitativen Inhaltsanalyse

Aus den Ergebnissen der Theorie (vgl. Kapitel 2.5) wurden deduktiv die Kategorie «K1 New Work» mit den Unterkategorien «Autonomie», «Fähigkeiten» und «Inklusion» sowie die Kategorien «K2 IT & IT-Management», «K3 Digitale Transformation» und «K4 Legitimation der Unternehmung» gebildet.

Darauffolgend wurden die Kategorien durch zwei Analysedurchgänge (vgl. Anhang III: Erster Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Anhang IV: Zweiter Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring) mit den wesentlichen ermittelten Daten induktiv ergänzt.

3.4.3 Klassische Gütekriterien des wissenschaftlichen Vorgehens

Die klassischen Gütekriterien der wissenschaftlichen Methodik sind Reliabilität, Validität und Objektivität. Die Gütekriterien gewährleisten die Qualität der Forschung und stellen sicher, dass die empirischen Ergebnisse einer Arbeit für die Wissenschaft gültig sind (Lienert & Raatz, 1998; Rammstedt, 2010).

Validität

Die Validität ist ein Gütekriterium wissenschaftlicher Daten, welches beweist, dass die Datenerhebung tatsächlich die Daten erhoben hat, welche sie erheben sollte (Mayring, 2016, S. 141; Rammstedt, 2010).

Reliabilität

Die Reliabilität ist ein Gütekriterium wissenschaftlicher Daten, welches bei erneuter Datenerhebung unter ähnlichen Umständen zu kongruenten Ergebnissen führt (Mayring, 2016, S. 141–142; Rammstedt, 2010).

Objektivität

Die Objektivität ist ein Gütekriterium wissenschaftlicher Daten, welches den Grad der Unabhängigkeit der erhobenen Daten von jeglichen äusserlichen Einflüssen auf die Studienobjekte bzw. -subjekte beschreibt (Rammstedt, 2010; Rost, 1996).

3.4.4 Mayrings Gütekriterien qualitativer Sozialforschung

Mayring (2016, S. 141) kritisiert die klassischen Gütekriterien im Kontext der qualitativen Sozialforschung als «wenig tragfähig». Seiner Auffassung nach schränkt die Validität die induktive Exploration ein und führt so zu immer gleichen deduzierten Ergebnissen, anstatt zu kongruenten Korrelaten, welche zu neuen Erkenntnissen führen oder eine Neuinterpretation des Forschungsgegenstands ergeben könnten. Auch sieht er die Reliabilität als nicht anwendbar, da die Forschenden in der qualitativen Sozialforschung durch Messungen zum einen bereits einen Eingriff vornehmen, z. B. bei der Handlungsforschung, und zum anderen der Wandel der Zeit einen sozialen Wandel mit sich bringt und somit gewonnene Daten nicht reliabel sein können. Aufgrund dieser Erwägungen gelangt Mayring zur Erkenntnis, dass die klassischen Gütekriterien in der qualitativen Sozialforschung niemals über den Zweifel erhaben sein können. Er schlussfolgert, dass die qualitative Sozialforschung somit anderer Gütekriterien bedarf. Mayrings (2016, S. 144–148) Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung werden nachfolgend erläutert und auf diese Arbeit angewendet. Dadurch erfüllt diese Arbeit die Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung.

Verfahrensdokumentation

In der klassischen Messung ist bereits die Nennung der Messmethodik ausreichend, um Technik und Messinstrumente korrekt zu implizieren. Dies ist jedoch in der qualitativen Sozialforschung nicht gegeben und so muss, unter Ausschluss von implizierenden Annahmen, die Zusammensetzung des Analyseverfahrens genau beschrieben werden. Darunter fallen die genaue Dokumentation der Durchführung und Auswertung der Datenerhebung (Mayring, 2016, S. 144 & 145).

In dieser Arbeit werden in den Kapiteln 3.2 (Vorbereitung und Operationalisierung der Experteninterviews), 3.3 (Datenerhebung und Durchführung der Experteninterviews) sowie 3.4 (Analyse und Auswertung der Datenerhebung bzw. Experteninterviews) die Operationalisierung und Durchführung sowie die Auswertung der Datenerhebung dokumentiert.

Argumentative Interpretationsabsicherung

Die Interpretation qualitativer Daten ist subjektiv. Durch eine dokumentierte Argumentation der Interpretation qualitativer Daten wird die Interpretation nachvollziehbar und kann somit selbst qualifiziert, wiederholt und gemessen werden (Mayring, 2016, S. 145).

Die Dokumentation der Argumentation der Interpretation der erhobenen qualitativen Daten dieser Arbeit findet in Kapitel 3.5 (Ergebnisse der Experteninterviews) statt.

Regelgeleitetheit

Die Analyse qualitativer Daten muss hauptsächlich durch ein standardisiertes Verfahren regelgeleitet durchgeführt werden, um korrelierte Ergebnisse zu ermitteln, aber auch flexibel Raum bieten können, um der Beantwortung der Forschungsfrage näherkommen zu können (Mayring, 2016, S. 145 & 146).

Die Regelgeleitetheit dieser Arbeit wird in den Kapiteln 3.4.1 (Vorgehen) und 3.4.2 (Bildung des Kategoriensystems der qualitativen Inhaltsanalyse) dokumentiert und erfüllt.

Nähe zum Gegenstand

Mit dem Eintreten der Forschenden in das Feld bzw. die relevante Umgebung des zu erforschenden Gegenstands wird eine qualitativ bessere Datenerhebung erreicht als durch eine Distanzierung des Forschungsgegenstands zu seiner Umgebung. Dieses Gütekriterium der qualitativen Sozialforschung wird als relevant erachtet und eine nachträgliche Überprüfung wird empfohlen (Mayring, 2016, S. 146).

Auch Nähe und Distanz sind subjektive Begriffe. Diese werden häufig auf die räumliche Nähe und Distanz reduziert. Sie sind jedoch im Zeitalter der Digitalisierung und der virtuellen sozialen Interaktion des jüngeren oder junggebliebenen Teils der Demographie nicht mehr ausschliesslich im räumlichen Kontext zu verstehen, sondern als Nähe und Distanz durch Interaktionswerkzeuge wie digitale Kommunikationsmittel.

In Kapitel 3.3.2 (Ort, Mittel, Zeitpunkt und Dauer) wird das Umfeld der Durchführung der Experteninterviews dokumentiert. Die Covid-19-Pandemie gestaltete eine räumliche Durchführung der Interviews im Arbeitsumfeld schwierig. Den Expertinnen und Experten wurde daher aufgrund der Pandemie die freie Wahl in Bezug auf den Ort der Durchführung der Interviews gelassen. Vier der sechs Expertinnen und Experten entschieden sich für eine Durchführung via Audiokonferenz von MS Teams, welches sie selbst im Arbeitskontext verwenden. Als Grund gaben sie nicht die Covid-19-Pandemie, sondern die zeitliche und örtliche Flexibilität an. Zwei der Expertinnen und Experten entschieden sich für die Durchführung des Interviews in der Küche des Autors in seiner Wohnung in Zürich Oerlikon, da diese entweder in der räumlichen Nähe oder «auf dem Weg» lag. Es ist somit festzuhalten, dass in dieser Arbeit, welche in den Themenbereich New Work, IT-Management und digitale Transformation angesiedelt ist, die Expertinnen und Experten von ihrer Autonomie Gebrauch machten und somit eine räumliche oder virtuelle Nähe zum Forschungsgegenstand herstellten und dadurch dieses Gütekriterium erfüllten.

Kommunikative Validierung

Die Ergebnisse von Datenerhebungen in der qualitativen Sozialforschung können validiert werden, wenn sie den Beforschten vorgelegt und diskutiert werden. Werden die Ergebnisse dadurch bestätigt, bekräftigen sie ihre Validität. Sollten sie jedoch nicht von den Beforschten bestätigt werden, ist dies keine Invalidation, sondern ein Anstoss zu einem Dialog zwischen Forschenden und Beforschten, um weitere Erkenntnisse ableiten zu können. Dieses Gütekriterium ist optional (Mayring, 2016, S. 147).

Die vorliegende Arbeit beinhaltet keinen Teil, in dem die Ergebnisse der Datenanalyse mit den Expertinnen und Experten diskutiert wurden. Bei der Datenerhebung wurden jedoch einzelne Aussagen zum Verständnis und zur Vertiefung oder zur Durchdringung der Thematik durch vertiefende Rückfragen behandelt. Dies ist in den Transkripten im Anhang der Arbeit nachzulesen. Des Weiteren wird diese Arbeit nach Fertigstellung den Expertinnen und Experten zugeschickt, was jedoch keinen Einfluss auf die Arbeit nahm. Wäre für die Erstellung der Arbeit mehr Zeit zur Verfügung gestanden oder hätte der Autor die kommunikative Validierung in der Disposition der Arbeit terminiert, wäre eine kommunikative Validierung möglich gewesen.

Triangulation

Die Ergebnisse der qualitativen Sozialforschung können Ausgangspunkt und Anstoss für weiterführende quantitative oder qualitative Forschungen bilden und mit deren Ergebnissen validiert werden (Mayring, 2016, S. 147 & 148).

Der Rahmen und die Länge dieser Arbeit sahen nur eine empirische Methode vor. Die Relevanz der Thematik und die Erkenntnisse dieser Arbeit sollten jedoch einen Anstoss für weiterführende Forschung geben. Die qualitativen Ergebnisse sollten quantitativ repräsentativ validiert werden.

3.5 Ergebnisse der Experteninterviews

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den qualitativen Experteninterviews erläutert. Einzelne Zitate aus den Transkripten I1 bis I6 (siehe Anhang V: Transkript I1) werden unter Angabe von Zeilennummern dargestellt. So ergibt sich z. B. aus dem Transkript I2 in den Zeilen 20 bis 30 die Notation «(I2/20–30)». Die Zitate zu den einzelnen Ergebnissen sind jedoch nicht abschliessend, da dies den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Die Kategorienbildung mit Verweis auf die Textstellen ist in Kapitel 3.4.2 nachzulesen. Die Kategorien wurden hauptsächlich deduktiv aus der Theorie abgeleitet. Kategorien, welche induktiv gebildet wurden, werden entsprechend kenntlich gemacht. Die Analyseergebnisse werden durch einen visuellen Rahmen gekennzeichnet.

3.5.1 New Work

Autonomie

Autonomie über Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeitsmittel und Anstellungsform ist attraktiv, relevant, harmonisiert das Privatleben und ist die neue Norm für Bewerbende und somit Voraussetzung, um den «War of Talents» in einem grösseren Einzugsgebiet zu gewinnen.

«Also mit dem unternehmerischen Gedanken, dass ich eigentlich ein bisschen Herr und Meister über meine eigene Zeit bin und wo ich arbeite» (I4/64–66).

«Das heisst, der Kandidatenkreis wird natürlich wieder vergrössert und gerade im Bereich, wo wir uns drin bewegen, wo ein Fachkräftemangel da ist oder ein War of Talents, wie man so schön sagt, hilft das auch neue Mitarbeiter rekrutieren zu können» (I2/215–218).

- ➔ Die Beforschten gaben an, dass New Work eine attraktive Autonomie bietet, die teilweise Voraussetzung für die zukünftige Stellenwahl ist und es Firmen ermöglicht, im «War for Talents» zu bestehen, und ein grösseres Einzugsgebiet für Kandidatinnen und Kandidaten ergibt.

Der Grad von Autonomie wird unter Inkaufnahme von kalkulierten Risiken eigenständig ausgebaut.

«[...] grundsätzlich bin ich eigentlich in den letzten [...] Jahren [...] immer gut damit gefahren, auch mal was zu machen, was vielleicht über den Kompetenzen von mir ist» (I2/419–422).

«Du musst regelmässig mal deine Kompetenzen überschreiten» (I2/427).

- ➔ Es wurde angegeben, dass zum Erreichen der Ziele auch Risiken kalkuliert wurden und die Kompetenzen eigenmächtig übertreten wurden.

Autonomie kann dazu führen, dass Inklusion gehemmt wird.

- ➔ Es wurde angegeben, dass durch Autonomie eine soziale Distanz entstehen kann, wenn die Menschen geringe oder keine Kommunikation betreiben.

Fähigkeiten

Fähigkeiten müssen durch Autonomie, Zeit und Finanzmittel zum Schutz des Arbeitgebers vor Verlust von Geschäftsfähigkeit und zur Befriedigung der Autonomie durch Eigenbefähigung von Mitarbeitenden ermöglicht werden.

«Meiner Meinung nach sollte so viel offiziell dokumentiert sein, wie es nur geht» (I6/286 & 278).

- ➔ Es wurde angegeben, dass der Ausbau von Fähigkeiten nicht nur die Autonomie der einzelnen Personen erhöht, sondern auch die Befähigung der Unternehmung als Ganzes, somit ihre Geschäftsfähigkeit verbessert und fehlende Zeit und Finanzmittel, dem im Weg stehen.

Inklusion

Tendenziell jüngeres Management vertraut den Mitarbeitenden, baut Hierarchien, Macht, Status und Titel ab und stellt Autonomie, Partizipation sowie eine sinnverknüpfte und ergebnisorientierte Vertrauenskultur her.

«Also ja, dein Vorgesetzter muss dir schon vertrauen, dass du deine Arbeit auch remote machst» (I/180 & 181).

- ➔ Es wurde angegeben und vertieft, dass die Demographie in der Thematik New Work Einfluss hat, da tendenziell jüngere Vorgesetzte vertrauen und Hierarchien ablehnen und tendenziell ältere Vorgesetzte ein Verlangen nach Kontrolle haben.

Gemeinschaftlich, durch soziale Interaktion erreichte Leistungserfolge führen, ähnlich dem Mannschaftssport, zu einer sozialen Anbindung bzw. Inklusion.

- ➔ Die Befragten gaben an, dass sie sich gerne an Teamerfolge zurückerinnern, in denen sie gemeinschaftlich ausserordentliche Leistungen unter schwierigsten Bedingungen erzielten und sich somit als Teil einer Gruppe identifizierten.

Eine häufige, offene, informelle und transparente Kommunikation führt zu einer regeren sozialen Interaktion in der Gruppe und erhöht somit die Inklusion sowie die Bindung an die Gruppe und überbrückt räumliche Distanz.

- ➔ Nahezu alle Befragten gaben an, dass eine tägliche und häufige Kommunikation über das aktuelle Tagesgeschehen von Bedeutung ist und Nähe schafft, obwohl sie räumlich distanziert sind.

Echtes Interesse, Verständnis und Erfüllung von Mitarbeitendenbedürfnissen ersetzen Geschenke und Trostpflaster.

«Sie haben mir einen externen Lautsprecher für 16 Franken geschenkt? Nichts, ausser dem Lautsprecher» (I4/469 & 470).

- ➔ Es wurde angegeben, dass Arbeitgeber nicht authentische und uninteressierte Versuche unternahmen, mit Geschenken bzw. Trostpflastern Nähe zu den Mitarbeitenden herzustellen. Dies wurde jedoch als misslungen empfunden, da das Interesse nicht echt, sondern aufgesetzt wirkte.

Ein gemeinsam erarbeitetes Manifest oder ein Kodex führt zu einer Bindung und Inklusion, senkt die Fluktuation und erhöht die Motivation.

«Ich glaube, jede Firma muss in die emotionale Bindung der Arbeitnehmenden investieren, um die Fluktuation gering zu halten» (I4/476–478).

- ➔ Es wurde angegeben, dass die emotionale Bindung zur Unternehmung relevant ist, da andernfalls Demotivation und Interessensverlust am Erfolg der Unternehmung drohen, was eine erhöhte Fluktuation nach sich zieht.

Wirkungsfeld

Die Unterkategorie «Wirkungsfeld» in der Kategorie «New Work» wurde induktiv ermittelt. Sie beschreibt Auswirkungen von New Work auf das Umfeld oder das Einwirken des Umfeldes auf New Work.

New Work steigert die Produktivität und wird durch Finanzmittel und Prozesse gehemmt.

«Es geht eigentlich darum, dass ich produktiv arbeite, dass ich gute Leistungen erbringen kann und dafür das optimale Umfeld bekomme [...]» (I4/66–68).

- ➔ Die Beforschten gaben an, dass ihre Produktivität durch New Work gesteigert wird und sie sich durch Prozesse und beschränkte Finanzmittel eingegrenzt sehen.

Eine veraltete Arbeitsgesetzgebung schränkt New Work ein. Bürobewirtschaftung wird hinfällig oder kostengünstiger.

«Ich hätte ja gerne eine längere Auszeit gemacht, aber C-Bewilligung, darfst nicht länger als sechs Monate ausser Landes bleiben» (I1/596 & 597).

- ➔ Es wurde angegeben, dass die Gesetzgebung einschränkend und im Zeitalter der Digitalisierung nicht förderlich ist.

New Work ist abhängig von einer guten IT-Infrastruktur und führt so zu einer digitalen Transformation sowie einem regionalen Strukturwandel im Ausbau strukturschwacher Regionen, ebenso wie zur Entlastung des öffentlichen Nahverkehrs und zu Umsatzrückgängen in der Gastronomie.

- ➔ Die Befragten waren mitunter der Meinung, dass New Work von einer guten IT-Infrastruktur abhängig ist und dadurch den Ausbau strukturschwacher Regionen fördert, ebenso wie die Entlastung der öffentlichen Verkehrsmittel durch Wegfall des Pendelns zum Arbeitsplatz und des weniger Nutzens von Kantinen oder Restaurants.

Nicht abgeschlossene digitale Transformation führt zu Medienbrüchen in New Work und somit zu einer Minderung der Produktivität.

- ➔ Als hinderlich wurde erwähnt, dass Medienbrüche, wie Unterschriften auf Papier, die Produktivität mindern und das papierlose Büro seit 30 Jahren antizipiert, aber nicht umgesetzt wird.

3.5.2 IT und IT-Management

IT-Management betreibt die sichere IT-Infrastruktur und stellt Laptops zur Verfügung, die zur zeit- und ortsunabhängigen Remotearbeit von Bedeutung sind und benötigt werden und katalysiert dadurch die New-Work-Arbeit, wagt jedoch nicht mehr.

«Ja und da würde ich sagen, dass die IT-Infrastruktur und das Setting schon wirklich ein massgebender Faktor ist [...]» (I5/136 & 137).

- ➔ Die Beforschten gaben an, dass IT eine zentrale Rolle für New Work spielt, da sie die Voraussetzungen für Remotearbeit schafft.

Die Covid-19-Pandemie ist eine Belastungsprobe für die IT-Infrastrukturen.

- ➔ Es wurde angegeben, dass der Lockdown und die Homeoffice-Empfehlungen der Covid-19-Pandemie zu einer Belastungsprobe für die IT-Infrastrukturen wurden, da zu einem Zeitpunkt alle Mitarbeitenden remote arbeiteten und/oder noch immer arbeiten.

IT-Management sucht laufend kreative und innovative Mitarbeitende am Markt, welche eine IT-Fachkompetenz sowie Sprachkompetenz mitbringen müssen.

- ➔ Die Beforschten vertraten die Meinung, dass die IT laufend neue Fachkräfte bzw. Talente sucht, da sie sich schnell wandelt, und dass bei der Auswahl von Fachkräften primär die Fachkompetenz und sekundär die Sprachkompetenz die zentralen Auswahlkriterien sind.

3.5.3 Digitale Transformation

Die Covid-19-Pandemie katalysiert New Work bzw. dezentrales Arbeiten und verlangt nach der Umsetzung des papierlosen Büros.

- ➔ Die Befragten gaben an, dass die Covid-19-Pandemie ein Auslöser für die Umsetzung von New-Work-Ansätzen war.

Die digitale Transformation ermöglicht und beschleunigt New Work und bedingt einen strukturellen Ausbau in strukturschwachen Regionen, wird jedoch von nicht mehr zeitgemässer Arbeitsgesetzgebung ausgebremst.

«[...] je digitalisierter wir unterwegs sind, desto einfacher, in Anführungsstrichen, geht der technische Teil von New Work [...]» (I4/174–176).

- ➔ Es wurde angegeben, dass die digitale Transformation ein Möglichmacher bzw. Enabler von New Work ist. Je digitalisierter das Büro ist, desto einfacher fällt die Arbeit.

New Work und die digitale Transformation sind zirkulär interdependent. Sie sind gegenseitige Treiber und Bedingung für die Digitalisierung der Büroarbeit.

- ➔ Es wurde mehrfach genannt, dass New Work von der digitalen Transformation abhängt, ebenso wie die digitale Transformation von New Work. Die Themen stehen somit in einer Wechselbeziehung zueinander, setzen sich gegenseitig voraus und verbessern sich gegenseitig.

3.5.4 Legitimation der Unternehmung

Arbeitgeber vermitteln ihren Mitarbeitenden den Sinn und Zweck der Unternehmung nicht, die Mitarbeitenden haben jedoch das Bedürfnis nach einem Sinn und Zweck in ihrer Arbeit und entwickeln unter Umständen eigenständig eine eigene, subjektive Sinnkopplung.

«[...] das ist halt, der Kunde will was und ich mache es halt, Punkt» (I1/448 & 449).

- ➔ Die Befragten gaben an, dass ihre Arbeitgeber ihnen nicht den Sinn und Zweck ihrer Arbeit vermitteln, sie jedoch gerne einen Sinn und Zweck vermittelt haben würden, um sich für die Arbeit zu motivieren.

Es ist Aufgabe des Managements, durch häufige und transparente Kommunikation eine Sinnkopplung herzustellen, um die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern und die Wertschätzung der Arbeit sowie des Wertschöpfungsbeitrags der Mitarbeitenden auszudrücken.

- ➔ Die Beforschten vertraten die Meinung, dass sie es als Aufgabe der Führung sehen, den Mitarbeitenden den Sinn und Zweck der Unternehmung zu vermitteln und damit den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden zu verstehen. Dieses Verständnis verwenden sie dazu, authentische und echte Dankbarkeit für die Arbeitsleistung auszudrücken.

Die Sinnkopplung an die Mitarbeitenden zu transportieren fällt Arbeitgebern schwer und führt dazu, dass der Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden nicht erkennbar ist sowie nicht verstanden wird.

- ➔ Es wurde angegeben, dass es Arbeitgebern schwerfällt, sich gegenüber Mitarbeitenden authentisch erkenntlich zu zeigen oder eine Sinnkopplung zu erreichen, weil sie den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden nicht verstehen.

Ist eine Sinnkopplung erfolgreich und werden durch häufige Kommunikation, Anerkennung, Partizipation eine interessante Aufgabe und positive Erlebnisse stimuliert, entsteht eine emotionale Bindung an die Unternehmung.

- ➔ Die Befragten gaben an, dass interessante Aufgaben, häufige Kommunikation, Anerkennung, positive Erlebnisse und Partizipation eine emotionale Bindung an die Unternehmung stimulieren.

3.6 Konklusionen aus den Experteninterviews

3.6.1 Auswirkungen von New Work auf das IT-Management

Den «War for Talents» gewinnen

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.5) kann gefolgert werden, dass New Work eine Antwort auf die Frage liefert, wie Unternehmungen den «War for Talents» gewinnen können.

Mitarbeitende und Talente wenden sich, unabhängig von der räumlichen Distanz, ergebnis- und leistungsorientierten Unternehmungen zu, die eine Designation in der Gesellschaft haben und den Sinn der Arbeit in der Unternehmung an die Mitarbeitenden transportieren können. Sie können somit den Mitarbeitenden intrinsisch und echt eine Erfüllung in ihrer Arbeit geben. Sie können weiterhin auf Anreize wie Status, Titel, Macht und Hierarchie verzichten, da eine extrinsische Reizung überflüssig geworden ist und mitunter als negativ, unecht sowie gesellschaftlich nicht mehr erstrebenswert angesehen wird.

Den «War for Talents» überdauern an New Work orientierte IT-Abteilungen nicht ausschliesslich durch die Gewinnung neuer Talente. Auch der Erhalt der bestehenden Mitarbeitenden und deren Fähigkeiten, welche als die Leistungsfähigkeit von IT-Abteilungen und als Teil der Geschäftsfähigkeit der Unternehmungen zu verstehen sind, ist von Bedeutung. Der Abgang von Mitarbeitenden bzw. Talenten führt somit zu einer Minderung der Geschäftsfähigkeit und New-Work-Methoden sowie -Ansätze können dem entgegenwirken.

Auftrag, Auffassungsgabe und Fähigkeiten von IT-Führungskräften

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.5) wird deutlich, dass New Work von den Führungskräften der IT fordert, eine sichere und verlässliche Infrastruktur bereitzustellen und zu betreiben, mit der die Mitarbeitenden der Unternehmung jederzeit und von jedem Ort auf der Welt produktiv zusammenarbeiten können. Das IT-Management stellt das digitalisierte Büro bereit und betreibt es.

New Work verlangt von den Führungskräften der Informationstechnologien, eine Sinnkopplung und einen Transport des Zwecks und Nutzens der Unternehmung an die Mitarbeitenden zu leisten. Dies können sie durch eine offene, häufige, informelle und transparente Kommunikation erreichen. Sie müssen ein echtes Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entwickeln und die Auffassungsgabe besitzen, den konkreten Wertschöpfungsbeitrag ihrer Mitarbeitenden zu verstehen sowie zu kommunizieren.

Produktivitätssteigerung und Kostenersparnisse

Durch die Herstellung intrinsischer Motivation und einer Sinnkopplung in den Mitarbeitenden sehen diese in der Arbeit eine Erfüllung und keine Pflicht. Dadurch erbringen die Mitarbeitenden gerne Mehrleistungen, weil diese nicht nur der Unternehmung, sondern auch ihrem eigenen Sinnstreben zugutekommen.

Das vom IT-Management bereitgestellte digitalisierte Büro macht ein physikalisches Büro theoretisch überflüssig, wodurch Kosten für Immobilien und deren Bewirtschaftung eingespart werden können. New Work überlässt jedoch die Wahl des Arbeitsplatzes den Mitarbeitenden. Folglich sollten also immer noch Arbeitsorte, wie Co-Working-Spaces oder flexible Büroplätze, existieren.

3.6.2 New-Work-Ansätze für das IT-Management

In der nachfolgenden Tabelle werden New-Work-Ansätze aus den Ergebnissen der Experteninterviews dargestellt (vgl. Kapitel 3.5), die sich für das IT-Management empfehlen.

Tabelle 5: New-Work-Ansätze für das IT-Management, Ergebnis der Experteninterviews

Bereich	Ansatz	Kurzbeschreibung
Autonomie	Autonomie über Arbeitsort	Mitarbeitende entscheiden selbst über den Arbeitsort
Autonomie	Autonomie über Arbeitszeit	Mitarbeitende entscheiden selbst über die Arbeitszeiten
Autonomie	Autonomie über Arbeitsmittel	Mitarbeitende entscheiden selbst über die Arbeitsmittel
Autonomie	Autonomie über Anstellungsform	Mitarbeitende entscheiden selbst über die Form der Anstellung
Fähigkeit	Autonomie	Autonomie gibt den Freiraum, Fähigkeiten auszubauen
Fähigkeit	Zeit	das Ausbauen der Fähigkeiten während der Arbeitszeit
Fähigkeit	Finanzmittel	das Ausbauen der Fähigkeiten durch Freigabe von Finanzmitteln
Inklusion	Leistungserfolge in der Gruppe	Gemeinschaftserlebnis des Erfolgs ähnlich dem Mannschaftssport
Inklusion	Manifest oder Kodex	durch die Gruppe kodifizierte Werte und Regeln, die eine Bindung herstellen

3.6.3 Direkter Einfluss von New Work auf die digitale Transformation

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.5) lässt sich ableiten, dass New Work abhängig von einer gut ausgebauten IT-Infrastruktur ist. Dieses Bedürfnis führt wiederum zu einem Ausbau der IT-Infrastrukturen in strukturschwachen Regionen und in der Folge zu einer Digitalisierung dieser Regionen sowie letztendlich zu einer digitalen Transformation der regionalen Gesellschaft.

New Work und die digitale Transformation sind interdependent und gleichzeitig Treiber sowie Bedingung für die Ermöglichung und Beschleunigung der digitalen Büroarbeit bzw. das digitale Büro. New Work verlangt dabei von der IT, dass keine Medienbrüche von digital zu analog stattfinden, da sonst die Produktivität eingeschränkt wird und setzt somit die digitale Transformation voraus.

3.7 Zwischenfazit der Experteninterviews

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.5) konnten Konklusionen abgeleitet werden. So ist es möglich, den «War for Talents» mit New Work wirksam zu bestreiten. Auch IT-Führungskräfte müssen eine Sinnkopplung von Unternehmenszweck und der Arbeit der Mitarbeitenden leisten und u. a. den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden verstehen und

wiedergeben. Zudem zeigte sich, dass New Work zu einer Produktivitätssteigerung führt und Kostenersparnisse mit sich bringt.

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews konnten Ansätze abgeleitet werden, die sich in den Bereichen Autonomie, Fähigkeiten und Inklusion bewegen und dem ersten Anschein nach den Ergebnissen der Theorie (vgl. Kapitel 2.5) ähneln.

New Work bedingt eine digitale Transformation, welche New Work nutzt. Die Themengebiete sind somit direkt voneinander abhängig.

Die Schlussfolgerungen aus dem Theorieteil der Arbeit und die Konklusionen der Ergebnisse der Experteninterviews bilden den Ausgangspunkt für die Diskussion und die weitere Ableitung von möglichen Handlungsempfehlungen.

4 Auswertung

In der Auswertung dieser Arbeit werden die Ergebnisse aus dem Theorieteil und die Ergebnisse der Experteninterviews zusammengeführt und miteinander in Beziehung gesetzt. Diese Beziehung wird diskutiert und interpretiert und daraus werden Teilergebnisse abgeleitet, um die Teilfragen der Arbeit zu beantworten. Aus den Teilergebnissen der Diskussion wird ein Gesamtergebnis zur Beantwortung der Forschungsfrage verdichtet. Der Auswertungsteil wird mit einer Erläuterung der Limitationen dieser Arbeit abgeschlossen.

4.1 Diskussion

4.1.1 Wie wird IT-Management durch New Work verändert?

4.1.1.1 Ergebnisse der Theorie

New Work als Teil des normativen Managements

New Work erweitert das normative Management des integrierten Managementmodells um einen Transport der Sinngebung, Legitimation und Designation der Unternehmung und Arbeit, in die Organisation hinein und an die Mitarbeitenden heran.

Normatives IT-Management als Kernaufgabe des IT-Managements

Die IT-Suborganisationen mit eigenem strategischen und operativen IT-Management werden um ein normatives IT-Management erweitert, um die Sinngebung der Unternehmung und der Arbeit in die IT-Suborganisation und zu den Mitarbeitenden der IT zu transportieren. Ein normatives Management der Gesamtorganisation ersetzt hierbei nicht ein normatives IT-Management, da die Anspruchsgruppen und somit die Legitimation und Designation der IT-Suborganisation anders ausgestaltet sind als die der Gesamtorganisation.

Business- und IT-Alignment (Industrie 3.0) oder digitalisiertes Business (Industrie 4.0)

Unternehmungen, die eine IT-Suborganisation aufweisen, sind der Industrie 3.0 zuzuordnen und streben eine effiziente Symbiose von Business und IT an. Unternehmungen, die intern digitale Fähigkeiten nutzen, um digitale Ressourcen ihren digitalisierten Produkten und Dienstleistungen zuzuführen, haben die digitale Transformation abgeschlossen und sind der Industrie 4.0 zuzuordnen. Sie haben die Symbiose von Business und Informationstechnologien abgeschlossen und besitzen keine IT-Suborganisation, da die Gesamtorganisation technologisiert ist. Sowohl beim Business- und IT-Alignment, wie auch beim digitalisierten Business sind die Prinzipien des integrierten Managements, mit dem erweiterten normativen Management und dem Transport der Sinngebung, anzuwenden.

4.1.1.2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Den «War for Talents» gewinnen

New Work ist ein attraktives Mittel, um im «War for Talents» zu bestehen. Unternehmungen können Talenten eine autonome, befähigende, inklusive und erfüllende Arbeit offerieren, indem sie mitunter den Sinn der Arbeit an die Mitarbeitenden transportieren. Sie müssen somit nicht auf extrinsische Kompensationen wie Status, Titel oder Macht zurückgreifen. Auch bietet dies einen wirksamen Schutz gegen Abgänge von Talenten, was eine Minderung der Geschäftsfähigkeit bedeuten würde.

Auftrag, Auffassungsgabe und Fähigkeiten von IT-Führungskräften

Das IT-Management hat das digitalisierte Büro bereitzustellen, welches verlässlich funktioniert und sicher ist. Die IT-Führungskräfte müssen Sinn und Nutzen der Unternehmung an die Mitarbeitenden transportieren. Sie erreichen dies durch offene, häufige, informelle und transparente Kommunikation sowie echtes Interesse an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden. Sie müssen den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden verstehen und kommunizieren können.

Produktivitätssteigerung und Kosteneinsparungen

Die Sinnkopplung in der Arbeit bewirkt intrinsische Motivation, die Mitarbeitende dazu verleitet, Mehrleistung zu erbringen, da diese dem eigenen Sinnstreben zugutekommt. Durch reduzierte Nutzung von physikalischen Büros werden auch die Kosten für die Bewirtschaftung von Immobilien reduziert. Es sollten jedoch physikalische Büroformen offeriert werden, um die Autonomie der Mitarbeitenden nicht einzuschränken.

4.1.1.3 Interpretation und Beantwortung der Teilfrage

New Work: erweitertes und sinnstiftendes normatives IT-Management als Kernaufgabe des IT-Managements

Als Ergebnis der Theorie im Bereich IT-Management konnte erarbeitet werden, dass dieses um ein übergeordnetes und rahmengebendes normatives IT-Management erweitert werden muss. Dieses muss nicht nur die Normen und Werte der IT-Suborganisation, sondern in der Philosophie des New Work auch die Legitimation und Designation der IT-Suborganisation konstituieren und an die Mitarbeitenden in der IT-Suborganisation transportieren.

Die Expertenbefragungen bestätigten diese Erkenntnis, da die Expertinnen und Experten tendenziell angaben, dass ihre Arbeitgeber ihnen nicht den Sinn und Nutzen ihrer Arbeit vermitteln, sie sich dies jedoch wünschen. Des Weiteren sagten die Befragten, dass eine Firma mit einer Legitimation in der Gesellschaft attraktiver auf dem Stellenmarkt auftritt, da sie von den Bewerbenden als sinnstiftend wahrgenommen wird und somit intrinsische Motivation spendet. Es handelt sich daher um ein Mittel, um im ›War for Talents‹ zu bestehen, welches die Erkenntnisse der Theorie weiter ergänzt.

Die Untersuchten gaben u. a. an, dass sie sich von den IT-Führungskräften eine Sinnkopplung und einen Transport des Sinns und Zwecks der Arbeit sowie ein echtes und authentisches Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden wünschen. Sie möchten zudem, dass IT-Führungskräfte den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden verstehen und kommunizieren, was ebenfalls die Erkenntnisse der Theorie ergänzt.

Der digitale Arbeitsplatz und digitale Produkte sowie Dienstleistungen

Als Ergebnis der Theorie konnte weiter erarbeitet werden, dass die Unternehmungen vor Abschluss der digitalen Transformation Business-Suborganisationen und eine IT-Suborganisation besitzen. Nach Abschluss der digitalen Transformation entfällt die IT-Suborganisation, da die gesamte Organisation digitalisiert und technologisiert wurde.

Die Expertinnen und Experten gaben an, dass das IT-Management die Aufgabe und den Auftrag hat, das digitale Büro aufzubauen und sicher sowie verlässlich zu betreiben, damit die Mitarbeitenden orts- und zeitunabhängig digital zusammenarbeiten können. Diese Erkenntnis bestätigt zum einen die Theorie, laut der das digitale Büro Teil der digitalen Transformation ist, erweitert aber auch die Theorie, da das digitale Büro bzw. der digitale Arbeitsplatz (digital

workplace») zu einer relevanten Kernaufgabe des IT-Management avanciert. Vorsichtig formuliert wurde z. B. in der Vergangenheit der Arbeitsplatz vom Hausdienst und der Gebäudeverwalterin bereitgestellt, während er neu von der IT bereitgestellt wird. Das digitale und medienbruchfreie Büro schafft somit auch die Grundlage einer ganzheitlichen digitalen Arbeitsweise und Kompetenz, um digitale Produkte und Dienstleistungen erbringen zu können.

Die Beforschten vertraten die Meinung, dass in ihren Unternehmungen durch New Work sowohl eine Produktivitätssteigerung als auch Kosteneinsparungen erreicht wurden. Durch die Sinnkopplung wird die Arbeit für die Mitarbeitenden eine Erfüllung und nicht mehr Pflicht, was sie zu einer natürlichen und erfüllenden Mehrleistung bewegt. Durch den Wegfall von Immobilien oder physikalischen Büros werden weiter auch Kosten für die Bewirtschaftung eingespart. Diese Erkenntnisse ergänzen ebenfalls die Theorie.

Beantwortung der Teilfrage

Die Frage «Wie wird IT-Management durch New Work verändert?» lässt sich wie folgt beantworten:

- ➔ New Work verändert das IT-Management, indem es ein um New Work erweitertes und sinnstiftendes normatives IT-Management induziert und den medienbruchfreien digitalen Arbeitsplatz bereitstellt, um digitale Produkte und Dienstleistungen zu erbringen.

4.1.2 Welche New-Work-Ansätze existieren aus einer IT-Perspektive?

4.1.2.1 Ergebnisse der Theorie

New-Work-Ansätze dienen dazu, die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden zu stimulieren. Sie antizipieren dadurch eine Produktivitätssteigerung und sinnerfüllende Arbeit.

Autonomie

Im Bereich Autonomie sind die freie Wahl des Arbeitsmodells, des Arbeitsorts und der Arbeitsmittel durch die Mitarbeitenden New-Work-Ansätze.

Fähigkeit

Ausbau der Fähigkeiten durch Communities of Practice, Schaffung einer Vertrauenskultur und Reflektion durch Retrospektiven und Organisation der Arbeit durch die agile Kanban Arbeitsmethode sind New-Work-Ansätze.

Inklusion

Inklusion in eine soziale Gruppe durch die Methodik des Purpose-driven Workplace, das Erarbeiten eines Kodex oder einer obersten Direktive und den Nutzen kollaborativer Werkzeuge sind New-Work-Ansätze.

4.1.2.2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Autonomie

Die Autonomie der Mitarbeitenden über den Arbeitsort, die Arbeitszeit, die Arbeitsmittel und die Anstellungsform ist ein New-Work-Ansatz.

Fähigkeiten

Der Ausbau der Fähigkeiten durch Gewährung von Autonomie, Zeit und Finanzmitteln ist ein New-Work-Ansatz.

Inklusion

Die Inklusion in eine soziale Gruppe durch das Erlebnis von substanziellen Leistungserfolgen in der Gruppe und das gemeinsame Erarbeiten eines Manifests oder Kodex der Zusammenarbeit ist ein New-Work-Ansatz.

4.1.2.3 Interpretation und Beantwortung der Teilfrage

Autonomie

In der Theorie werden als New-Work-Ansätze der Autonomie die freie Wahl des Arbeitsmodells, des Arbeitsorts und der Arbeitsmittel genannt.

Die Befragten gaben als New-Work-Ansätze der Autonomie die Autonomie über den Arbeitsort, die Arbeitszeit, die Arbeitsmittel und die Anstellungsform an.

Es ist an dieser Stelle interessant, die ‹freie Wahl› und ‹Autonomie über› zu vergleichen, jedoch scheint die Begrifflichkeit ‹Autonomie über› besser den Kontext auslegen zu können als die ‹freie Wahl›, obwohl sie inhärent identisch anmuten. Die Befragten stimmen mit der Theorie in den Punkten des Arbeitsorts und der Arbeitsmittel überein, sehen jedoch eine Nuance unterschiedlich. So teilen sie das Arbeitsmodell in die Autonomie über Arbeitszeit und Autonomie über Anstellungsform, was in der Theorie impliziert werden muss. Die Befragten nehmen somit eine genauere Unterteilung und Definition vor. Dies ist für die Wissenschaft zu bevorzugen und ersetzt das ‹Arbeitsmodell› in der Theorie mit einer genaueren Darstellung des ‹Arbeitsmodell› durch die Aufteilung in ‹Arbeitszeit› und ‹Anstellungsform›.

Fähigkeit

Aus der Theorie ergeben sich die New-Work-Ansätze der Fähigkeit, die Communities of Practice, die Vertrauenskultur und Retrospektive sowie die Kanban-Arbeitsmethode.

Die Beforschten definieren die New-Work-Ansätze im Bereich der Fähigkeit als Gewährung von Autonomie, Zeit und Finanzmitteln.

Das Gewähren von Autonomie, Zeit und Geld ist kein konkretisierter Ansatz, der ein relatives Versprechen zum Ausbau der Fähigkeit von Mitarbeitenden nach sich zieht. Die konkreten Ansätze der Theorie bieten jedoch richtungsweisendere Beispiele mit möglichen Erfüllungszuständen, die im zweiten Schritt mit Autonomie, Zeit und Finanzmitteln versehen werden können. Insofern sind die Ergebnisse der Experteninterviews unzureichend und die Resultate der Theorie weisen konkretere New-Work-Ansätze auf.

Inklusion

Aus der Theorie ergeben sich die New-Work-Ansätze der Inklusion, des Purpose-driven Workplace, des Kodex bzw. der obersten Direktive sowie der Kollaboration und Werkzeuge.

Die Befragten der Experteninterviews gaben als Beispiele für New-Work-Ansätze der Inklusion Leistungserfolge in der Gruppe, das Manifest und den Kodex an.

Die Befragten stimmen mit der Theorie in Bezug auf das Manifest und den Kodex, der ähnlich bzw. gleich der obersten Direktive und dem Kodex ist, überein. Sie ergänzen die Theorie um einen Ansatz, der sich an den Mannschaftssport anlehnt: den Leistungserfolg in der Gruppe. Die Theorie wird somit bestätigt und um den Ansatz des ‹Erlebnisses des Leistungserfolgs in der Gruppe, gleich dem Mannschaftssport› ergänzt.

Beantwortung der Teilfrage

Die Frage ‹Welche New-Work-Ansätze existieren aus einer IT-Perspektive?› lässt sich wie folgt beantworten:

- ➔ Aus IT-Perspektive existieren als New-Work-Ansätze im Bereich Autonomie die Autonomie der Mitarbeitenden über den Arbeitsort, die Arbeitszeit, die Arbeitsmittel und die Anstellungsform, im Bereich Fähigkeit die Communities of Practice, die Vertrauenskultur und Retrospektive sowie die Kanban-Arbeitsmethode und im Bereich Inklusion das Manifest bzw. die oberste Direktive und der Kodex, Kollaboration und Werkzeuge sowie das Erlebnis des Leistungserfolgs in der Gruppe.

Tabelle 6: Übersicht der ausgewerteten New-Work-Ansätze für das IT-Management

Bereich	Ansatz	Kurzbeschreibung
Autonomie	Autonomie über Arbeitsort	Mitarbeitende bestimmen für sich selbst den Arbeitsort
Autonomie	Autonomie über Arbeitszeit	Mitarbeitende bestimmen für sich selbst die Arbeitszeit
Autonomie	Autonomie über Arbeitsmittel	Mitarbeitende bestimmen für sich selbst die Arbeitsmittel
Autonomie	Autonomie über Anstellungsform	Mitarbeitende bestimmen für sich selbst die Form der Anstellung
Fähigkeit	Communities of Practice	Fachgruppen zum Teilen und Dokumentieren von Wissen sowie Aufbau von Erfahrung durch Anwendung
Fähigkeit	Vertrauenskultur und Retrospektive	vertrauensvolle und offene Fehlerkultur mit Reflektieren von Fehlern in der Gruppe
Fähigkeit	Kanban-Arbeitsmethode	agile Arbeitsmethode, um Arbeit dynamischer einzuteilen und einfacher zu erledigen
Inklusion	Purpose-driven Workplace	Legitimation und Sinn in jeder Kommunikation und als Voraussetzung aller Arbeit
Inklusion	Kodex oder oberste Direktive bzw. Manifest	Einende und bindende Grundsätze der Zusammenarbeit und Existenz
Inklusion	Kollaboration und Werkzeuge	Werkzeuge für die Kollaboration, um Barrieren abzubauen und einen Austausch zu ermöglichen
Inklusion	Leistungserfolg in der Gruppe	das Erlebnis in der Gruppe Leistungserfolge zu erzielen, ähnlich dem Mannschaftssport

4.1.3 Inwiefern nimmt New Work einen direkten Einfluss auf die digitale Transformation?

4.1.3.1 Ergebnisse der Theorie

New Work erteilt Digitalisierungsauftrag

New Work nimmt die IT-Infrastrukturen in die Pflicht und zwingt sie zum Ausbau, um Ansätze wie die freie Wahl des Arbeitsorts umsetzen zu können.

New Work ist Wettbewerbsvorteil in der digitalen Transformation

New Work induziert eine Sinngebung in Unternehmungen, die diese an den globalen Hypermärkten bestehen lässt. Sie sind so dazu befähigt, die humanistischen und nachhaltigen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu befriedigen.

4.1.3.2 Ergebnisse der Expertenbefragung

New Work führt zum Ausbau strukturschwacher Regionen

New Work ist abhängig von einer gut ausgebauten IT-Infrastruktur und zwingt strukturschwache Regionen zum Ausbau, wodurch die digitale Transformation in jenen Regionen katalysiert wird.

New Work und die digitale Transformation sind interdependent

New Work und die digitale Transformation sind gleichzeitig Treiber und Bedingung füreinander. New Work fordert von der digitalen Transformation, dass keine Medienbrüche stattfinden und die Digitalisierung des Büros sowie die digitale Transformation setzen das digitale Büro voraus, um digitalisierte Dienstleistungen oder Produkte erarbeiten zu können.

4.1.3.3 Interpretation und Beantwortung der Teilfrage

Der Theorie kann entnommen werden, dass New Work den Ausbau der IT-Infrastrukturen fordert, um New-Work-Ansätze umsetzen zu können. Des Weiteren verursacht New Work eine sinnstiftende Legitimation und Designation der Unternehmung in der Gesellschaft und erhöht somit ihre Wettbewerbsfähigkeit in den globalen Hypermärkten, da dies von den Anspruchsgruppen bevorzugt wird.

Die Befragten gaben an, dass New Work zum Ausbau der IT-Infrastrukturen in infrastrukturschwachen Regionen führt und von der digitalen Transformation abhängt, ebenso wie die digitale Transformation von New Work. Sie gaben mitunter an, dass New Work den Ausbau des digitalisierten Arbeitsplatzes fördert und der medienbruchfreie digitale Arbeitsplatz die Ausgangsbasis für weitere digitale Produkte und Dienstleistungen ist.

Im Bereich des Ausbaus der Infrastrukturen sind sich die Theorie und die Beforschten einig und die Ergebnisse der Expertenbefragung bestätigen somit die Theorie. Die weiteren Ergebnisse der qualitativen Forschung – dass strukturschwache Regionen durch den forcierten Ausbau von IT-Infrastruktur aufgewertet werden, wie auch dass New Work und die digitale Transformation interdependent sind und das digitale Büro Ausgangsbasis für eine digitalisierte Dienstleistung und Produkte ist – ergänzen die Theorie.

Beantwortung der Teilfrage

Die Frage <Inwiefern nimmt New Work einen direkten Einfluss auf die digitale Transformation?> lässt sich wie folgt beantworten:

- ➔ New Work nimmt einen direkten Einfluss auf die digitale Transformation, indem es den Ausbau von IT-Infrastrukturen fordert und fördert, das digitale Büro schafft und voraussetzt sowie wettbewerbsrelevant für die Märkte der digitalen Transformation ist.

4.2 Gesamtergebnis und Beantwortung der Forschungsfrage

Mit der Verdichtung der Antworten der Teilziele unter Betrachtung der gesamten Ergebnisse kann die Forschungsfrage

«Wie können New-Work-Ansätze die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen?»

wie folgt beantwortet werden:

- ➔ New-Work-Ansätze, die den Mitarbeitenden Autonomie geben und ihnen erlauben, ihre Fähigkeiten anzuwenden und auszubauen sowie sich mit der Unternehmung und dem Team emotional zu verbinden (Inklusion), unterstützen die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen. Diese Unterstützung geschieht weiter durch die Realisierung des digitalen Büros und den Transport einer sinnstiftenden Legitimation und Designation der Unternehmung und Arbeit durch normatives IT-Management, was eine Produktivitätssteigerung und Kosteneinsparungen zur Folge hat.

4.3 Limitationen

In diesem Kapitel werden die Begrenzungen der Theorie und der empirischen Methoden kritisch reflektiert.

4.3.1 Limitationen der Theorie

Literatur über das Management der Informationstechnologien ist in grossem Umfang vorhanden. Jedoch gestaltete es sich für den Autor schwierig, die übereinstimmenden Ansichten aus der Theorie zu extrahieren, da die Literatur teilweise kulturelle akademische Prägungen beinhaltet. So unterschieden sie sich z. B. bei den zugrunde gelegten Managementmodellen der Hochschulen der jeweiligen Länder der Autoren.

Kritisch darf auch betrachtet werden, dass die gesamte Thematik des New Work auf den niedergeschriebenen Erlebnissen einer einzelnen Quelle fusst. Der Autor konnte im Zuge der Recherche aufgrund geltender Covid-19-Reisebeschränkungen nicht durch weitere Quellen (z. B. durch die lokalen Zeitungs- oder Radioarchive in Flint, Michigan, USA) belegen, ob es in den 1980er-Jahren zu Gesprächen zwischen Bergmann und der Firma General Motors kam bzw. in welcher Weise sich New Work zu dieser Zeit in Flint auswirkte. Auf die Frage nach Zeitzeugen bei der lokalen Automobilgewerkschaft in Flint wurde auf die lokalen Archive und Bibliotheken verwiesen, die jedoch keine digitale Fernrecherche offerieren und die aufgrund der Pandemie durch den Autor nicht besucht werden konnten. Die Erkenntnisse Bergmanns finden jedoch zur heutigen Zeit Validierung und Relevanz, obgleich seine Literatur nicht durch weitere Quellen ergänzt werden konnten.

Die Literaturanalyse musste zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen werden und es konnten keine weiteren relevanten Monografien zur Thematik berücksichtigt werden. So konnte die Betrachtung der rechtlichen Situation zu gewissen New-Work-Ansätzen von Wildhaber (2021) nicht in diese Arbeit einfließen.

4.3.2 Limitationen der empirischen Methoden

Aufgrund des gegebenen Rahmens dieser Arbeit konnten die Ergebnisse der Experteninterviews nicht gemäss dem Vorschlag von Mayring (vgl. Kapitel 3.4.4) kommunikativ validiert und

durch weiterführende deduktive quantitative empirische Methoden trianguliert werden. Dies wäre jedoch sinnvoll.

Die verwendete empirische Methode der qualitativen Expertenbefragung von sechs Personen ist nicht repräsentativ. Die definierten Kriterien zur Auswahl der Expertinnen und Experten hatten zur Folge, dass nur büroschaffende Personen ausgewählt wurden. Es wäre für die Forschung jedoch interessant gewesen, ob New Work auch ausserhalb der «Bürowelt» thematisiert wird.

5 Fazit und abgeleitete Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Masterarbeit ging der Frage ‹Wie können New-Work-Ansätze die digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen?› nach. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die aktuelle und relevante Literatur in den Bereichen New Work, IT-Management und digitale Transformation analysiert und es wurden Experteninterviews zu den Themen geführt.

Die Ergebnisse der Theorie und der qualitativen Sozialforschung lassen darauf schliessen, dass Unternehmen ein sinnstiftendes normatives Management etablieren sollten, welches die Unternehmung und ihre Arbeit um eine sinnstiftende Legitimation und Designation in der Gesellschaft erweitert und eine Sinnkopplung der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit ergibt.

Weiter sollte ein normatives IT-Management etabliert werden, welches für die IT-Suborganisation und ihre Arbeit eine sinnstiftende Legitimation und Designation in der Unternehmung an die IT-Mitarbeitenden transportiert. Diese suchen einen Sinn in ihrer Arbeit, um sich für die Arbeit motivieren zu können.

Aus den Ergebnissen wird weiter abgeleitet, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden durch New-Work-Ansätze stimuliert wird und so zu einer Produktivitätssteigerung und emotionalen Bindung mit der Unternehmung führt.

Die Bereiche der New-Work-Ansätze sind das Gewähren von weitreichender Autonomie, Ausbau und Nutzen von Fähigkeit sowie die Inklusion in eine soziale Gruppe.

- Im Bereich Autonomie betreffen New-Work-Ansätze die Autonomie der Mitarbeitenden über den Arbeitsort, die Arbeitszeit, die Arbeitsmittel und die Anstellungsform.
- Im Bereich der Fähigkeit umfassen die Ansätze die Communities of Practice, das Schaffen einer Vertrauenskultur und von Retrospektiven für den effektiven Umgang mit Fehlern sowie die Kanban-Arbeitsmethode als agiles Vorgehensmodell.
- Im Bereich Inklusion kann eine echte bzw. authentische emotionale Bindung mit dem Team und der Unternehmung durch folgende Faktoren erreicht werden: die Praxis des Purpose-driven Workplace, das Erarbeiten eines für die Gruppe gültigen Kodex, einer obersten Direktive oder eines Manifests, die rege, offene, transparente und informelle Kommunikation durch den Einsatz von digitalen Kollaborationswerkzeugen wie Chat- und Videosystemen und das dem Mannschaftssport ähnliche Erlebnis des kritischen gemeinschaftlichen Leistungserfolgs in der Gruppe.

Des Weiteren wird aus den Ergebnissen abgeleitet, dass IT-Abteilungen das digitale Büro bzw. den digitalisierten Arbeitsplatz bereitstellen sollten, um während und nach dem digitalen Wandel der Gesellschaft und der Wirtschaft weiterhin Dienstleistungen und Produkte anbieten zu können, u. a. in digitaler Form. Sie verursachen damit einen Ausbau von infrastrukturschwachen Regionen.

Diese Arbeit darf jedoch aufgrund der nicht repräsentativen Experteninterviews kritisch hinterfragt werden und sollte durch weiterführende quantitative Forschung ergänzt werden.

6 Ausblick

In dieser Arbeit stellte sich der Autor die Frage, ob Hierarchie als eine Abhilfe für technologische Mängel entstanden ist, um Kommunikation und Entscheidungen in grösseren Gruppen von Menschen effektiv zu handhaben. Zudem wurde betrachtet, ob Hierarchie durch New-Work-Ansätze und die Technologisierung obsolet wird, da Technologien grossen Gruppen von Menschen Werkzeuge zum effektiven Kommunizieren und Entscheiden in Form von Chat- und Kollaborationswerkzeugen zur Verfügung stellen. Dieser Fragestellung nachzugehen, hält der Autor für relevant für zukünftige digitalisierte Formen der Organisation menschlicher Arbeit.

Die Ergebnisse der nicht repräsentativen Experteninterviews dieser Arbeit könnten weiter mit quantitativer Forschung ergänzt werden, um sie zu validieren.

Im Bereich New Work könnten die Archive der Bibliotheken, Zeitungen und Radiosender in Flint, Michigan, USA, aufgesucht werden, um die Ergebnisse der New-Work-Bemühungen Bergmanns in den 1980er-Jahren zu recherchieren und diese in den Bereich New Work einfließen zu lassen.

Weiterführende Untersuchungen könnten New Work unter Ausschluss von Büroarbeit und im Kontext von anderen Arbeitsräumen erforschen.

Literaturverzeichnis

- Adam, A. M., & Rachman-Moore, D. (2004). The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 225–244.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1), 1–23.
- Baillette, P., Barlette, Y., & Leclercq-Vandelannoitte, A. (2018). Bring your own device in organizations: Extending the reversed IT adoption logic to security paradoxes for CEOs and end users. *International Journal of Information Management*, 43, 76–84.
- Ben, S. (2021). *Nach Corona: Apple-Heimarbeiter möchten nicht zurück* | heise online. <https://www.heise.de/news/Nach-Corona-Apple-Heimarbeiter-moechten-nicht-zurueck-6063238.html>
- Benware, C. A., & Deci, E. L. (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American educational research journal*, 21(4), 755–765.
- Bergmann, F. (1977). *On being free*. University of Notre Dame Press.
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, neue Kultur*. Arbor.
- Bergmann, F. (2019). *Warum New Work in deutschen Firmen nicht richtig umgesetzt wird*. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/24899568.html>
- Bergmann, F. (2020). *New Work New Culture*. New Work Global. <https://web.archive.org/web/20200605041006/http://newwork.global/deutsch/>
- Blankenhorn, H., & Thamm, J. (2008). Business-IT-Alignment-Aufbau und Operationalisierung der IT-Strategie. *IM-MUNCHEN-*, 23(1), 9.
- Bleicher, K., & Abegglen, C. (2008). *Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch*. Swiridoff.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1987). Information technology planning in the 1990's: Directions for practice and research. *MIS quarterly*, 59–71.
- Brandes-Visbeck, C. (2019). *Wir brauchen mehr Heldengeschichten*. XING News. <https://www.xing.com/news/klartext/new-work-braucht-mehr-heldengeschichten-3213>
- Buchta, D., Eul, M., & Schulte-Croonenberg, H. (2009). Strategisches IT-Management–Wert steigern. *Leistung steuern, Kosten senken*, 3.
- Châlons, C., & Dufft, N. (2016). Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung. In *Was treibt die Digitalisierung?* (S. 27–37). Springer.
- Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press.
- Craig, D., & Tinaikar, R. (2006). Divide and conquer: Rethinking IT strategy. *McKinsey on IT, Fall*, 4–13.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dörseln, J. N., Klünder, T., & Steven, M. (2017). Der Industrie 4.0-Lebenszyklus. *Industrie*, 4, 68–72.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *f4 Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen*

und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Auflage. Marburg: Eigenverlag.

- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.
- Duden. (2021). Management. In *Duden*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Management>
- Dupret, K., & Pultz, S. (2021). Hard/heart worker: work intensification in purpose-driven organizations. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Elastic. (2021). *Our Source Code*. <https://www.elastic.co/de/about/our-source-code>
- Fruhen, L. S., & Keith, N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science*, 65, 20–27.
- Gehrig, M., Gardiol, L., & Schaerrer, M. (2010). Der MINT-Fachkräftemangel in der Schweiz. Ausmass, Prognose, konjunkturelle Abhängigkeit, Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik Matthias. *Eidgenössisches Departement für Bildung und Forschung SBF*, 96.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*.
- Goh, F. (o. J.). *10 Companies that Failed to Innovate, Resulting in Business Failure*. Collective Campus. Abgerufen 5. Juni 2021, von <https://www.collectivecampus.io/blog/10-companies-that-were-too-slow-to-respond-to-change>
- Grimm, R. (2010). Der operative IT-Strategie-Ansatz. In *Innovatives IT-Management* (S. 71–97). Springer.
- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and health*, 21(3), 157–168.
- Haric, P. (2018). Management. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043>
- Helfferich, C. (2004). Interviewplanung und Intervieworganisation. In *Die Qualität qualitativer Daten* (S. 147–168). Springer.
- Henke, M., Besenfelder, C., & Kaczmarek, S. (2020). Dortmunder Management-Modell. In *Handbuch Industrie 4.0* (S. 555–571). Springer.
- Hofmann, J., & Schmidt, W. (2007). *Masterkurs IT-management*. Vieweg.
- Holtschke, B., Heier, H., & Hummel, T. (2009). *Quo vadis CIO?* Springer Science & Business Media.
- Hornung, S. (2018). *Frithjof Bergmann übt Kritik an aktueller New Work-Debatte | Personal | Haufe*. https://www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-aktueller-new-work-debatte_80_467516.html
- Hornung, S. (2019). *New Work ist messbar*. Haufe. <https://newmanagement.haufe.de/organisation/new-work-ist-messbar>
- Huang, C.-C., & Kusiak, A. (1996). *Overview of Kanban systems*.
- Hussey, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor (2., überarbeitete Aufl.)*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2>
- Kelle, U., & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus*. Springer.
- Keller, W., & Masak, D. (2008). Was jeder CIO über IT-Alignment wissen sollte. *IM-MUNCHEN-*, 23(1), 29.

- Kettner, A. (2012). Fachkräftemangel - Fakt oder Fiktion? Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland. In *IAB-Bibliothek*. <http://www.iab.de/651/section.aspx/Publikation/k121102302>
- Klein, A., & Poppelbuss, J. (2008). Business-IT-Alignment beherrschen. *IM-MÜNCHEN*, 23(1), 22.
- König, W. (2013). FORD Henry. Mein Leben und Werk, 1922. *Nachdenken über Technik*, 144–147.
- Krishnaiyer, K., Chen, F. F., & Bouzary, H. (2018). Cloud Kanban framework for service operations management. *Procedia Manufacturing*, 17, 531–538.
- Lamberti, H.-J., & Büger, M. (2009). Lessons learnt: 50 Jahre Informationstechnologie im Bankgeschäft am Beispiel der Deutschen Bank AG. *Wirtschaftsinformatik*, 51(1), 31–42.
- Lauby, S. (2013). The new social workplace. *Human Resource Management International Digest*.
- Lehner, J. M. (2001). Strategie-Projekte und Implementierungstaktiken. In *Praxisorientiertes Projektmanagement* (S. 173–183). Springer.
- Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115–140.
- Leimeister, J. M. (2015). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*. Springer-Verlag.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180–194.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197–211.
- Lienert, G. A., & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und testanalyse*.
- Mackenzie, K. D. (1998). The prime directive for organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Materna. (2008). Die IT ist das Business. *Information Management & Consulting* 23, 6–8.
- Matschoss, C. (1901). *Geschichte der Dampfmaschine*. Рипол Классик.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- McAuley, E., Duncan, T., & Tammen, V. V. (1989). Psychometric properties of the Intrinsic Motivation Inventory in a competitive sport setting: A confirmatory factor analysis. *Research quarterly for exercise and sport*, 60(1), 48–58.
- McKeen, J. D., & Smith, H. (2003). *Making IT happen: critical issues in IT management*. Wiley Chichester.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 144(1), 61–81.
- Melin, A., & Egkolfopoulou, M. (2021). *Return to Office: Employees Are Quitting Instead of Giving Up Work From Home - Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-01/return-to-office-employees-are-quitting-instead-of-giving-up-work-from-home>
- Mercieca, B. (2017). What is a community of practice? In *Communities of practice* (S. 3–25). Springer.
- Michel, S., & Michel, K. O. (2018). *Marketing: eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen* (7. Aufl.). Compendio Bildungsmedien AG.

- Pagel, P. (2013). Fachkräftemangel ... *Wirtschaftsinformatik & Management*, 5(6), 1. <https://doi.org/10.1365/s35764-013-0354-8>
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
- Peter, M., Kraft, C., Eichmüller, A., & Streitengerger, M. (2017). *KMU-Transformation. Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen*. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Pfeiffer, F. (2018). *Interviewleitfaden für deine Experten erstellen mit Beispiel*. Scribbr. <https://www.scribbr.de/methodik/interviewleitfaden/>
- Pilorget, L., & Schell, T. (2018). *IT Management*. Springer.
- Rammstedt, B. (2010). Reliabilität, validität, objektivität. In *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 239–258). Springer.
- Resch, O. (2018). IT-Management. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/it-management-52753/version-275868>
- Resch, O. (2020). *Einführung in das IT-Management : Grundlagen, Umsetzung, Best Practice* (5. Aufl.). Erich Schmidt Verlag.
- Richter, G., Lehmeier, O., & Schott, S. (2008). IT-Business-Alignment erfolgreich umsetzen. *IM-MÜNCHEN*-, 23(1), 17.
- Rifkin, J. (2016, Januar 15). *The 2016 World Economic Forum Misfires with its Fourth Industrial Revolution Theme* | *IndustryWeek*. IndustryWeek. <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/information-technology/article/21967057/the-2016-world-economic-forum-misfires-with-its-fourth-industrial-revolution-theme>
- Rodgers, C. S. (1992). The flexible workplace: What have we learned? *Human Resource Management*, 31(3), 183–199.
- Rönisch, S. (2020). *So verändert COVID-19 die Zukunft der Arbeit*. iBusiness. <https://www.ibusiness.de/aktuell/db/954117SUR.html>
- Rost, J. (1996). *Lehrbuch Testtheorie, Testkonstruktion*.
- Rüegg-Stürm, J., Grand, S., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell* (2. Aufl.). Haupt Bern.
- Samulat, P. (2017). *Die Digitalisierung der Welt: Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht*. Springer-Verlag.
- Schermuly, C. C. (2019). *New Work – Gute Arbeit gestalten Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2. Aufl.). Haufe-Lexware.
- Schnell, N., & Schnell, A. (2019). New Work Hacks. In *New Work Hacks*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27299-9>
- Sieger, C. (2004). *Eine Beurteilung des Forschungsstandes zur intrinsischen Motivation mit einer Abschätzung der Implikationen für die Organisationsgestaltung*. diplom.de.
- Siepermann, M., & Lackes, R. (2018). IT. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/it-38583/version-262004>
- Siller, H. (2017). Operatives, strategisches und normatives Management. In *Handbuch Polizeimanagement* (S. 681–701). Springer.
- Simpson, A. (2020). *The Factors that Impact Generation X to Adopt Bring-Your-Own-Device within the Workplace: A Correlational Study*. Capella University.
- Smith, H. A., Mckeen, J. D., & Singh, S. (2007). Developing information technology strategy for business value. *Journal of information technology management*, 18(1), 49–58.
- Smits, M. T., van der Poel, K. G., & Ribbers, P. M. A. (2003). Assessment of information strategies in insurance companies. *Strategic Information Management*, 3, 64–88.

- Stich, V., & Hering, N. (2015). Daten und Software als entscheidender Wettbewerbsfaktor. *Industrie*, 4, 8–13.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper.
- Ternès, A., & Wilke, C.-D. (2018). *Agenda HR–Digitalisierung, arbeit 4.0, new leadership: Was personalverantwortliche und management jetzt nicht verpassen sollten*. Springer Gabler.
- Tiemeyer, E. (2020). *Handbuch IT-Management: Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Tischendorf, R., & Habschied, T. (2002). Am Anfang war... der Geschäftsprozess oder die IT-Strategie? *IM-MUNCHEN*, 17, 55–60.
- Tödtmann, C. (2019). *Gallup-Studie 2019: Rund sechs Millionen Beschäftigte glauben nicht an ihr Unternehmen – mit 122 Milliarden Euro Folgeschäden, schuld sind die Führungskräfte selbst* | Management-Blog. Management Blog. <https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechs-millionen-beschaeftigte-glauben-nicht-an-ihr-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaeden-schuld-sind-die-fuehrungskraefte-selbst/>
- TRADUCTA. (2021). *Übersetzungsbüro* in Zürich. <https://www.traducta.ch/uebersetzungsbuero-zuerich>
- Tzū, S. (514v. Chr.). *Art of War* (L. Giles & Luzac (Hrsg.)). [https://en.wikisource.org/wiki/The_Art_of_War_\(Sun\)](https://en.wikisource.org/wiki/The_Art_of_War_(Sun))
- Ulrich, H., & Krieg, W. (1972). Das St. Galler Management-Modell, Bern 1972. *Das St. Galler Management-Modell: Grundlagen des Führungsmodells; ein Management-Modell für die öffentliche Hand*.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2016). IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung. *Berlin Heidelberg*.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54(3), 300–312. <https://doi.org/10.1365/s40702-017-0313-6>
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1228.
- Väth, M. (2016). Arbeit - die schönste Nebensache der Welt. In *Dein Business*. GABAL. https://www.wiso-net.de/document/GABA__9783956233869256 TS - (c) GABAL
- Vollmer, J. (2019). *Porträt. Zum Tod von New-Work-Urvater Frithjof Bergmann: Der alte Mann und das Mehr*. t3n Magazin. <https://t3n.de/magazin/new-work-urvater-frithjof-bergmann-alte-mann-mehr-247621/>
- Voloudakis, J. (2005). Hitting a moving target: IT strategy in a real-time world. *Educause Review*, 40(2).
- Welsch, J. (2001). Fachkräftemangel: Blockieren Qualifikationsdefizite die Arbeitskräftemangel und Wachstum. *Arbeit*, 10(Heft 3), 262–275. <http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/3-2001/welsch.pdf>
- Wenger, E. (2011). *Communities of practice: A brief introduction*.
- Wiedemann, C. S. (2019). *Purpose-driven: employee engagement from a human flourishing perspective*. Clemson University.
- Wildhaber, I. (2021). *Handbuch Homeoffice* (1. Aufl.). Dike.
- Wollny, V., & Paul, H. (2015). Die SWOT-Analyse: Herausforderungen der Nutzung in den Sozialwissenschaften. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S.

189–213). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6_10

Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. *European journal of information systems*, 15(6), 601–616.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufgaben des IT-Betriebs	22
Tabelle 2: Aufgaben der IT-Planung	23
Tabelle 3: New-Work-Ansätze für das IT-Management, Ergebnis des Theorieteils.....	26
Tabelle 4: Ausgewählte Expertinnen und Experten	30
Tabelle 5: New-Work-Ansätze für das IT-Management, Ergebnis der Experteninterviews....	41
Tabelle 6: Übersicht der ausgewerteten New-Work-Ansätze für das IT-Management	47

Anhang I: Merkblatt

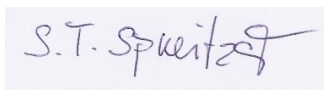
Merkblatt

Vielen Dank dass Sie sich dazu bereit erklärt haben, als Experte interviewt zu werden! Hurrah! Sie tragen damit einen Teil zur Wissenschaft bei! Vor dem Interview möchte ich Ihnen noch relevante Fragen beantworten und Randinformationen mitgeben;

- Die Interviews finden vorzugsweise persönlich und vor Ort statt und die zum Zeitpunkt herrschenden COVID-19 Massnahmen werden beachtet. Sie können aber auch, sollte es auf Grund der COVID-19 Situation nötig sein, per Audiokonferenz durchgeführt werden.
- Die Interviews werden mittels Mikrofons auf Tonband aufgezeichnet, von Tonband in Text transkribiert und anschliessend wird die Tonbandaufnahme vernichtet.
- Die erfolgte Transkription wird anonymisiert, das heisst Ihr Name und Ihre Firma werden unkenntlich gemacht.
- Branche und Funktion werden dokumentiert, z.B. "Softwarehersteller" o. "Finanzdienstleister", bzw. "Human Resources" o. "IT-Management". Auf Ihren Wunsch hin kann dies auch unterbleiben und Branche und Funktion würden leer gelassen.
- Falls ausdrücklich gewünscht, kann auch eine Nennung von Namen und Firma erfolgen.
- Das Interview dauert ca. 45 Minuten.

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme, für Fragen stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung!

Freundliche Grüsse,



Sascha Spreitzer

Kalaidos Fachhochschule Schweiz

Anhang II: Interviewleitfaden

Leitfaden

für teilstrukturiertes Interview

Forschungsfrage

Wie können New Work Ansätze die Digitale Transformation in Schweizer IT-Abteilungen unterstützen?

Einleitung

- Willkommen und vielen Dank für die Zeit
- Kleiner Abriss des Themas; New Work, IT-Management & Digitale Transformation
- Kleine Beschreibung des Ablaufs des Interviews und die ungefähre Dauer
- Anonymitätserklärung

Aufwärmfragen

- In welcher Industrie arbeiten Sie und in welcher Funktion? Wie lange?
- Was sind Ihre täglichen Aufgaben?

Themenfragen

Frage 1: Was ist für Sie "New Work"?

Mögliche Rückfragen:

- Welche New Work Ansätze kennen Sie?
- Inwiefern spielt Ihre/die Unternehmens IT eine Rolle bei New Work?
- Kennen Sie Probleme im Bereich New Work?

Frage 2: Wie stehen New Work und die Digitale Transformation in Zusammenhang?

Mögliche Rückfragen:

- Wie denken Sie sieht die Zukunft der Arbeit aus?
- Wie wirkt sich New Work auf die Attraktivität von Arbeitgebern aus?
- Wie wichtig ist New Work für Schweizer Unternehmen?

Frage 3: Welche Formen von New Work sehen Sie bei Ihrem Arbeitgeber?

Mögliche Rückfragen:

- Wie wird Ihnen der Sinn und Nutzen Ihrer Arbeit vermittelt?
- Wieviel Freiheiten haben Sie im Beruf? Wie viele brauchen Sie?
- Was unternimmt Ihr Arbeitgeber, um Sie emotional an die Unternehmung zu binden?
- Was unternimmt Ihr Arbeitgeber, um Ihr Potential optimal zu nutzen und auszubauen?

Retrospektive

- Kleine Zusammenfassung des Gesprächs
- Vielen Dank für die Zeit

Ende

- Kleine Info über Auswertung des Interviews in der Arbeit
- Abschied

Anhang III: Erster Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Transkript	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1	88-89	1	New Work ist nicht fünf Tage die Woche ins Büro zu fahren.	New Work Nicht im Büro	K1 New Work <ul style="list-style-type: none"> • Nicht im Büro • Flexiblere Arbeitszeiten • Nicht 9-17 Uhr • Remote Arbeiten • Max. zweimal die Woche im Büro • Kein fester Arbeitsplatz • Generische Arbeitsmittel • Projektteams arbeiten örtlich zusammen • Braucht ein Arbeitszimmer • Singles bevorteilt • Vertrauen durch Vorgesetzte • Jüngere Vorgesetzte vertrauen • Ältere Vorgesetzte Vertrauen nicht • Gesetzgebung hinderlich • Arbeitsort im Arbeitsvertrag hinderlich • Stark attraktiv für Talente • Talente kündigen ohne New Work • Talente wählen Schweizer New Work Firmen • Keine Pendelzeiten • Weniger Unterhaltskosten für Büros

					<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für Jobwahl • Experten im Ausland anstellen • Entlastung öffentlicher Verkehr • Umsatzverluste in Gastronomie • Autonomie wird geschätzt • Wahl der Arbeitsmittel eingeschränkt • Sabbatical • Sabbatical sonst Kündigung • Kündigung nach Sabbatical • Gesetzgebung hindert Sabbatical für Ausländer • Inklusionsversuche wirken unauthentisch • Inklusion durch harte Teamerfolge (vgl. Team-sport) • Inklusion ist oft aufgesetzt • Fähigkeiten nicht gefördert • Fähigkeiten nicht genutzt
I1	89-91	2	New Work ist, wenn mit Arbeitszeiten flexibler ist.	New Work Flexiblere Arbeitszeiten	
I1	93-94	3	New Work ist nicht das klassische 9-17 Uhr.	New Work Nicht 9-17 Uhr	
I1	94-96	4	New Work ist, dass man Remote Arbeiten kann und es reicht, wenn man zweimal die Woche im Büro ist.	New Work Remote Arbeiten	

				Zweimal die Woche vor Ort/im Büro	
I1	96-103	5	New Work ist, wenn man keinen festen Arbeitsplatz hat.	New Work Kein fester Arbeitsplatz	
I1	103-105	6	New Work ist, typengleiche Arbeitsmittel jeden Orts vorhanden.	New Work Generische Arbeitsmittel	
I1	105-110	7	New Work ist, zusammen sitzen in Projekten.	New Work Projektteams arbeiten örtlich zusammen	
I1	121-125	8	IT sind Bürojobs. Piloten, Postboten oder Lokführer nicht.	IT Bürojobs	K2 IT & IT-Management <ul style="list-style-type: none"> • Bürojobs • Remote Arbeiten • Coronavirus • Infrastruktur bereitstellen • Workstations bereitstellen • Sicherheit Gewährleisten • Fachkräftemangel durch neue Technologien
I1	125-130	9	IT muss Remote Arbeit sicherstellen, die Coronakrise ist eine Probe.	IT Remote Arbeiten sicherstellen Coronavirus	
I1	130-139	10	IT muss Infrastruktur und Workstations bereitstellen und sicher sein.	IT Infrastruktur bereitstellen Workstations bereitstellen Sicherheit Gewährleisten	
I1	156-159	11	Nicht jeder hat den Luxus eines Arbeitszimmers.	New Work Braucht ein Arbeitszimmer	

I1	163-164	12	Singles haben es besser mit New Work.	New Work Singles bevorteilt wegen Wohnung ist Arbeitsort	
I1	166-181	13	Vorgesetzte müssen Vertrauen haben. Vorgesetzte denken die Mitarbeitenden sind faul, wenn man sie nicht beobachtet.	New Work Vertrauen haben	
I1	183-193	14	Jüngere Vorgesetzte haben weniger ein Vertrauensproblem als Ältere.	New Work Jüngere Vorgesetzte vertrauen Ältere Vorgesetzte vertrauen nicht	
I1	208-230	15	Viele Prozesse könnte man digital machen, die Menschen vertrauen aber immer noch eher dem Papier.	Digitale Transformation Viele Papierprozesse Wenig Digitalprozesse Kein Papierloses Büro	K3 Digitale Transformation <ul style="list-style-type: none"> • Viele Papierprozesse • Wenig Digitalprozesse • Kein Papierloses Büro • COVID-19 digitalisiert
I1	235-248	16	Die Coronavirus Pandemie ist der hauptsächliche Treiber der Digitalisierung bei allen Firmen.	Digitale Transformation COVID-19 digitalisiert	
I1	257-279	17	Die IT ist ein Jobgenerator der laufend IT Fachleute sucht für laufend neue Technologien.	IT Fachkräftemangel durch neue Technologien	
I1	286-299	18	Gesetzgebung und Arbeitsort im Arbeitsvertrag schliessen flexible Arbeitsmodelle aus.	New Work Gesetzgebung hinderlich Arbeitsort im Arbeitsvertrag hinderlich	
I1	306-313	19	New Work ist starke Attraktivität für Arbeitgeber. Talente kündigen zu Gunsten New Work.	New Work Stark attraktiv für Talente	

				Talente kündigen ohne New Work	
I1	339-345	20	Schweizer Firmen ohne New Work werden von Talenten aussortiert.	New Work Talente wählen Schweizer New Work Firmen	
I1	362-375	21	New Work gibt Freizeit zurück durch Entfallen von pendeln.	New Work Keine Pendelzeiten	
I1	375-394	22	New Work spart Unterhaltskosten bei Büro. Homeoffice Voraussetzung für neuen Job.	New Work Weniger Unterhaltskosten für Büros Voraussetzung für Jobwahl	
I1	399-407	23	Ausländische Experten können einfacher durch New Work angestellt werden.	New Work Experten im Ausland anstellen	
I1	422-439	24	New Work entlastet den öffentlichen Verkehr und Gastronomie verkauft weniger Mittagessen.	New Work Entlastung von öffentlichem Verkehr Weniger Umsätze für Gastronomie	
I1	448-463	25	Die Arbeit wird halt gemacht. Was anfällt wird erledigt.	Legitimation der Unternehmung Kein Sinn vermittelt	K4 Legitimation der Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> • Kein Sinn vermittelt • Wunsch nach Sinnkopplung • Digitales ist schwer greifbar • Wertschöpfungsbeitrag nicht bekannt
I1	468-487	26	Sinn der Arbeit zu verstehen wäre wünschenswert. Digitale Produkte und Dienstleistungen sind nicht mit	Legitimation der Unternehmung Wunsch nach Sinnkopplung	

			der Hand greifbar und vielleicht nutzlos. Ein kleines Rädchen in einem grossen Ding.	Digital ist schwer greifbar Wertschöpfungsbeitrag nicht bekannt	
I1	489-511	27	Viele Freiheiten werden geschätzt.	New Work Autonomie wird geschätzt	
I1	519-529	28	Weniger Autonomie bei Wahl der Arbeitsmittel.	New Work Wahl der Arbeitsmittel eingeschränkt	
I1	534-550	29	Möchte mehrmonatiges Sabbatical machen. Kündigt wenn nicht möglich.	New Work Sabbatical Sabbatical sonst Kündigung	
I1	558-588	30	Hat nach mehrmonatigem Sabbatical gekündigt, weil Firma nicht mehr gepasst hat.	New Work Kündigung nach Sabbatical	
I1	593-632	31	Mit Schweizerpass wäre ein längeres Sabbatical als Auslandsreise möglich gewesen, sonst wäre C Ausweis verfallen.	New Work Gesetzgebung hindert Sabbatical für Ausländer	
I1	643-678	32	Emotionale Bindungsversuche von Unternehmen sind unauthentisch, unecht, bzw. von Marketingfirmen erfunden.	New Work Inklusionsversuche wirken unauthentisch	
I1	680-758	33	Authentische Inklusion findet durch gemeinsame Erfolgserlebnisse statt bei schwierigen Aufgaben. Inklusion ist oft auch ein Spiel, das von Vorgesetzten und Mitarbeitenden nur gespielt wird.	New Work Inklusion durch harte Teamerfolge (vgl. Teamsport) Inklusion ist oft aufgesetzt	

I1	765-824	34	Fähigkeiten werden nicht aktiv vom Arbeitgeber ausgebaut, möchte aber mehr hands-on machen.	New Work Fähigkeiten nicht gefördert Fähigkeiten nicht genutzt	
I1 ENDE					
I2	52-53	1	New Work ist Freiheit Arbeit zeit- und ortsunabhängig einteilen zu können.	New Work Autonomie Arbeitszeiten Autonomie Arbeitsort	K1 New Work <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie Arbeitszeit • Autonomie Arbeitsort • Homeoffice • Kundenoffice • Co-Working-Space • Office • Virtuelle Teams • Projektteams • Arbeitsort kann von Arbeit ablenken • Abhängig von Digitaler Transformation • Medienbrüche hemmen • Medienbrüche durch Kreativitätsprozesse der Anwender • Wichtig für Attraktivität von Arbeitgebenden • Kandidaten schätzen Ortsunabhängigkeit • Einzugsgebiet von Kandidaten ist grösser • War of Talent • Lebenskomfort • Wird immer wichtiger

					<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für Talent-Akquise • Co-Working-Space • Auslandsreise + Arbeiten • Jahresarbeitszeit • Viel Kommunikation ist wichtig • Ohne Autonomie braucht es Mut und Wagnis • Autonomie ist wichtig • Micromanagement undenkbar • Einfach machen • Ergebnisorientiert • Inklusion durch soziale Interaktion • Fähigkeit durch Autonomie, Zeit und Geld • Fähigkeit Herausforderungen meistern
I2	85-64	2	New Work ist ein fliegender Arbeitsort, z.B. Homeoffice, Kunde, Co-Working-Space oder Büro, virtuelle Teams, Projektteams, Fach- oder Lösungsteams.	New Work Homeoffice Kundenoffice Co-Working-Space Office Virtuelle Teams Projektteams	
I2	73-80	3	IT ist Enabler von New Work, um Arbeit effizient zu erledigen und liefert Systeme und Zugänge für orts- und zeitunabhängiges Arbeiten.	IT Enabler für New Work Stellt Infrastruktur bereit	K2 IT & IT-Management <ul style="list-style-type: none"> • Enabler für New Work • Stellt Infrastruktur bereit

				Stellt Zugang sicher Ermöglicht ortsunabhängiges Arbeiten Ermöglicht zeitunabhängiges Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Zugang sicher • Ermöglicht ortsunabhängiges Arbeiten • Ermöglicht zeitunabhängiges Arbeiten • Starke Automatisierung • Kreative Talente • Fachkompetenz von Kandidaten • Sprachkompetenz von Kandidaten •
I2	84-97	4	New Work kann Probleme bereiten, wenn der Arbeitsort von der Arbeit ablenkt.	New Work Arbeitsorte kann von Arbeit ablenken	
I2	113-120	5	New Work ist von Digitaler Transformation abhängig. Medienbrüche hemmen Effizienz und Produktivität.	New Work Abhängig von Digitaler Transformation Medienbrüche hemmen	
I2	125-169	6	Kreativität entsteht auf Papier und Ergebnis muss digitalisiert werden für die Ortsunabhängigkeit.	New Work Medienbrüche durch Kreativitätsprozess der Anwender	
I2	179-195	7	Die Zukunft der Arbeit ist starke Automatisierung, bei der der Mensch kreativer Schöpfer bleibt.	IT Starke Automatisierung Kreative Talente	
I2	202-224	8	New Work ist wichtig für Attraktivität von Arbeitgebenden. Kandidaten schätzen Ortsunabhängigkeit bei der	New Work Wichtig für Attraktivität von Arbeitgebenden	

			Arbeit. Einzugsgebiet von potenziellen Kandidaten steigt. War for Talents und Lebenskomfort.	Kandidaten schätzen Ortsunabhängigkeit Einzugsgebiet von Kandidaten ist grösser War of Talent Lebenskomfort	
I2	236-267	9	Fachkompetenz und Sprachkompetenz sind die wichtigsten Auswahlkriterien für Kandidaten.	IT Fachkompetenz von Kandidaten Sprachkompetenz von Kandidaten	
I2	272-277	10	New Work wird immer wichtiger für alle Unternehmen. Traditionelle, konservative und träge Unternehmen werden keine Talente gewinnen können	New Work Wird immer wichtiger Voraussetzung für Talent-Akquise	
I2	288-335	11	New Work ist Arbeiten in Co-Working-Space oder im Ausland, Jahresarbeitszeit.	New Work Co-Working-Space Auslandsreise + Arbeiten Jahresarbeitszeit	
I2	344-347	12	Sinn der Arbeit wird nicht durch den Arbeitgeber vermittelt. Sinn ergibt sich aus Eigenmotivation zur Erschließung der Logizität in der Arbeit.	Legitimation Nicht vermittelt Selbst ermittelt	K4 Legitimation der Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> • Nicht vermittelt • Selbst ermittelt • Führung erarbeitet Sinnvermittlung • Mitarbeitende motiviert Sinn

					<ul style="list-style-type: none"> • Transparente Kommunikation ist wichtig • Keine emotionale Bindung • Interessante Arbeit bindet emotional • Positive Erlebnisse binden emotional
I2	370-389	13	Sinn im wird im mitarbeitendennahen Management in Führungsgremien erarbeitet, um Motivation der Mitarbeitenden zu erreichen	Legitimation Führung erarbeitet Sinnvermittlung Mitarbeitende motiviert Sinn	
I2	396-408	14	Viel Kommunikation ist wichtig, um Mitarbeitende abzuholen. Hintergründe transparent weitergeben.	New Work Viel Kommunikation ist wichtig Legitimation Transparente Kommunikation ist wichtig	
I2	414-428	15	Es gibt Schranken, es braucht aber auch Mut und Wagnis, um etwas zu erreichen.	New Work Ohne Autonomie braucht es Mut und Wagnis	
I2	439-445	16	Freiheit in der Arbeit ist wichtig und arbeiten unter Micromanagement wäre undenkbar, eher einfach los machen.	New Work Autonomie ist wichtig Micromanagement undenkbar Einfach machen	
I2	450-462	17	Ergebnisse sind wichtiger als Kontrolle.	New Work Ergebnisorientiert	

I2	467-480	18	Wenig emotionale Bindungsversuche des Arbeitgebers. Emotionale Bindung durch Kollegialität	Legitimation Keine emotionale Bindung New Work Inklusion durch soziale Interaktion	
I2	485-498	19	Interessante Arbeit und positive Erlebnisse binden Mitarbeitende	Legitimation Interessante Arbeit bindet emotional Positive Erlebnisse binden emotional	
I2	505-513	20	Autonomie, Unterstützung, Zeit und Geld fördert Potential.	New Work Fähigkeit durch Autonomie, Zeit und Geld	
I2	518-530	21	Herausforderungen meistern entwickelt Potential	New Work Fähigkeit Herausforderungen meistern	
I2 ENDE					
I3	50-60	1	New Work ist neue Arbeitsmodelle, weg vom alten. Ergebnisse vor 8.5 Stunden Job.	New Work Neue Arbeitsmodelle Ergebnisorientiert	K1 New Work <ul style="list-style-type: none"> • Neue Arbeitsmodelle • Ergebnisorientiert • Autonomie Arbeitszeiten • Kreativzeiten nutzen • Autonomie Arbeitsortes • Flexibilität ist gut • Alle Modelle anbieten

					<ul style="list-style-type: none">• Problem schüchterner Mitarbeitender• Problem fehlender Kaffeegespräche• Problem Kommunikation zw. Teams• Benötigt Digitale Transformation• Benötigt gute IT Infrastruktur• Ergebnisorientiert• Steigert Attraktivität sehr stark• Verständnis was Mitarbeitende wollen• Anbieten, was Mitarbeitende wollen• Wichtig für Schweizer Unternehmen• Beste Talente• Innovation• Steigert Produktivität• Volle Autonomie gewährt• Volle Autonomie benötigt• Mehrmonatiges Sabbatical• Autonomie funktioniert gut• Keine emotionale Bindung• Emotionale Bindung durch Autonomie• Fähigkeiten Ausbau durch Workshops• Fähigkeiten Ausbau durch externe Schulungen
--	--	--	--	--	--

					<ul style="list-style-type: none"> • Scheitern durch ältere Führungskräfte • Scheitern durch Miss-trauen
I3	65-76	2	Flexibilität der Arbeitszeiten, um Kreativzeiten zu nutzen.	New Work Autonomie der Arbeitszeiten Kreativzeiten nutzen	
I3	81-97	3	Flexibilität des Arbeitsortes, um volle Produktivität der Mitarbeitenden nutzen zu können.	New Work Autonomie des Arbeitsortes	
I3	101-106	4	Flexibilität ist gut, alle Modelle sollen angeboten werden.	New Work Autonomie ist gut Alle Modelle anbieten	
I3	111-114	5	Flexibilität der Arbeitsmittel.	New Work Autonomie der Arbeitsmittel	
I3	121-141	6	IT spielt eine sehr grosse Rolle für New Work. Die Corona Krise hat neue Anforderungen an die IT gestellt. Die IT Infrastruktur muss Remote Arbeiten ermöglichen können. Datensicherheit ist ein wichtiges Thema.	IT Wichtig für New Work Corona Krise fordert Remote Arbeit Datensicherheit	K2 IT & IT-Management <ul style="list-style-type: none"> • Wichtig für New Work • Corona Krise fordert • Remote Arbeit • Datensicherheit
I3	147-173	7	New Work schafft Probleme für schüchterne Mitarbeitende, es finden keine Kaffeegespräche mehr statt. Die Kommunikation zwischen Teams ist gehemmt.	New Work Problem schüchterner Mitarbeitender Problem fehlender Kaffeegespräche	

				Problem Kommunikation zw. Teams	
I3	183-188	8	New Work benötigt Digitale Transformation und gute IT Infrastruktur	New Work Benötigt Digitale Transformation Benötigt gute IT Infrastruktur	
I3	211-215	9	Digitale Transformation treibt New Work an durch Zwang von Ausbau von IT-Infrastruktur.	Digitale Transformation Treiber New Work Ausbauzwang IT-Infrastruktur	K3 Digitale Transformation <ul style="list-style-type: none"> • Treiber New Work • Ausbauzwang IT-Infrastruktur • Ausbau strukturschwacher Regionen
I3	220-239	10	Ergebnisorientierte Arbeit ist die Zukunft. New Work fördert strukturschwache Regionen.	New Work Ergebnisorientiert Digitale Transformation Ausbau strukturschwacher Regionen	
I3	244-257	11	New Work steigert Attraktivität von Arbeitgebern sehr stark. Unternehmen müssen verstehen was Mitarbeitende wollen und das anbieten.	New Work Steigert Attraktivität sehr stark Verständnis was Mitarbeitende wollen Anbieten, was Mitarbeitende wollen	
I3	261-267	12	New Work ist wichtig für Schweizer Unternehmen, um die besten Talente anzustellen die Innovation betreiben und die hohen Produktionskosten reinholen.	New Work Wichtig für Schweizer Unternehmen Beste Talente	

				Innovation	
I3	305-318	13	New Work steigert die Produktivität der Mitarbeitenden	New Work Steigert Produktivität	
I3	324-333	14	Anerkennung vermittelt Sinn und Nutzen der Unternehmung.	Legitimation Anerkennung	K4 Legitimation der Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Offene transparente Kommunikation • Häufige Kommunikation • Partizipation •
I3	339-352	15	Offene transparente und häufige Kommunikation vermittelt Sinn der Unternehmung. Partizipation vermittelt Sinn.	Legitimation Offene transparente Kommunikation Häufige Kommunikation Partizipation	
I3	357-363	16	Viele Freiheiten gegeben, die gebraucht werden.	New Work Volle Autonomie gewährt Volle Autonomie benötigt	
I3	388-397	17	Mehrmonatiges Sabbatical durch gute Stellvertretung ermöglicht.	New Work Mehrmonatiges Sabbatical	
I3	402-423	18	Das Gewähren von Autonomie funktioniert gut, die Mitarbeitenden organisieren sich selbst.	New Work Autonomie funktioniert gut	
I3	442-448	19	Arbeitgeber unternimmt nichts für emotionale Bindung	New Work Keine emotionale Bindung	

I3	468-473	20	Emotionale Bindung wird durch Autonomie ersetzt	New Work Emotionale Bindung durch Autonomie	
I3	497-534	21	Fähigkeiten durch interne Workshops und Schulungsbudgets ausbauen.	New Work Fähigkeiten Ausbau durch Workshops Fähigkeiten Ausbau durch externe Schulungen	
I3	545-613	22	New Work scheitert an älteren Führungskräften, die nicht vertrauen schenken.	New Work Scheitern durch ältere Führungskräfte Scheitern durch Misstrauen	
I3 ENDE					
I4	63-73	1	New Work ist unternehmerisches Arbeiten, Arbeitszeit und Arbeitsort selbst einteilen zu können. Die persönliche Produktivität wird durch diese Freiheit gesteigert. Co-Working Spaces sind New Work.	New Work Selbstverantwortung Autonomie Arbeitszeit Autonomie Arbeitsort Produktivitätssteigerung Co-Working Spaces	K1 New Work <ul style="list-style-type: none"> • Selbstverantwortung • Autonomie Arbeitszeit • Produktivitätssteigerung • Co-Working Spaces • Neue Anstellungsformen • Freelancing • Gesetzgebung schränkt ein • Autonomie gefährdet Inklusion • Anwendung von Fähigkeiten • Inklusion in ein Team

					<ul style="list-style-type: none"> • Inklusion durch Manifest und commitment • Ergebnisorientierung • Prozesse schränken Autonomie ein • Internationale Konkurrenzfähigkeit Schweizer Firmen • Inklusion durch Thema, strukturübergreifend • Autonomie ist Voraussetzung für HR Rolle • Keine Kommunikation führt zu Ausgrenzung anstatt Inklusion • Inklusion ist sehr wichtig • Inklusion mindert Fluktuation • Inklusion schafft Motivation • Herausforderungen meistern, Fähigkeiten, Autonomie und Teamarbeit bewirken emotionale Bindung bzw. Inklusion • Finanzmittel behindern Ausbau von Fähigkeiten • Prozesse behindern Ausbau von Fähigkeiten
I4	78-86	2	New Work sind neue Anstellungsformen wie Freelancing und Project Work oder gleichzeitige Anstellung bei mehreren Firmen.	New Work Neue Anstellungsformen Freelancing	

I4	95-119	3	Die aktuelle Gesetzgebung steht New Work Ansätzen und der Autonomie der Mitarbeitenden im Weg.	New Work Gesetzgebung schränkt ein	
I4	128-134	4	IT ermöglicht New Work durch bereitstellen von verlässlicher Infrastruktur für den Remote Zugriff.	IT Ermöglicht New Work Stellt Infrastruktur bereit Remote Zugriff	K2 IT & IT-Management <ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht New Work • Stellt Infrastruktur bereit • Remote Zugriff
I4	138-144	5	Durch Autonomie New Work Ansätze nimmt die Bindung zu Unternehmen ab.	New Work Autonomie gefährdet Inklusion	
I4	150-162	6	Emotionale Bindung durch Anwendung von Fähigkeiten und Inklusion in ein Team.	New Work Anwendung von Fähigkeiten Inklusion in ein Team	
I4	174-193	7	Digitalisierung erlaubt, fördert, enabled und beschleunigt New Work.	Digitale Transformation Enabler für New Work Beschleuniger für New Work	K3 Digitale Transformation <ul style="list-style-type: none"> • Enabler für New Work • Beschleuniger für New Work • Veraltete Arbeitsgesetze behindern
I4	198-214	8	Erarbeitung eines Manifests im Team bzw. Gruppe, zudem sich committed wird.	New Work Inklusion durch Manifest und commitment	
I4	224-261	9	New Work ist Ergebnisorientierung anstatt Arbeitsstunden ableisten.	New Work Ergebnisorientierung	
I4	265-284	10	Starre Prozesse fressen Zeit und hindern die Autonomie.	New Work Prozesse schränken Autonomie ein	

I4	291-309	11	New Work ist sehr wichtig für Schweizer Unternehmen mit internationaler Konkurrenz.	New Work Internationale Konkurrenzfähigkeit Schweizer Firmen	
I4	313-344	12	Arbeitsgesetze veraltet, nicht mehr relevant für die Digitale Transformation.	Digitale Transformation Veraltete Arbeitsgesetze behindern	
I4	366-388	13	Co-Working-Spaces geben firmenübergreifend Impulse und Ideen.	New Work Inklusion durch Thema, strukturübergreifend	
I4	396-417	14	Regelmässiger offener Austausch und Kommunikation über Status und Bedürfnisse führt zu mehr Verständnis von Sinn und Nutzen der Arbeit.	Legitimation der Unternehmung Regelmässiger Austausch führt zu Verständnis	K4 Legitimation der Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> Regelmässiger Austausch führt zu Verständnis
I4	423-459	15	Hat und braucht viele Arbeiten. Kandidaten sind ausserhalb der Geschäftszeiten erreichbar. Bürokratie und Kommunikationsstopp führen zur Ausgrenzung der Unternehmung durch die Gesellschaft.	New Work Autonomie ist Voraussetzung für HR Rolle Keine Kommunikation führt zu Ausgrenzung anstatt Inklusion	
I4	461-532	16	Emotionale Bindung der Arbeitnehmenden ist sehr wichtig, um die Fluktuation tief zu halten. Motivation der Menschen wird durch emotionale Bindung erreicht. Eigenverantwortung und Teamarbeit bei grossen Herausforderungen (vgl. Sportmannschaften) schaffen emotionale Bindung.	New Work Inklusion ist sehr wichtig Inklusion mindert Fluktuation Inklusion schafft Motivation Herausforderungen meistern, Fähigkeiten, Autonomie und Teamarbeit bewirken emotionale Bindung bzw. Inklusion	
I4	538-578	17	Arbeitgeber sollten die Fähigkeiten der Mitarbeitenden mittels Geldmittel	New Work	

			ausbauen. Prozesse behindern einfache rationale Entscheide.	Finanzmittel behindern Ausbau von Fähigkeiten Prozesse behindern Ausbau von Fähigkeiten	
I4 ENDE					
I5	87-127	1	New Work ist freie Entscheidung von Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsmitteln über den Firmengrenzen hinaus, auch im Ausland. New Work ist Abkehr von der Hierarchie.	New Work Autonomie über Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsmittel Abkehr von Hierarchie	K1 New Work <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie über Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsmittel • Abkehr von Hierarchie • Kommunikationshemmer • Zerstreuung durch Distanz • Trennung von Privat und Beruf ist schwierig • Nur für Bürojobs • Macht Arbeitgeber sehr attraktiv • Selbstverantwortung • Technologiebarriere für ältere Menschen • Demographischer Technologiesierungsgrad • Hierarchie und Veränderungsresistenz älterer Menschen • Wichtig für Schweizer Unternehmen • War for Talents • Bedürfnisse von Bewerbern • Hohe Attraktivität

					<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz wird zunehmen • Gleiche Zeitzone für Zusammenarbeit • Autonomie ist wichtig • Geschenke sind keine wirkungsvollen Ansätze • Echtes Interesse an Entwicklung von Fähigkeiten • Soziale Inklusion • Fähigkeiten liegen nur im wirtschaftlichen Interesse des Arbeitgebers • Trostpflaster sind keine Ansätze
I5	131-139	2	IT spielt eine grosse Rolle für New Work. IT schafft die Infrastruktur, um ortsunabhängig arbeiten zu können.	IT & IT-Management Hohe Relevanz für New Work Infrastruktur für Remote Zugriff	K2 IT & IT-Management <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Relevanz für New Work • Infrastruktur für Remote Zugriff
I5	149-189	3	New Work hemmt Kommunikation und zerstreut die emotionale Bindung und Inklusion durch Distanz. Trennung von Beruflichem und Privaten wird erschwert.	New Work Kommunikationshemmer Zerstreuung durch Distanz Trennung von Privat und Beruf ist schwierig	
I5	204-241	4	Die Digitale Transformation ist Voraussetzung für dezentrales Arbeiten und damit für New Work. Das Coronavirus hat eine Digitale Transformation forciert, auch bei denen, die lieber analog bleiben.	Digitale Transformation Voraussetzung für dezentrales Arbeiten Coronavirus erzwingt Digitalisierung	K3 Digitale Transformation <ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für dezentrales Arbeiten • Coronavirus erzwingt Digitalisierung

15	246-270	5	Vielen Berufen ist es inhärent, dass kein New Work möglich ist.	New Work Nur für Bürojobs	
15	275-326	6	New Work macht Arbeitgeber sehr attraktiv. Eigenverantwortlichkeit wie man selbst am besten arbeitet. Technologiebarriere bei älteren Menschen. Technologiezugang ist demographisch verteilt. Ältere Kollegen benötigen Hierarchie und sind veränderungsresistent.	New Work Macht Arbeitgeber sehr attraktiv Selbstverantwortung Technologiebarriere für ältere Menschen Demographischer Technologisierungsgrad Hierarchie und Veränderungsresistenz älterer Menschen	
15	331-342	7	New Work ist wichtig für Schweizer Unternehmen, um den "Fight for Talents" zu gewinnen, sie können es sich nicht mehr leisten nicht auf die Bedürfnisse der Bewerbenden zu hören und haben eine hohe Attraktivität, wenn sie New Work anbieten. New Work wird noch weiter an Relevanz zunehmen.	New Work Wichtig für Schweizer Unternehmen War for Talents Bedürfnisse von Bewerbenden Hohe Attraktivität Relevanz wird zunehmen	
15	349-372	8	Weitestgehende Autonomie wird gewährt, jedoch sollte die Arbeit innert der gleichen Zeitzone stattfinden.	New Work Gleiche Zeitzone für Zusammenarbeit	
15	378-394	9	Sinnvermittlung findet nicht statt, wäre jedoch nötig, um die Arbeit der Mitarbeitenden Wert zu schätzen.	Legitimation der Unternehmung Sinnvermittlung ist Wertschätzung der Arbeit	K4 Legitimation der Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> Sinnvermittlung ist Wertschätzung der Arbeit
15	396-437	10	Hat viel Autonomie und braucht viel Autonomie im eigenen Wirkungsfeld.	New Work Autonomie ist wichtig	

I5	446-486	11	Arbeitgeber unternimmt emotionale Bindungsversuche, die jedoch erfolglos sind, in Form von Geschenken. Wünschenswert wäre ein echtes Interesse an der Entwicklung der Fähigkeiten und sozialer Inklusion.	New Work Geschenke sind keine wirkungsvollen Ansätze Echtes Interesse an Entwicklung von Fähigkeiten Soziale Inklusion	
I5	492-558	12	Fähigkeiten werden allein für den Nutzen des Arbeitgebers ausgebaut, drüber hinaus gibt es Trostpflaster.	New Work Fähigkeiten liegen nur im wirtschaftlichen Interesse des Arbeitgebers Trostpflaster sind keine Ansätze	
I5 ENDE					
I6	60-74	1	New Work flexiblere Arbeitszeiten, freie Wahl des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel.	New Work Autonomie in Arbeitszeit Autonomie in Arbeitsort Autonomie in Arbeitsmittel	K1 New Work <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie in Arbeitszeit • Autonomie in Arbeitsort • Autonomie in Arbeitsmittel • Räumliche Distanz ist ein Problem (vgl. Inklusion) • Autonomie harmonisiert Privatleben • Informelle Informationen nicht zugreifbar • Direkte Vorgesetzte erstellen Klima • Fähigkeiten Teilen für Schutz der Firma • Fähigkeiten Teilen für Entwicklung der Mitarbeitenden

					<ul style="list-style-type: none">• Autonomie harmonisiert Privatleben• Informelle Informationen nicht zugreifbar• Direkte Vorgesetzte erstellen Klima• Fähigkeiten Teilen für Schutz der Firma• Fähigkeiten Teilen für Entwicklung der Mitarbeitenden• Sehr hohe Attraktivität bei Bewerbenden• Abkehr von Status, Macht und Titel• Zuwendung zu Leistungen und Ergebnissen• Talents suchen moderne Arbeitszeitmodelle• War for Talents wird mit New Work entschieden• Homeoffice• Vertrauensarbeitszeit• Flexible Arbeitszeiten• Ergebniskonzentriert• Hilfloze Inklusion Ansätze• Unauthentische Inklusion Ansätze• Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen• Fähigkeiten durch Finanzierung von Weiterbildung
--	--	--	--	--	---

					<ul style="list-style-type: none"> Mehr Ansätze zum Austausch gegenseitiger Fähigkeiten
I6	82-128	2	Räumliche Distanz bei New Work schafft Probleme, Teams müssen sich auch vor Ort treffen.	New Work Räumliche Distanz ist ein Problem (vgl. Inklusion)	
I6	133-163	3	IT ist Basis für Remote Arbeit, ohne sie geht es nicht.	IT Voraussetzung für Remote Arbeit	K2 IT & IT-Management <ul style="list-style-type: none"> Voraussetzung für Remote Arbeit Mutlosigkeit
I6	165-206	4	Die Digitale Transformation ist eine Bedingung für New Work und New Work ein Treiber für die Digitale Transformation, durch Digitalisierung des Büros.	Digitale Transformation Voraussetzung für New Work New Work als Treiber Digitalisierung des Büros	K3 Digitale Transformation <ul style="list-style-type: none"> Voraussetzung für New Work New Work als Treiber Digitalisierung des Büros
I6	208-320	5	New Work schafft den Freiraum um private Erledigungen unter Tages machen zu können. Informelle Strukturen und Informationen sind vor Ort einfacher zugreifbar. Direkte Vorgesetzte erstellen ein Klima. Fähigkeiten müssen zum Schutz der Firma vor Ausfall und zum Fortkommen aller Mitarbeitenden geteilt werden.	New Work Autonomie harmonisiert Privatleben Informelle Informationen nicht zugreifbar Direkte Vorgesetzte erstellen Klima Fähigkeiten Teilen für Schutz der Firma Fähigkeiten Teilen für Entwicklung der Mitarbeitenden	
I6	325-396	6	New Work macht Arbeitgeber sehr attraktiv. Die Gesellschaft wendet sich	New Work	

			ab von Status und Macht, hin zu Verdiensten.	<p>Sehr hohe Attraktivität bei Bewerbenden</p> <p>Abkehr von Status, Macht und Titel</p> <p>Zuwendung zu Leistungen und Ergebnissen</p>	
I6	371-389	7	Die Schweiz muss als Hochpreisland hohe Qualität erzielen und kann dies nur mit Spezialisten, die wiederum moderne Arbeitszeitmodelle suchen.	<p>New Work</p> <p>Talents suchen moderne Arbeitszeitmodelle</p> <p>War for Talents wird mit New Work entschieden</p>	
I6	396-430	8	New Work ist Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice und flexible Arbeitszeiten. Talents erfahren Erfüllung durch Leistungserfolge.	<p>New Work</p> <p>Homeoffice</p> <p>Vertrauensarbeitszeit</p> <p>Flexible Arbeitszeiten</p> <p>Ergebniskonzentriert</p>	
I6	445-468	9	Keine Sinnvermittlung durch den Arbeitgeber. Sinnerkenntnis aus Rolle und Pflichtbewusstsein.	<p>Legitimation der Unternehmung</p> <p>Keine Sinnvermittlung durch Arbeitgeber</p> <p>Sinn durch Pflichtbewusstsein und Erfahrung</p>	<p>K4 Legitimation der Unternehmung</p> <ul style="list-style-type: none"> Keine Sinnvermittlung durch Arbeitgeber Sinn durch Pflichtbewusstsein und Erfahrung
I6	470-493	10	Hat viel Freiheit und braucht viel Freiheit. Freiheit im Rahmen des Wirkungsfeldes	<p>New Work</p> <p>Autonomie wird gebraucht</p> <p>Autonomie wird gegeben</p> <p>Autonomie eingegrenzt im Wirkungsfeld</p>	

I6	495-570	11	Hilflos und unauthentisch wirkende Ansätze Mitarbeitende emotional zu binden. Mutloses Management. Zusammenarbeit mit fähigen Arbeitskollegen.	New Work Hilflose Inklusion Ansätze Unauthentische Inklusion Ansätze Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen IT & IT-Management Mutlosigkeit	
I6	577-650	12	Fähigkeiten durch Finanzierung von Weiterbildung ausgebaut. Zu wenig Austausch, um Fähigkeiten untereinander auszubauen. Mehr gegenseitiger Fähigkeiten Ausbau erwünscht.	New Work Fähigkeiten durch Finanzierung von Weiterbildung Mehr Ansätze zum Austausch gegenseitiger Fähigkeiten	
I6 ENDE					

Anhang IV: Zweiter Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Tr.	Kategorie	Inhalt	Generalisierung	Reduktion
I1	K1 New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht im Büro • Flexiblere Arbeitszeiten • Nicht 9-17 Uhr • Remote Arbeiten • Max. zweimal die Woche im Büro • Kein fester Arbeitsplatz • Generische Arbeitsmittel • Projektteams arbeiten örtlich zusammen • Braucht ein Arbeitszimmer • Singles bevorteilt • Vertrauen durch Vorgesetzte • Jüngere Vorgesetzte vertrauen • Ältere Vorgesetzte Vertrauen nicht • Gesetzgebung hinderlich • Arbeitsort im Arbeitsvertrag hinderlich • Stark attraktiv für Talente • Talente kündigen ohne New Work • Talente wählen Schweizer New Work Firmen • Keine Pendelzeiten 	<p>Einflüsse New Work;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie über Arbeitsort, Arbeitszeit & Arbeitsmittel • Vertrauen und ältere Generation an Führungskräften vertrauen nicht • Gesetzgebung hindert • Attraktiv und neue Norm für Bewerbende • Weniger Kosten für Büros • Regionaler Strukturwandel • Unauthentische und aufgesetzte Inklusionsversuche • Inklusion durch Teamerfolge • Ungenutzte und nicht geförderte Fähigkeiten 	<p>(New Work Autonomie)</p> <p>Autonomie über Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeitsmittel & Anstellungsform ist attraktiv, relevant, harmonisiert das Privatleben und ist die neue Norm für Bewerbende, und somit Voraussetzung um den "War of Talents" in einem grösseren Einzugsgebiet zu gewinnen.</p> <p>Der Grat von Autonomie wird, unter Inkaufnahme von kalkulierten Risiken, eigenständig ausgebaut.</p> <p>Autonomie kann dazu führen, dass Inklusion gehemmt wird.</p> <p>(New Work Fähigkeiten)</p> <p>Fähigkeiten müssen durch Autonomie, Zeit- und Finanzmittel, zum Schutz des Arbeitgebers vor Verlust von Geschäftsfähigkeit und zur Befriedigung der Autonomie durch Eigenbefähigung von Mitarbeitenden, ermöglicht werden.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Unterhaltskosten für Büros • Voraussetzung für Jobwahl • Experten im Ausland anstellen • Entlastung öffentlicher Verkehr • Umsatzverluste in Gastrobranche • Autonomie wird geschätzt • Wahl der Arbeitsmittel eingeschränkt • Sabbatical • Sabbatical sonst Kündigung • Kündigung nach Sabbatical • Gesetzgebung hindert Sabbatical für Ausländer • Inklusionsversuche wirken unauthentisch • Inklusion durch harte Teamerfolge (vgl. Teamsport) • Inklusion ist oft aufgesetzt • Fähigkeiten nicht gefördert • Fähigkeiten nicht genutzt 		<p>(New Work Inklusion)</p> <p>Tendenziell jüngeres Management vertraut den Mitarbeitenden, baut Hierarchie, Macht, Status und Titel ab und stellt Autonomie, Partizipation und eine sinnverknüpfte und ergebnisorientierte Vertrauenskultur her.</p> <p>Gemeinschaftlich, durch soziale Interaktion erreichte Leistungserfolge führen, ähnlich dem Mannschaftssport, zu einer sozialen Anbindung bzw. Inklusion.</p> <p>Eine häufige, offene, informelle und transparente Kommunikation führt zu einer regeren sozialen Interaktion in der Gruppe und erhöht somit die Inklusion und Bindung an die Gruppe und überbrückt räumliche Distanz.</p> <p>Echtes Interesse, Verständnis und Erfüllung von Mitarbeitendenbedürfnissen anstatt Geschenke und Trostpflaster.</p>
--	---	--	--

				<p>Ein gemeinsam erarbeitetes Manifest oder ein Kodex führen zu einer Bindung und Inklusion und Senken die Fluktuation, sowie erhöhen die Motivation.</p> <p>(New Work Wirkungsfeld)</p> <p>New Work steigert die Produktivität und wird durch Finanzmittel und Prozesse gehemmt.</p> <p>Eine veraltete Arbeitsgesetzgebung schränkt New Work ein.</p> <p>Bürobewirtschaftung wird hinfällig oder kostengünstiger.</p> <p>New Work ist abhängig von einer guten IT-Infrastruktur und führt so zu einer Digitalen Transformation, sowie regionalen Strukturwandel im Ausbau strukturschwacher Regionen, Entlastung des öffentlichen Nahverkehrs und Umsatzrückgängen in der Gastronomie.</p> <p>Nicht abgeschlossene Digitale Transformation führt zu Medienbrüchen in</p>
--	--	--	--	---

				der New Work Arbeit und somit zu einer Minderung der Produktivität.
I2	K1 New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie Arbeitszeit • Autonomie Arbeitsort • Homeoffice • Kundenoffice • Co-Working-Space • Office • Virtuelle Teams • Projektteams • Arbeitsort kann von Arbeit ablenken • Abhängig von Digitaler Transformation • Medienbrüche hemmen • Medienbrüche durch Kreativitätsprozesse der Anwender • Wichtig für Attraktivität von Arbeitgebenden • Kandidaten schätzen Ortsunabhängigkeit • Einzugsgebiet von Kandidaten ist grösser • War of Talent • Lebenskomfort • Wird immer wichtiger 	<p>Einflüsse New Work;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie über Arbeitszeit und Arbeitsort • Abhängig von Digitaler Transformation • Gehemmt durch Medienbrüche • Attraktiv, relevant und neue Norm für Bewerbende • Höheres Einzugsgebiet für Bewerbende • Häufige Kommunikation • Ohne Autonomie braucht es Mut und Wagnis • Vertrauen • Ergebnisorientiertheit • Fähigkeiten ausbauen durch Autonomie, Zeit und Finanzmittel 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für Talent-Akquise • Co-Working-Space • Auslandsreise + Arbeiten • Jahresarbeitszeit • Viel Kommunikation ist wichtig • Ohne Autonomie braucht es Mut und Wagnis • Autonomie ist wichtig • Micromanagement undenkbar • Einfach machen • Ergebnisorientiert • Inklusion durch soziale Interaktion • Fähigkeit durch Autonomie, Zeit und Geld • Fähigkeit Herausforderungen meistern 		
I3	K1 New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Arbeitsmodelle • Ergebnisorientiert • Autonomie Arbeitszeiten • Kreativzeiten nutzen • Autonomie Arbeitsortes • Flexibilität ist gut • Alle Modelle anbieten • Problem schüchterner Mitarbeitender 	<p>Einflüsse New Work;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie über Arbeitszeit und Arbeitsort • Digitalisierung der Kommunikation • Benötigt Digitale Transformation • Ergebnisorientiertheit • Attraktiv für Bewerbende • Verständnis und Erfüllung von Mitarbeitendenbedürfnisse 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Problem fehlender Kaffeegespräche • Problem Kommunikation zw. Teams • Benötigt Digitale Transformation • Benötigt gute IT Infrastruktur • Ergebnisorientiert • Steigert Attraktivität sehr stark • Verständnis was Mitarbeitende wollen • Anbieten, was Mitarbeitende wollen • Wichtig für Schweizer Unternehmen • Beste Talente • Innovation • Steigert Produktivität • Volle Autonomie gewährt • Volle Autonomie benötigt • Mehrmonatiges Sabbatical • Autonomie funktioniert gut • Keine emotionale Bindung • Emotionale Bindung durch Autonomie • Fähigkeiten Ausbau durch Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidend um den "War of Talents" zu gewinnen • Steigert Produktivität • Keine Ansätze für Inklusion durch Arbeitgeberin • Inklusion durch Autonomie • Fähigkeiten durch Workshops und Schulungen • Scheitern durch ältere Führungskräfte • Scheitern durch Misstrauen 	
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten Ausbau durch externe Schulungen • Scheitern durch ältere Führungskräfte • Scheitern durch Misstrauen 		
I4	K1 New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstverantwortung • Autonomie Arbeitszeit • Produktivitätssteigerung • Co-Working Spaces • Neue Anstellungsformen • Freelancing • Gesetzgebung schränkt ein • Autonomie gefährdet Inklusion • Anwendung von Fähigkeiten • Inklusion in ein Team • Inklusion durch Manifest und commitment • Ergebnisorientierung • Prozesse schränken Autonomie ein • Internationale Konkurrenzfähigkeit Schweizer Firmen • Inklusion durch Thema, strukturübergreifend • Autonomie ist Voraussetzung für HR Rolle 	<p>Einflüsse New Work;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie über Arbeitszeit, Arbeitsort und Anstellungsform • Gesetzgebung hindert • Autonomie gefährdet Inklusion • Inklusion in ein Team durch einen Kodex bzw. Manifest, welches die Fluktuation mindert und Motivation schafft • Inklusion ist Herausforderungen im Team meistern • Fähigkeiten und Teamarbeit bewirken Inklusion • Finanzmittel und Prozesse blockieren Autonomie und Fähigkeiten • Keine Kommunikation führt zu Ausgrenzung aus Gruppe 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Keine Kommunikation führt zu Ausgrenzung anstatt Inklusion • Inklusion ist sehr wichtig • Inklusion mindert Fluktuation • Inklusion schafft Motivation • Herausforderungen meistern, Fähigkeiten, Autonomie und Teamarbeit bewirken emotionale Bindung bzw. Inklusion • Finanzmittel behindern Ausbau von Fähigkeiten • Prozesse behindern Ausbau von Fähigkeiten 		
I5	K1 New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie über Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsmittel • Abkehr von Hierarchie • Kommunikationshemmer • Zerstreuung durch Distanz • Trennung von Privat und Beruf ist schwierig • Nur für Bürojobs • Macht Arbeitgeber sehr attraktiv • Selbstverantwortung • Technologiebarriere für ältere Menschen • Demographischer Technologiesierungsgrad 	<p>Einflüsse New Work;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie über Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsmittel • Abkehr von Hierarchie • Kommunikationshemmer • Nur für Bürojobs • Attraktiv für Bewerbende • Hierarchie und Veränderungsresistenz älterer Menschen • Geschenke sind keine Ansätze • Trostpflaster sind keine Ansätze • Echtes Interesse an Mitarbeitenden • Soziale Inklusion 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie und Veränderungsresistenz älterer Menschen • Wichtig für Schweizer Unternehmen • War for Talents • Bedürfnisse von Bewerbenden • Hohe Attraktivität • Relevanz wird zunehmen • Gleiche Zeitzone für Zusammenarbeit • Autonomie ist wichtig • Geschenke sind keine wirkungsvollen Ansätze • Echtes Interesse an Entwicklung von Fähigkeiten • Soziale Inklusion • Fähigkeiten liegen nur im wirtschaftlichen Interesse des Arbeitgebers • Trostpflaster sind keine Ansätze 		
I6	K1 New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie in Arbeitszeit • Autonomie in Arbeitsort • Autonomie in Arbeitsmittel • Räumliche Distanz ist ein Problem (vgl. Inklusion) • Autonomie harmonisiert Privatleben 	<p>Einflüsse New Work;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie in Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsmittel • Räumliche Distanz überbrücken • Informell virtuell Kommunizieren 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Informelle Informationen nicht zugreifbar • Direkte Vorgesetzte erstellen Klima • Fähigkeiten Teilen für Schutz der Firma • Fähigkeiten Teilen für Entwicklung der Mitarbeitenden • Autonomie harmonisiert Privatleben • Informelle Informationen nicht zugreifbar • Direkte Vorgesetzte erstellen Klima • Fähigkeiten Teilen für Schutz der Firma • Fähigkeiten Teilen für Entwicklung der Mitarbeitenden • Sehr hohe Attraktivität bei Bewerbenden • Abkehr von Status, Macht und Titel • Zuwendung zu Leistungen und Ergebnissen • Talents suchen moderne Arbeitszeitmodelle • War for Talents wird mit New Work entschieden • Homeoffice • Vertrauensarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie harmonisiert Privatleben • Fähigkeiten Teilen zum Schutz der Firma und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden • Abkehr von Status, Macht und Titel hin zu Ergebnissen • Attraktiv und neue Norm für Bewerbende • Entscheidet den War for Talents • 	
--	---	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeiten • Ergebniskonzentriert • Hilfflose Inklusion Ansätze • Unauthentische Inklusion Ansätze • Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen • Fähigkeiten durch Finanzierung von Weiterbildung • Mehr Ansätze zum Austausch gegenseitiger Fähigkeiten 		
I1	K2 IT & IT-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Bürojobs • Remote Arbeiten • Coronavirus • Infrastruktur bereitstellen • Workstations bereitstellen • Sicherheit Gewährleisten • Fachkräftemangel durch neue Technologien 	<p>Einflüsse IT & IT-Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrifft ausschliesslich Bürojobs • Ermöglicht das Remote Arbeiten durch Bereitstellen sicherer Infrastruktur und Workstations • Wird durch die Coronaviruspandemie Voraussetzung • Erleidet einen Fachkräftemangel 	<p>Betreibt die sichere IT-Infrastruktur und stellt Laptops zur Verfügung, die zum zeit- und ortsunabhängigen Remote Arbeiten wichtig sind und benötigt werden und katalysiert dadurch die New Work Arbeit, wagt jedoch nicht mehr.</p> <p>Die Coronavirus Pandemie ist eine Belastungsprobe für die IT-Infrastrukturen.</p> <p>Sucht laufend kreative und innovative Mitarbeitende am Markt, welche eine IT-Fachkompetenz, sowie Sprachkompetenz mitbringen müssen.</p>
I2	K2 IT & IT-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Enabler für New Work • Stellt Infrastruktur bereit 	<p>Einflüsse IT & IT-Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katalysiert New Work Arbeit 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Zugang sicher • Ermöglicht ortsunabhängiges Arbeiten • Ermöglicht zeitunabhängiges Arbeiten • Starke Automatisierung • Kreative Talente • Fachkompetenz von Kandidaten • Sprachkompetenz von Kandidaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt sicher Infrastruktur bereit, um orts- und zeitunabhängig arbeiten zu können. • Sucht laufend kreative Talente, die eine Fach- und Sprachkompetenz mitbringen müssen 	
I3	K2 IT & IT-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtig für New Work • Corona Krise fordert • Remote Arbeit • Datensicherheit 	<p>Einflüsse IT & IT-Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist wichtig für New Work • Wird von der Coronakrise gefordert • Ermöglicht sichere Remote Arbeit 	
I4	K2 IT & IT-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht New Work • Stellt Infrastruktur bereit • Remote Zugriff 	<p>Einflüsse IT & IT-Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht New Work Arbeit, da sie Infrastruktur für den Remote Zugriff bereit stellt 	
I5	K2 IT & IT-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Relevanz für New Work • Infrastruktur für Remote Zugriff 	<p>Einflüsse IT & IT-Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevant für New Work Arbeit, da sie Infrastruktur für Remote Zugriff bereitstellt. 	
I6	K2 IT & IT-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für Remote Arbeit • Mutlosigkeit 	<p>Einflüsse IT & IT-Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist Voraussetzung für Remote Arbeit, wagt jedoch nicht mehr 	

I1	K3 Digitale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Papierprozesse • Wenig Digitalprozesse • Kein Papierloses Büro • COVID-19 digitalisiert 	<p>Einflüsse Digitale Transformation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viel Papier und wenig digitale Prozesse, führt zu keinem papierlosen Büro, wird jedoch von Coronavirus Pandemie herausgefordert 	<p>Die Coronavirus Pandemie katalysiert New Work bzw. dezentrales Arbeiten und verlangt nach der Umsetzung des papierlosen Büros.</p> <p>Die Digitale Transformation ermöglicht und beschleunigt New Work und bedingt einen strukturellen Ausbau in strukturschwachen Regionen, wird jedoch von nicht mehr zeitgemässer Arbeitsgesetzgebung ausgebremst.</p> <p>New Work und die Digitale Transformation sind zirkulär interdependent, sie sind gegenseitig Treiber und Bedingung für die Digitalisierung der Büroarbeit.</p>
I3	K3 Digitale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Treiber New Work • Ausbauszwang IT-Infrastruktur • Ausbau strukturschwacher Regionen 	<p>Einflüsse Digitale Transformation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treibt New Work voran und erzwingt den Ausbau von IT-Infrastrukturen in strukturschwachen Regionen 	
I4	K3 Digitale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Enabler für New Work • Beschleuniger für New Work • Veraltete Arbeitsgesetze behindern 	<p>Einflüsse Digitale Transformation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht und beschleunigt New Work, wird jedoch von nicht mehr zeitgemässen Arbeitsgesetzen ausgebremst 	

I5	K3 Digitale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> Voraussetzung für dezentrales Arbeiten Coronavirus erzwingt Digitalisierung 	<p>Einflüsse Digitale Transformation:</p> <ul style="list-style-type: none"> Voraussetzung für dezentrales Arbeiten und wird durch die Coronavirus Pandemie erzwungen 	
I6	K3 Digitale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> Voraussetzung für New Work New Work als Treiber Digitalisierung des Büros 	<p>Einflüsse Digitale Transformation:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zirkuläre Interdependenz von und zu New Work, welches einerseits Treiber ist und andererseits Voraussetzung zur Digitalisierung der Büroarbeit 	
I1	K4 Legitimation der Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> Kein Sinn vermittelt Wunsch nach Sinnkoppelung Digitales ist schwer greifbar Wertschöpfungsbeitrag nicht bekannt 	<p>Einflüsse Legitimation der Unternehmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kein Sinn wird vermittelt, ein Wunsch nach Sinnkoppelung ist aber vorhanden Das Sinnverständnis ist schwer herzustellen und dadurch der Wertschöpfungsbeitrag nicht erkennbar 	<p>Arbeitgeber vermitteln Ihren Mitarbeitenden den Sinn und Zweck der Unternehmung nicht, die Mitarbeitenden haben jedoch das Bedürfnis nach einem Sinn und Zweck in ihrer Arbeit und entwickeln unter Umständen eigenständig eine eigene subjektive Sinnkoppelung.</p> <p>Es ist Aufgabe des Managements eine Sinnkoppelung, durch häufige und transparente Kommunikation, herzustellen, um die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern und die Wertschätzung der Arbeit und des Wertschöpfungsbeitrags der Mitarbeitenden auszudrücken.</p>

				<p>Die Sinnkoppelung an die Mitarbeitenden zu transportieren, fällt Arbeitgebern schwer und führt dazu, dass der Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden nicht erkennbar ist und nicht verstanden wird.</p> <p>Ist eine Sinnkoppelung erfolgreich und wird durch häufige Kommunikation, Anerkennung, Partizipation, eine interessante Aufgabe und positive Erlebnisse stimuliert, entsteht eine emotionale Bindung an die Unternehmung.</p>
I2	K4 Legitimation der Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht vermittelt • Selbst ermittelt • Führung erarbeitet Sinnvermittlung • Mitarbeitende motiviert Sinn • Transparente Kommunikation ist wichtig • Keine emotionale Bindung • Interessante Arbeit bindet emotional • Positive Erlebnisse binden emotional 	<p>Einflüsse Legitimation der Unternehmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinn wird nicht vermittelt, jedoch selbstständig ermittelt • Es ist eine Managementaufgabe die Sinnkoppelung für die Motivation der Mitarbeitenden, durch transparente Kommunikation herzustellen • Interessante Arbeit und positive Erlebnisse binden Mitarbeitende emotional 	
I3	K4 Legitimation der Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Offene transparente Kommunikation • Häufige Kommunikation 	<p>Einflüsse Legitimation der Unternehmung:</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung, häufige und transparente Kommunikation, sowie Partizipation führt zu Sinnkoppelung 	
I4	K4 Legitimation der Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> Regelmässiger Austausch führt zu Verständnis 	Einflüsse Legitimation der Unternehmung: <ul style="list-style-type: none"> Häufige Kommunikation führt zu Sinnkoppelung 	
I5	K4 Legitimation der Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> Sinnvermittlung ist Wertschätzung der Arbeit 	Einflüsse Legitimation der Unternehmung: <ul style="list-style-type: none"> Sinnvermittlung ist ein Ausdruck der Wertschätzung der Arbeit 	
I6	K4 Legitimation der Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> Keine Sinnvermittlung durch Arbeitgeber Sinn durch Pflichtbewusstsein und Erfahrung 	Einflüsse Legitimation der Unternehmung: <ul style="list-style-type: none"> Sinn wird nicht vermittelt, jedoch durch Pflichtbewusstsein und Erfahrung selbst ermittelt 	

Anhang V: Transkript I1

I: Ja, herzlich willkommen, vielen Dank, dass du dir Zeit genommen hast für das Interview. Ich möchte dir einen kleinen Abriss über das Thema geben. Das heißt es geht um New Work. Es geht um IT-Management und es geht um digitale Transformation. Das sind so drei Themenkomplexe. Und ich habe drei Hauptfragen, die ich dir stellen würde und je nachdem wie wir da unterwegs sind, stelle ich dann noch Rückfragen zu den einzelnen Themenpunkten. Das ist kein Test, sondern das ist explorative Wissenschaft. Das heißt, es geht nicht darum, richtig oder falsch rauszufinden, sondern es geht darum, zu wissen, was du für Erfahrungen gemacht hast und was deine Meinung ist. Das Ganze läuft so ab, dass dein Name und die Firma, für die du arbeitest, die werden aus der in Text übertragenen Transkription gelöscht. Also ich nehme das dort raus. Ich mache das unkenntlich und auch, dass man keine Rückschlüsse darauf nehmen kann bis auf Funktion und Industrie. Wenn du das nicht möchtest, dann würde ich auch die Funktion und die Industrie weglassen. Das ist auch in Ordnung.

B: Nein, passt.

I: Wenn du ausdrücklich wünschst, dass dein Name und deine Firma auch genannt werden, dann muss das musst du das sagen. Dann müssen wir das vereinbaren.

B: Also meinen Name möchte ich jetzt nicht, Firma ist mir wurscht, also kannst du ruhig nennen.

I: Ja, dann fange ich mal mit den Aufwärmfragen an. Und zwar: In welcher Industrie arbeitest du und in welcher Funktion?

B: Wir sind IT-Industrie, behaupte ich mal, oder? Wir sind Full Service-Provider nennt man's, glaube ich, was die [XYZ] ist? Und Funktion ist, ich bin System-Engineer [...]. So würde ich's, glaube ich, nennen.

I: Und wie lange arbeitest du schon sagen wir mal jetzt in der Funktion oder für die Firma oder ganz generell in dem Ganzen?

B: Also für die Firma seit [... 2018]. IT generell, erster Job in der IT, so ein richtiger war [... 1999] angefangen und bei [...] damals noch in [...], in der [...]. Erst Netzwerk, aber dann eigentlich kannst du sagen, seit [...] eigentlich nur als [... Engineer] unterwegs.

I: So, das geht ja recht flott. Dann gehe ich gleich auf die Hauptfragen ein.

B: Ja, wenn du mehr verteilt willst, also musst du sagen, aber ich, also ich wollte jetzt nicht jeden Arbeitgeber aufzählen seitdem.

I: Ich habe eine Frage übersprungen. Und zwar was denn deine täglichen Aufgaben sind?

B: Gut, früher war's mehr Engineering, aber auch am Anfang bei der [...] noch, aber ich bin so seit ich würde mal sagen, seit anderthalb Jahren bin ich jetzt [...] bei uns im Team. Den Posten gibt's bei uns überhaupt / Bei [...] bist du als Teamleiter sehr

viel in administrativem Kram involviert. Mehr, behaupte ich, als bei anderen Firmen, wie ich's gesehen habe.

Also wenn ich sehe, was unser Teamleiter teilweise machen muss, denke ich mir auch so, okay. Deshalb ist natürlich meine Aufgabe auch, zu gucken, dass das Team sich, sage ich jetzt mal, psychologisch da in eine richtige Richtung entwickelt, oder dass gewisse Leute irgendwie gefördert werden mit speziellen Schulungen oder dass gewisse Themen halt, also Entscheidungen treffen bei gewissen Themen. Klar, manche Themen besprichst du im Team, lohst dir kurz die Meinung ein. Bei manchen Themen ist es halt so, da musst du einfach sagen, so läuft's jetzt, fertig! Keine Diskussion, bevor man sich dann endlos Diskussion verhadert. Klar, kannst über alles diskutieren, aber das Problem, Hauptproblem an der IT ist ja grundsätzlich immer ein Problem, 37.000 Lösungsansätze oder Produkte, die man dafür nehmen kann. Deshalb musst du ja gucken, dass du eine gewisse Vorauswahl triffst oder wie auch immer. Und dann natürlich grad noch der Unterschied, behaupte ich mal, zu [...] Teams oder den anderen Teams bei uns in der Firma: Offizieller Titel von unserem Team ist ja [...] und das sagt's ja schon mit [...]. Es gibt halt nicht nur einen Webserver oder einen Mailserver bei uns, die / Ich meine, weißt du, das [...] -Team, das [...] Team kann sich natürlich schön hinstellen, [...], aber ihr braucht einen Mail Server. Ja, dann nehmen wir doch den [...]. Punkt. Diskussion beendet. [...] Du hast halt generell immer mehr zur Auswahl. Und du brauchst immer so eine gewisse Voreinschränkung schon mal auf gewisse Sachen, finde ich. So Webservice oder so auch zum Beispiel. Da hast du auch eine Auswahl, mit tierisch vielen Sachen, die du halt nehmen kannst. Man muss manchmal das Team so ein bisschen sich festigen auf: Pass auf, wenn einer von uns einen [...] will, das ist unser Standarding, fertig. Dann bieten wir vielleicht noch einen Zweiten an, dann ist aber auch gut.

I: So eine Technologie Leadership? Das Auswählen von Technologien.

B: Ja. Bisschen Steuern alles so, bisschen gucken, dass es nicht wieder ausartet, wie so üblich, in so [...] Teams, sage ich jetzt mal.

I: Dann würde ich sagen, dann starten wir mal mit der ersten Hauptfrage. Und ich möchte nochmal betonen, wie ich das am Anfang schon gesagt habe. Es geht nicht darum, was ist richtig, was ist falsch, sondern was das in deinen Augen ist, ja? Und was deine Meinung darüber ist. Und deine Erfahrung. Das heißt, die erste Frage ist, was für dich New Work ist?

B: New Work ist auf jeden Fall nicht, dass man noch immer fünf Tage die Woche ins Büro fährt. Das ist also das schon mal nicht. New Work ist, dass, wenn's geht, du bei den Arbeitszeiten etwas flexibler bist. Also wenn's geht halt, ist ja immer, hat ja immer was damit zu tun, also auf die Funktion, die man natürlich in der Firma hat und auf die Kunden, das ist natürlich auch bisschen automatisch. Aber, dass es halt nicht dieses Klassische ist, ah, wir fangen jetzt alle hier vor 9 an und sind mindestens bis 17 Uhr da. Das braucht, glaube ich, keiner mehr so richtig. Dass man Remote arbeiten kann, dass es auch reicht, wenn man's vielleicht zweimal die Woche noch im Büro ist. Dass man keinen fixen Arbeitsplatz mehr hat, wie es eigentlich noch in vielen Firmen so ist, braucht's jetzt ja natürlich auch noch. Wenn man's jetzt mal vergleicht mit den neuen FBB und Post-Topsitzen, die da vor ein paar Jahren gebaut worden sind, die sind ja auch so ausgelegt, dass du nicht mehr deinen fixen Arbeitsplatz hast. Du hast deinen Container, täglich hier und da. Du bist jetzt morgen da und übermorgen dort halt,

fertig. Und das wäre, weil ich sehe da auch keinen Sinn mehr drin, einen festen Arbeitsplatz zu haben in einem Büro mit, ehrlich gesagt, nicht mehr. Zumal dein Arbeitsmaterial ja eh standardisiert ist. Also es gibt den Monitor und es gibt die Docking Station, da kannst du dich dran hängen. Dass man sich vielleicht, wenn's natürlich die Firma zulässt, das hat ja auch was mit der Größe zu tun. Dass du dann, wenn du da bist, vielleicht eher so sitzt, dass du mit deinem Projekt Team, in dem du gerade, mit dem gerade viel zu tun hast, dann auch dann zusammensitzt dann halt für paar Monate, weil das Projekt (unv.). Das finde ich schon optimal noch, wenn man es dann so machen könnte.

I: Gibt es noch ein andere Ansätze? Noch Weiteres?

B: Also ich finde das Hauptding ist für mich noch immer, also wenn mich das mal so einer fragen würde, New Work, ist das Hauptding für mich noch immer, mehr Remote. Also, definitiv mehr Remote.

I: [...], was denkst du, was die Unternehmens-IT für eine Rolle beim New Work spielen?

B: Ich meine gut, ich kann jetzt nur von Berufen sprechen. Ich bin ja selbst in der IT und habe einen Bürojob. Ich sitze vorm Rechner ja den ganzen Tag. Ich kenn's ja nicht / Also für einen Lokführer ändert sich ja in den nächsten zehn Jahren nichts. Also behaupte ich jetzt mal oder für einen Piloten. Das ist ja nun mal so, wie es ist bei denen oder Briefträger. Aber die IT muss natürlich dafür sorgen, dass du das Remote bieten kannst überhaupt allen. Ich glaube, du hast jetzt viele festgestellt haben, bei Corona, also plötzlich hieß, von heute auf morgen, ne, bitte alle von zu Hause aus arbeiten, aber ich glaube, was alle direkt festgestellt haben: Oh, unsere Internetleitung ist ein bisschen dünn gerade. Für so viel Sessions. Oh, der (unv.) Server verkraftet das ja gar nicht. Und ich weiß nicht noch was alles. Also Infrastruktur bereitstellen, die skaliert oder die / Also Infrastruktur bereitstellen, mit der du deine Services, die du brauchst, damit deine Mitarbeiter arbeiten können, auch darüber erreichbar sind immer. Das ist die Hauptaufgabe der IT, da würde ich sagen. Und natürlich Sicherheit ist natürlich jetzt so / Obwohl, ich finde, das ist gar nicht so ein großes Problem, weil ich meine, wenn du eine genehmigte Workstation hast, ob du mit der jetzt im Büro sitzt oder draußen sitzt, ist ja Wurst, die ist ja trotzdem gemanagt. Ne, einfach dafür zu sorgen, dass du zuverlässigen Zugriff, also dass du eine zuverlässige Infrastruktur hast, die dir ermöglicht, auf deine Daten, die du für deine tägliche Arbeit brauchst, auch zugreifen zu kannst.

I: Wenn du jetzt an New Work denkst, siehst du da auch irgendwelche Probleme damit?

B: Also ich kann jetzt ja nur das Corona-Beispiel nehmen, weil das war natürlich jetzt so ein extrem Beispiel für alle im Netz, glaube ich, ne? Wenn es plötzlich heißt, alle müssen zu Hause bleiben.

I: Sehr kritisch und aktuell, ja.

B: Also klar, wahrscheinlich alle mit Kindern, für die war's wahrscheinlich ein bisschen hart irgendwann. Die fanden wahrscheinlich die ersten Woche noch ganz witzig. Ha ha, jetzt bin ich immer zu Hause und meine Familie ist auch da und ich

153 sehe meine Kinder ständig. Aber ich kann mir vorstellen, dass bei denen nach ein,
154 zwei Monaten echt die Stimmung langsam am Kippen war. Weil ich die einfach keine
155 Ruhe mehr hatten vor den Kindern. Das sind wahrscheinlich die Leute, die auch
156 wieder froh sind, wenn sie wieder ins Büro dürfen. Hat ja nicht jeder so einen Luxus,
157 dass sage ich auch man ein Haus hat und dann zieht man sich zurück in das
158 Arbeitszimmer. Also all die, die in der Wohnung leben, wo kein Arbeitszimmer drin ist,
159 wo es vorher kein Arbeitszimmer gab. Und jetzt auf einmal musst du im Wohnzimmer
160 sitzen, alle laufen da rum, den ganzen Tag. Ist natürlich schwierig. Und ich glaube,
161 die freuen sich einfach, wenn sie wieder ins Büro können. Aber viele, so wie ich, die
162 Single sind oder halt geschieden oder getrennt oder wie auch immer oder halt alleine
163 wohnen. Sehe ich da ein Problem? Nein, ich hatte eigentlich eher nur Vorteile. Also
164 ich sehe jetzt da kein Problem drin. Aber noch kurz was zum Problem. Das
165 Hauptproblem, was man bemerkt hat, weil ich kenne es ja auch, wie's bei anderen
166 Filmen gelaufen ist. Ich meine, bei uns hieß es ja sehr schnell / Wir mussten sehr
167 schnell so einen Wechsel machen. Ein halbes Team vor Ort, halbes Team Remote
168 und nach zwei Wochen hieß es schon, bitte komplett zuhause bleiben. Weil anhand
169 unserer Kunden, [...] und so. Aber ich kenne auch bei anderen Firmen, die haben
170 das knallhart durchgezogen, immer dass da auch immer relativ viele zum Arbeiten
171 kommen war und du hast von anderen gehört, ein großes Problem war oft, dass der
172 Vorgesetzte dir nicht getraut hat, also dass er gedacht hat, ja zu Hause hängt der
173 den ganzen Tag rum. Das ist, glaube ich, so ein Grundding von vielen noch, dass die
174 das so im Kopf haben: Ah, ich sehe den nicht, ich kann den nicht vor Ort
175 kontrollieren, der macht bestimmt nichts den ganzen Tag. Wenn er zu Hause ist,
176 weißt du?

177
178 I: Also es eine Vertrauensfrage, ne?

179
180 B: Also ja, dein Vorgesetzter muss dir schon vertrauen, dass du deine Arbeit auch
181 remote machst.

182
183 I: Siehst du da Unterschiede, so demographisch? Wenn jetzt dein Vorgesetzter jünger
184 ist, oder dein Vorgesetzter älter?

185
186 B: Ja, würde ich behaupten, dass wenn du einen jüngern Vorgesetzten hast, für den
187 das einfach normaler ist, das remote arbeiten als für einen älteren. Ein Älterer lebt da
188 halt noch in einer gewissen anderen Vorstellung, wie das zu funktionieren hat. So,
189 jetzt nicht alle, aber ich könnte mir generell vorstellen, dass es schon so ist.

190
191 I: Super! Super wertvoll, vielen Dank. Dann würde ich schon zur zweiten Frage
192 übergehen. Und die ist: Was denkst du, wie New Work und digitaler Transformation
193 zusammenhängen?

194
195 B: Digitale Transformation ist es aber auch so ein Ausdruck, finde ich.

196
197 I: Die Definition, die kann ich mitgeben, das ist jetzt, von der Frage her, es ist einfach
198 der Veränderungsprozess unserer Gesellschaft und Wirtschaft hin zur Digitalisierung.
199 Die Digitalisierung ist eben das alles digital ist. Die gesamte Wertschöpfung.
200 Und wie New Work und dieser Veränderungsprozess zusammenhängen.

201
202 B: So, wie war die Frage jetzt nochmal?

I: Wie stehen New Work und digitale Transformationen im Zusammenhang?

B: Okay. Ja, da haben wir jetzt auch ein paar Paradebeispiele, bei unserer Firma. Zum Beispiel [...], die kennst du ja. Sie ist ja jemand, sie ist ja auch während Corona komplett im Büro gewesen. Auch noch zu der Zeit, wo es hieß, wir dürfen nur ins Büro mit Sonderregelungen. Hat sie kommen müssen, weil sehr viel noch auf Papier abläuft. Bei diesen ganzen Bestellvorgängen, all das, was die regeln muss, die ganze Bestellung, neuer Mitarbeiter kommt, ist extremst viel Papier. Wird ausgedruckt, ist Unterschrift drauf, hast nicht gesehen. Also sie kann gar nicht Remote arbeiten. Das geht bei ihr gar nicht. Da hätte total viel über Post laufen müssen, weißt du? Dann hätten was scannen müssen oder wie auch immer, aber geht bei ihr gar nicht. Und das ist noch bei sehr vielen Firmen, auch bei meiner vorherigen Firma, extremst viele Sachen auf Papier. Und was ich bei der vorherigen Firma festgestellt habe, selbst wenn es sowas gibt wie die Swiss ID, die ja in der Schweiz, das zählt ja als vollwertige Unterschrift. Das ist ja legal, also das ist also eine komplette vollwertige Unterschrift. Und du machst was und mit der und unterschreibst das und schickst das an die Spesenabteilung, sagt die Spesenabteilung: Das wir können nicht akzeptieren. Das ist ein vollwertige Unterschrift!. Ne, wir brauchen das ausgedruckt, mit deiner Unterschrift drauf. Also viele Prozesse könnte man digital machen, aber weil bestimmte Personen denken, ne, ne, ich brauche das noch auf Papier unterschrieben, ist da so ein Bruch. Der findet da so statt? Ist schon seltsam halt, irgendwie. Ja, ich glaube, das dauert noch Ewigkeiten. Ich meine, guck mal, wie lange hörst du das Thema das papierlose Büro? Paperless Office, das hört man schon seit 30 Jahren, aber irgendwie ändert sich das nicht.

I: Hat sich jetzt mit Corona, jetzt in der spezifischen Situation mit der [...], was geändert? Sind da Teile dann von Papier in digital gewandert oder?

B: Ich habe mich jetzt länger nicht mehr mit ihr unterhalten, aber ich könnte mir vorstellen, dass einigen Leute mir vielleicht aufgefallen ist: Okay, wir sollten jetzt ändern an paar Stellen? Ich habe aber insgesamt das Gefühl, dass, glaube ich, bei sehr vielen Firmen das Bewusstsein jetzt größer geworden ist: Oh, wir müssen digitalisieren, weil das ist ja jetzt das Paradebeispiel. Keiner darf mehr raus, alle sollen zu Hause arbeiten und total viel ist auch auf Papier. Meine Ex-Frau-Frau, bei denen funktioniert noch so viel mit Papier. Sie ist in einer Firma, die kaufen chemische Stoffe ein und verkaufen die und als Homeoffice war, war es so, dass sie den Drucker mit nach Hause nehmen musste, weil bei denen so viel auf Papier läuft, die muss das immer alles ausdrucken. Das ist schon krass und ich glaube, aber es haben viele das verstanden. Und es gab ja dieses Meme: Wer ist der größte Treiber deiner Firma, die Digitalisierung kreuz an: Da sollte jetzt CEO blabla oder Covid-19? Ja, ich glaube, da ist Covid schon der größte Treiber gewesen, jetzt die letzten anderthalb Jahre. Das ist noch ein langer Weg.

I: Was denkst du denn, wie die Zukunft der Arbeit aussieht?

B: Die Zukunft der Arbeit? Kommt sicher auf einen Job an.

I: Du hast du ja anfangs schon betont eben, es gibt Berufe wie den Lokführer oder den Pilot oder eben, den IT-Beruf.

255
256 B: Eben, also Bürojobs / Ich meine, Automatisierung ist ja so ein Thema, ne?
257 Automatisierung ist ein Thema und das schöne Thema Bullshit-Jobs, was ja real ein
258 Problem ist. Was heißt ein Problem, aber das existiert dann, dass das Thema.
259 Zukunft der Arbeit? Automatisierung wird passieren, dadurch werden wahrscheinlich
260 Sachen. Ich bin ja mittlerweile an dem Punkt angelangt ist, dass die IT ja die einzige
261 Branche der Welt ist, die es ja schafft immer mehr Jobs zu generieren. Aber nur, weil
262 es wird ein Problem gelöst und mit dem Zug schafft man aber wieder zehn neue. Und
263 wieder zwanzig neue Technologien und du brauchst wieder Leute, die sich damit
264 auskennen. Man hat das Gefühl, das hört gar nicht mehr auf. Also ich glaube, es gibt
265 auch keine Branche, die so krass sich irgendwas komplett Neues ausdenkt. Das ist
266 einfach in zwei Jahren so. Ich meine, das ist so Autobranche oder Flugzeugbau. Die
267 bauen ja was. Das ist über Jahre getestet. Das ist so, da kommt ja keiner auf die
268 Idee: Lass uns mal hier das Cockpit einmal komplett austauschen. Da sagen alle so:
269 Nein. Warum? Aber in der IT hast du das Gefühl, das passiert da dann einfach so.
270 Da ist wieder das in, jetzt macht man wieder das so. Oder dieses Klassische, seit 30
271 Jahren: Zentral, dezentral. Ach ne, machen wir doch wieder alles zentral. Jetzt
272 machen wir doch wieder alles dezentral. Bei der IT habe ich das Gefühl, das geht
273 einfach immer so weiter. Man braucht einfach immer mehr Leute, weil man immer
274 mehr Techniken kommen. Es wird immer extremer und noch eine neue
275 Programmiersprache. Und noch eine neue Art, keine Ahnung, was zu machen. Und
276 ja, für andere Branchen kann ich jetzt nicht sprechen. Ich glaube, bei anderen
277 Branchen wird einfach mehr automatisiert. Ich meine, guck dir das mal Callcenter
278 und so an. Überall kriegst du jetzt nur noch so einen Sprachroboter vorgesetzt.

279
280 I: Denkst du denn, dass die Tendenz der Arbeit in Zukunft mehr dahin geht, dass, ich
281 nehme jetzt einfach mal extreme Beispiele, die Leute unter Palmen am Strand
282 arbeiten oder aufm Berg, im Chalet? Oder eher wieder zu dem 2018, ist die andere
283 Seite, das quasi Extrem. 9 to 5 im Büro?

284
285 B: Es gibt ja das schöne Thema Digital Nomades, ne? Aber ich glaube, das ist ja, das
286 liest sich ja alles ganz schön, aber die Leute, die es eigentlich machen können, das
287 ist eine sehr kleine Anzahl an Menschen, finde ich. Ich kann nicht mal beurteilen, was
288 sie eigentlich für eine Art Jobs machen. Steuerlich ist das ja alles sehr in der
289 Grauzone behaupte ich mal. Es ist schon eine Vorstellung, würde ich auch direkt
290 machen, wenn's geht. Aber merken wir grad bei unserer Firma, ist oft ein Problem
291 wegen Zugriff auf die Systeme, ist ja oft durch Kunden geregelt, darf nur aus der
292 Schweiz passieren. Also ist das dann natürlich jetzt direkt weg, aber wenn mir einer
293 einen Job anbieten würde, pass auf: Arbeitsvertrag ist Schweiz, kannst aber gerne
294 hier 180 Tage im Jahr von egal wo arbeiten und den Rest Homeoffice, unterschreibe
295 ich direkt. Also, wie gesagt, wenn du Single bist sowieso, warum willst du dich dann
296 noch an einen Ort binden? Dann bist du eigentlich voll flexibel. Also was hält dich
297 denn? Klar, klassische Themen, Freunde und so, aber was hält sich denn eigentlich
298 noch an an einem Ort?

299
300 I: Diese New Work-Themen, was denkst du, wie sich die für eine / Ich meine, du hast
301 jetzt gesagt, du würdest sofort unterschreiben.

302 Was denkst du, was ist deine Meinung, wie sich denn das New Work-Thema auf die
303 Attraktivität von ArbeitgeberInnen auswirkt?

304
305 B: Definitiv stark, also in der IT, ich kann ja nicht für andere sprechen. Weil das

haben wir schon bei uns im Team auch, dass wir einen Abgang haben und der Hauptgrund ist, weil die Person bei der neuen Firma, wie ich es grad gesagt habe, er kann, er soll einfach nur zusehen, dass er 185 Tage im Jahr in der Schweiz ist. Und da kann er auch remote arbeiten und danach kann er arbeiten, wo er will. Er soll einfach nur gucken, dass er in einer ähnlichen Zeitzone ist. Und der Typ hatte gesagt: Geld ist gleich, aber Hauptgrund ist einfach, dass er von woanders arbeiten kann.

I: Also das heißt, hier gibt's wirklich einen konkreten Fall, wo jemand sich ja für eine andere Arbeitgeberin entschieden hat, aufgrund dessen, dass dort New Work /

B: Ja, auch um Themen, dass er ein gewisses Thema mehr machen kann, aber definitiv Hauptgrund, hat er mir so gesagt, war: Er kann immer wie Wort arbeiten und halt auch fünfmal im Jahr auch aus dem Ausland remote arbeiten.

I: Gibt es denn auch ein lokales Office bei der Firma?

B: Ja, die haben einen Sitz in der Schweiz, die haben einen Sitz in / Also die haben in der Schweiz, glaube ich, drei Sitze, die haben in New York noch einen Sitz und in Deutschland haben sie zwei Sitze.

I: Und könnte er sich jetzt aussuchen, ob er jetzt remote möchte oder vor Ort? Ist er da frei, weißt du das?

B: Das weiß ich jetzt gar nicht. Ich glaube, bei ihm war einfach so der Fokus auf Remote, dass er uns gefragt hat, ob er da vor Ort kommen muss oder irgendwie einmal vor Ort sein soll oder sowas.

I: Ja, dann quasi noch die letzte Rückfrage zu dem einen Themenkomplex: Wwie wichtig, denkst du, ist das Thema New Work für Schweizer Unternehmen?

B: Gute Frage. Keine Ahnung, bei der IT ist ja immer sehr große Nachfrage nach Mitarbeiter, ne. Wir finden ja bei uns auch im Team auch kaum Leute, obwohl wir Stellen besetzen könnten. Ist natürlich doof, wenn du sagst, ne, bei uns muss doch immer fünfmal die Woche ins Büro kommen. Dann machst dich natürlich echt nicht attraktiv gerade für manche Leute, ne? Also beziehungsweise dann wirst du direkt aussortiert. Ich weiß nicht, ob wir jetzt irgendwas speziell in der Schweiz jetzt irgendwie anders wäre.

I: Ich gebe dir vielleicht noch einen Denkanstoß in eine Richtung, wo vielleicht noch interessant wäre. Wo mich jetzt auch interessiert, was deine Meinung dazu ist. Die Schweiz war ja schon immer so, dass sie das Know-How aus dem Ausland akquiriert hat. Das heißt, wenn man das jetzt mal in Relation zu den Talenten, die in Schweizer Unternehmen arbeiten setzt und sich die Frage stellt: Wie wichtig das Thema New Work ist in Schweizer Unternehmen? Siehst du da eine Tendenz?

B: Also, bei Stellenangeboten grade?

I: Stell dir vor, du bist eine Schweizer, du hast eine Schweizer Firma und du suchst Leute und wie würdest du dich da aufstellen?

357 Und wie wichtig ist dann das Thema Homeoffice oder das Thema frei entscheiden zu
358 können, was zu machen, bei der Arbeit für die Attraktivität von der Firma, die du da
359 schaffst. Hast einen großen oder hat das einen geringen Stellenwert?
360

361 B: Ich glaube, mit Covid haben sehr viele Leute, wie ich festgestellt: Egal wie kurz
362 dein Arbeitsweg ist, sei es nur eine Stunde am Tag, hin und hin und zurück und man
363 muss echt Tür zu Tür rechnen. Weißt du, viele denken immer nur an diese vierte
364 Stunde S-Bahn fahren, aber das ist es ja nicht. Das ist ja der Weg zum Bahnhof noch
365 und dann zurück und zum Arbeitsplatz und umziehen. Viele wie ich, sind nicht mal
366 bereit, diese, ich sag mal bei mir sind es zwischen anderthalb und zwei Stunden,
367 wenn ich echt Tür zu Tür komplett rechne. Das wieder aufzugeben, weil ich ja jetzt
368 festgestellt habe, anderthalb Jahre lang: Oh hoppla, ich habe ja die Woche fünfmal
369 X, mehr Zeit, also mehr private Zeit. Es ist ja Zeit, die ich sonst opfer, die ist ja
370 unbezahlt, die opfer ich ja sonst, quasi, die habe ich jetzt mehr. Ich denke, wenn ich
371 eine Firma hätte, würde ich schon sagen: Klar, du kannst dreimal die Woche
372 Homeoffice machen, bei uns. Was ist der Sinn? Ich meine, man hat jetzt gesehen,
373 das hat ja funktioniert anderthalb Jahre. Alle sagen ja, es hat ja funktioniert. Ach, wie
374 toll ist es mit Teams? Und man sieht sich ja. Dann haben sie gesagt: Einen Punkt,
375 den ich dann auch immer schlecht finde, Whiteboard. Also, es gibt auch mal
376 Situationen, wo sie sich denkt, ah, jetzt zusammen im Raum sitzen, vorm
377 Whiteboard. Das kann's halt schlecht ersetzen virteill, finde ich. Das ist sehr schwer,
378 finde ich. Aber sonst, haben wir alle gesehen. Ey, es hat ja funktioniert anderthalb
379 Jahre. Was ist denn jetzt das Argument, wieder zurückzumachen, weißt du, wie ich
380 eine Firma hätte, klar würde ich sagen: Ey, du kannst dreimal die Woche, viermal die
381 Woche Homeoffice machen. Wäre schön, wenn man sich das ein oder andere Mal
382 die Woche sieht, aber man trifft ja auch nicht alle. Die kriegt man gar nicht alle unter
383 einen Hut. Also weißt du, wenn du jetzt ein Team hast, kannst du nicht, kannst dich
384 nicht zwingen, ey, wir alle kommen jetzt Mittwoch ins Büro. Kannst du gar nicht,
385 kannst ja nicht so vorgehen. Aber ich würde definitiv den Leuten sagen, du kannst
386 drei bis fünf mal die Woche Homeoffice machen. Weil ich spare mir auch als
387 Arbeitgeber die Bürofläche und die Ausstattung im Büro. Ich brauche nicht X
388 Arbeitsplätze. Und Fläche und alles. Also das läppert sich ja auch nicht ohne,
389 behaupte ich jetzt mal. Du musst ja alles rechnen. Toilettenpapier, Strom, Putzfrau,
390 whatever. Wasserverbrauch. Ich glaube, wenn du das nicht anbietest, dann hast du
391 einfach echt/ Also wenn ich mir jetzt einen Job suchen würde und da steht nicht, ich
392 kann drei bis viermal die Woche Homeoffice machen, würde ich mich da gar nicht
393 bewerben. Egal, wie interessant der Job ist.
394

395 I: Also summarisch in Noten zusammengefasst: Wie wichtig denkst du, dass das
396 Thema New Work für Schweizer Unternehmen?
397

398 B: Extrem. Guck mal, hier gibt's ja sehr viel Experts. Mehr als in Deutschland
399 behaupte ich mal, hier ist das irgendwie normaler. Hier hast du sehr viel aus dem
400 englischen Raum, Englischsprachige und sowas. Wenn du das nicht hast und die
401 dann irgendwie nicht mehr jede Woche aus, keine Ahnung, woher anreisen müssen,
402 sondern nur noch jede dritte Woche. Also ist, glaube ich, auch ein Argument für Leute
403 aus dem Ausland, dann bei dir zu unterschreiben. Als wenn die jede Woche hierhin
404 kommen müssen, so als Wochenaufenthalt oder sowas. Hat ja auch keiner jeden
405 Lust drauf in so einem Service-Appartement fünf Tage die Woche abzuhängen. Das
406 ist auch ein Kostenfaktor jetzt wieder.
407

I: Okay, vielen Dank. Dann würde ich schon zum letzten Fragen- oder Themenkomplex kommen. Und der dreht sich darum und ich glaube, das haben wir schon in der ein oder anderen Form besprochen, welche Formen von New Work du bei deiner Arbeitgeberin im Moment siehst? Also da hast du schon genannt: Work from home, oder? Homeoffice. Gibt es sonst noch irgendwelche anderen? Wenn nicht, ist auch nicht schlimm, dann machen wir gleich weiter.

B: Meinst du Vorteile jetzt?

I: So ganz generell New Work betreffend oder den Themenkomplex New Work. Ob das jetzt du da jetzt noch was anderes siehst als jetzt im Homeoffice bei deiner Arbeitgeberin?

B: Ja, also okay, was natürlich sehr ist, also gesellschaftlich, sage ich jetzt mal, irgendwie so. Klar ist es natürlich blöd für so Betriebe wie die SBB. Das natürlich, wenn nicht mehr so viele Leute ins Büro pendeln und die halt einfach weniger Leute transportieren, die Züge leerer sind, die die Taktung wahrscheinlich runterdrehen werden. Aber, ja, so ist das nun mal. Ich meine, was willst du machen? Die Zeiten ändern sich halt, ne? Es gibt auch diese typischen Läden, die nur mittags aufhaben, von 11. 30 bis 14 Uhr und dann Mittagessen verkaufen. Die werden das wahrscheinlich auch merken. Wobei ich mir da vorstellen kann, wenn die Leute arbeiten und nur zu Hause sind, hat ja keiner Bock, jeden Tag zu Hause zu essen. Vielleicht gleicht sich das bei denen dann bisschen fast wieder aus. Aber die werden's trotzdem wahrscheinlich merken. Es gibt da auch schon Studien von der ETH drüber, dass sich da was ändern wird, dass man von aus gehen muss, dass beruflich einfach jetzt langfristig eine gewisser Prozentanzahl (unv.). Was diese Verlagerung aufs Land und was da noch alles mit sich spielt oder merkt man auch jetzt auch, dass der Bedarf an, dass die Nachfrage an Ein-Zimmer-Wohnung oder eine Zweizimmer, gerade ein bisschen runtergeht, aber dafür bei zwei und drei Zimmerwohnungen jetzt grad ansteigt. Weil die Leute jetzt natürlich sehen, oh, ein Extrazimmer wäre jetzt nicht schlecht. Für so Homeoffice.

I: Okay, dann gehen wir mal weiter. Die Frage: Wie wird dir der Sinn und Nutzen deiner Arbeit vermittelt, von deiner Arbeitgeberin?

B: Sinn und Nutzen. Ah, ist ein schwieriges Thema.

I: Oder Sinn und Zweck?.

B: Von meinem Arbeitgeber, wie mir das vermittelt wird? Gut, das ist halt, der Kunde will was und ich mache es halt, Punkt.

I: Okay. Aber warum? Sagt dir das jemand? Wenn man Geld außen vor lässt und den Ausgleich von Dienstleistung gegen Geld. Wird dann nebenher auch noch vermittelt, warum du das machst? Oder warum die Firma das macht? Warum das alle machen?

B: Jetzt geht's aber in eine ganz komische, ganz schwierige Richtung, das ganze Gespräch. Das ist ja eher so, ich meine, was willst du, was willst du da fragen? Ich meine, die Firma kriegt einen Auftrag, gewisse Arbeit müssen erledigt werden, ein paar von den Arbeiten landen bei uns im Team. Das wird halt gemacht. Klar kann ich

mich immer fragen, warum versucht man nicht den Kunden zu überzeugen, warum er es nicht so und so macht, aber habe ich halt keinen Einfluss darauf. Ich bin halt nur der Engineer, Punkt. Ich bin ja nicht im Architektenteam oder keine Ahnung was. Sinn und Zweck, ob das jemand vermittelt?

I: Würdest du dir es wünschen zu verstehen, warum jetzt das so gemacht werden muss, weil wie es angefragt wird?

B: Ab und zu vielleicht schon, ab und zu fragt man sich mal schon, warum einer da oben nicht mal nachgedacht hat oder sowas. Aber, ne, bei mir ist es eher schon seit Jahren, aber ich glaube, da kenne ich viele ITler, bei denen das so ist, dass man sich manchmal wünscht: Ach, wärst du mal Schreiner oder Gärtner geworden, dann siehst du am Ende des Tages, was du gemacht hast. Bei uns ist es aber so, ja bei uns ist es ja so, ist Strom aus. Also du kannst es ja niemandem zeigen. Also, weißt du? Wenn du einen Tisch gebaut hast, guckst du am Ende des Tages auf den Tisch. Oder wenn du einen Garten hergerichtet hast oder was auch immer. Und bei uns ist es immer so: Machst den Laptop aus. Ja, wo ist denn das? Ja, das ist jetzt irgendwo hier, so virtuell, irgendwo halt. Weißt du, das ist nicht so anfassbar oder whatever. Das ist halt so. Das ist, finde ich so in der IT, da kenne ich jetzt auch einige Kollegen, je länger man in dieser Branche ist. Was heißt unbefriedigt? Es ist halt manchmal so, denkst dir auch so das ist alles so, jetzt nicht nutzlos, aber so / Wenn du einen Stuhl baust, hast du einen Stuhl gebaut. Da kann sich jemand draufsetzen. Punkt. So richtiges praktisches Beispiel. Was ich denn den ganzen Tag mache? Ja, ich mache da was. Da ist ein anderer Service von abhängig und da nochmal ein anderer Service und da auch nochmal ein anderer Service. Das ist nur, dass es irgendwo in irgendeiner Maske einen Klick macht. Weißt du, das ist halt so / Dann braucht keiner so den Sinn und Zweck da von meiner Arbeit zu erklären. Das ist halt so, ja, das ist halt ein ganz kleines Rädchen in diesem gesamten Ding halt.

I: Gut, dann vielleicht zur nächsten Rückfrage: Wie viel Freiheiten hast du im Beruf und wie viele brauchst du?

B: Ich glaube, dass ich bei mir im Team schon Freiheiten habe. Hatte ich vorher eigentlich auch immer. Immer nach oben nur erklären, warum die was machen müssen und dann abgesegnet eigentlich. Freiheit im Sinne von arbeitstechnisch oder meinst du eher so Arbeitseinteilung, Zeiteinteilung?

I: Alles. Du kannst selbst entscheiden, wie, warum, was auch immer. Volle Autonomie. Hast du sie überhaupt?

B: Voll wahrscheinlich nicht. Man ist natürlich technologisch ein bisschen eingeschränkt. So Grundpfeile, so Grundgedinger, aber trotzdem glaube ich schon / Dadurch, dass ich in einem Team bin, bei uns in der Firma, was technologisch anders ist als der Rest der Firma. Und wir technologisch, was heißt die anderen voraus, aber doch schon, man hat das Gefühl, man ist den anderen Teams ein, zwei Jahre voraus und das ist jetzt die Technologie oder passt das, was so aufpoppt an Themen. Haben wir, glaube ich, schon mehr Freiheiten, weil uns da keiner reinreden kann, weil die anderen Teams teilweise gar nicht verstehen, was wir da machen. Bestes Beispiel: [...]. Was, also ich behaupte, außerhalb unseres Teams, noch immer nur eine Handvoll Leuten eigentlich so richtig versteht und sich über das ganze Ausmaß bewusst ist. Und deshalb haben wir da eigentlich relativ Freiheiten. Das

510 hatte man schon ein bisschen schade, wenn man die Leute sich überzeugt.

511
512 I: Freiheit in der Wahl oder Autonomie in der Wahl, der Arbeitsmittel? Autonomie in
513 der Wahl der Arbeitsmaterie? Ja, also quasi Arbeitsmittel im Sinne von: Welche
514 Geräte und welche Software du nutzen darfst, kannst, sollst. Und ja, Arbeitsmaterial
515 quasi, was du da, welchen Tisch du da baust, ne? Hast du da die Freiheit zu
516 entscheiden?

517
518 B: Gut, Arbeitsmittel ist auch in der Firma nun mal ein bisschen vorgegeben. Da sind
519 wir natürlich froh, dass wir nicht das Standard-Laptop haben und, dass wir unser [...]
520 nutzen dürfen. D hat man halt nur vergegeben, welches Gerät wir nutzen sollen. Das
521 ist noch ganz okay. Aber ansonsten innerhalb des Teams / Also uns gibt ja keiner
522 vor, wenn es keine konkrete Kundenanfrage ist. Wenn der Kunde schon das alles
523 vorgibt. Es gibt ja Kunden, die sagen: Ne, das muss das und das sein, das muss so
524 und so sein. Aber sonst können wir schon recht viel entscheiden. Also wir hier was
525 machen wollen. Weil bei uns ja, also intern sagt uns ja keiner hier genau das und
526 das. Da da sind die eher davon abhängig, dass wir das sagen: Hier es gibt das
527 Produkt und das ist ganz gut und das ist so de facto Standard, kann man eigentlich
528 sagen und bla, bla, bla, also.

529
530 I: Wenn wir jetzt mal so an extreme Freiheiten denken würden. Könntest du jetzt
531 einfach sagen: Ich bin jetzt morgen mal einen Monat weg.

532
533 B: Nein, das natürlich nicht. Da gibt's ja Prozesse in der Firma. Muss ja beantragt
534 werden. TK muss stillgelegt werden für einen Monat, was ist mit der
535 Unfallversicherung und so weiter und so fort. Das muss man länger im voraus
536 planen, dann würde es gehen. Ein paar Monate im Voraus.

537
538 I: Also möglich ist es schon. Man muss nur viel dafür in Bewegung setzen?

539
540 B: Ja, also die Firma sieht das schon voraus, dass man das anfragen kann. Ich habe
541 das ja auch vor nächstes Jahr, ich werde jetzt auch den [...] nochmal drauf jetzt
542 ansprechen morgen: Du, wie gehe ich das jetzt an, wen schreibe ich jetzt an? Ich bin
543 nächstes Jahr drei Monate in Auszeit.

544
545 I: Tja, es wäre jetzt noch spannend auch fürs Interview zu wissen, was daraus dann
546 geworden ist, aber das wissen wir dann erst in einem Jahr.

547
548 B: Ja gut, das wird bei mir Pistole auf die Brust sein. Wenn ich das nicht kriege ich
549 kündige ich halt, fertig! Da diskutiere ich gar nicht drüber.

550
551 I: Das ist doch auch noch ein interessanter Kommentar für das Interview.

552
553 B: So habe ich es bei meinem letzten Arbeitgeber auch schon gemacht.

554
555 I: Okay, und dann hast du gekündigt oder warst du dann im Sabatical?

556
557 B: Also ich habe gesagt, ich mache fünf Monate Auszeit oder ich kündige. Dann
558 haben sie gesagt, okay, bitte mach die Auszeit. Dann war ich fünf Monate weg und
559 habe festgestellt in der Auszeit, dass ich eigentlich gar nicht mehr zurück kann in
560 diese Firma.

Bin dann am letzten Tag der Auszeit ins Büro gefahren. Alle haben sich gewundert, warum ich hier schon da bin mit dem Rucksack. Einfach vom Flughafen direkt dahin gefahren, als ich gelandet bin. Hab zum CEO gesagt: Du, pass auf. Ja, was denn? Ich kündige.

Warum? Weil das irgendwie eigentlich für mich gar nicht mehr geht. Dann musste ich halt noch zehn Wochen dableiben, dann war ich wieder für zweieinhalb Monate weg und dann habe ich jetzt bei [...] angefangen. So würde ich es auch machen, wie beim letzten Mal.

I: Und die alte Firma, welche Branche war das?

B: Auch IT. Ja, eine bekannte Firma in der Schweiz. Zwar klein, aber bekannt. Wir hatten einen Managementwechsel und so und das hat für mich alles gar nicht mehr passt auch. Das war dann ganz komisch alles nur noch.

I: Kam dann quasi im Sabatical die Erleuchtung, sozusagen?

B: Ja, ich war da eh schon fünf, sechs Jahre und dann war ich da weg. Und wenn du dann so rumreist, weißt du, wenn du so einen Monat weg bist, dann bist du halt einen Monat weg, da passiert ja nichts mit dir. Und nach drei Monaten fing das dann bei mir so an, nach zwei, drei Monaten, das war mal alles so vergisst, was eigentlich hier so ist. Das mal einfach mal ganz spontan reist von A nach B. Heute stehst du auf, dann fährst du da hin. Dann bist du in so einem komischen Flow. Und dann wurden mir aber langsam bewusst so, sechs Wochen vor Ende: Oh, ich muss ja wieder zurück! Oh nein, ich muss ja wieder in diese Firma. Oh, ich kann da eigentlich gar nicht hin. Da kam dann das auf und jeden Tag dachte ich mir so: Oh Gott, ich kann da eigentlich gar nicht wieder zurück in diese Firma.

I: Wenn du jetzt beschreiben würdest, konkretisiert, zwischen was hast du dich da jetzt entschieden, wie du gekündigt hast?

B: Ich wollte einfach nur weg. Ich wollte einfach nicht mehr bleiben. Ich wollte einfach nur diese Zeit, die ich da noch bleiben muss und die sollte ganz kurz sein. Also das waren dann zehn Wochen alt, aber ich wollte nicht mehr. Das hat natürlich doch das andere Problem. Ich hätte ja gerne eine längere Auszeit gemacht, aber C-Bewilligung, darfst nicht länger als sechs Monate außer Landes bleiben. Das geht erst nach acht Jahren mit Sonderbewilligung und so. Also waren's dann halt fünf Monate. Mir war das zu kurz.

Deshalb wollte ich dann nochmal weg sein, zweieinhalb Monate, aber hätte ich gekonnt, ganz normal. Hätte ich einen Schweizer Pass gehabt oder wie auch immer, wäre ich zwölf Monate weg gewesen.

I: Kannst du vielleicht noch, ich weiß das ist ein bisschen tricky, aber das würde mich jetzt wirklich interessieren. Kannst du das so konkret beschreiben? Das musst du nicht. Das ist nur mein Interesse. Konkret beschreiben, wie du gesagt hast: Ich kündige. Was du zu dem Zeitpunkt wirklich wolltest. Also, du hast jetzt erwähnt. Das heißt, du wolltest einfach nochmal weiter reisen oder war das was anderes?

B: Ich wollte einfach nur weg. Ich wollte nicht mehr bleiben bei dieser Firma. Ich fand das da schon vorher asse eigentlich alles. Ich hätte das schon auch schon vorher weggehen müssen. Dann, wie gesagt, dann Umstrukturierung, Reorg, dann haben

sie Leute von außen hergebracht, ohne Ende, also ohne Ende ausgetauscht, nach oben. Und dann wird alles ganz komisch, wie sie dann meinen Vorgesetzten abgesägt haben, auf eine ganz seltsame Art. Dann haben sie ganz komische Prozesse eingeführt. Dann hat sich der eine aufgespielt, als wäre da der CEO, war er aber gar nicht. Dann kommst du morgens zur Arbeit, Laptop weg. Von mir ist Laptop nicht da, vom Arbeitskollegen nicht da. Aber nur von unserem Team komischerweise. Alle anderen Laptops noch da. So, sind da zwei Leute vom oberen Management. Gehe ich zu dem einen: Ja, ha ha witzig, wo ist das Laptop? Wie was meinst du? Fehlt dein Laptop? Da hab ich direkt die Augen verdreht, rausgegangen zum anderen: Wo sind die Laptops? Was meinst du? Sind die Laptops weg. Dann hab ich meinen Chef angerufen: Alter, pass auf, die wollen hier einen Test machen, keine Ahnung. Ich find's echt unwitzig. Jetzt tun sie so, als wäre hier eingebrochen worden. Gibt natürlich keine Einbruchspuren. Es ist ja total lächerlich. Hättest du eine Scheibe einwerfen müssen, wenn du das realistisch machen willst. Oder noch mehr Laptops mitgenommen. Das war so ein Tag, da habe ich echt gedacht, ey sorry, jetzt geht's alles hier gar nicht mehr, total lächerlich. Kann sich da keiner aufspielen und so. Also völlige hier Kompetenzüberschreitung, aber komplett. Da dachte ich, das geht alles gar nicht mehr. Dann haben sie neue Verträge gemacht. Dann sollte man von den Löhnen runtergehen, dann es war einfach too much, was sie gemacht haben. Das war übelst.

I: Okay, gut. Cool, danke für den Inside. Ja, ich habe noch zwei Fragen. Und die eine ist: Was unternimmt denn deine jetzige Arbeitgeberin, um dich emotional an das Unternehmen zu binden?

B: Ich kann jetzt mit der Frage nichts anfangen. Emotional mich an das Unternehmen bin?

I: Dass du sagst: Ich bin gehöre hier dazu. Das ist meins.

B: Ich glaube, da bin ich jetzt sogar falsch angeraten, aber ich kann generell mit sowas nicht anfangen. Je mehr Firmen anfangen, so mir mit um mehr kommen, mit ja, hier Wir-Gefühl und so. Je mehr scheinheiliger finde ich, sowas. Also mich schreckt das dann eher ab. Also jetzt konkretes Beispiel, unsere Firma, ich weiß nicht, ob dir das PDF angeschaut hast, von [...]. Gibt's ja im [...]. Jetzt ein schönes PDF mit dieser PowerPoint, die da präsentiert wurde und so. Ich guck mir das an und dachte denk mir so: Okay, welche externen Firma haben sie dafür angeheuert? Und zum wievielten Mal hat diese externen Firma denselben Mist neu aufgebraut und warum muss man so viel englische Ausdrücke da einbauen? Und auf jeder zweiten Seite, ja, wir und wir machen das jetzt. Also das, was man seit Jahren immer wieder hört, in jeder Firma habe ich schon X mal erlebt, ja, hier Together und hast nicht gesehen. Ich finde sowas äußerst scheinheilig. Also ich kann das nicht ernst nehmen. Mit sowas verjagst du mich eigentlich. Das geht bei mir gar nicht, aber ich bin da wahrscheinlich auch ein bisschen speziell.

I: Weißt du denn / Ich kann mir vorstellen, das geht bestimmt auch einigen so. Aber weißt du denn ungefähr woran das liegt? Also wo das begründet liegt?

B: Es ist nicht glaubhaft. Damit kann mir keiner kommen und sagen, so von heute auf morgen stellen wir jetzt alles um auf, hier.

In der alten Firma war da der Slogan: [...]. Und, ich glaube, jetzt ist so ein Slogan,

auch wieder auf irgendwas mit [...], habe ich da gelesen. Da ist bei mir der innerlich /
Da habe ich da direkt dicht gemacht. Ich kann sowas nicht ernst nehmen. Das ist so
für mich so. Es ist nicht ernst. Also das ist, ich kann das einfach nicht ernst nehmen,
weil das für mich nicht authentisch rüberkommt.

I: Also quasi du behauptest, dass das von der externen Firma gemacht wird.

B: Hundert Prozent! Ja, nicht, dass das der Grund ist, dass ich das nicht ernst
nehmen kann, aber ich meine, die lassen sich ja wahrscheinlich alle beraten, durch
externe Firmen bei sowas, also. Das ist doch, sowas muss ja von innen heraus
wachsen, da kann doch keiner von heute auf morgen kommen: So, Leute, ab
morgen heißt es [...] und was weiß ich was. Das ist doch total lächerlich. Also, so
sehe ich das. Sorry.

I: Ich find's noch spannend, ja.

B: Also weißt du, weißt du, wie du Leute zusammenschweißt? Früher? In [...] noch?
Kleine Firma, bisschen startupmäßig und so, Nächte lang zwar Sachen machen,
Hauptsache es läuft bis zum gewissen Datum und so und immer immer pünktlich
abgeliefert, obwohl wir die kleinsten Eck / Wir haben für so einen großen Kunden
gearbeitet, großen Logistiker. Die hatte vier, fünf Externe oder wir waren die kleinste
Bude mit dem jüngsten Altersschnitt. Und wir waren die einzigen, die immer
abgeliefert haben.

Wir haben da Buden abkacken sehen, 1.500 Mann firmen. Sind da rein, sind in einer
Woche wieder rausgeflogen. Ich meine, wenn du 1.500 Mann groß bist, dann musst
du irgendwas also irgendwas richtig gemacht haben, dass deine Firma so groß ist.
Wie du es dann schaffst in einer Woche beim großen [...] Logistiker, rauszufliegen
wieder, weil du so viel Mist baust. Da haben wir uns immer angeschaut: Hm. Und das
hat aber uns, als kleine Firma mit 15, 14 Mann total zusammengeschweißt. Damit
bewegst du was bei Leuten, dann bist du auch bereit, dann waren doch noch die 23.
Stunde zu machen, obwohl du eigentlich schon gar nicht mehr kannst. Aber das
machste nicht in einer Firma.

I: Hast du das in der Firma, in dieser kleinen Firma, aus welchen Gründen hast du
das gemacht? Wegen den Kollegen oder wegen Verantwortungsbewusstsein oder?

B: Beides,
Kollegen und Verantwortungsbewusstsein. Hat halt gepasst. Kollegen haben wat
gepasst. Man hat halt am selben Strang gezogen. Da hat man echt mal am selben
Strang gezogen.

I: Warst du da in irgendeiner Form intensiviert, also ich weiß gar nicht, ob das richtige
Wort ist. Wurdest du entlohnt, wenn es richtig ab, also zeitlich abgegeben wurde?
Oder war der einzige Lohn der Zusammenhalt?

B: Klar gab's auch mal extra Zahlungen, aber ich meine / Weißte, man holt dann der
Chef oder irgendeiner mal noch einen Kasten Bier abends und keine Ahnung, was
nachts um drei oder wat ever, solche Aktionen halt. Das ist ja dann schon / Das ist
aber halt andere Firma. Bei uns würden wir da stärker darauf achten: Ne, hier ich
darf aber laut dem Gesetz darf ich, jetzt muss ich jetzt leider Pause machen, oder
what ever. Also das ist ja, je größer so eine Firma, je problematischer sind solche

714 Sache, finde ich. Weil du ein HR hast, was aufpasst auf deine Stunden und keine
715 Ahnung was, weißt du? In kleinen Firmen ist das ja einfach alles, bisschen einfacher.
716 Mir braucht keiner zu kommen, bei einer 600-Mann-Bude: Ja und jetzt hier wir
717 zusammen und du denkst dir so: Gott, das habe ich hier schon zum 50. Mal gehört.

718
719 I: Also denkst du, das hat was mit der Firmengröße zu tun?

720
721 B: Firmengröße, Firmenkultur, bei uns müssen sie jetzt auch sehen, woher kommen
722 wir denn eigentlich? Wir sind ja eine hausinterne IT gewesen. Und das merkst du
723 halt noch, bei gewissen Prozentsatz an Mitarbeitern. Die ticken halt noch genauso
724 wie eine hausinterne IT. Die kennen sich ganz genau aus mit irgendwelchen
725 Regelungen. Wann gibt's denn jetzt gleich im Zuschlag? Auf welche wie Stunden und
726 also / Ich weiß nicht, wie ich es sagen soll, aber es gibt ja Systemficker und es gibt
727 Nicht-Systemficker.

728
729 I: Was?

730
731 B: Das ist diese Person, die sich ganz genau auskennt mit, ich muss jetzt nicht mehr
732 arbeiten, weil das steht im Gesetzbuch hier, elf Stunden, da muss ich jetzt auch nicht
733 mehr machen. So Leute braucht ja niemand. Also das ist ja eher hinderlich. Das
734 schreckt dich ja selber auch noch ab, wenn du so jemand neben dir sitzen hast.

735
736 I: Spannend.

737
738 B: Oder diese typische ja wie sagt man, Schokopunktsammler?

739
740 I: Kenn ich nicht den Ausdruck. Bonuspunktesystem oder?

741
742 B: Nein, aber so Leute, die natürlich auf jeden internen Event gehen, ne? Damit die
743 gesehen werden, dass sie da waren,
744 weißt du? Gibt ja auch so Menschen halt? Das ist eigentlich derselbe Schlag
745 Mensch. Das kann ich auch nicht ab so was. Du gehst auf ein Event, weil es dich
746 interessiert oder nicht, aber doch nicht nur oh, damit die sehen, dass ich ja da war
747 und ich war anwesend und so, weißt du?

748
749 I: Ist dann quasi so eine Art aufgesetzter, gespielter Zusammenhalt? Kein richtig,
750 wirklich echter, selbst gewollter?

751
752 B: Ja. Definitiv.

753
754 I: Es wird gemacht, weil's jemand anders will.

755
756 B: Präsenz zeigen, weil hier wichtig ist ja das Event, da hat der Chef mich gesehen,
757 dass ich da war und der Oberchef auch noch und so.

758
759 I: Ja, ich habe nur noch eine Frage, dann wären wir schon am Ende von den Fragen.
760 Was unternimmt denn deine Arbeitgeberin, um dein Potenzial, das heißt deine
761 Erfahrung, deine Ausbildung, dein Talent optimal zu nutzen und auszubauen?

762
763 B: Nicht viel. Hat aber, glaube ich, was Spezielles mit zu tun, dass wir als [...] -Team
764 bei unseren jetzigen Arbeitgeber eher ein Fremdkörper sind und die einfach mit uns

765 noch immer nichts anfangen können und auch immer noch nicht wissen, was wir
766 eigentlich machen.

767
768 I: Das heißt, er wird nicht verstanden, was das Potenzial überhaupt ist?

769
770 B: Inkompetenz oben. Als bestes Beispiel [...]. Kennst du dich halt auch ein bisschen
771 mit aus?

772
773 I: Habe ich mal gehört, ja.

774
775 B: Ja, du weißt, dass das ein Thema ist, was so krass in diese IT-Welt eingreift, finde
776 ich, was man schon seit langem nicht gesehen hat, dass sich das so krass
777 verändert. Weil es ist noch krasser Wechsel als damals zur (unv.), finde ich. Und
778 wenn man dann zweieinhalb Jahre bei dem Thema in der Firma gegen eine Wand
779 spricht und man auch immer nicht sieht, dass das Thema wichtig ist. Dann zweifel ich
780 da schon an der Kompetenz von einigen Menschen weiter oben, ehrlich gesagt.
781 Wenn man noch immer nicht, 2021, noch immer nicht sieht, dass das ein extremes,
782 wichtiges Thema ist, was extrem viel verändern wird. Und beeinflusst und
783 Softwarehersteller werden ihre Software anders ausliefern und so weiter und so fort.
784 Wenn man das noch immer nicht sieht, dann ja, ich weiß auch nicht, was man da
785 noch sagen soll.

786
787 I: Kannst du jetzt einfach so Schulungen besuchen? Auch wenn die was kosten?

788
789 B: Ja, gut, also wenn die was kosten, es gibt ja, glaube ich, ein Budget. Gibt es
790 glaube ich, was jedes Team hat, so ein bisschen einen Betrag, den man da
791 ausgeben kann für so für so Schulungen. Wir haben's ja bei uns im Team ja so
792 geregelt, dass wir so eine
793 [...], also Zugänge haben, wo es halt sehr viele Kurse gibt, zu allen möglichen
794 Themen. Themen, die wir eigentlich auch eigentlich auch im Team haben und das
795 kostet halt ein bisschen Geld. Das kostet, glaube ich, pro Nase 40 Dollar im Monat
796 oder sowas. Und das finde ich schon mal ziemlich gut als Schulungsbasis. Ich halt
797 generell nichts davon, weil's natürlich auch kommt immer auf die Firma an, aber bei
798 uns im Team fühlt's sich jetzt auch schlecht. Du kannst schlecht ein bei uns eine
799 Woche lang irgendwohin auf der Schule schicken. Das ist halt so, das geht einfach
800 nicht. Ich glaube auch nicht, dass wir jetzt so Themen haben, wo das so nötig wäre,
801 dass wir jetzt, dass einer eine Woche lang zu einem Thema irgendwo auf nen Kurs
802 müsste. Ich glaube, da muss man die Leute in den Arsch treten und sagen: Hier [...]
803 irgendwie, mach den Kurs, probier's aus und dann anwenden.

804
805 I: Bei dir persönlich? Siehst du da dein Potenzial voll ausgeschöpft?

806
807 B: Ich bräuchte einfach mehr Zeit. Ich bin einfach seitdem ich das gesagt habe, ich
808 mache hier [...], rutsche ich immer mehr in diesen Modus rein, dass ich irgendwie in
809 Termine muss. Also ich bin schon jemand (unv.). Ich meine früher mache ich jetzt,
810 aber mache auch nicht mehr so also, wir saßen ja noch bis drei Uhr morgens dann
811 zu Hause und hat dann einfach was gefrickelt. So, habe ich was gelernt. Da sage ich
812 jetzt mal, da ist jetzt irgendwie hat man jetzt auch nicht mehr so großartig Lust
813 darauf.

814
815 I: Ja, das ist tatsächlich so hands-on gemacht?

816

817 B: Ja, ja, eben, konntest du nicht tagsüber machen, also du machst es halt nach der
818 Arbeit. Aber das lässt ja mit dem Alter auch immer bisschen mehr nach. Jetzt wollen
819 wir was anderes machen, nicht immer nur vorm Rechner sitzen. Sitzt ja schon acht
820 Stunden davor und wenn du nicht vorm Rechner sitzt, sitzt du vorm Smartphone. Also
821 eigentlich ist man ja froh und wie jede Minute, die man nicht auf einen Schirm schaut.
822 Ich könnte wahrscheinlich mehr machen, aber ich komme einfach schlecht dazu.
823 Weil's zu viele Termine gibt, für irgendeinen anderen Kram.

824

825 I: Tja, also ich wäre eigentlich soweit durch mit meinen Fragen. Sehr spannend,
826 vielen herzlichen Dank für deine Sichtweise, deine Erfahrung über deine Meinung.

827

828 B: Also wenn du zu viel Negatives jetzt aufschreibst, dann lässt du die Firma mal
829 weg, ne. Ich würd's ganz generell so machen, in der, in der Hinsicht, wenn jemand
830 überhaupt möchte, dass Firma oder Name oder Rückschlüsse genannt werden, dann
831 muss er explizit eine Vereinbarung unterschreiben, dass das in Ordnung ist.
832 Ansonsten tue ich's standardmäßig raus. Und ansonsten, wenn jemand da explizit
833 wünscht, dass es genannt wird, dann muss auch eine Vereinbarung, dass das da
834 drin ist, ne? Hab ich das jetzt richtig gesagt? Ne, also wenn es wenn das es wird
835 standardmäßig anonymisiert. Und wenn man das nicht wünscht, dann man möchte,
836 dass das publik ist, Namen und Firma, dann muss man was unterschreiben, genau
837 so eine Einverständniserklärung, dass das gemacht wird. So, das wollte ich damit
838 sagen. Genau. Das wird jetzt alles in Text umgeschrieben und ich werde das dann
839 anonymisieren. Das heißt, ich gebe das nochmal durch, analysiere das und dann
840 kommt das so in die Arbeit, das wird ausgewertet.
841 Und fließt dann in die Arbeit ein. Ich habe die Theorie zu den Themenpunkten
842 erarbeitet und dann werden die zusammengefassten Aussagen von allen Interviews
843 der Theorie gegenüber gestellt und so wird gehofft, dass man vielleicht die Theorie
844 erweitern kann. Und das ist dann quasi der ganze Sinn von dem Ganzen. Herzlichen
845 Dank für deine Teilnahme.

846

847 I: Ich bin mal gespannt, ob ob deine anderen Interviewpartner auch so ehrlich sind.

848

849 B: Bin ich auch gespannt, ja? Du bist jetzt der erste Interviewpartner mit / Nicht der
850 Erste an sich, aber der erste, mit dem ich tatsächlich ein scharfes Interview mache
851 und bin ich mal gespannt, was mit den Weiteren so ist, aber wenn die Arbeit fertig ist,
852 kann ich ja dann mal mich dazu äußern. Ich würde dann mal die Aufnahme hier
853 beenden und nachher noch weiterreden, gell?

854

855 I: Gut.

Anhang VI: Transkript I2

I: Die Aufzeichnung ist gestartet. Und dann beginne ich gleich schon mit der Einleitung. Herzlich willkommen und vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast, hier interviewt zu werden von mir, für meine wissenschaftliche Arbeit. Das Thema der Arbeit dreht sich um die Themenkomplexe New Work, IT Management und digitale Transformation. Das Interview läuft so ab, ich habe drei Fragen, drei Hauptfragen und eben zu diesen drei Themenkomplexen. Und je nachdem, wo sich das Interview hin entwickelt, habe ich noch Rückfragen dazu, zu den einzelnen Fragen. Es wird circa 45 Minuten bis 1 Stunde dauern oder wenn's auch ganz interessant ist, noch viel länger. Kommt darauf an, ja. Das Ganze wird so gemacht, dass das Interview wird in Text transkribiert und danach wird die Tonbandaufnahme gelöscht von mir und der geschriebene Text wird anonymisiert. Das heißt Name, Firma werde ich rausnehmen und auch jetzt Formulierungen, die Rückschlüsse darauf geben könnten, welche Firma oder Name, die würde ich dann auch sinnsprechend da entfernen, sodass das aber nicht den Kontext verzerrt. Dann würde ich schon mal mit den Aufwärmfragen starten. Ah und noch eins vorausgeschickt: Es geht bei diesen Fragen nicht darum / Es ist kein Test, es geht hier nicht darum, was ist richtig und was ist falsch, sondern es geht nur darum, was deine Erfahrung ist und deine Meinung. Ja, also, es gibt quasi nichts zu gewinnen hier heute. Tut mir leid. Also, dann fange ich mal an. In welcher Industrie arbeitest du und in welcher Funktion?

B: Ich arbeite im Dienstleistungssektor, namentlich IT- Dienstleistungen, Service-Provider und meine Funktion ist auf Stufe Teamleitung, [...].

I: Super. Wie viel Berufserfahrung hast du und wie lange hast du jetzt die jetzige Position?

B: Berufserfahrung, da musste ich mal schnell kurz rechnen. Das sind ungefähr 35 Jahre, 30 Jahre ungefähr, wo ich tätig bin. Führungsposition oder die aktuelle Position jetzt habe ich seit zwei Jahren inne.

I: Okay, super. Was sind denn deine täglichen Aufgaben?

B: Mein täglichen Aufgaben, die drehen sich vor allem um Organisation, um Planung, verschiedenen Themen bei uns im Team, Koordination mit anderen Teams, mit anderen Stellen, mit Kunden, sehr viel Backoffice-Sachen wie raportieren von irgendwelchen Tätigkeiten oder Abstimmungen mit Kunden oder Projektstellen. Auch mal zwischendurch kritische Situationen händeln, weniger aber im technischen Bereich. Dort eher koordinativ zwischen den Teams.

I: Okay, danke. Also, du hast deine Führungsposition dementsprechend würde ich bei den Fragen oder Rückfragen, wo das, wie eine Art zweiseitige Sicht geben kann, es auch betonen. Zum einen die die Sicht, die dich selbst betrifft und zum anderen die Sicht, die dein Team betrifft beziehungsweise quasi dann, was du als Führungskraft wirkst. Das würde ich dann aber speziell bei den einzelnen Fragen betonen, aber ansonsten gehen die Fragen nur an dich. Ja, was sind deine Erfahrungen in deiner Position? Und der erste Themenkomplex, das wäre eben die Frage: Was ist für dich New Work?

B: New Work ist für mich die Freiheit, meine Arbeit so einzuteilen, dass ich die bestmöglich erledigen kann, egal wann und wo das ist.

I: Ah, okay. Spannend. Welche New Work Ansätze, Ansätze in Führungszeichen, Maßnahmen, Methoden, was auch immer, kennst du?

B: Einerseits sicher der Arbeitsort, der maßgebend ist. Ob das irgendwo im Homeoffice, sei das an einem dritten Ort. Beim Kunden, im Co-Working-Space oder auch im Büro. Auf der anderen Seite aber auch, wie ich das Ganze angehe. Sei es Team intern, sei es mit virtuellen Teams, mit Projektteams, fachorientiertes oder lösungsorientiertes Arbeiten. Es ist so, dass man eigentlich zielorientiert die Tasks, die da so rumschwirren und erledigt werden müssten, möglichst unkompliziert erledigen kann.

I: Super. Gut inwiefern, was ist deine Meinung, spielt denn die Unternehmens-IT / Jetzt arbeitest du ja, wie du gesagt hast, für einen IT-Dienstleister. Da ist die Sichtweise wahrscheinlich immer recht zweierlei geteilt, dass man nicht genau sekregiert zwischen der internen und der externen IT-Dienstleistung. Aber wenn du dich jetzt da mal hineindenkst: Inwiefern denkst du, spielt denn die Unternehmens-IT eine Rolle bei New Work?

B: Die Unternehmens-IT ist eigentlich für mich der Enabler. Der muss sicherstellen, dass ich meine Arbeit möglichst effizient erledigen kann und, dass sich die Arbeit da erledigen kann, wo es für mich passt und das muss nicht unbedingt ein Büroraum sein, das kann irgendwo unterwegs sein oder an irgendeinem Ort, wo die Zeit gerade da ist und man die effizient nutzen kann.

Also ich bin darauf angewiesen, dass ich von den Systemen und Zugriffen möglichst wenig eingeschränkt werde. Es ist so, dass ich die Arbeit eigentlich unabhängig vom Ort oder unabhängig von der Zeit erledigen kann und das effizient.

I: Okay, super. Gut. Kennst du denn vielleicht Probleme im Bereich New Work?

B: Das Problem im Bereich New Work, hm ja. Sagen wir's mal so, je nach Ort, wo man arbeitet, ist es schwieriger oder einfacher. Manchmal hat man irgendwelche Konzentrationsschwierigkeiten, weil man abgelenkt ist durch Dritte oder durch die Familie, wenn man zu Hause arbeitet. Auf der anderen Seite kann es auch hindernd sein, wenn man nicht das richtige Equipment hat oder wenn man vielleicht, wenn ich so einen kleinen Bildschirm hab oder solche Geschichten. Oder man die richtigen Leute nicht im Zugriff hat. Das ist bei oftmals bei Remote Working ein Thema, wo gewisse Arbeiten halt weniger produktiv sind, wenn man die irgendwo über einen Call oder Cam oder so abwickeln muss, wie wenn man irgendwie mal zusammen sitzen kann, vor einem Whiteboard steht oder so ein Bildschirm und das oftmals dann effizienter ist. Also, das ganze Unabhängigsein, von Ort und Zeit, birgt natürlich auch Nachteile in diesem Bereich, ja. Das ist das, was mir am meisten auffällt.

I: Wir sind recht flott unterwegs. Aber das macht nichts, dann würde ich auch schon zum zweiten Themenkomplex kommen. Vielleicht haben wir ja da noch Zeit extensiv über den letzten Themenkomplex zu reden. Mal sehen. Beim zweiten Themenkomplex, das habe ich jetzt schon festgestellt, aus den anderen Interviews,

ist es manchmal nicht einfach die Frage zu verstehen, deswegen formuliere ich's mal langsam: Wie stehen New Work und die digitale Transformation im Zusammenhang?

B: Na ja, keine einfache Frage.

I: Genau, ja. Also digitale Transformation, der Begriff definiert sich als der wirtschaftlichen und gesellschaftliche Wandel. Dieser Prozess hin zur Digitalisierung von allem. Das heißt, inwiefern spielt, in deinen Augen, New Work, ein Teil bei diesem Verwandlungsprozess?

B: Ja, das ist das Thema New Work ist natürlich auch vom digitalen Wandel sehr abhängig. New Work wird dadurch natürlich erleichtert, wenn ich Prozesse habe, die durchgängig automatisiert sind oder auf elektronische Basis verfügbar sind. Wenn ich irgendwo irgendwelchen Papierkriege, salopp gesagt, habe, wo ich irgendwo im Prozess deshalb unterbrochen werde. Also das erschwert natürlich die die Effizienz dort und die Produktivität, ja. Man ist auch nicht so unabhängig in in der Arbeitsweise örtlich. Weil man vielleicht gewisse Unterlagen nicht zur Hand hat. Weil man Zugriffe nicht hat.

I: Also quasi herumgedreht, betrachtet im Homeoffice beflügelt oder befeuert Papier abzulösen?

B: Ja, obwohl ich sehr gerne auf Papier arbeite. Ich habe ja da immer noch einen Notizblock auf dem Tisch, wo ich was (unv.) und meine To-do-Liste erhebe. Die ich dann zugegebenen Maße abschreibe und die ins OneNote bringe, aber irgendwo ist das auch ein Kreativitätsschub, etwas zu kritzeln. Also ganz ablösen möchte ich Papier eigentlich schon nicht. Ich bin sehr digital schon unterwegs mit Notizen, mit allerlei Tools. Und dennoch, ganz darauf verzichten, fällt mir nach wie vor schwer. Irgendwie habe ich für mich das Gefühl, dass das bisschen Papier, das Kritzeln, Kribbeln und notieren, das fördert auch etwas den Gedankengang zum neue Ideen verarbeiten. Ich kann das eher schwer machen, wenn ich das am Bildschirm machen muss. Ich kritzle dann lieber auf dem Papier rum. Auch wenn ich das nachher wieder irgendwo übertragen muss, in elektronischer Form, damit ich später den Zugriff habe, damit ich meine To-do-Liste irgendwo dabei habe, wenn ich hin und her pendle, zwischen Homeoffice und Büro. Dann bn ich nicht Freund von Papier mitzunehmen. Das ist irgendwo dann, das stört mich im New Work, weil das dann oldschool ist. Aber irgendwo übertrage ich es dennoch, das ist noch speziell, ja.

I: Okay, das heißt, deine Kreativität finden vielfach auf Papier statt?

B: Ja, das passiert eigentlich noch recht oft. Das ist schon so, ja. Und ich sehe auch, die Kreativität, die wird eher herangeregt, wenn man sich physisch sieht oder wenn man zusammen an einem Ort oder in einem Raum ist, als wenn da zehn Leute irgendwo sind und jeder an seinem Bildschirm sitzt.

I: Hast du ein Gefühl dafür, warum deine Kreativität mit Papier am besten zur Geltung kommt oder in dem Zusammenhang?

B: Ja, ich denke, das kommt zum Einen vom Hirn raus, aus der reinen kreativen Hälfte des Hirns gegenüber der logischen Hälfte. Mit dem, dass du auf Papier arbeitest, eher mal bildlich arbeitest, auch wenn du das nicht in einer Zeichnung

verwirklichst, sondern in Schrift. Das ist was anderes, wie wenn du am Bildschirm tippst. Es ist irgendwie die Aktivierung der, ja, Fantasie oder der kreativen Seite, besser gesagt.

I: Ist das so das Haptische, Taktile. Wie wenn man sich das vorstellt als Kleinkind, Bausteine, Bauklötze in der Hand zu halten, dass man einfach einen besseren Zugang bekommt, eine Einfachheit hat, sich kreativ auszudrücken?

B: Vielleicht macht das was aus, dass es das Taktile ist, ja. Kann ich mir gut vorstellen. Habe ich noch nie so speziell darauf geachtet, aber es ist wirklich so, wenn ich da so irgendwas entwerfen muss, dann mache ich das nicht in einer Excel-Liste, wo ich irgendwelche Sachen zuordne in Tabellen, sondern dann schreibe ich das runter, auf einen Notizblock. Dann streiche das dreimal durch und mach's neu und schreib's irgendwie hin. Das ist ein Prozess, der irgendwo anders verarbeitet wird, habe ich das Gefühl und du anders auf Ideen kommst, wie wenn du das irgendwo hintippst.

I: Gut, dann würde ich mal in die Rückfragen gehen: Was denkst du, wie sieht die Zukunft der Arbeit aus?

B: Schwere Frage.

I: Denken wir mal so in 5 Jahren, in 10 Jahren, in 15 Jahren. Jetzt nicht näher eingegrenzt, aber einfach so die Zukunft der Arbeit. Was ist so die Tendenz?

B: Von dem her Routinearbeiten, die wiederum einen Charakter haben, werden mehr und mehr automatisiert werden. Sei das durch irgendwelche Tools,. Dass vielleicht später Roboter irgendwelche Themen übernehmen können. Ich denke aber auch und was kreativ ist, die Lösungsfindung ist in Bezug auf neue Ideen, verwirklichen und / Wie soll ich das sagen? Neue Lösungen, was auch immer. Wird immer noch ein sehr starker menschlicher, kreativer Prozess sein. Standardsachen werden mehr oder mehr, mehr oder weniger früher oder später durch künstliche Intelligenz erledigt. Seien das irgendwelche Standardfragen, die immer wieder irgendwo auftauchen, beispielsweise an einer Hotline: Wie mache ich dies und mache ich das? Da, denke ich, da wird viel mehr die künstliche Intelligenz dazu kommen. Ich kann mir aber auch vorstellen, dass das neue Bereiche eröffnet. Wo Menschen ihre Fähigkeiten, ihre Stärken einsetzen können, oder wo Menschen solche Systeme wieder weiterentwickeln und pflegen müssen oder können. Die persönliche Ebene, habe ich nach wie vor das Gefühl, wird wichtig bleiben. Der Mensch ist nicht irgendeine Maschine, die irgendeine Maschine führen kann, oder nur bedingt. Dort wird sicher der persönliche Kontakt und die Zusammenarbeit nach wie vor wichtig bleiben, auf der menschlichen Ebene. Ansonsten, ja, schwierig.

I: Kein Problem, kein Problem. Es ist es ist eh viel, also ist alles gut. Ich würde dann auch vielleicht weitergehen, zur nächsten Frage: Wie wirkt sich denn deiner Meinung nach das Thema New Work auf die Attraktivität von einer ArbeitgeberIn aus?

B: Ich habe das Gefühl, das ist heute ein wichtiger Punkt. Auch deshalb / Nein, ich denke, es wird die Attraktivität steigen, oder andersrum gesagt: Firmen, die sowas nicht anbieten oder nur wenig davon anbieten werden irgendwann unattraktiver

werden. Man hört es oft in Gesprächen mit Kandidaten, die das schätzen, dass zum Beispiel der Arbeitsort eher sekundär ist, dass Team und Team-Zusammenhalt sehr wichtig ist, dass man sich auch regelmäßig noch sieht. Dadurch, dass du die Freiheit hast, an einem anderen Ort zu arbeiten oder du das Equipment hast, das steigert natürlich auch das Einzugsgebiet von potenziellen Kandidaten. Weil wenn ich mir vorstelle, als ich noch jung war und noch jeden Tag mit dem Zug pro Arbeitsweg so eine Stunde, anderthalb gefahren bin und das fünf Tage in der Woche, weil Remote Work war kein Thema damals. Und heute hast du einen Kandidaten, der sagt, ja, nein, mein Arbeitsweg ist eine Stunde pro Weg, fünf Mal ins Büro fahren würde ich nicht, aber wenn ich nur zwei oder drei Mal muss, dann kann ich mir das gut vorstellen. Das heißt, der Kandidatenkreis wird natürlich wieder vergrößert und gerade im Bereich, wo wir uns drin bewegen, wo ein Fachkräftemangel da ist oder ein War of Talents, wie man so schön sagt, hilft das auch neue Mitarbeiter rekrutieren zu können. Weil sich für sie auch in gewisser Lebenskomfort wieder eröffnet. Das andere ist natürlich auch: Muss es ein konventionelles Büro sein? Mit einem festen Arbeitsplatz oder können wir irgendwelche Kreativzonen, Begegnungszonen haben, wo man mal sich irgendwo hinsitzen kann, dann irgendwo was für sich machen kann oder denken, ohne dass man da starr an einem Ort sitzt, wo man den ganzen Tag sitzt und und so die Kreativität natürlich aufhört und das ist sicher auch ein Vorteil.

I: War of Talents. Das klingt noch spannend.

B: Ja, ist etwas ein (unv.) im Moment, aber widerspiegelt so ziemlich die Situation auf dem IT-Fachkräftemarkt.

I: Es ist vielleicht eher eine Frage in Richtung an dich als Führungskraft, wo Personen sucht am Arbeitsmarkt: Wie ist denn der Fokus hier? Ist der Fokus lokal, ist der Regionale, ist der global? Ist der Fokus mehr auf den Fähigkeiten? Ist der Fokus mehr auf der Regionalität? Gibt's da Tendenz?

B: Der Fokus prinzipiell ist auf der Fachkompetenz, auf den Gebieten, auf den wir suchen. Grundsätzlich ist es eigentlich egal, ob das regional ist oder nicht. Bei uns jetzt in der Firma habe ich festgestellt, ist es eher ein größeres Minus die Sprachbarriere. Wenn du Kandidaten hast, die nicht Deutsch sprechen oder die vielleicht nur schlecht Deutsch sprechen. Wir haben das mit verschiedenen Mitarbeitern probiert, die zu integrieren mit mehr oder weniger Erfolg. Das Soziale bleibt einerseits ein bisschen hängen dran und dann müssen wir auch sehen, unsere Firma ist nicht international aufgestellt. Unsere Kommunikation, sei es firmenweit, sei das abteilungsweit, ist auch nicht darauf eingestellt, auf fremdsprachige Mitarbeiter. Das heißt, wenn du Deutsch nicht mächtig bist oder das nur sehr schlecht verstehst, dann bist du relativ schnell abgeschnitten. Das fängt an bei irgendwelchen Meetings, die konsequent in Schweizerdeutsch stattfinden. Sprich, wenn du, wenn du Schweizerdeutsch nicht verstehst, dann hast du es schon mal schwer. Manchmal ist es noch auf Hochdeutsch. In Englisch findet eigentlich nichts statt. Also die Sprachbarriere finde ich viel einschränkender, als wenn man sagt, man würde jetzt zum Beispiel jemand einstellen, dessen Arbeitsplatz weiter weg ist, als gerade in der Region.

I: Wenn man jetzt den goldenen Schnitt mal außen vor lässt und sich fragt nach den Extremen und dann eben nach diesem Extrem entscheidet, im War of Talents. Ist es

255 dann jetzt wichtiger Deutsch sprechen zu können als die Fachkompetenz zu haben?

256
257 B: Für mich ganz klar die Fachkompetenz. Es ist aber auch zu erwähnen, dass mit
258 den betroffenen Kandidaten oder künftigen Mitarbeitern, das natürlich auch
259 thematisiert werden muss, dass er da in ein Umfeld kommt, wo ist für ihn
260 wahrscheinlich nicht so einfach ist, dass er sich das bewusst ist. Grundsätzlich
261 natürlich Fachkompetenz zuerst. Das ist das Wichtigste. Bei vielen ist auch die
262 Bereitschaft da Deutsch zu lernen oder die können schon ein bisschen Deutsch und
263 sagen sich, das ist okay, wir können das machen wir (unv.) machen oder wenn ich
264 nicht mitkomme, machen wir das in Englisch zum Beispiel. Klappt manchmal auch
265 ganz gut. Es ist natürlich ein etwas ein Geben und Nehmen. Das heißt, beide Seiten
266 müssen sich da etwas anstrengen, damit das auch passt.

267
268 I: Noch eine weitere Frage: Wie wichtig, denkst du, ist das Thema New Work für
269 Schweizer Unternehmen?

270
271 B: Ich sehe keinen Unterschied zwischen Schweizer Unternehmen und international.
272 Ich denke eher, für Schweizer Unternehmen wird es immer wichtiger. Weil wenn du
273 als traditionelles Schweizer Unternehmen, träge unterwegs, eher konservativ
274 unterwegs, dem verschließt, dann wirst du früher oder später alle guten Leute an
275 internationale Firmen oder Start-ups oder innovative Firmen verlieren. Also, das ist
276 schon wichtig, dass die da mithalten.

277
278 I: Gut, danke. Ja, dann wären wir schon beim letzten Fragenkomplex. Und zwar:
279 Welche Formen von siehst du bei deiner Arbeitgeberin? Eins hast du ja schon
280 genannt, Homeoffice war das, glaube ich.

281
282 B: Genau.

283
284 I: Sind da noch andere Dinge, wo du merkst, das sind Maßnahmen oder Anreize, die
285 darauf abzielen. Die in die Richtung von New Work gehen?

286
287 B: Ja, was ich mir auch vorstellen kann, was wir da natürlich auch schon anbieten, ist
288 das Arbeiten irgendwo außerhalb des eigenen Büros oder eigenen Heims. Sei das in
289 einem Co-Working-Space, sei das in einer anderen Lokation von uns. Oder
290 irgendwo. Und was ich mir auch vorstellen könnte, was die Attraktivität vielleicht
291 erhöhen würde, wenn man den Mitarbeitern anbieten könnte, dass sie zum Beispiel
292 pro Jahr zwei Monate irgendwo vom Ausland ausarbeiten können. Sei das eine
293 andere Lokation oder in einer Ferienwohnung oder irgendwie sowas. Dass es auch
294 motivierend sein kann, dass du als Mitarbeiter dir diese Chance in der Freizeit auch
295 noch was anderes machen kann, sehen kann, reisen kann, was auch immer und das
296 eine Chance bietet, so auch entsprechend Mitarbeiter motivieren zu können. Seien
297 es bestehende, aber auch neue Leute an Bord zu holen und das anbieten zu
298 können. Was ich auch sehe als positiv ist die Jahresarbeitszeit, die wir bei uns
299 haben. So, dass man gewisse Tasks oder Tage auch mal abkürzen kann. Wir sagen,
300 heute ist schönes Wetter, da will ich um drei Uhr noch irgendwo eine Runde aufs
301 Bike oder irgendwo schwimmen gehen oder was auch immer und dann machst du
302 einen anderen Tag mal eine Stunde mehr und holst das wieder auf. Das ist auch ein
303 Vorteil, den ich sehe, dass man nicht starr irgendwo seine acht Stunden verbringen
304 muss und erst dann weggeht und sich dann noch rechtfertigen muss.

I: Also bei der Arbeitgeberin, bei der du arbeitest, hat man die Autonomie frei zu entscheiden, wie lange man arbeitet am Tag, durch diese Jahreszeitmöglichkeit? Oder auch eben wo man jetzt arbeitet, im Homeoffice oder im Co-Working-Space oder in anderen Niederlassungen?

B: Genau. Das Ganze muss natürlich etwas abgestimmt sein auf die Aufgaben, die man hat, auf Betriebsfunktionen. Es geht natürlich nicht, dass man jetzt irgendwie dreiviertel Jahre Vollgas gibt und dann sagt, na gut, Oktober bis Dezember habe ich jetzt meine Jahressollzeit erreicht. Ich komme dann wieder Anfang Januar wieder, tschüss zusammen! Aber grundsätzlich haben wir diese Freiheit, ja. Es muss nicht irgendwo ein halber Tag frei eingegeben werden oder beantragt werden sollten, wenn sich das mit dem Projekten, mit den Betriebstasks und den Stellvertretungen so in Einklang bringen lässt, dann ist das jederzeit möglich, ja.

I: Da hätte ich jetzt noch eine spezifische Frage und zwar: Was denkst du ist der Anstoß, dass deine Arbeitgeberin das offeriert? Ist das die Alternativlosigkeit, weil man sonst keine Talente mehr auf dem Markt findet? Oder steckt da noch ein anderer Gedanke dahinter?

B: Ich denke, da steckt schon auch noch ein anderer Gedanke dahinter, nicht nur bloß die Attraktivität. Das ist sicher auch mit ein Grund dafür. Der andere Grund ist natürlich auch in der Art der Arbeit, die wir auch tun und, dass halt ab und zu mal auch Arbeit am Abend oder am Wochenende nötig ist, dass man solche Einsätze auch somit kompensieren kann. Und da auch Freiheiten bekommt, sich auch zu erholen, sich auch mal zu freuen unter der Woche mal einen halben Tag weg zu sein. Dafür aber auch die Bereitschaft wieder steigt, mal an einem Abend oder einem Wochenende einen Einsatz zu leisten und das ist so irgendwo in einem guten Ausgleich steckt, dass das beiderseits gestaltet werden kann. Ich denke, das ist mitunter auch ein Grund.

I: Jetzt habe ich recht spezifische Rückfragen zu dem Thema. Die werde ich dann jeweils noch quasi, weil es jetzt hier wirklich zwei Sichtweisen wären. Die eine dich persönlich betreffend und die andere, wie du da quasi auf dein Team wirkst. Ich gehe jetzt immer quasi erstmal auf deine Sichtweise ein und danach. stelle ich die Frage auf die andere. Die erste Frage wäre: Wird dir der Sinn und der Nutzen, der Sinn und der Zweck, deiner Arbeit vermittelt?

B: Ja, nicht direkt, dass jetzt irgendjemand mir sagt, dass ich das machen soll, aus dem und diesem Grund, dass das sinnvoll sei. Sondern eigentlich einfach aus logischer Überlegung, aus Ansporn, aus eigenem Firmeninteresse, eröffnet sich das Medium.

I: Ich glaube, du hattest erwähnt, anfangs, dass du ja schon sehr lange bei der Firma bist, oder? Ich glaube, das waren über zehn Jahre.

B: Ja, es sind 15 Jahre.

I: Okay, das heißt, ich gehe jetzt da einfach mal richtig der Annahme, dass du quasi die ganze Firma kennst, du hast sie erforscht und, und, und kennst die Abläufe und die Struktur. Du weißt, warum die Dinge sind, wie sie sind?

B: Kann ich so ziemlich sagen, ja.

I: Hast du dann das Gefühl, dass die Arbeitgeberin jetzt da, was unternimmt, um / Oder sind da konkrete Dinge, die die Arbeitgeberin tut, die dir persönlich den Nutzen und den Sinn deiner Arbeit vermitteln?

B: Was die Arbeitgeberin da was tut, dass das stimmt, oder?

I: Zum Beispiel, gibt es irgendwelche Treffen oder irgendwelche Kommunikation: Wir tun das, weil das und das. Oder: Wir brauchen das, weil das und das.

B: Ja, das findet eher in unserem Bereich statt. das sind dann bereichsspezifische Workshops, die wir haben, im Führungsgremium, natürlich auch regelmäßig treffen. Wo wir auch Ideen weiterentwickeln, wo könnte die Reise hingehen, was können wir führungstechnisch verbessern? Wo können wir den Hebel ansetzen zum die Mitarbeiter, besser motivieren wäre das falsche Wort, aber irgendwo auf die Reise besser mitnehmen zu können, damit die verstehen: Warum machen wir was? Und dem Zusammenhalt innerhalb der Firma, der Abteilungen, Bereiche zu fördern, gerade in der jetzigen Situation mit dem Zusammenschluss natürlich ein großes Thema. Wir sind zusammengewürfelt worden aus fünf verschiedenen Firmen aktuell, in der (unv.), mit fünf verschiedenen Vergütungssystemen: Mit fünf verschiedenen Wertesystemen. Und so ist die Mentalität auch entsprechend geprägt. Und das ist aus meiner Sicht jetzt ein sehr wichtiges Thema, dass dieser Wir-Gedanke der Mitarbeiter irgendwo verteilt werden kann, so dass jeder das Gefühl hat: Wow, das ist cool, ich arbeite gerne da. Ich kann mich identifizieren mit der Firma. Ich fühle mich hier wohl und zu Hause. Obwohl die Größe jetzt mittlerweile so ist, dass es nicht mehr ganz so familiär ist, wie das mal war, wo du wirklich, wirklich jeden Mitarbeiter persönlich gekannt hast. Das ist leider in der Größe, in der wir jetzt sind mit den knapp 650 Mitarbeitern nicht mehr. Aber dennoch ein respektvolles Du-Kultur, ein respektvolles Miteinander und ja, wichtig für mich, für eine Unterdasein und nicht gegeneinander arbeiten.

I: Und jetzt diese Frage zielt quasi auf deine Führungsposition: Was unternimmst du, ich meine, ich glaube, da hast du impliziert jetzt auch gerade schon ein paar Themen genannt, um den Sinn und Nutzen deiner Mitarbeitenden zu vermitteln. Quasi ein Sinn und Nutzen von dem, was sie da tun. Warum sie das tun.

B: Ich mache das wahrscheinlich eher unbewusst, indem wir uns täglich austauschen. Ich versuche aktuelle Themen, die aufkommen oder Informationen, die ich bekomme, möglichst rausch und offen weiterzugeben. So, dass auch Hintergründe, warum machen wir irgendwas, transparent weitergegeben werden, weil. Ohne dessen einfach sagen, ihr müsst das jetzt machen, würde ich mich als Mitarbeiter oder mein Chef das macht, auch nicht abgeholt fühlen, sondern ich möchte ja immer gerne irgendwelche Hintergrundinformationen bekommen. Warum denn das so ist, was dann passiert ist und was man macht, um das irgendwo zu lösen oder zu korrigieren oder zu verbessern. Das versuche ich so weiterzugeben, möglichst transparent, manchmal erzähle ich etwas mehr als ich eigentlich dürfte, aber ich finde das wichtig und hoffe auch, dass das entsprechend so auch honoriert wird, indem alle sich da irgendwo integriert fühlen und das Gefühl haben, ja, ich bin auch wichtig zu meinem Beitrag hier zu leisten.

408

409 I: Gut, danke. Spannend, ja. Jetzt wieder eine Frage, die dich persönlich betrifft: Wie
410 viele Freiheiten hast du im Beruf und wie viele brauchst du? Ich habe das Gefühl, in
411 meinem Job habe ich ziemlich viele Freiheiten.

412

413 B: Es gibt gewisse Vorgaben, seien das Verträge, Compliance und so weiter. Auf der
414 anderen Seite, wenn es um Themen geht: Wie löse ich was oder wie designe ich ein
415 neues Produkt oder worauf fokussieren wir uns? Da habe ich große Freiheiten und
416 oder ich nehme mir die einfach. Ich bin eher der Typ, den man was macht ohne zu
417 fragen, bevor ich da irgendwo mich nicht mehr absichern gehe. Manchmal läuft man
418 rein, manchmal wird das honoriert, aber grundsätzlich bin ich eigentlich in den
419 letzten, in den vielen Jahren, als Projektleiter und jetzt als Teamleiter eigentlich
420 immer gut damit gefahren, auch mal was zu machen, was vielleicht über den
421 Kompetenzen von mir ist. Wo ich dennoch einigermaßen einschätzen kann: Was
422 sind denn, was ist denn die Tragweiten des Handels, wenn es schief geht oder was
423 kann dann passieren? Als kleine Anekdote: Mein Lehrmeister damals / Ich habe eine
424 kaufmännische Lehre gemacht. Chefbuchhalter, als ich im in der
425 Buchhaltungsabteilung war, hat mir damals gesagt, da war ich ein junger Bursche,
426 irgendwo 16, 17: Du mußt regelmäßig mal deine Kompetenzen überschreiten. Das
427 nehme ich mir immer heute noch durch Herzen. Habe ich nie vergessen.

428

429 I: Wie viel Freiheiten brauchst du?

430

431 B: Wie viel ich brauche?

432

433 I: Wenn du jetzt heute einen neuen Job suchen würdest und das Thema Autonomie,
434 dass du alles machen darfst selbst,
435 entscheidend. Da musst du niemanden fragen, sondern du kannst das einfach tun.
436 Wie viel davon brauchst du? Und an welchen Stellenwert hat das für dich?

437

438 B: Das ist echt schwer zu sagen, ich brauche die Freiheit definitiv. Ich will nie
439 irgendwo arbeiten, wo ich für jede Entscheidung irgendwo meine Chefs oder
440 sonstwen fragen muss. Sondern ich will einen gewissen Aufgabenbereich haben. Der
441 irgendwo umrissen ist, was die Tätigkeiten und Verantwortungen sind und dann
442 möglichst viel selber entscheiden können. Ich bin eher der Typ, der wenn er unsicher
443 ist, ob er das darf oder nicht, fragen geht, aber ich bin auch gerne der, der einfach
444 mal was entscheidet und sagt: Los machen wir jetzt!

445

446 I: Dann noch die andere Sichtweise quasi auf dein Team hinaus: Wie viel Freiheiten
447 gibst du und wie viel Freiheiten denkst du, braucht dein Team?

448

449 B: Aus meiner Sicht haben sie relativ viele Freiheiten. Ich bin keiner, der
450 Micromanagement betreibt, der kontrolliert. Es gibt Aufgaben und Vorgaben, die
451 erfüllt werden müssen, soweit so gut und wie die in Detail gelöst werden, das ist für
452 mich eigentlich sekundär. Es muss das Ziel erreicht werden, das gesteckt ist oder
453 das der Kunde braucht oder wünscht und dann ist das für mich okay. Ich möchte
454 nicht, dass ich jeden coachen und und kontrollieren muss, ob er jetzt das genauso
455 macht und in diesen Zeitraum und aber in der nächsten halben Stunde antwortet
456 oder das morgen macht. Diese Freiheit, die gebe ich den Leuten sehr gerne. Ich
457 vertraue ihnen und in dieser Rolle sehe ich relativ bald mal, welche Mitarbeiter oder
458 welche Teammembers das sehr gut können und bei welchen man etwas mehr man

nachfragen muss: Wie läuft's, wie hast du das gemacht? Hast du's schon gemacht? Das ist etwas eine Erfahrungssache, aber grundsätzlich muss ich jetzt sagen, bei uns im Team haben wir extrem selbstständige Mitarbeiter.

I: Spannende Frage jetzt. Festhalten! Was unternimmt deine Arbeitgeberin, um dich emotional an die Unternehmung zu binden?

B: Zu wenig. Und jetzt wäre wahrscheinlich die nächste Frage, was sollte sie dann tun? Ich weiß es auch nicht. Nein, emotional binden tut sie mich in dem Sinn, dass ich mich hier wohlfühle, dass wir ein starkes Team sind und mit Teams nicht unser Team selber, sondern als Team meine ich die Firma oder die Leute, mit denen ich zusammenarbeite. Weil da hat es nämlich extrem wenige Personen, mit denen ich nicht gerne zusammenarbeite oder wo ich sagen muss, zu mir musst du gar nicht kommen. Und das ist eigentlich für mich eine der Hauptmotivationen. Dass ich mich wohlfühle, dass ich gerne arbeite, dass ich morgen gerne aufstehe, zum Arbeiten, weil das einfach für mich stimmt. Und ich sag's immer, es ist so ein Gesamtpaket, das passen muss. Das ist die Entlohnung, es ist das Arbeitsumfeld, sich die Tätigkeit, es sind die Leute. Es ist aber auch irgendwo durch die Kundenmittel, in denen du zusammenarbeitest oder Kontakt hast, wichtig, dass es dort passt. Und das Ganze gibt's im Gesamtpaket, das einfach stimmen muss und für mich stimmt das einfach sehr gut so.

I: Und hinsichtlich deines Teams, das du führst? Was unternimmst du und dein Team emotional an die Arbeitgeberin zu binden? Ich weiß, das sind gemeine Fragen.

B: Ich versuche ihm möglichst interessante Arbeit geben zu können. Ich versuche ihnen den Rücken freizuhalten, dass Sie sich auf das konzentrieren können, was sie gerne machen. Obwohl es nicht immer Jobs sind, die man gerne macht, aber grundsätzlich versuche ich das so etwas einzuteilen, dass jede seine Stärken leben kann und möglichst viele Tasks machen kann, die ihm Freude bereiten. Für die Mitarbeiter da zu sein, ihnen auch probieren, ein positives Bild der Firma zu vermitteln, indem ich Mitteilungen der Firma oder die herunter tragen muss weitergebe, auf eine möglichst positive Art und Weise. Das kann ich zwar auch nicht immer machen, aber manchmal finde ich auch gewisse Punkte oder so Dinge nicht gut. Aber ich bin grundsätzlich ein positiv denkender Mensch und versuche das auch so mitzubringen und hoffe, dass das auch für die anderen irgendwo motivierend ist, auch mal den Kopf wieder hochzuhalten, wenn sie das Gefühl haben: Was kommt jetzt da wieder für einen Blödsinn oder was auch immer. Das habe ich mir so irgendwie auf die Fahne geschrieben.

I: Dann letzte Frage. Wieder dich persönlich betreffend erstmal: Was unternimmt deine Arbeitgeberin, um dein Potential optimal zu nutzen und auszubauen? Halt, Moment! Ich muss noch vorausschicken, Potential ist Erfahrung, Ausbildung, Weiterbildung, Fähigkeit.

B: Ja, einerseits habe ich die Freiheit, dass ich den Bereich, den ich verantworte, ziemlich frei führen kann. Ich bekomme, aber gleichzeitig auch die Unterstützung, wenn ich irgendwo was brauche. Sei das in beratender Art und Weise durch meine Vorgesetzten. Sei es aber auch monetär in dem du zum Beispiel Budget brauchst zum was Anschaffen, zum einen externen Mitarbeiter beschäftigen, zum Wegekomen. Und auf der persönlichen respektive fachlichen Ebene, weiß ich

auch, dass ich die Möglichkeit habe jederzeit eine eine Ausbildung oder Weiterbildung zu absolvieren, indem mich die Firma unterstützt. Sei es mit Zeit oder mit Geld.

I: Und hinsichtlich deines Teams? Was unternimmst du dort, um das Potential deines Teams optimal zu nutzen und auszubauen?

B: Sicher auch das Thema Ausbildung finde ich sehr wichtig, weil das immer wieder etwas zu kurz kommt. Jeder hat die Möglichkeit, sich in seinem Fachgebiet oder auch in einem angrenzenden Gebiet, das interessant ist für ihn und die Firma, sich weiterzubilden, das fördere ich gerne und unterstütze ich. Auf der anderen Seite auch möglichst viele motivierende Themen bieten zu können und sich auch weiter zu entwickeln. Ich würde sogar auch oder unterstütze Mitarbeiter auch gerne, wenn sie sagen, du, ich möchte mich gerne in einem anderen Bereich weiterentwickeln. Sei das im Bereich Führung, sei es im Bereich einer anderen Technologie. Was ich auch ganz wichtig finde, dass mir eigentlich das Wohl des Mitarbeiters wichtiger ist und ich das höher stelle, über die Ziele des Teams selber. Beispielsweise ein Mitarbeiter kommt und sagt, ja du ich habe jetzt keine Lust mehr auf [...], ich will mich jetzt im [...] weiterbilden. Dann würde ich das zwar bedauern, aber ich würde das sicher unterstützen und niemals jemanden da im Wege stehen.

I: Spannend! Interessant, ja.

B: Ich hoffe, es hat dir etwas gebracht und es wird dir deine Arbeit weiterhelfen?

I: Ja, also auf jeden Fall. Wir haben ja jetzt über drei Themenfelder gesprochen und dort hast du mir sehr viele tolle Antworten gegeben. Dafür möchte ich dir sehr herzlich danken.

B: Sehr gerne geschehen, Sascha.

I: Wie ich vielleicht schon erwähnt habe, wird das Ganze jetzt transkribiert und in die Arbeit einfließen. Es wird in ein Kategoriensystem aufgearbeitet und dann mit der Theorie, die aktuell zu den Themen existiert, verglichen werden. Um dann zu sehen, ob durch diese Gespräche oder durch diese Interviews neue Erkenntnisse für die Theorie oder Literatur gewonnen werden können.

B: Sehr spannend, ja. Ziemlich spannend, ja.

I: Wenn ich Glück habe, wird die Arbeit vielleicht veröffentlicht. Wenn sie denn spannend genug ist. Ja und vielen herzlichen Dank. Ich würde dann die Aufnahme stoppen und ich würde dich noch bitten, noch kurz dabei zu bleiben, ja?

B: Ja, ist gut.

I: Gut, dann stoppe ich mal.

Anhang VII: Transkript I3

I: Nimmt das jetzt auf? Ah, jetzt. Jetzt zeigt es an, es nimmt auf. Gut, also, herzlich willkommen. Vielen Dank für deine Zeit, dass ich dich interviewen darf. Ich gebe erstmal einen kleinen Abriss über das Thema und dann eine Beschreibung vom Ablauf. Das Thema befindet sich in den Feldern New Work, IT Management und digitale Transformation. Und der Ablauf ist so, dass ich dir ein paar Fragen stellen werde. Das sind drei Hauptfragen, die haben mit diesen Themenfeldern zu tun. Und dann jeweils Rückfragen, je nachdem, wie das Interview läuft, um was für Themen es geht. Genau. Das Ganze wird circa 45 Minuten bis einer Stunde dauern. Es kann auch länger dauern, je nachdem. Und das Ganze ist anonym. Das heißt, diese Aufnahme wird in die Transkription gegeben und in Text übersetzt und den Text werde ich dann anonymisieren und die Aufnahme vernichten. Ja, dann würde ich sagen, fangen wir doch mal an mit den Aufwärmfragen. Und die sind: In welcher Industrie arbeitest du und in welcher Funktion?

B: Ich bin Leiter des Application Operation Teams und arbeite in der Versicherungsbranche.

I: Super. Wie viel Berufserfahrung insgesamt hast du schon und wie lange jetzt in der Funktion?

B: In der jetzigen Funktion seit circa zweieinhalb Jahren und die insgesamt Berufserfahrung ist seit 30 Jahren.

I: Super! Also auch schon einiges gesehen, ne?

B: Ja.

I: Gut, dann was sind denn so deine täglichen Aufgaben?

B: Zum einen natürlich das Team zu leiten und anzuspornen. Koordination, sehr viele natürlich und die Zukunft gestalten. Nicht nur im Team, sondern auch als Teil der Firma.

I: Spannend. Das heißt, als Führungskraft wird das Gespräch noch ein bisschen sich abwandeln. Es wird ein paar Fragen geben, die dann zweiseitig sind. Die betreffen dich einmal persönlich und dann einmal dein Wirken als Führungskraft. Ich werde dann das auch spezifisch dann sagen, beziehungsweise die Fragen stellen in dem Fall, wenn es dann soweit ist, ist es eher am Ende des Gesprächs, was für dich persönlich betrifft und was quasi dich als dein Wirken als Führungskraft betrifft. Ja, dann würde ich schon anfangen mit dem ersten Themenkomplex. Und das wäre: Was ist für dich New Work? Ah, vielleicht noch vorher vorausgeschickt: Die Fragen sind kein Test. Hier geht es nicht darum herausfinden, was richtig und falsch ist, sondern es geht darum, rauszufinden, was deine Meinung dazu ist und was deine Erfahrung dazu ist. Das wird dann später nachher bei der Auswertung gegenüber dem gestellt, was die Theorie ist und dann vielleicht Erkenntnisse zu gewinnen, die nicht in der Theorie vorhanden sind. Also es gibt in dem Sinne kein Richtig oder Falsch. Die erste Frage wäre: Was ist für dich New Work?

B: New Work ist für mich, neue Arbeitsmethodiken auszuprobieren und auch zu

leben. Bisschen weg von den althergebrachten Arbeitsweisen, die wir so kennen morgens um acht ins Büro geht und dann dort sitzen, bis man nach Hause kommt. Das Ganze man von Montag bis Freitag macht. Und für mich ist es, ich möchte die Arbeitsweise eigentlich neu erfinden und auch zu der Zeit mappen, in der wir gerade leben. Also die ganzen Anforderungen, Wünsche, die Mitarbeiter haben, zum Beispiel auch mal im Ausland zu leben oder es gibt binationale Paare, die vielleicht woanders leben oder man sich zeitweilig wo anders aufhält. Vielleicht nicht mehr in diese tägliche Art oder 8,5 Stunden Routine, sondern mehr objektorientiert zu arbeiten. Einfach diese althergebrachten Arbeitsmethodiken eigentlich zu transformieren ins Jahre 2021. Und darüber hinaus.

I: Und jetzt hast du schon ein paar paar Dinge genannt, binationale Paare. Wenn jetzt ein New Work denkst, an welche Ansätze denkst du da?

B: Für mich ein Ansatz ist natürlich mal die Flexibilität der Arbeitszeiten. Da wo es natürlich möglich ist.

[6:22] Und dass man halt nicht mehr die sagt, dieses Steife von Montag bis Freitags um 8 bis 17 Uhr, sondern dass man eigentlich die kreativen Zeiten nutzen kann und dann zu arbeiten, wenn man eigentlich am kreativsten ist oder am fittesten ist und nicht diese vorgeschriebene Zeit zu arbeiten, wo man eigentlich vielleicht morgens um acht zum Beispiel noch gar nicht wach ist und eigentlich noch gar nicht richtig arbeiten kann oder auch kommunizieren kann. Es gibt ja, genau, es gibt ja diese Nachtulen, die erst am dem Nachmittag aufblühen und kreativsten sind. Und das wäre natürlich Blödsinn, wenn ich die dazu zwingen um acht Uhr anfangen zu arbeiten, wo sie eigentlich sehr unkreativ sind.

I: Und ich glaube, das ich glaube, das kann ich unterschreiben. Ich glaube, da zähle ich mich auch dazu.

B: Genau. Und es gibt auf der anderen Seite natürlich auch die Leute, die vielleicht Kleinkinder zu Hause haben, die sowieso eigentlich schon morgens um fünf wach sind oder die morgens eher kreative Phasen haben, dafür vielleicht lieber früh zu Hause sein wollen oder früh Feierabend haben wollen, um Familienleben zu leben. Also all diese Möglichkeiten können wir heute oder will ich den Mitarbeitern geben, damit jeder für sich sein optimales Arbeitsumfeld hat. Das ist manchmal die Arbeitszeiten, das ist auch die Frage des Standorts, also Homeoffice, es gibt viele Leute, die, dazu zähle ich mich auch, die in dem berühmten Großraumbüro, schlichtweg nicht arbeiten können. Wo die Produktivität sehr stark abnimmt und wo man sagt, gut, die Leute kann man halt ins Homeoffice schicken, die können zu Hause arbeiten und haben dadurch natürlich auch die Flexibilität, dann zu arbeiten, wann sie vielleicht wollen. Sie können vielleicht unterwegs oder zwischendurch gewisse Sachen erledigen, die man vielleicht so nicht machen kann, sei es kurz zu einer Behörde zu gehen oder vielleicht kommt der Maler nach Hause oder man muss zum TÜV oder so.

Also man kann sehr, sehr viele Dinge erledigen, die, wenn man täglich ins Büro kommt, sehr kompliziert sind oder sehr umständlich sind.

I: Jetzt hast du ja gesagt, jeder für sich.

B: Genau, jeder für sich. Jetzt gibt's natürlich auch Leute, die brauchen natürlich die

Kommunikation, die brauchen den Trubel um sich rum. Und denen kann man natürlich auch klar, die können ins Büro gehen und können da arbeiten oder es gibt auch welche, die können vielleicht zu Hause nicht arbeiten, wegen kleinen Kindern oder wegen der Größe der Wohnung, wie auch immer. Aber das ist es gut, wenn man flexibel ist und sagt, wir bieten alle Modelle an.

I: Also ist quasi eher, dass jeder für sich entscheiden kann, was für ihn oder für sie das Richtige ist?

B: Genau. Das ist, was ich als meine Aufgabe sehe, für das Team eigentlich das optimale Arbeitsumfeld zu schaffen. Und dafür gehört natürlich nicht, dass ich denen den tollen Arbeitslaptop bereitstelle, den sie eigentlich wollen. Sondern auch natürlich, dass sie halt von Arbeitszeiten, Arbeitsort und so weiter flexibel sind.

I: Sehr spannend, ja. Wenn du jetzt an diese ganzen Maßnahmen denkst. Ich meine, du hast jetzt auch gesagt, nicht nur da die Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen. Die stellt sich mir die nächste Frage: Inwiefern die Unternehmens-IT eine Rolle bei diesem New Work spielt?

B: Eine sehr große. Wir haben's gerade in unserer Branche gesehen, in unserer Firma gesehen. Wir waren klar fokussiert auf wir haben Büro und morgen sind alle Mitarbeiter ins Büro, um 8 Uhr und wer um halb neun noch nicht da war, der wurde schon als vermisst gemeldet. Und um 17 Uhr gehen alle wieder nach Hause. Und um 12 haben wir auch alle Mittagspause gemacht. Und als Corona kam und plötzlich alle nach Hause mussten und im Raum auf was arbeiten mussten, haben wir natürlich gemerkt, dass unsere Infrastruktur auch unser IT gar nicht ausgelegt ist für Homeoffice. Es gab es gab weder Laptops für die meisten Mitarbeiter. Es gab keine Kommunikationskanäle, wie zum Beispiel jetzt Teams, wo man Telefonkonferenzen abhalten kann. Die Leute waren überhaupt nicht geschult oder hatten gar keine Erfahrung mit mit Telefonkonferenzen. Was natürlich zu viel lustige Momenten führt am Anfang. Und natürlich auch diese hybride Arbeitsmethode, die wir jetzt haben, dass wir sagen, okay, wir haben Mitarbeiter im Büro, Mitarbeiter im Zuhause. Ja, da brauchen wir zum Beispiel natürlich auch Videokameras in den Konferenzräumen. Der Zugriff natürlich von außen auf die Firmenumgebung war natürlich auch nie vorgesehen, für viele Mitarbeiter. Datensicherheit ist natürlich ein riesen Thema, gerade bei unserer Branche. Also es gab sehr, sehr viele Challenges, wo man eigentlich gemerkt hat, dass die IT nicht bereit war und man musste relativ schnell natürlich sich wandeln, neue Lösungen finden und die auch implementieren und deswegen ist natürlich eine IT muss jetzt ein viel, viel breiteres Spektrum abdecken, als wenn man dieses klassische Büromodell hat.

I: Ich schreibe gerade hier noch so ein bisschen für mich meine Notizen. Gut und wenn du jetzt New Work, diese einzelnen Themen betrachtest, meinst du, da gibt es auch Probleme dabei?

B: Ja, sicherlich ein ein Problem ist natürlich die Kommunikation aufrecht zu halten. Auch, dass das miteinander im Team oder auch grade teamübergreifend sicherzustellen. Das ist natürlich in unserem Mixed-Mode natürlich viel, viel schwieriger. Es ist vielleicht gerade für Personen, die, ich sage mal, für /

I: Entschuldigung, wenn ich da kurz einwerfe. Mit Mixed-Mode, was meinst du damit?

153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203

B: Also dieses hybride Modell, wo man sagt: Man hat einen Teil im Büro, einen Teil zu Hause. Oder auch vielleicht mit verschiedenen Arbeitszeiten. Ja, dass der eine vielleicht eher früh arbeitet und der andere am Abend. Dass die Kommunikation dort sehr schwierig ist und gerade auch für schüchterne Leute, die vielleicht am Telefon oder in der Telefonkonferenz doch eher schüchtern sind, als wenn man die vor Ort sind und und face to face mit jemandem reden. Dda gibt's natürlich die Schwierigkeiten mit der Kommunikation. Und natürlich auch das soziale, was natürlich im Team ein bisschen fehlt oder was eine Challenge ist, das aufrechtzuerhalten. Die zweite Sache, wenn nicht politisch korrekt. Viele gute Ideen kommen natürlich auch immer in einer Raucherecke, in einer Kaffecke oder in einer Sandwich-Ecke. Das ist natürlich jetzt auch, was die Kommunikation betrifft, was wegfällt oder was natürlich schwierig ist. Wenn man mit jemand vielleicht mal schnell eine Unterhaltung hat, die man vielleicht sonst nie trifft, wenn man, wie gesagt, gemeinsam in der Kantine ist oder so und dadurch neue Ideen aufgreift.

I: Ja, absolut. Das ist ja jetzt durch Corona alles weggefahren so in dem Sinne.

B: Weil jetzt viel mehr nur noch innerhalb des Teams stattfindet, aber nicht mehr teamübergreifend.

I: Gut, dann wäre ich schon mal mit dem einen Themenkomplex fertig. Und da würde ich zum Zweiten gehen. Die Frage ist ein bisschen umständlich formuliert, deswegen stelle ich's jetzt einfach mal und dann gebe ich noch ein bisschen Kontext mit. Die Frage ist, wie stehen New Work und die digitale Transformation im Zusammenhang. Bei der digitalen Transformation ist die Definition, das ist der Prozess der Veränderung der Gesellschaft, der Wirtschaft hin zu digitalen. Wie steht das denn zusammen mit New Work? Steht das im Zusammenhang mit New Work?

B: Ja, ich würde schon sagen, dass natürlich New Work auch nur möglich ist mit einer modernen oder neuartigen digitalen Transformation. Dazu zählen natürlich, wie gesagt, moderne Kommunikation oder auch moderne Kommunikationsmittel. Dazu gehören natürlich auch Internet, stabiles und gutes Internet. (unv.) Lösungen, Sicherheitsfunktion natürlich. Also sind viele Zusammenhänge, die man benötigt, um auch um New Work zu leben.

I: Entschuldige, dass ich unterbreche, aber irgendwas quietscht da?

B: Ja, ich glaube, das sind die Möwen.

I: Die Möwen? Bist jetzt an der Küste, in dem Fall?

B: Ja, ja.

I: Sehr beneidenswert.

B: Ist ja auch ein Teil von New Work, dass ich jetzt aufm Segelboot sitze und und arbeite.

I: Wow!

B: Und der Nachteil ist, die Möwen ja machen halt manchmal Geräusche.

I: Hoffe, dass unsere Transkribiererin das nicht zu sehr stört. Gut, denkst du denn vielleicht auch, dass New Work vielleicht die digitale Transformation ein bisschen antreibt, oder eher nicht?

B: Natürlich, ja. Wir sehen, dass zum Beispiel in der Schweiz jetzt, glaube ich, die Schweiz ist von der Infrastruktur ja, glaube ich, sehr gut vorbereitet. In Deutschland zum Beispiel sehen wir dann auch teilweise Schwächen. Gerade im Bereich Internet, Mobilfunk und was natürlich bisschen die Innovation bremst beim New Work.

I: Gut. Sehr schön. Dann gleich mal zur nächsten Frage und zur Rückfrage hier: Wie denkst du, sieht denn die Zukunft der Arbeit aus?

B: Ja, ich kann natürlich nur von der von der IT sprechen. Die Idee ist natürlich davon, mehr in Automatisierung geht. Also weniger manuelle Tasks macht, die man eigentlich heute noch macht. Dass sehr viel auch im Cloud-Bereich stattfindet, man also gar nicht mehr hardwaremäßig arbeitet. Dass man auch mehr objektorientiert arbeitet, was für mich heißt: Weg von diesen, du musst 40 Stunden die Woche 160 Stunden im Monat arbeiten, was für mich absoluter Quatsch ist. Sondern man sollte an Leistung, an Objekten oder an Arbeit, die man erreicht hat, gemessen werden, nicht an der Arbeitszeit. Es gibt Leute, die arbeiten acht Stunden und schaffen halb so viel, wie Leute, die vier Stunden arbeiten. Ist auch immer von der Tagesform abhängig. Also eher objektorientiert natürlich auch Standort unabhängig zu arbeiten. Was natürlich unsere Infrastruktur, in der Schweiz zugute kommt. Wenn heute nicht morgens um sieben die halbe Schweiz in den Zug steigt und abends um 17 Uhr wieder zur Retour. Sondern man auch die Möglichkeit hat, zum Beispiel in strukturschwachen Gegenden zu leben und zu arbeiten und nicht halt ganze Dörfer aussterben. Und ja, auch das Ganze vielleicht Europa oder weltweit arbeiten kann. Man kann zum Beispiel, der sagt, ich möchte gerne sechs Monate nach Thailand. Jetzt, wo es schön warm ist, wenn man tauchen kann. Der könnte zum Beispiel natürlich die Nachtschicht machen in Europa, weil er in einer anderen Zeitzone ist. So in die Richtung das Ganze natürlich, wie gesagt, mehr automatisiert, mehr Engineering und nicht Manufaktur.

I: Jetzt, wie denkst du denn, wie wirkt sich denn New Work auf die Attraktivität von Arbeitgeberinnen aus?

B: Sehr stark. Wir haben's bei uns auch gesehen, dass wenn man Mitarbeiter sucht oder auch motivierte Mitarbeiter haben möchte, die im Unternehmen sind, muss man natürlich schauen: Was will der Mitarbeiter? Es gibt ich glaube, grade in der IT, die relativ gut verdient, sehr, sehr wenig Mitarbeiter, die wirklich nur auf den Lohn fixiert sind. Die meisten Mitarbeiter wollen natürlich, Work-Life-Balance, ist ein großes Thema. Das andere Thema ist es natürlich zu sagen, ja ich möchte remote arbeiten. Ich möchte gerne mal ein paar Wochen in Spanien sitzen, im Co-Working Space oder am Strand, im Bild arbeiten und will vielleicht den Winter in Thailand verbringen. Also diese diese Flexibilität und auch nicht morgens um acht aufstehen zu müssen, sondern wenn man sagt, okay, wenn du wach bist, dann fang an zu arbeiten. Und ich glaube, das ist ein extremer großer Wunsch bei den Mitarbeitern oder bei Kandidaten, die man sucht. Und je weniger flexibel man ist, desto

255 schwieriger ist es Mitarbeiter zu finden. Dass man auch teilweise nicht durch Lohn
256 ausgleichen kann.

257
258 I: Wie wichtig ist denn New Work, sagen wir mal, für Schweizer Unternehmen?

259
260 B: Extrem wichtig, weil die Schweiz natürlich durch ihre, ja hohen Lohnkosten, sehr
261 innovativ sein muss. Es braucht die klügsten Köpfe. Es braucht die besten Produkte,
262 neue Ideen, neue Startups. Das ist natürlich nochmal so eine Szene, wie gesagt, die
263 ein modernes Arbeitsleben einfordert. Und deswegen muss in der Schweiz natürlich
264 das vorangetrieben werden, weil wir brauchen Kreativität und die besten Ideen und
265 Köpfe, um neue Produkte zu entwickeln. Um zum Beispiel diese hohen Lohnkosten
266 in der Produktion auszugleichen, die es in der Schweiz immer weniger gibt.

267
268 I: Dann wäre ich schon schon mal fertig mit dem zweiten Fragenkomplex,
269 Themenkomplex. Dann würde ich zum Letzten übergehen.
270 Jetzt wird's ein bisschen spezifisch. Das heißt, einmal werde ich dich fragen, deine
271 Sichtweise. Was was dich persönlich betrifft und dann werde ich dich noch fragen,
272 wie du auf dein Team in der Hinsicht wirkst. Welche Form von New Work siehst du
273 denn bei deiner Arbeitgeberin? Du hast, glaube ich, vorhin schon ein paar Sachen
274 erwähnt.

275
276 B: Ja, wir sind noch am Anfang. Wir entwickeln gerade ein New Work-Konzept. Weil
277 das, wie gesagt, unser Unternehmen natürlich völlig überrascht hat und wir eigentlich
278 von einer sehr konservativen Unternehmensführung, hin zu New Work. Das Ganze
279 in, ich sag mal acht Monaten, ein extrem schneller Prozess, ein brutal schneller
280 Prozess. Den wir jetzt grade am bearbeiten sind und denke mal im nächsten Jahr
281 dann vorstellen, abschließen werden. Was wir momentan haben oder wenn wir
282 Vorbereitungen sind, ist natürlich klar, dass Homeoffice. Was wir zum Teil ja mussten
283 durch Corona, aber jetzt auch weiterführen, weil man gemerkt hat, die Produktivität
284 steigt extrem, dass wir natürlich jetzt auch im Büro, sehr, sehr viele Umbauten
285 machen, um halt eine Hybride Arbeitswelt zu schaffen, mit mehr Meeting-Räumen,
286 natürlich mit Videokameras in den Meeting Räumen und natürlich einen offenen
287 Workspace, Work Desk. Früher hatte jeder seinen Arbeitsplatz mit dem Foto drauf
288 und der Pflanze. Das fällt natürlich jetzt weg, sondern es gibt zum Beispiel jetzt ein
289 neues Buchungssystem, wo man halt sagt, ich will morgen ins Büro und ich buche
290 mir halt einen Arbeitsplatz und bekomme halt irgendeinen Arbeitsplatz und ich weiß
291 nicht, wo der ist. Das ist eine Transformation, die wir gerade machen, die natürlich
292 grade bei sehr konservativen Unternehmen, Krankenversicherungen, natürlich immer
293 etwas langwieriger ist als ein Startup.

294
295 I: Jetzt hast du vorhin gesagt, dass dadurch die Produktivität gesteigert wurde oder
296 die Effizienz.?

297
298 B: Ja.

299
300 I: Kannst du das nochmal quasi wiederholen? Durch diese Maßnahmen oder durch
301 diese Dysruption, durch Corona, dieses veränderte Arbeiten jetzt, hat dazu geführt,
302 dass jetzt die Arbeit produktiver gemacht wird?

303
304 B: Genau, wir haben bei uns in IT ganz klar festgestellt, aus verschiedenen Gründen.
305 Zum einen, das sehe ich bei mir selber, wir haben teilweise sehr hohe, lange

Pendelwege. Also allein ich bin gut und gerne anderthalb Stunden morgens unterwegs zur Arbeit und nochmal anderthalb Stunden zurück. Das heißt, jeden Tag drei Stunden, die mir eigentlich für meine Work-Life-Balance fehlen. Ich bin natürlich auch viel früher wach, als ich eigentlich möchte. Und das ist natürlich schon mal was, was dazu geführt hat, wenn die Leute, ich sage mal, zehn vor acht sozusagen aufstehen und um acht in der Telko sind, sind ide natürlich schon mal viel frischer, viel munterer und produktiver. Die größte Sache war natürlich unser Großraumbüro, was für viele, viele als störend empfunden haben. Ich selber natürlich auch. Wir sitzen natürlich relativ nah beieinander. Es sind die ganzen Geräusche und natürlich kommen die Leute und und zu dir und stellen dir Fragen, reißen dich aus deiner Konzentration heraus. Das ist was, was uns sehr, sehr viel Produktivität genommen hat.

I: Dann gehe ich jetzt mal auf diese Fragen ein. Das sind Rückfragen. Jetzt spezifisch auf dich betrachtet, ja? Deine Situation im Unternehmen. Wie wird dir der Sinn und der Nutzen deiner Arbeit vermittelt?

B: Gute Frage. Wenn man überlegen muss, dann ist eigentlich mal grundsätzlich was falsch. Natürlich zum einen durch die durch die Vorgesetzten wo man natürlich immer ein gutes Feedback kriegt. Nicht nur ein ein mündliches Feedback sondern auch in Form von von Bonus oder Gehaltserhöhung. Aber auch natürlich die Anerkennung, wenn ein man gewisses Projekt anstoßt oder Ideen anstößt, die da umgesetzt werden. Mein Ziel war, ein bisschen weg von dem Micro Management, was bei uns vorherrschte. Und wenn dann die Geschäftsleitung die Idee aufgreift und sagt, tolle Idee und setz das um, was der ganzen Firma zu Gute kommt. Dann bekommt man natürlich das Feedback von der ganzen Firma und sagt: Hey, tolle Sache, die du angestoßen hast. Ja, so kommt mir eigentlich das zu Gute.

I: Super. Und jetzt deine Sichtweise, von dir als Führungskraft auf dein Team wirkend: Was unternimmst du, um den Sinn und Nutzen der Arbeit von deinem Team, deinem Team zu vermitteln?

B: Eigentlich der größte Punkt für mich ist Kommunikation. Ich kommuniziere sehr offen und auch sehr viel. Weil die Leute erkennen nicht immer den Sinn von vielen Sachen, auch von unangenehmen Sachen, die sie machen müssen. Weil man sehr wenig oder schlecht kommuniziert. Das für mich eigentlich die klare Nummer eins. Ich kommuniziere jeden Tag. Im Daily kommuniziere ich alles und bin offen. Dadurch weiß das Team auch, okay, was kommt, was geht und warum es vielleicht manche so wie es ist und so weiter. Und ich lasse sie auch sehr häufig teilhaben, also ich delegiere sehr viel. Da gibt's manche, die sagen vielleicht, so, der ist doch zu faul, der gibt alles weiter - nein! Es ist halt ein Grund, weil ich will, dass Partizipation ist für mich ein zweites, großes Stichwort. Die Leute dran teilhaben lassen an vielen Entscheidungen oder ja, Entscheidungen, die wir treffen müssen. Wenn sie involviert sind und partizipieren, dann verstehen sie auch vieles anders und besser. Und bei natürlich unangenehmen Tasks kann man auch sagen, gut halbes Leid, ist geteiltes Leid vielleicht. Wenn's unangenehme Aufgaben sind.

I: Sehr interessant. Danke. Jetzt wieder eine Frage, die auf dich speziell geht und zwar: Wie viele Freiheiten hast du im Beruf und wie viele brauchst du?

B: Ich habe fast alle Freiheiten. Tatsache. Und die brauche ich auch alle. Also, die

brauche ich natürlich, um die Firma voranzubringen und um meine Ideen umzusetzen. Und das ist, glaube ich, wichtig, das mache ich auch mit meinem Team natürlich. Weil ich will natürlich kluge Leute haben und ich will ja von diesen klugen Leuten Profit schlagen oder ich will davon Nutzen haben. Und wenn ich den Leuten vorschreibe, was sie zu machen haben, dann nehme ich ihnen ihre Kreativität zum einen. Zum anderen profitiere ich nicht von vielleicht guten Ideen, die wir haben.

I: Okay, also du greifst schon ein bisschen ein bisschen vor. Also ja, jetzt wäre noch die Frage: Wo stößt du denn mit deiner Freiheit an Grenzen?

B: Also es gibt für mich fast keine Grenze. Natürlich gibt es Grenzen in Form von Budget. Ein gewisses Budget natürlich, wo dann für mich eine Grenze ist, wo ich halt nicht weiter kann, wo ich ich sage mal die nächsthöhere Ebene muss. Es gibt vielleicht auch Ideen, die sind ich sage mal, zu modern, wo man da so ein bisschen auf Ablehnung stößt und und nicht halt sagst, komm mach es mal! Weil man's halt immer gesamtheitlich in der Firma betrachtet und sagt, das ist vielleicht unfair gegenüber den anderen Teams. Aber es gibt sind sehr, sehr wenig Punkte, wo ich anschlage oder wo meine Freiheiten zu Ende sind.

I: Auch so Themen wie: Wann du arbeitest, wie viel du arbeitest, bestimmst du selbst?

B: Es gibt natürlich leichte Einschränkungen. Also ich könnte jetzt nicht jeden Abend also jeden Tag von von 17 bis 2 Uhr nachts arbeiten. Das wird irgendwann auffallen, aber da arbeiten wir ja noch dran.

I: Jetzt mal hinsichtlich von ausschlagenden Extremen, sagen wir mal, du würdest jetzt einfach einen Monat Sabatical machen, machen wollen, dürftest du das, könntest du das?

B: Ja, das mache ich auch. Ja, das natürlich sogar mehr als ein Monat. Ja genau, das darf ich natürlich. Ich glaube, das größte Problem bei den Sabatical ist, man braucht im Fall natürlich eine gute Stellvertretung. Die habe ich mir aufgebaut. Das war eigentlich immer mein klares Ziel. Zum einen natürlich zu meinem Nutzen von meiner Work-Life-Balance, dass ich sage, ich kann auch zwei, drei Wochen in den Urlaub gehen, ohne eine E-Mail lesen zu müssen oder ohne das Telefon anmachen zu müssen. Weil ich weiß, da ist ein Stellvertreter, der den Job super übernimmt. Und das habe ich mir aufgebaut und deswegen kann ich jetzt auch zwei Monate über den Atlantik segeln und da muss ich mir keine Sorgen machen, dass irgendwas nicht funktioniert.

I: Schön. Wenn du das jetzt so betrachtest und jetzt an dein Team denkst: Wie viele Freiheiten hat denn dein Team oder die Mitarbeitenden in deinem Team? Und wie viel brauchen sie?

B: Sie haben eigentlich mehr Freiheiten als sie einfordern oder als sie's auch gewohnt sind. Weil die meisten zum einen vorher natürlich sehr konservativ gearbeitet haben, in unserer Firma oder auch von anderen konservativen Firmen kamen. Und von da aus schon mal sehr überrascht waren, was für Freiheiten es gab. Zum einen in der Firma als auch bei mir. Es gibt natürlich klar gewisse kleine Regeln, dass natürlich die Abwesenheiten kommuniziert werden müssen und natürlich, dass

gewisse Ziele, die wir uns gesetzt haben, dass die eingehalten werden. Das ist eigentlich schon fast alles, was es als Vorgabe gibt. Wie das gemacht wird. Mir persönlich eigentlich egal, das überlasse ich den Mitarbeitern. Nur die Ziele müssen erreicht sein. Oder wenn sie in Gefahr sind, natürlich rechtzeitig kommunizieren. Aber ansonsten, ich frage nicht nach, was machst du heute den ganzen Tag oder was hast du heute gemacht oder das typische Micro Management? Bei mir ist auch so, das ist auch im Team bekannt, dass ich zum Beispiel sage, alle Urlaubsanträge, die muss ich Tatsache noch adoben. Oldschool, aber das ist so. Ich klick überall automatisch auf aprove. Das heißt, ich gucke mir den Urlaubsantrag auch gar nicht mehr an. Weil ich den Mitarbeitern sage, ihr müsst euch drum kümmern, dass die Schellvertretung da ist. Ihr müsst euch koordinieren. Das ist euer Part und ansonsten, buch es einfach. Und das ist wieder das, wo man Partizipation bringt das Team die Verantwortung und das Team muss kommunizieren miteinander. Ey, wann gehst du Urlaub, wann gehe ich in Urlaub? Wo muss ich absprechen? Und ja, das klappt ja gut.

I: Dann machen wir mal weiter. Ist übrigens super. Ich finde das klasse.

B: Deswegen mag mich mein Team auch so.

I: Ach so, bist du beliebt?

B: Ja.

I: Das ist gut. Gut, lass mich mal kurz schauen hier, meine Frage. Genau, das ist jetzt wieder auf dich bezogen: Was unternimmt deine Arbeitgeberin, um dich emotional an die Unternehmung zu binden?

B: Das ist schwierig, ja. Ist bei dem Unternehmen wahrscheinlich bisschen schwerer zu beantworten, als vielleicht in einem anderen Unternehmen.

I: Ich meine, nichts ist auch eine Antwort.

B: Ja, ne, es gab vorher Tatsache gar nichts in der Richtung. Man hat zwar gesagt, dass es so eine tolle Firma ist. Und man hat gesagt, ja, gibt auch andere tolle Firmen. Man fängt jetzt ein bisschen an, mit Kulturwandel, dass man sagt natürlich, wir wollen stärker, wir wollen eine coole und hippe Firma sein. Und und dadurch natürlich auch die Mitarbeiter ein bisschen ans ans binden und und sagen, hey, ist eine geile Firma, die gibt mir sehr viel Freiheiten, die vertraut mir und und solche Sachen. Das kommt jetzt langsam, aber ist eigentlich eher wenig im Moment.

I: Und von deiner Sichtweise aus gesehen wirkend auf dein Team: Was unternimmst du um dein Team emotional an das Unternehmen zu binden?

B: Also ans Unternehmen zu binden eigentlich nicht wirklich viel, außer, dass ich ihnen natürlich die Vorteile zeige die unsere Arbeitgeberin hat. Natürlich jetzt mit New Work, dass wir uns selbst verwirklichen können, dass wir natürlich mehr machen können, als in anderen Unternehmen. Das hat nichts spezielles mit unserer Arbeitgeberin zu tun, dass wir sagen, wir sind jetzt blau oder wir sind grün oder rot. Sondern, ich mach's eher auf die Weiße, dass ich die Vorteile des Unternehmens darstelle und, dass wir das nutzen können und nicht so sehr das Branding oder die

Farbe oder was es immer auch gibt. Weil von dem ich sage, ich bin jetzt stolz bei der Firma zu arbeiten. Das hat mich noch nicht wirklich einen Vorteil, sondern der Vorteil ist erst, wenn ich sage: Ich bin froh, bei der Firma zu arbeiten, weil ich halt so und so viele Vorteile habe. Und ein tolles Arbeitsleben habe.

I: Hast du Mitarbeiter im Team, die sagen, sie arbeiten für dieses Unternehmen aus Überzeugung?

B: Nein, nein. Ich glaube, die Zeiten sind doch vorbei. Das ist ich glaube noch eine ja Generation vielleicht noch meine Generation, oder die vor mir war, die noch gesagt haben, wir sind stolz bei einer tollen Automarke zu arbeiten, aber ich glaube, das ist mit (unv.) eigentlich verloren gegangen. Das gibt es nicht mehr. Es gibt eigentlich nur noch, dass man sagt, man ist froh, bei einem Unternehmen zu sein, was einem möglichst viel Freiheiten Kreativität erlaubt und so weiter.

I: Dann wären wir schon eigentlich bei der letzten Frage, die wieder anfangs an dich gerichtet: Was unternimmt deine Arbeitgeberin, um dein Potenzial optimal zu nutzen und auszubauen? Bei Potential dreht es sich um deine Fähigkeiten, also deine Erfahrung, dein Wissen, deine Ausbildung. Was macht die Arbeitgeberin, um das optimal zu nutzen und auszubauen?

B: Ja, zum einen, dass sie mir Freiheiten gibt. Nur wenn ich Freiraum habe, kann ich mich natürlich mich ausbreiten, um meine Ideen einbringen und natürlich auch offen zu sein für für neue Ideen oder auch für unangenehme Antworten. Und ja, das aufzunehmen und umzusetzen. Was vielleicht vielleicht manchmal schwierig ist, gerade wenn man konservativ ist. Aber ja, einfach die Freiheiten zu sagen, mir die Freiheit zu geben und zu sagen: Gib uns deine Erfahrung weiter. Was können wir machen, was vielleicht andere Firmen besser gemacht haben? Das ist ja auch ein Grund, warum er mich geholt hat, dass man mal von extern auch nicht aus der Branche kommt und mal neue Ideen rein bringt, die so in der Branche zum Beispiel ich sage mal, in konservativen Branchen wie Banken, Versicherungen eher selten ist.

I: Gut, und von deiner Sichtweise auch, also du wirkend auf dein Team: Was unternimmst du, um das Potenzial deiner Mitarbeiter dann optimal zu nutzen und auszubauen?

B: Ja, zum einen natürlich klar wieder die Freiheiten und dass ich ihn auch eigentlich dazu ansporne, dass jeder seine Ideen reinbringen soll. Egal wie wie absurd die vielleicht im ersten Moment klingen. Und dann auch zu sagen, wenn's toll ist, setzen wir es jetzt mal so um. Als Beispiel, wir hatten wie gesagt in einer Kaffeeecke so ein bisschen rumgesponnen und dann bezüglich Weihnachtsfeier und der eine sagte: Lasst uns doch mal irgendwohin fahren zum Essen. Und wir sind dann nachher als Team nach Berlin geflogen zur Weihnachtsfeier. Und das ist ein gutes Beispiel, wo die alle gesagt haben: Ey, das ist so abgefahren, also das habe ich noch nie gehabt. Einfach, dass jemand die Idee hat, da gesagt hat, das ist völlig absurd, aber warum fliegen wir nicht irgendwohin ins Ausland, zur Weihnachtsfeier. Und dann haben wir gesagt: Okay, gute Idee, lass uns das prüfen. Es war möglich, also haben wir's auch gemacht. Die nächste Weihnachtsfeierplan war übrigens auf den Kanaren. Und ja, also einfach, dass jeder seine Idee reinbringen kann, ohne dass er Angst haben muss, dass irgendwie das Team sagt, jetzt kommt der schon wieder oder ja, einfach sich einbringen und offen kommunizieren kann. Das ist eigentlich das, was ich

510 mache und was wir auch im Team machen und was eigentlich sehr erfolgreich ist.

511
512 I: Super! Wie sieht's denn da hinsichtlich Ausbildung und Training aus?
513 Weiterbildungen, internen Extern.

514
515 B: Genau, also Weiterbildung ist leider Gottes in vielen Unternehmen mittlerweile
516 sehr eingeschlafen. Es wird nur noch relativ wenig Budget zur Verfügung gestellt. Bei
517 uns ist das Gott sei Dank nicht so. Wir haben Budget und wir nutzen das Budget
518 natürlich auch. Weil das ist natürlich mir extrem wichtig, dass die Mitarbeiter zum
519 einen in ihrem Arbeitsbereich natürlich weiterkommen, sich weiterentwickeln. Aber
520 sich auch grundsätzlich vielleicht mal in eine andere Richtung entwickeln können.
521 Also der, ich sage mal, der im Operations arbeitet, der vielleicht sagt: Langfristig
522 möchte ich gerne programmieren. Man sagt: Gut, das ist dein Ziel,
523 ich will dich begleiten dahin, möglich machen. Natürlich auch Nachwuchs oder
524 junge Mitarbeiter, die wir haben im Team, denen so einen Plan zu machen: Okay,
525 was willst du jetzt die nächsten Jahre machen? Wie kann ich die unterstützen, damit
526 du in deiner Karriere weiterkommst? Mir persönlich ist es sehr wichtig, wir machen
527 auch sehr viele teaminterne Events, wo wir so eine Stunde mal was vorstellen. Zum
528 Beispiel Plastik Search war so ein Thema, was einer sehr viel macht bei uns im Team
529 und er hat es einfach mal vorgestellt, hat's erklärt, paar Sachen gezeigt. Und dadurch
530 dem Team die Möglichkeit gibt's zu geben, das sich anzuschauen und vielleicht zu
531 sagen: Hey, ist für für meinen Bereich vielleicht auch spannend. Lass uns mal
532 zusammen sitzen und zeig mir das mal. Das machen wir sehr viel im Team.

533
534 I: Super.
535 [46:17] Ja, toll, da werden wir eigentlich schon durch.

536
537 B: Das ging schnell.

538
539 I: Ja, aber es ist fast eine Stunde. Gibt's denn sonst noch was, was ich vergessen
540 habe zu fragen, was du mir gerne noch mit auf den Weg geben möchtest oder in die
541 Arbeit einfließen lassen möchtest?

542
543 B: Ja, ich glaube, wichtig für New Work, was ich persönlich für wichtig halte, wo ich
544 denke, die Gefahr, dass New Work scheitert, ist wenn die Führungskräfte den Weg
545 nicht mitgehen. Und wir haben's halt im Unternehmen auch, dass sich viele
546 Abteilungsleiter noch ein bisschen als kleinen König sehen. Und auch Teile noch als
547 Chef angesprochen werden. Das ist eigentlich eine Sache bei mir im Team, das ist
548 also strikt verboten, mich Chef, Boss oder sonstwas zu nennen. Ich sehe mich als als
549 Teamverantwortlicher. Das ist so meine offizielle Bezeichnung im Dienst. Und ich bin
550 Teil des Teams, aber nicht der Chef der Boss. Und ich glaube, das ist natürlich eine
551 Schwierigkeit, gerade bei älteren Führungskräften, diesen Weg da zu unterstützen
552 und mitzugehen. Da braucht es vielleicht auch viel noch ja, ich sage mal,
553 Entwicklungen und Schulungen für Führungskräfte.

554
555 I: Wie ist denn so die Demografie eurer Führungskräfte und denkst du, dass die
556 Demografie eine Auswirkung auf auf das Thema New Work hat? Also quasi älter
557 versus jünger.

558
559 B: Wir haben jetzt in den Fachbereichen sehr viel ältere Führungskräfte. In der IT ist
560 es natürlich etwas jünger, naturgemäß und ja bei den / Es gibt natürlich durchaus

60jährige Führungskräfte, die sagen: Hey, tolle Sache, mache ich mit! Es gibt auch 40jährige Führungskräfte, die sagen: Hä? Ne, ist mir zu modern. Aber schon klar als ältere Führungskraft. Man ist natürlich noch groß geworden mit dem alten System, mit diesem Teil der hierarchischen System. Auch mit diesen strengen statischen Arbeitszeiten und so weiter, ja, noch dieses Micromanagement, war früher normal. Die berühmte Hand auf der Schulter vom Chef und was machen Sie gerade? Und da ist natürlich schwerer, jetzt plötzlich alle als Führungskraft, wenn man jetzt ein Team hat, was plötzlich nicht mehr da ist. Der eine sitzt da, der andere sitzt da und man sieht ihn nicht mehr.

I: Was denkst du, was ist da das Problem? Ist das eine Vertrauensfrage?

B: Vertrauensfrage ist eine große? Ist eigentlich mein dritter Punkt, den hatte ich vorhin vergessen. Vertrauen ist für mich ein sehr wichtiger Punkt und viele Vertrauen den Mitarbeitern nicht. Ich weiß nicht warum. Weil auch letztendlich, wenn man im Büro zusammensitzt, kann man auch den ganzen Tag Sportzeitung lesen. Und von daher bei mir hat erstmal jeder einen Vertrauensvorschuss. Und bisher hat ihn auch noch keiner missbraucht. Wenn jemand mal eine halbe Stunde auf der Couch liegt und schläft, ist das auch kein Problem. Aber ja, viele denken halt noch, dass wenn der Mitarbeiter visuell nicht da ist, dann arbeitet der nicht oder man hat vielleicht Angst, dass man sagt, der macht ich weiß nicht, was er macht. Und das führt zu Angstzuständen, Panik, keine Ahnung. Das muss man natürlich noch lernen.

I: Ich möchte gern die Aussage von noch genauer betrachten, wo du das Alter in Relation zu dem New Work gebracht hast. Du hast so formuliert hast, es gibt die einen, es gibt die anderen, aber es gibt natürlich auch das andere und mich würde jetzt konkret interessieren, ob du dort Tendenzen siehst, Schwerpunkte oder nicht. Das heißt, hat die Demografie einen Einfluss auf das Thema New Work oder eher weniger?

B: Ja, hat sie.

I: Und in welcher Weise? Also kann man da sagen, es ist es lässt sich beobachten, dass der ältere, demographische Teil eher Schwierigkeiten mit dem Thema hat und der junge, demographische Teil eher weniger Schwierigkeiten oder eher anders herum?

B: Genau, also der ältere Teil hat, glaube ich, mehr Probleme mit dem New Work als der jüngere. Weil natürlich, wie gesagt, der noch wie ich auch analog aufgewachsen ist. Und es schwer fällt. Diese neue Arbeitsmethodik plus natürlich dass es früher noch ein sehr hierarchisches System gab. Und viele Leute sagen, so jetzt habe ich mich nach oben gearbeitet. Jetzt bin ich der Chef. Und jetzt darf ich aber kein Chef mehr sein, weil alles ist irgendwie nur noch ein Team und es gibt nicht wirklich diesen Chef da oben.

Was manche irgendwie ein bisschen ja kränkt sozusagen. Und das ist ein Punkt. Ich glaube, bei jüngeren ist grundsätzlich ja die meisten jüngeren Generationen, diese Millennials sind eh so ein bisschen antiautoritär erzogen worden und dort ist diese Hierarchie eigentlich kein Thema mehr. Also auch sei es in der Schule, in der Ausbildung und dann natürlich auch in der in der Arbeitswelt und von daher ist für die New Work eigentlich fast schon normalen Standard. Währenddessen für Ältere ja, fällt's halt noch schwer, aufgrund der Historie.

612

613 I: Tja, dann wäre ich eigentlich durch, ne. Jetzt haben wir echt viele Themen
614 besprochen, New Work, digitale Transformation und IT Management. So ein
615 bisschen, wo sie sich schneiden, die Schnittpunkte. Und ich möchte dir herzlich
616 danken für deine Zeit.

617

618 B: Danke für die Einladung.

619

620 I: Bist du jetzt gerade aufm Atlantik, oder?

621

622 B: Nein, dann könnten wir nicht telefonieren. Ab nächstes Jahr geht's erstmal nach
623 Spanien im Frühjahr, für ein paar Monate, an die Küste von Galizien und Portugal
624 und dann im Herbst auf die Kanaren. Dann Ende nächsten Jahres die
625 Atlantiküberquerung geplant. Das geht natürlich auch nur mit New Work. Sonst
626 würde es nicht funktionieren. Super. Ja, also nur, wenn man auch die digitalen
627 Möglichkeiten dazu hat.

628

629 I: Ich würde das Ganze transkribieren lassen und danach wird die Arbeit
630 geschrieben. Ich werde sie abgeben, je nachdem was dabei herauskommt, wird sie
631 publiziert. Und dann kann man sie eh überall lesen, wenn man möchte. Wenn nicht,
632 kann ich sie dir auch zusenden, wenn du das wünschst.

633

634 B: Ja, gerne.

635

636 I: Ja, vielen herzlichen Dank. Dann wünsche noch viel Spaß auf dem Boot und damit
637 wird das Interview beendet und ich drücke da mal auf den Endeknopf, aber ich würde
638 dich bitten, dass du nicht gleich auflegst. Also drei, zwei, eins und Ende.

Anhang VIII: Transkript I4

I: So, jetzt warten wir noch, bis es das anzeigt. Jetzt sind wir live! Ja, herzlichen Dank, [...], dass du dir die Zeit genommen hast und herzlich willkommen zu diesem Interview.

B: Danke Sascha, dass du mich gefragt hast.

I: Ich möchte dir gerne kurz einen kleinen Abriss geben über die Themengebiete von dem Interview. Es geht zum einen um New Work. Zum anderen um IT-Management und das letzte um die digitale Transformation. Das ganze Interview sieht so aus, ich habe drei Hauptfragen. Zu diesen Themen und bei diesen drei Hauptfragen habe ich dann jeweils, wie das Interview verläuft, Rückfragen. Das Ganze dauert circa fünfundvierzig Minuten bis zu einer Stunde. Das hat sich jetzt schon gezeigt, dass es so circa eine Stunde schon dauern kann, ja. Prinzipiell ist es so, dass dieses Interview anonym umgeschrieben wird, das heißt, es wird jetzt aufgenommen, danach wird es in die Transkription gegeben und die Textversion, die ich erhalte, die werde ich dann anonymisieren. Das heißt, dort wird dann Name und Firma entfernt und auch Rückschlüsse. Das Einzige, was wichtig wäre, wäre die Funktion und die Industrie, in der du tätig bist. Die würde ich drin lassen. Und jetzt gibt's zwei Möglichkeiten: Entweder du sagst, du möchtest das nicht, das ist vollkommen in Ordnung, dann nehme ich das dort raus oder du sagst, du bestehst darauf, dass alles genannt wird. Das können wir auch machen.

B: Nein, das passt für mich so anonym und dann einfach meine Funktion und die Branche, Industrie, das wäre dann wahrscheinlich IT.

I: Gut, ja, dann dann würde ich auch schon mit den Aufwärmfragen starten. Und das wäre halt eben genau diese Frage: In welcher Industrie arbeitest du und in welcher Funktion?

B: Ich arbeite als Senior Talent Acquisitions Manager in der IT-Branche, bei einem IT-Dienstleistungsunternehmen.

I: Gut, und wie viel Berufserfahrung hast du im Insgesamten und auch speziell auf diese Position bezogen?

B: Also ich habe, im ganzen Leben, schon 25 Jahre Berufserfahrung. Auf diese Position bezogen, ich rekrutiere seit 2014, sieben Jahre.

I: Und was sind dann da so deine täglichen Aufgaben?

B: Ich bin verantwortlich dafür, dass also die Dossiers kommen rein, ich schaue die an, ich evaluiere diese. Ich gebe die guten Kandidatendossiers weiter in die Linie. Die schlechten, sage ich direkt ab, dann organisiere ich die Interviews, führe die Interviews mit den Vorgesetzten durch. Bin dann auch wieder im Loop, um Feedback mit den Kandidaten und Kandidaten zu besprechen und sie darüber zu informieren, ob wir weitergehen und mache auch die Verträge.

I: Super. Da sind wir schon rasch unterwegs, recht zügig. Da würde ich auch schon zum ersten Themenkomplex kommen. Und die erste Frage wäre, aber vielleicht

51 muss ich noch vorausschicken: Es geht hier nicht darum, bei diesen Fragen was zu
52 antworten, was richtig oder falsch ist. Sondern das geht darum, es geht um deine
53 Meinung und es geht um deine Erfahrung. Und die fließen dann in die Arbeit ein und
54 werden mit der Theorie der Literatur gegenüber gestellt. Und vielleicht kann man
55 daraus dann neue Erkenntnisse für die Literatur gewinnen. Darum geht's. Das heißt,
56 man kann hier nichts gewinnen. Deswegen starte ich doch mal und frage dich: Was
57 ist für dich New Work?

58
59 B: New Work ist eigentlich so ein bisschen die Form: Arbeiten, neu gedacht und
60 auch mehr mit dem Entrepreneur-Gedanken. Also mit dem unternehmerischen
61 Gedanken, dass ich eigentlich ein bisschen Herr und Meister über meine eigene Zeit
62 bin und wo ich arbeite. Es geht eigentlich drum, dass ich produktiv arbeite, dass ich
63 gute Leistungen erbringen kann und dafür das optimale Umfeld bekomme und das
64 wirklich dann auch individuell gestaltet werden kann, je nachdem, was verschiedene
65 Menschen brauchen. Da geht es zum Beispiel drum, dass man vielleicht auch in
66 Coworking-Spaces arbeiten kann oder remote, sich die Arbeitszeit frei einteilen kann.
67 Wo und wie ich arbeite, wird sehr viel mehr dem Arbeitnehmenden auch überlassen.

68
69 I: Jetzt hast du ja schon Coworking und Remote genannt. Wenn du generell an das
70 Thema New Work denkst, kennst du da noch weitere Ansätze?

71
72 B: New Works sind für mich auch so neue Arbeitsformen, also dass es eigentlich
73 weggeht vom, also weggeht, eben nicht wertend, sondern ein bisschen juristische
74 Formen, Richtung Freelance, Project Work. Also wir haben das jetzt auch jetzt
75 schon in der Firma, wo ich rekrutiere. Ich habe grad letztes jemanden eingestellt,
76 wo wir auf 70 Prozent eingestellt haben, damit diese Person noch die anderen
77 Projekte von seiner Selbstständigkeit weiter betreuen kann. Das ist eigentlich auch
78 dort in der Form, wie Leute angestellt sind. Eben nicht nur wo sie arbeiten, sondern
79 nach wie viel juristisch verbunden sind der Firma und mit mehr Freiheiten haben.

80
81 I: Jetzt hast du ja diesen Personalverwaltungs Human Resources-Blickwinkel. Da
82 würde mich speziell interessieren, wie du das mit New Work und der Gesetzeslage
83 siehst? Denkst du, dass es für, was jetzt mit New Work für Formen existieren,
84 ausreichend ist mit unserer Gesetzeslage? Oder denkst du, dass sich dort was
85 ändern sollte oder denkst du gar generell vielleicht sogar, ob sich dort was ändern
86 wird?

87
88 B: Das sind sehr gute Fragen, Sascha, ich fange mal A, B, C an und wenn es nicht
89 ganz klar ist, frage nach. Die Gesetzeslage ist aus meiner Sicht nicht dort, wo sie
90 sein sollte / muss. Vielleicht kurz von mir, auch ich habe in den letzten Jahren immer
91 wieder auch Projekte gemacht: Auch ich bin, in Anführungszeichen, nur 80 Prozent
92 angestellt beim bei der Firma, bei dem IT-Dienstleister, weil ich nebedran Projekte
93 habe, das ist seit Jahren so. Und einerseits reden wir da eben vom flexiblen
94 Arbeiten und man kann sich immer einteilen. Es ist aber doch so, dass wenn man
95 eine Festanstellung eingeht, dann geht man eigentlich auch eigentlich mehr ein als
96 nur diese Stunden, die man unterschrieben hat. Sondern, die Gesetzeslage ist jetzt
97 so, dass der Arbeitgeber einen auch zu Mehrarbeit verpflichten muss, verpflichten
98 kann und teilweise auch tut. Und das heißt, die Gesetzeslage ist so, dass wenn du
99 nebedran noch Projekte hast, dann musst du die vom Hauptarbeitgeber bewilligen
100 lassen und wenn dort die offizielle Stundenanzahl, die du sonst noch arbeiten darfst,
101 dort überschritten wird, musst du das offiziell beim Hauptarbeitgeber

abholen. Was in meinen Augen nicht ganz dem entspricht, wie New Work sein sollte, sondern wenn ich irgendwie da 50 Prozent arbeite und dort 40 Prozent und vielleicht noch punktuell 10 Stunden als Freelancer machen, darf, soll, muss, dann habe ich schlichtweg nicht die Zeit, das überall juristisch abzusegnen. Das hat auch mit den Ruhezeiten zu tun und, dass man vom (unv.) eigentlich nicht / Ich glaube, man muss mindestens acht Stunden Ruhezeit haben und das ist natürlich nicht die Idee, wenn du so ein Entrepreneurship-Hintergrund hast, dann arbeitest du einfach, wenn's auch mehr Arbeit gibt.

I: Das heißt, wenn ich das so raushöre, dass die jetzigen Arbeitsgesetze eher einschränkend sind, als dass sie neue Arbeitsformen unterstützen?

B: Genau.

I: Was denkst du, welche Rolle spielt die Unternehmens-IT bei New Work?

B: Sie spielt eine sehr große Rolle als sie ermöglichen darf, muss, dass man von überall arbeiten kann, und auch zum Beispiel ein Beispiel: Wir sind ja im Homeoffice und wir haben im Frühling einen Remote-Einsatz gehabt für eine Stellenmesse und das IT hat nicht funktioniert. Das sind dann Punkte, das geht natürlich dann gar nicht. Das hat natürlich damit zu tun, dass wenn man einen remote arbeitet, dass es andere Anstellungen gibt. Und deshalb hat die IT für mich eine große Wichtigkeit, weil sie das eigentlich ermöglicht.

I: Gut. Siehst du denn vielleicht auch Probleme mit New Work?

B: Ich sehe selten Probleme, weil ich so eine Persönlichkeit bin, die mehr Optionen und Positives sieht, dass Probleme. Ich sehe einfach, dass die Bindung an das Unternehmen abnimmt. Die nimmt in meinen Augen aber jetzt schon ab, dass es eigentlich mehr drum geht: In welchem Team arbeitest du und wo kannst du dich cool einbringen und so. Ja, ich gehöre jetzt zu dieser Firma und so, wie das vielleicht noch vor 10, 20 Jahren der Fall war, eigentlich so diese Bindung ans Unternehmen weniger vorhanden ist.

I: Das ist ja interessant! Was denkst du denn, ist der Grund, warum diese Bindung abnimmt? Denkst du, das ist New Work oder es sind andere Themen?

B: Ich glaube, dass wir uns heute mehr mit Aufgaben verbunden fühlen, als mit Institutionen. Das ist aber also das ist meine persönliche Meinung. Also, dass ich denke, du willst was bewegen, du willst in deinem Arbeitsalltag wissen, was du tust oder oder ich will wissen, was ich tue und und irgendwo ein Contribution leisten, also irgendeinen Beitrag leisten. Und da kommt es mir nicht so drauf an, woher mein Lohn am Ende vom Monat kommt, wenn ich das Gefühl habe, ich habe was Gutes getan und es macht Sinn. Ich bin jetzt in einer Firma angestellt, ich bin angestellt worden, dann hat die Firma einen Namen gehabt, dann wurde sie zwei Tage später aufgekauft, von einer anderen Firma und jetzt hat sie wieder einen anderen Namen und es kommt mir eigentlich nicht so drauf an, ob sich jetzt der Name geändert hat oder nicht. Es geht mir eigentlich um die Firmenkultur die Feedbackkultur und, ob mein Team für mich passt.

I: Also dir ist es wichtiger/ Okay? Ja, das ist interessant. Das ist sehr wertvoll. Danke

153 dir. Dann würde ich auch schon zum nächsten Themenkomplex gehen und zwar.
154 Das ist jetzt übrigens eine sehr schwierige Frage. Die musste ich oft erklären,
155 deswegen sage ich sie einfach mal und dann gebe ich ein bisschen Kontext dazu.
156 Wie stehen New Work und digitale Transformation im Zusammenhang? Deiner
157 Meinung nach? Digitale Transformation und das ist jetzt der Kontext oder die
158 Begriffsdefinition, das ist der Prozess der Veränderung unserer Gesellschaft und
159 unserer Wirtschaft hin zu Digitalem. Und welche welchen Zusammenhang hat das
160 mit New Work?

161
162 B: Also ich glaube, die Entwicklung läuft recht linear. Natürlich je digitalisierter wir
163 unterwegs sind, desto einfacher, in Führungsstrichen, geht der technische Teil von
164 New Work, also dass man von überall her arbeiten kann, zum Beispiel eben brauch
165 nicht mal mehr WLAN, kann ich über den Hot Spot vom Handy rein. Das war vor ein
166 paar Jahren auch nicht so. Die Handys haben jetzt genügend Batterie, dass es
167 wirklich für mehrere Stunden geht. Ich arbeite eigentlich nur Teams jetzt zum
168 Beispiel und mit dem Computer, also braucht nicht irgendwie noch ein
169 Geschäftstelefon daneben. Gleichzeitig sehe ich schon aber auch so das Bedürfnis
170 noch nach Verbundenheit. Also deshalb sage ich ein bisschen beides. Einerseits
171 sehe ich die digitale Transformation als
172 Enabler und Beschleuniger von aber schon nicht, dass alles am Schluss nur noch
173 digital ist. Also auch bei uns im Rekrutierungsprozess, ab dem Moment, wo die BAG-
174 Richtlinien aufgehoben wurden mit der Homeoffice-Pflicht, haben wir überall wieder
175 eingeführt, dass wir vor Ort Interviews haben, dass wir die Leute persönlich treffen.
176 Wir haben gestern den ersten Arbeitstag gehabt vor Ort. Also so das Persönliche,
177 das ist schon auch im Vordergrund. Ich verstehe halt New Work auch als
178 Kombination vom Digitalen und aber schon noch, sich ab und zu auch zu sehen und
179 real gewisse Aufgaben oder Workshops durchzuführen, einfach in einer guten
180 Kombination.

181
182 I: Ich glaube, das geht schon in die nächste Frage rein, also in die nächste
183 Rückfrage: Wie denkst du, sieht die Zukunft der Arbeit aus?

184
185 B: Ich glaube, ich habe eine Übersicht, ich habe eine gewisse Richtlinie. Also zum
186 Beispiel, wenn wir jetzt auch über über flexibles Arbeiten reden, habe ich drei
187 Verschiedenes erlebt. Ich denke, in der Firma, wo ich jetzt arbeite, wird das zwar
188 gesagt, aber wenn ich also um halb vier gehe, dann ist das eigentlich doch nicht so
189 gern gesehen. Also ich glaube, es geht so ein bisschen dorthin gute Richtlinien zu
190 schaffen, dass eine gewisse Verbindlichkeit vorhanden ist. Damit man auch weiß,
191 wann ist Arbeitszeit, wann nicht. Ich hatte bei einem der früheren Teams war so neun
192 bis elf und zwei bis vier und wenn man da nicht da ist, dann meldet man sich einfach
193 ab. Das es wie so eine Abmachung gibt: Wie viel ist Freiheit und wie viel ist aber
194 auch Commitment und wie viel ist vor Ort und wie viel ist auch flexibel? Und, dass
195 man sich dort auch ein bisschen wie auch als Team so bisschen auch, wie ein
196 Manifest, committed. Also ich habe das gestern beim Kollegen cool gesehen, dass
197 sie sich auch als Team getroffen haben und für sich entschieden haben, wie
198 möchten sie zusammenarbeiten. Und dann der Teamleiter das eigentlich auch jetzt
199 in der Firma so propagiert, aber dass eigentlich jedes Team für sich selber ein
200 bisschen die Regeln festlegen kann.

201
202 I: Was ist denn deine Meinung? Wie wirkt sich denn New Work auf die Attraktivität
203 von ArbeitgeberInnen aus?

B: Gute Frage.

I: Ich bin ja froh, dass ich jetzt jemanden von Human Resources zu dieser Frage habe.

B: Also ich glaube, die Talentsuche, Human Ressource, Arbeitskultur-Themen: Es geht mehr Richtung Freiheit, Higher for Attitude, tolle Menschen, die mitreißen wollen, die klar kommunizieren können, die aber eben auch Individuen sind. Also auch wenn ich rekrutiere, ich will lieber jemand, der mir vielleicht mal die Meinung sagt und dann haben wir eine Diskussion an jemand, der einfach 08/15 ist. Ich glaube, dass es für die Arbeitgeber im klassischen Sinn, und da meine ich jetzt so größere Firmen, schwieriger ist, sich hier anzupassen, als vielleicht / Hier als Randbemerkung: Wir haben im April, Mai einen Pilot gestartet, wo wir bei der Firma, wo ich jetzt angestellt bin, wollten wir mit Coworking-Spaces, Partnerschaften eingehen und einfach mal 20 Leute aus unserer Firma auswählen die ein gekriegt hätten, in den nächsten sechs Monaten dort arbeiten zu gehen und dann zu schauen ob das ein Bedarf gibt oder nicht. Der Pilot wurde leider gestoppt, weil die Firma das Gefühl hat, sie hat dann zu wenig Sicherheit und sieht den Nutzen nicht. Das heißt, um auf die Frage zurückzukommen, ich glaube, die Arbeitgeber, die sich auch im Employer Branding richtig gut positionieren, sind die, die viel Vertrauen schenken. Auch so die Beurteilung oder so die, die einerseits eine gute Feedbackkultur leben, aber andererseits auch wirklich so das: Es geht drum, was du tust und nicht wie lange du brauchst und wo du das machst. Und dort, glaube ich, haben wir noch einen recht weiten Weg. Weil, als Randbemerkung, ich meine, früher war es so: Wer kommt das Erste? Wer geht als Letztes? Und jetzt beim Homeoffice ist es einfach, der Button auf grün und ist die Person immer verfügbar oder ist diese Person schon abwesend? Also dieser Kontrollmechanismus, auch wenn das jetzt nicht mehr vor Ort ist, wird teilweise schon noch gelebt.

I: Wie ist denn deine Meinung dazu? Würdest du sehen, ob ArbeitgeberInnen einen Wettbewerbsvorteil haben, wenn sie New Work offerieren?

B: Ja, total! Also ich habe ja selber zwei Startups aufgebaut und komme ein bisschen aus dieser Welt und mein Herz schlägt auch mehr dort. Ich glaube, es geht drum, dass du einen Aufgabenbereich jemandem gibst und wenn die Person schneller ist, sich besser organisiert, vielleicht halt nicht 42 Stunden arbeitet, sondern 37, dann kann das nicht sein, dass diese Person benachteiligt wird. Im Gegenteil, das ist halt einfach ein Overperformer. Da kommen wir auch zurück auf die Vor-vor-vorfrage. Da sind wir aber gesetzlich an einem anderen Ort. Also wir werden heute auf Stunden angestellt und nicht auf Leistung.

I: Das ist ein super Input, ja.

B: Und vielleicht so eine Randbemerkung, wie ich das zum Beispiel bei mir merke: Also, wir haben jetzt einen klaren Prozess, wie wir rekrutieren, bei der Firma, wo ich jetzt angestellt bin, wo sehr eng gefasst ist und als ich zum Beispiel bei der [...] rekrutiert habe vor ein paar Jahren, war es so, dass wir uns entschieden haben, dass ich zum Beispiel First Calls überall direkt führe, um auch die Linie vorgesetzten, also die Ressourcen zu schonen und da haben wir mit weniger Aufwand am Schluss

eigentlich mehr Ertrag erzielt, aber wir waren so ein [...] -Startup, so ein Spinoff, wo natürlich absolutes Interesse auf der effizienten Effektivität lag und nicht am Prozess. Und ich kann natürlich, also, das kann wahrscheinlich jeder, wenn du 10, 15 Minuten mit jemandem sprichst, dann merkst du sofort: Ist die Person motiviert? Ist sie engagiert und entspricht sie einigermaßen der Kultur, die du als Firma hast? Und da weißt du das eigentlich in einer Viertelstunde und jetzt in der Firma, wo wir jetzt sind, investieren wir immer zwei Stunden, was ich damit meine ist, eine Stunde von der Linie und eine Stunde vom Recruiting-Partner und das sind auch zwei Stunden, die so fixiert sind, weil der Prozess so ist, wie er ist, aber das sind zwei Stunden, die / Du weißt dann manchmal nach 14 Minuten, dass du jetzt noch 45 Minuten absitzen musst oder mindestens noch eine halbe Stunde und die Zeit ist dann fort.

I: Ah, okay. Du hast ja viel Berufserfahrung, hast schon viel erlebt und gesehen. Wenn du jetzt in die Landschaft der Schweizer Unternehmen blickst: Was ist dein Gefühl, wie wichtig ist New Work? Für Schweizer Unternehmen?

B: Es ist für Schweizer Unternehmen, die im internationalen Umfeld sind sehr wichtig. Weil wir mitziehen müssen. Also, eine gute Freundin von mir arbeitet bei [...] und also dort ist es so, die kann arbeiten, wo sie will. Also, wenn die in die Schweiz, in die Ferien kommt, dann arbeitet sie hier drei Tage, macht zwei Tage Ferien und das interessiert niemanden und da gibt's auch keine Bewilligung von wer wo arbeitet wie viel Stunden und wenn sie irgendwie 17 Stunden arbeiten muss, weil sie noch mit Amerika irgendwelche Calls hat, dann ist das so und da gibt es nicht irgendwo einen Report, der aufplopt, weil sie da zu viel Überzeit gemacht hat. Das heißt, wenn wir wirklich kompetitiv unterwegs sein wollen, dann wissen wir mehr Richtung New Work und auch ein bisschen Entrepreneurship gehen. Es gibt aber auch Standard-KMUs, also ein Elektriker oder ein Gärtner oder so, ja, also ich glaube, da wird's noch sehr lange so sein, dass man einfach anruft und dann jemand das Telefon abnimmt und dann ruft jemand zurück und da wird irgendwie keine Online-Terminvereinbarung möglich sein.

I: Wow, sehr spannend, ja. Ich stelle mir jetzt gerade so die Frage, ist jetzt vielleicht eher weniger relevant für das Interview, ob diese ganzen rechtlichen Normen wahrscheinlich alle sehr aus der Industrialisierung heraus kommen?

B: Ja.

I: Die sind vielleicht, eben jetzt, wo wir in ein anderes Zeitalter eintreten, vielleicht nicht mehr relevant.

B: Ja und es ist ja zum Beispiel so, dass es eigentlich offiziell verboten ist, vor 6 Uhr am Morgen zu arbeiten. Es gibt eine Regel, die heißt ab 10 Uhr und vor 6 Uhr ist das nicht erlaubt. Und wir hatten im Frühling eine sehr happige Zeit bei der Arbeit, wo ich sehr bewusst vorher gestartet habe, weil einfach der Workload in diesen zwei Wochen gerade sehr stark war und dann musste ich meine E-Mails so einplanen, dass die erst nach sechs Uhr verschickt wurde. Du lachst, aber das ist ja auch anonym, deshalb.

I: aber. Ja, ja.

B: Dieser Gedankengang, dass ich mehr Arbeit habe und es war wirklich so, es waren ein paar happige Wochen. Aber wir haben am ersten Juni die Zusammenführung der Firmen gehabt und ich wusste einfach, ich habe einen Workflow für 20 Stunden und es ist jetzt irgendwie Donnerstag und morgen habe ich irgendwann dann vor ins Wochenende zu gehen, also mache ich heute einfach zweimal zehn, zwölf Stunden, weil es ist ja sonst noch erledigt. Und ich bin dann auch so, ich höre dann Liebling wie um 5 Uhr auf als am Abend um 11. Und dann musste ich wirklich meine E-Mails alle terminieren, dass die nicht vor 6 Uhr rausgehen, weil das wäre dann illegal. Und das natürlich schon, was, also da bist du nicht kompetitiv. Also wenn ich jetzt, also ich bin eine Person, ich arbeite gern dran, wenn's Arbeit gibt und wenn ich halt um 5 Uhr aufstehe und die Arbeit machen will und dann am Nachmittag vielleicht noch eine Stunde joggen gehe, dann sollte es eigentlich dem (unv.) egal sein. Weil meine Arbeit ist erledigt und man kann auch davon ausgehen, dass Arbeitnehmer wissen, wie viel belastbar sie sind, aber eben das / Wie du richtig sagst, es kommt aus der Industrialisierung und aus dem Schutz raus und dass man so ein bisschen die Arbeitnehmer ein bisschen auch bevormunden und schützen will vom Arbeitgeber.

I: Gut, dann würde ich schon mal zum letzten Themen- und Fragenkomplex gehen. Dort ist es noch so, du musst dich vorher fragen: Hast du aktuell eine Führungsverantwortung?

B: Ich habe aktuell jein / Ich habe noch eine Praktikantin, die ich teilweise führe. Machen wir mal Nein.

I: Okay, ach so, die Frage wäre dann eher so in Richtung, ob du ein Team hast mit Mitarbeitenden?

B: Nein, habe ich aktuell nicht.

I: Okay. Dann sind die ganzen Fragen nur auf dich bezogen. Ich fange mal an. Die haben wir vielleicht schon in der ein oder anderen Form beantwortet: Welche Formen von New Work siehst du denn bei deiner aktuellen Arbeit? Das hast du ja vorhin schon genannt: Homeoffice und solche Geschichten. Was mich jetzt noch interessieren würde: Was was denkst du denn, was siehst du als realistisch, was vielleicht da noch, deinem Gefühl nach, Sinn machen würde oder eh kommen wird?

B: Also was ich halt sehr begrüßen würde, und ob das bei der jetzigen Arbeitgeberin möglich ist oder nicht, das lassen wir mal offen: Ich finde eigentlich toll, wenn man auch Coworking-Optionen hat. Und was ich damit meine, es gibt diverse coole Coworking-Spaces, Impact-Hub, Office-Slap, ja, da gibt's eine ganze Gruppe, wo man einfach auch wieder andere Menschen trifft, oder Playrooms hat oder coole Workshop-Rooms hat, wo man wirklich auch mal ein paar Stunden arbeiten kann, an die Wände schreiben kann, wieder neue Ideen kriegt. Und ich glaube, das wäre wirklich was, wo ich eigentlich jede Firma nur empfehlen kann. Und wie ich's vorher gesagt habe, wir hatten's als Pilot eigentlich im zweiten Quartal angedacht. Das muss gar nicht teuer sein, das kann wirklich pro Mitarbeiter, der Mitarbeiterin irgendwie fünf Joker-Tage im Jahr sein, aber ich glaube, die neuen Ideen, die man dann kriegt, die sind so wertvoll, wenn man so ein bisschen auch out of the box arbeiten kann.

I: Also diese Interaktion mit anderen Menschen?

B: Genau. Ich denke, was ich auch als wichtig sehe, ist mehr zeitliche Flexibilität. Eben es ist immer noch sehr oft so, dass eigentlich davon ausgegangen wird, acht bis zwölf und eins bis sechs. Und, dass man dort ein bisschen mehr in die Flexibilität geht, weil das einfach nicht allen Personen entspricht. Auch mir zum Beispiel nicht. Ich bin eher der von morgen 6 Uhr bis 4 Uhr Typ.

I: Jetzt habe ich mir doch was überlegt, anstatt dich da jetzt bei den nächsten Fragen zu fragen, wie das für dein Team ist. Als Zweites frage ich dich dann quasi mit deiner HR-Erfahrung: Wie du denkst, dass es sein sollte? Also als erste Frage an dich persönlich: Wie wird dir der Sinn und der Nutzen deiner Arbeit durch die Arbeitgeberin vermittelt?

B: Ich erfahre nicht die Wertschätzung bei der Arbeit, wie ich sie mir wünschen würde. Ich glaube, es hat wirklich auch mit diesen Themen zu tun, die du jetzt tollerweise auch erforscht, mit New Work und Remote-Work und von verschiedenen Orten zu verschiedenen Zeiten zu arbeiten. Ich komme aus einem internationalen Umfeld. Ich habe, seit ich Studium fertig bin, immer so gearbeitet, auch mit verschiedenen Zeitzonen, von Tokio bis Chicago. Das heißt es waren alle irgendwie eine Stunde am Tag zusammen am Arbeiten. Deshalb kenne ich das eigentlich nicht, dass man sich nicht vertraut. Das sehe ich aber bei der jetzigen Arbeitgeberin. Die Firma kommt aus einem Großkonzern raus, mit sehr viel Struktur und ich glaube, dass das Thema New Work braucht noch ein bisschen Zeit. Und vor allem eben die Wertschätzung und die /

I: Wenn wir das jetzt projizieren, was was denkst du denn, wie es sein sollte? Sinn und Nutzen von der Arbeit?

B: Sinn und Nutzen ist so, dass eine klare, übergeordnete Aufgabe gibt, wo ein ganzes Team weiß, dass es unser Ziel und dort arbeiten wir auch hin und dann runter gebrochen wird auf die verschiedenen Personen. Und, so ein bisschen im Agile Approach, regelmäßiger, sehr offener, informeller Austausch: Wer steht wo? Wer braucht was? Damit das eigentlich immer wieder angepasst werden kann.

I: Dann komme ich mal zur zweiten Frage, da habe ich schon so ein Gefühl, wie die Antwort sein wird. Wie viel Freiheit brauchst du im Beruf und wie viel Freiheit hast du im Beruf?

B: Ich habe sehr viel Freiheiten. Ich habe zwar gesagt, ich arbeite seit sieben Jahren in der Rekrutierung. Rekrutierung ist ein People-Business, das heißt es kann sein, dass du mit dem Kandidat abends um 8 Uhr telefonierst. Das heißt, es geht eigentlich um Recruiting wirklich drum, dass du die Resultate erzielst. Die besten Leute auf die Position platzierst und eigentlich nicht, wann du das machst. Und ich erhalte momentan nicht die Freiheiten bei der Arbeit, die ich mir gerne wünschen würde.

I: Darf ich da spezifisch fragen, wo du an deine Grenzen stößt?

B: Es ist sehr viel Bürokratie, also zum Beispiel ein Beispiel ist, wenn man Richtung Employer Branding geht, dann ist es sehr wichtig, dass eine Firma und ich sage zum

Beispiel unsere Firma, wo wir angestellt sind, nicht nur auf den sozialen Medien oder auf der Webseite die Kunden ansprechen möchte, sondern auch wirklich neue, mögliche Arbeitssuchende, also Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmer, vielleicht Mitarbeiter-Reporte auf die Webseite tut oder auf LinkedIn. Vielleicht einen Post macht, wenn neue KollegInnen starten oder einen Insta-Kanal macht, wie das eigentlich so aussieht, wenn man bei uns arbeitet. Und da sind uns, dort wo ich jetzt arbeite, sehr die Hände gebunden. Die Strategie der Firma ist so nur Richtung Kunden zu kommunizieren und das macht den Job als Recruiter nicht so einfach, wenn du dann eigentlich einfach so ein White Sheet bist und gar nicht klar ist, für was du eigentlich stehst. Und die meisten Leute, die wollen wissen: Wie ist die Firmenkultur. Und eine Standard-Webseite bietet die Information nicht an.

I: Super, jetzt muss ich kurz nachdenken. Ich hatte gerade eine super Frage darauf. Jetzt muss ich schauen, dass ich sie noch zusammen bekomme im Hirn. Wenn jetzt diese Unternehmung kommuniziert, ist dann das, was innen stattfindet und nach außen kommuniziert wird, ist das ist das authentisch? Ist das tatsächlich das, was innen stattfindet?

B: Nein. Es geht durch drei Kommunikationskanäle und wird auch geändert. Ich glaube, das ist auch ein Balance-Akt, aber ich glaube, also transparente und authentische Kommunikation ist das A und O, auch von der Firma selber. Weil sonst wird die Kommunikation von außen gemacht, dann reden einfach alle drüber und niemand glaubt mehr, was die Firma selber kommuniziert.

I: Gut, dann gehe ich schon mal zur nächsten Frage. Das ist übrigens eine Hammer-Frage. Bitte festhalten! Was unternimmt deine Arbeitgeberin, um dich emotional an das Unternehmen zu binden?

B: sie hat mir einen externen Lautsprecher geschenkt.

I: Moment, ich notiere.

B: Sie hat mir einen externen Lautsprechern 16 Franken geschenkt? Nichts, außer dem Lautsprecher.

I: Was denkst du deiner Meinung nach, müssten ArbeitgeberInnen leisten, in der Hinsicht? Oder müssten sie etwas leisten, in der Hinsicht?

B: Ja, ich glaube, sie müssen etwas leisten und ich glaube, die Frage ist wirklich eine Hammerfrage und wirklich ganz wichtig. Ich glaube, jede Firma muss in die emotionale Bindung der Arbeitnehmenden investieren, um die Fluktuation gering zu halten. Weil, wenn du dich emotional gebunden fühlst, das kann eine Kaffeecke sein oder (unv.) oder ein Farmnachmittag oder mal ein wertschätzendes Feedback oder so, dann ist dein Commitment größer und auch deine Motivation und auch deine Leistung. Also in der Firma, wo ich jetzt arbeite, ist eigentlich alles nur People, People, People. Also wir werden gemessen an dem was wir machen und nicht irgendwie wie viel Tische wir bauen. Das hat wirklich mit Motivation zu tun.

I: Wenn du jetzt mal deine gesamte Berufslaufbahn deine Erfahrung anschaust und dein Gefühl für die Wirtschaft: Denkst du, dass das sich verändert hat im Laufe der Zeit?

459

460 B: Die emotionale Bindung oder, dass die Firma möchte, dass wir emotional
461 gebunden sind?

462

463 I: Beides.

464

465 B: Ich habe meine Karriere bei der Zürich Versicherung gestartet und ich war
466 eigentlich eine sehr, sehr stolze Zürich-Mitarbeiterin. Und halt auch in Zürich, für
467 Zürich und dieser Brand, also ich habe den voll mitgetragen. Und ich glaube, dass
468 dieses emotionale Commitment, also / Nein, ich weiß aber nicht, ob's mit der Dauer
469 zu tun hat, sondern einfach wo die Firma steht, also wir wussten damals bei der
470 Zürich genau für was wir stehen und was die Ziele der ganzen Firma sind und was
471 mein Teil dabei ist und deshalb konnte ich mich auch sehr gut damit identifizieren.
472 Das ist am jetzigen Arbeitsort nicht ganz dasselbe. Die Firma ist voll in der
473 Transformation und hat sich noch nicht so klar gefunden, für was sie eigentlich steht.

474

475 I: Also bei der Zürich-Versicherung wusstest du den Sinn und den Nutzen deiner
476 Arbeit?

477

478 B: Ja.

479

480 I: Hatte das dann einmal Einfluss auf, wie zugehörig du dich gefühlt hast?

481

482 B: Ja, sehr, ja.

483

484 I: Und hatte das einen Einfluss auf deine Arbeitsproduktivität?

485

486 B: Ja, sehr. Wir waren auch sehr unternehmerisch unterwegs, weil ich hatte immer
487 sehr innovative und unternehmerisch denkende Vorgesetzte. Wo wir einmal in Elm,
488 in einem kleinen Hotel waren, einfach zwei Tage und irgendwie noch (unv.)
489 gestrichen haben, weil wir kaum Geld hatten. Weil das Budget gestrichen wurde.
490 Einfach um zusammen an neuen Themen zu arbeiten und wir haben
491 wir haben ein Auto gemietet, weil wir kein Budget hatten, dass alle den Zug nehmen
492 konnten und sind dann selber gefahren mit so einem 16 Personen Mini-Bus und das
493 war mega Gefühl von irgendwie, wir sind so die Piraten in der Firma drin und haben
494 eigentlich viel gemacht. Weil auch damals die Wirtschaftslage war nicht so einfach,
495 wir hatten nicht sehr viel Geld, aber wir wollten einfach unbedingt was Cooles tun.
496 Und ich glaube, vielleicht, das ist auch so eine Antwort auf generell die Frage. Ich
497 glaube, du fühlst dich oder ich fühle mich als Person eher zugehörig, wenn's so ein
498 bisschen auch noch Innovationskraft gibt und man hat auch noch Möglichkeiten und
499 man darf was bewirken und es ist nicht zu starr.

500

501 I: Super! Dann hätten wir nur noch eine Frage. Die ist: Was unternimmt deine
502 Arbeitgeberin, um dein Potential optimal zu nutzen und auszubauen? Potential in der
503 Hinsicht Fähigkeiten, Erfahrung, Bildung?

504

505 B: Nichts.

506

507 I: Okay. Habe ich übrigens schon öfter gehört, diese Antwort.

508

509 B: Du, also, ich sage die Wahrheit, auch wenn's nicht anonymisiert wäre. Also, es ist

510 so, ja.

511

512 I: Gut. Jetzt aus deiner Brille, mit deiner Berufserfahrung: Was denkst du, sollte
513 gemacht werden?

514

515 B: Ich glaube, es ist wichtig, dass eine gute Feedback- und Performance-Kultur
516 gelebt wird. Und was ich damit meine, ist nicht irgendwelche Prozesse, wo es heißt,
517 dass man alle drei Monate eine Stunde mit dem Chef reden soll, sondern wirklich so
518 gelebt: Wer braucht was? Eben ich habe vorhin das Employer-Branding
519 angesprochen. Da geht es drum: Was braucht man im Recruiting, auch um technisch
520 da up to speed zu sein? Könnte man dort eine Weiterbildung machen, dass man
521 eigentlich ein bisschen rausfindet: Wo gehen die Trends hin? Wer im Team hat
522 welche Interessen diesen Trends zu folgen? Gewisse Leute wollen wir auch einfach
523 nur ihren Job noch Vorschrift machen. Ich glaube, um wirklich gute Performance
524 abgeben zu können, braucht's eine gute Führungskultur, dass der Chef auch weiß,
525 wer was braucht. Und, dass die Feedback-Kultur vorhanden ist, dass man das auch
526 einholen darf.

527

528 I: Als stark individualisiert?

529

530 B: Genau. Ich habe zum Beispiel im Frühling klar gesagt, ich möchte das und das
531 und das machen und dann kam die Antwort im ersten Jahr gibt's keine
532 Weiterbildung. Okay. Und wenn man jetzt da anschaut, ich glaube, da ging's um
533 Kurse zwischen 500 und 1.000 Franken und ich meine, ich bin in einem finanziellen
534 Lohnsegment, wo das / Wenn ich da motiviert bin und ich mache ja meine Arbeit
535 drum rum auch und ich fehle einen Tag, dann rechnet sich das 100 Mal.

536

537 I: Ja, also wenn ich das so umformulieren darf: Das Budget sollte drin liegen?

538

539 B: Ja.

540

541 I: Sollte gesprochen werden in solchen Fällen?

542

543 B: Ja.

544

545 I: Okay. Ja, gut. Dann sind da eigentlich schon am Ende vom Interview. Jetzt
546 möchte ich aber noch dich fragen, ob ich etwas vergessen habe, dich zu fragen.
547 Oder, ob du mir sonst auch gerne zu diesen Themenkomplex deine Meinung und
548 Erfahrung teilen möchtest.

549

550 B: Nein, ich glaube nicht. Ich glaube, was ich vielleicht noch gern sagen würde, ist,
551 dass das ganze Thema New Work so wie ich's jetzt verstehe, schon sehr viel drin
552 hat, aber wie soll ich sagen, schon nicht auch so abschließend ist. Oder wie siehst
553 du das Sascha?

554

555 I: Ja, also ich habe die Literatur ja studiert, die aktuelle. Deswegen kann ich dir dazu
556 schon was sagen, aber das würde ich jetzt nicht gerne im Rahmen von dem
557 Interview machen. Das würde ich dann nach der Aufnahme gerne machen.

558

559 B: Ja, gerne.

560

I: Falls du jetzt einfach noch nein, sonst Meinungen sagen möchtest, ich möchte dich da nicht beeinflussen. Das ist der Hintergrund.

B: Nein, Sascha, das ist gut. ich glaube, ich habe meine Punkte alle sagen können.

I: Ja. Wir haben wirklich viel besprochen. Ich danke dir wirklich sehr herzlich für deine Teilnahme an dem Interview und die Zeit, die du mir geopfert hast, ja. Und das Interview wird in Text gefasst, anonymisiert, wird Teil der Arbeit, wird analysiert, geht mit vielen anderen Experten-Feedbacks als Teil der Diskussion zwischen Theorie und Expertenmeinungen als Ergebnis in die Arbeit dann rein und dort werden dann Handlungsempfehlungen für Schweizer Unternehmen formuliert werden, was sie denn zu der Thematik machen könnten. Ich weiß nicht, ob die Arbeit publiziert wird. Das wird sich noch herausstellen. Falls nicht, kann ich sie dir trotzdem zukommen lassen. B: Gerne, sehr gern, Sascha.

B: Dann war's das schon. Ich danke dir herzlich. Und dann stoppe ich mal die Aufnahme und würde mich dich bitten noch drin zu bleiben. So, drei, zwei, eins und stopp.

Anhang IX: Transkript I5

I: So, herzlich willkommen.

B: Freut mich.

I: Zu dem Interview hier, vielen Dank, dass du dir Zeit genommen hast.

B: Sehr gerne.

I: Ich gebe dir erstmal einen kleinen Abriss, über das Thema. Es dreht sich um drei Themen, einmal New Work, einmal IT-Management und einmal die digitale Transformation.

B: Spannend, ja.

I: Das Interview läuft so ab: Es dauert so circa fünfundvierzig Minuten bis zu einer Stunde. Ich stelle zirka drei Hauptfragen. Es ist ein teilstrukturiertes Interview. Und bei den einzelnen Fragen würde ich dann nochmal jeweils tiefer nachbohren oder unter Rückfragen stellen, einfach um das dann so zu summieren. Das Interview ist anonym. Das heißt die Transkription, die ich bekomme, da gehe ich drüber und anonymisiere das Interview. Das heißt Name, Firma wird entfernt. Das Einzige, was ich beibehalten würde, wäre Funktion und Position. Es ist möglich, dass man sagt, man möchte auch das nicht, dann würde ich das komplett raus nehmen oder es ist auch möglich, dass man eine Vereinbarung macht, wenn jemand darauf besteht, dass alles genannt wird.

B: Gut, dann fange ich mal an mit den Aufwärmfragen. Bist du bereit?

I: Ich bin bereit.

B: Super. In welcher Industrie arbeitest du und in welcher Funktion?

I: Ja, ich würde sagen, in der Forschung. Und bin dort, also meine offizielle Bezeichnung ist Research Associate und PhD-Kandidat, also ich bin ganz normale Doktorandin am Institut.

B: Eine forschende Forscherin. Ja. Das ist super. Wie lange machst du das jetzt schon? Und wie lange dauert's noch?

I: Ich mach's jetzt schon ein Jahr doch, ein Jahr und elf Monate und ich mach's jetzt noch, ich muss kurz rechnen, Moment. 17 Monate sind's noch, ja.

B: Was ist dein Forschungsbereich?

I: Genau, mein Forschungsbereich ist die oder ja, Bereiche sind Wirtschaftsinformatik und da drunter schaue ich mir gerade auch in diesem ganzen agilen Transformationssetting eben an. Wie Unternehmen in ihrer agilen oder in ihren agilen Transformationsvorhaben optimal unterstützt werden können.

B: Sehr spannend. Das könnte das Thema dieser Arbeit auch tangieren. Ja. Super.

51 Da hoffe ich mal, dass ich viel Erfahrung und Erkenntnisse aus dir herausfragen
52 kann. Ja, spannend, also die Dis-Wahl finde ich dann wirklich auch spannend, weil
53 ich ja keine Ahnung habe, was so ein PhD macht. Was sind denn deine täglichen
54 Aufgaben?

55
56 I: Also meine täglichen Aufgaben. Ich würde sagen, das sind so zwei Hauptbereiche,
57 so der eine Bereich ist der klassische Forschungsbereich. Dazu gehören:
58 Literaturrecherchen, dazu gehören auch auch Interviews, so was wie wir gerade
59 machen, irgendwelche Umfragen. Dazu gehört auch das Verfassen von
60 Publikationen, die Aufbereitung von Zwischen- oder auch in Forschungsergebnissen,
61 die man dann einmal der Forschungscommunity, aber auch der praktischen quasi
62 der Praxis-Community zur Verfügung stellt. Dann zum Teil auch, wegen der
63 Pandemie jetzt ein bisschen weniger, aber davor, dass man auch auf Workshops
64 geht. Also, dass man so, ja, auch quasi Wissen in der Community teilt, noch weiter
65 vermittelt und zum anderen, dass man auch auf wissenschaftliche Konferenzen oder
66 Austauschmöglichkeiten geht und da entweder Themen präsentiert oder an
67 Präsentationen teilnimmt. Und so der zweite Bereich, das ist eigentlich so, ich sag
68 mal der ja Beratungsbereich oder forschungsnahe Beratungsbereich, wo in Projekten
69 mit Forschungspartnern, also Unternehmen, die auch im Konsortium teilnehmen und
70 von denen wir auch die zum Teil auch unsere Forschungsergebnisse challengen, in
71 den Workshops, die ich gerade genannt habe. Dass man da auch spezifische
72 Projekte, zum Beispiel aktuell arbeiten wir an einem White Paper mit einem großen
73 deutschen Unternehmen zu einem Thema, dass man solche Projekte auch noch
74 nebenher macht.

75
76 B: Ah, gut. Gut, danke. Dann steige ich mal in die Hauptfragen ein. Der erste
77 Themenkomplex, das muss ich mal vorausschicken: Es geht nicht darum, diese
78 Fragen zu beantworten, was ist richtig und was ist falsch? Wie du wahrscheinlich eh
79 selber bestens weißt, um explorative Forschung. Das heißt, es geht darum,
80 herauszufinden: Was ist deine Erfahrung? Was ist deine Meinung? Das heißt, es gibt
81 keine richtigen Antworten in dem Sinne. Man kann auf nichts gewinnen. Ja, was ist
82 denn für dich New Work?

83
84 I: Ja, New Work ist für mich eigentlich, dass so ein bisschen die Mitarbeiter,
85 selbstständig und frei entscheiden können, wie wann und wo sie arbeiten möchten.
86 Allgemein gefasst, also vielleicht wenn wenn man so ein bisschen vielleicht mit dem
87 wie startet, das ist ja jetzt auch so ein bisschen das Gängigste in den Entwicklungen,
88 worüber diskutiert wird, zu sagen: Okay, möchte der Mitarbeiter in an einem festen
89 Arbeitsplatz-Setting, im Büro mit den gleichen Kollegen sitzen und dort arbeiten oder
90 ist es vielleicht ein Modell / Das kann ich aus eigener Erfahrung auch bestätigen. Das
91 war zum Beispiel vor, jetzt muss ich kurz rechnen, ich glaube viereinhalb Jahren bei
92 meinem Arbeitgeber auch gang und gebe, dass man zum Beispiel quasi noch ein
93 Schließfach hatte und man sich dann zwischen drei Gebäuden entscheiden konnte,
94 wo man sich hinsetzen will und mit welchen Kollegen und mit wem man heute
95 eigentlich an einem Projekt arbeitet und konnte dort frei den Ort wählen. Es gibt ja
96 aber auch diese Modelle, dass man sagt vermehrt, man arbeitet von zu Hause oder
97 man arbeitet, weiß ich nicht, vom Ferienhaus irgendwie in Monaco und kann sich das
98 irgendwie einteilen. Und so ein bisschen den ja, den anderen Punkt, den ich auch
99 sehr interessant finde, ist dieses selbstständige einteilen, von den Zeiten: Wann
100 möchte ich arbeiten? Zum Beispiel, gibt's da ja auch viele Diskussionen oder die ich
101 jetzt auch aus meinem Forschungsbereich so ein bisschen mitbekommen habe, ich

glaube es ist in der Neurowissenschaft auch und in der Informatik. Die sagen, okay, der Mensch hat ja seine eigene Produktivitätskurve und Menschen wird eben auch frei oder sind großen Teilen überlassen, wann sie arbeiten möchten. Zum Beispiel mal bei, ja okay, mein vorheriger Arbeitgeber zum Beispiel, hat das ja auch, hat das zum Beispiel gemacht, man hatte eine Kernarbeitszeit und man durfte drumherum dann die, zum Beispiel restlichen drei Stunden so planen wie man wollte. Aktuell ist es bei mir, dass ich mir das eigentlich, außer ich habe jetzt natürlich irgendeine Besprechung, komplett frei einschalten kann. Und vielleicht so ein bisschen der letzte Punkt. Jetzt habe ich den Faden verloren...

B: Wie wann? Freie Einteilung der Arbeit.

I: Freie Einteilung der Arbeit auch. Genau, dass man vielleicht auch so ein bisschen, weiß ich auch nicht, ob das jetzt vielleicht auch die New Work-Entwicklung ist oder, ob es schon vorher war, dass man auch so ein bisschen wegkommt von diesem Hierarchischen. Irgendwie jemand anders sagt irgendwie, da sitzt der und der an dem Tag. Sondern Arbeitnehmer sich immer frei entscheiden können, wie priorisieren sie Sachen und wie organisieren sie sich auch, über allein Ort und Zeit quasi in den Aufgaben selbst.

B: Du hast jetzt Sachen genannt wie Homeoffice. Also, da würde mich interessieren, wie deine Meinung dazu ist: Welche Rolle die Unternehmens-IT bei New Work spielt? Ich würde sagen, eine sehr hoher. Also sie müsste ja die Voraussetzung schaffen, was du jetzt grad gesagt hast, die Leute auch einfach in dem gleichen IT-Set, den gleichen IT-Voraussetzungen, egal ob's jetzt im Büro ist oder zu Hause oder ich sag jetzt mal im Ferienhaus oder wo auch immer, dass sie die gleichen Voraussetzungen haben, um arbeiten zu können. Ja und da würde ich sagen, dass die IT-Infrastruktur und das Setting schon wirklich ein maßgebender Faktor ist, ob das dann auch in dem Wunschsetting, so wie der Arbeitnehmer, das machen möchte oder wie der Arbeitgeber es vornimmt, auch so geschehen kann.

I: Wenn du jetzt an diese ganzen Ansätze denkst, die du vor uns genannt hast, siehst du da auch Probleme in Bezug zu New Work?

B: Du meinst jetzt gerade auf die erste Frage abgestellt, in Kombination mit der IT oder generell?

I: Generell New Work an sich.

B: Ja, ich glaube, dass ein entscheidender Faktor ist auf jeden Fall, ich glaube, die Unternehmenskultur. Ich fange mal mit der Unternehmenskultur an. Ich glaube, dass es für Unternehmen 'ne Herausforderung sein kann diese Kultur so zu halten oder auch den Austausch zwischen den Mitarbeitern sicher zu stellen. Hier gibt's ja Kommunikation, auch die indirekt sozialen, also die die sozialen Strukturen, die quasi unter der Oberfläche herrschen, dieser informelle Austausch, die man zum Beispiel an der Kaffeemaschine hat oder irgendjemanden ins Büro läuft oder irgendwie in der Pause sich trifft, dass das natürlich so ein Stückchen wegfällt und dadurch ja auch viel, ich sage mal, ja, auch Kommunikation und Austausch, vielleicht auch Zusammenhalt, rein theoretisch verloren gehen kann. Auf der anderen Seite, vielleicht auch ganz interessant, es gibt ja diese drei Level der Kultur und ganz

oben sind die Artefakte. Also, das was man so sieht, so Symbole, wie Leute sprechen, wie Leute sich irgendwie zusammengehörig fühlen, durch Kleidung oder so. Und das vielleicht auch so ein ganz interessanter Faktor, wo ich aus meiner eigenen Erfahrung gemerkt habe, dass dadurch so ein bisschen diese Corporate Language aufweicht, also das merkt man die Leute verwenden nicht mehr so stark dieselben Buzzwords. Und es erzeugt so ein bisschen das Gefühl so: Oh, okay, jetzt gehöre ich irgendwie gar nicht mehr dazu. Was ich noch ganz interessant finde, ich glaube, das kommt einfach auch dadurch zustande, weil man wahrscheinlich nicht mehr so viel Zeit zusammen verbringt, auch wenn man eigentlich nur an dem gleichen Ort arbeitet, aber es scheint halt irgendwas Zwischenmenschliches nicht mehr so richtig stattzufinden. Und zum anderen, glaube ich, negative Aspekt, den ich jetzt persönlich nicht so bestätigen konnte, wo ich jetzt aber viel drüber gelesen habe oder auch gehört habe von von dritten Personen ist, diese Trennung zwischen beruflichen und privaten, wenn keine räumliche Trennung stattfindet. Dass das sehr schwierig ist, diese Überlastung, durch die implizite Annahme, dass man immer dauerhaft erreichbar sein muss, dass man immer arbeiten muss, dass man allein schon irgendwie, ich weiß nicht, am Küchentisch plötzlich sitzen musste in der Pandemie und irgendwie arbeiten musste. Und jetzt sieht man irgendwie den Küchentisch und assoziiert das mit Arbeit. Und ich glaube auch, der dritte Punkt so ein bisschen der sozialer Aspekt. Ich glaube, dass für Leute, denen das einfach wichtig ist, diesen täglichen Austausch zu haben oder auch viel so ihre soziale Kraft aus dem Umfeld schöpfen, weil die Kollegen auch Freunde sind, dass das natürlich auch nochmal wahrscheinlich zum psychischen Stress und auch Vereinsamung führt, wenn die Kollegen jetzt quasi ein New Work-Programm fahren oder da erzähle ich immer das Beispiel von der Pandemie. Vielleicht nicht mehr sichergestellt ist, dass ich jeden Tag wirklich immer an dem gleichen Platz die Kollegen aufeinander treffen.

I: Wir sind recht flott unterwegs hier.

B: Soll ich ein bisschen langsamer reden?

I: Du darfst so schnell reden wie du willst. Das ist dir vollkommen freigestellt. Der nächste Themenkomplex. Die Frage ist ein bisschen kompliziert habe ich festgestellt aus den anderen Interviews. Deswegen stelle ich sie einmal und werde dann noch eine Definition mitgeben. Die Frage ist: Wie stehen New Work und die digitale Transformation im Zusammenhang? Und ich gebe dann meistens noch die Definition von digitaler Transformation mit. Der Prozess, der Wandel, der Gesellschaft und der Wirtschaft zum digitalen hin. Und wie das im Zusammenhang mit New Work steht. So wie es deine Meinung dazu?

B: Genau, also ich sage mal, digitale Transformation, also die Transformation ganz platt gesprochen vom Analogen ins Digitale, in unser Gesellschaft, in Unternehmen, in jedem Einzelnen, hat ja maßgeblich dazu beigetragen, dass eben auch ein technologischer Wandel stattgefunden hat, dass der Innovation stattgefunden hat, dass wir allein jetzt erst an dem Punkt sind, um New Work Modelle zu fahren. Also sobald es eben um, ich sage mal, um Menschen geht, die in verteilten Systemen irgendwie arbeiten und halt irgendwie dezentralisiert arbeiten und das eben mit einem digitalen Gerät tun, weil sie dadurch, das mitnehmen können. Sie haben irgendwie einen Internetzugang. Sie haben eine VPN, die läuft und sie haben

irgendwie ein Handy, was sie mitnehmen können. Sie sind also somit nicht mehr gebunden. Deswegen würde ich schon sagen, also klar, da besteht ein Zusammenhang.

I: Und wenn man das Ganze mal umdreht? Und sich die Frage stellt, New Work an sich, ob das eine Auswirkung hat darauf, dass die Gesellschaft digitaler wird?

B: Ja, ich glaube, in der Form / Ja, so ist es so ein bisschen gemein. Es kommt jeder mit diesem Corona-Beispiel. Ich versuch's mal zu vermeiden.

I: Ist vollkommen in Ordnung. Es gibt kein Richtig und Falsch.

B: Ja, aber es ist / Okay, ich glaube, dieses Corona-Beispiel und diese Entwicklungen sind verstärkt worden durch Corona. Und das hat ja eigentlich auch wieder eine Auswirkung auf die digitale Transformation, die dadurch beschleunigt wird. Weil, jeder in seinem wirklich ganz individualisierten Leben, ich sag mal der so einen Job hat, wie wir zum Beispiel, ja damit konfrontiert war. Das heißt, Leute, die vielleicht diesen gesellschaftlichen Druck der digitalen Transformation gespürt haben und und auch ihre Auswirkungen in anderen Bereichen, die waren schon tangiert, aber die konnten sich da vielleicht ein Stückchen dem individuellen Leben entziehen. Und das hat jetzt eben durch diese Entwicklung war das eigentlich, ja, unvermeidbar. Das heißt, das hat ja dadurch eben, dass man selber damit konfrontiert ist und sich damit auseinandersetzt und dass auch wieder irgendeine Auswirkung hat auf mein Leben, zahlt es ja auch wieder auf den digitalen Wandel ein. Das heißt, ich denke auch in die Richtung, bedingt das eine auch das andere. Das heißt, da gibt es eine gewisse Austauschbeziehung.

I: Vielen Dank. Jetzt komme ich mal zu den Rückfragen: Wie denkst du, wird die Zukunft der Arbeit aussehen?

B: Ja, also realistisch und ich glaube, das sind so zwei Themen, die darauf einzahlen. Das ist zum einen der ganze digitale Wandel und auch, ich sage mal, die Erfahrungen, die wir jetzt in bestehenden Work-Konzepten gesammelt haben, aber auch so ein bisschen die nachfolgende Generation, die jetzt kommt, zum Beispiel auch die Generation Z und die Themen, die wichtig sind, aber auch wir schon als Millennials. Uns ist Unabhängigkeit irgendwie, wir sind Digital Natives, wir irgendwie halten Kontakt auch über Kontinente hinweg. Das heißt so das Digitale ist einfach ein Fokus. Ich glaube, durch diese zwei Treiber und bestimmt auch nochmal wahrscheinlich über andere, noch mal dahin gehen wird, dass sich dieser Trend oder diese Entwicklung, die wir sehen, nochmal verstärken wird. Das heißt, und Corona ist der dritte Aspekt, unter anderem auch noch. Ich glaube, dass es der Standard werden wird und das ist nicht langfristig, sondern ich glaube auch ziemlich kurz- bis mittelfristig, dass es passieren wird, dass man, für die meiste Zeit und die meiste Arbeitszeit, die man in der Woche hat, frei entscheiden kann, wie, wann und wo man arbeiten möchte. Ich glaube, natürlich wird das nicht in allen Branchen funktionieren, weil es zum Beispiel im Kundenkontakt, gewisse Kernzeiten gibt. Es gibt natürlich auch immer noch viele Jobs, die können kein New-Work-Modell fahren, weil das zum Beispiel ein handwerklicher Beruf ist oder ein Beruf, der zum Beispiel, ich weiß nicht mehr, Sicherheit und so weiter, wo das nicht funktioniert, aber für die anderen Themen würde ich sagen, dass schon der Druck durch diese Faktoren einfach da ist, dass die Unternehmen da flexibler sind

und ihren Mitarbeitern da auch mehr Freiraum geben werden müssen, um sich Arbeit so einzuteilen, wie man sich eben produktivsten, am wohlsten damit fühlt.

I: Was denkst du, wie sich die New Work auf die Attraktivität von ArbeitgeberInnen auswirkt?

B: Ja, ich glaube schon sehr, weil die / Also wenn die Bereitschaft da ist, solche Modelle anzubieten, macht das zumindest, ich sage mal, für / Ja, wenn ich jetzt an mich denke und ich glaube auch an die jüngere Generation, ist es durchaus ein wichtiger, wichtiger Faktor. Weil man jetzt selber irgendwie gesehen hat, ich will selber darüber entscheiden können, eben diese Eigenverantwortlichkeit, wie ich arbeiten möchte.

I: Jetzt hast du angesprochen du und jünger. Was siehst du da einen eine Relevanz bezüglich der Demografie?

B: Ja, also vielleicht, aber das ist an der Stelle jetzt der sehr subjektive Eindruck so aus dem aus dem Umfeld mit dem ich täglich konfrontiert bin auf der Arbeit, dass ältere Kollegen dem so ein bisschen misstrauen. Zum einen, weil also das Gefühl in ihnen verstärkt, so abgehängt zu werden. Einfach weil sie sind es gewöhnt, quasi jeden Tag ins Büro zu kommen und sich auch austauschen zu können und es fällt ihnen unheimlich schwer den Anschluss zu halten und irgendwie informiert zu sein, wenn sie jetzt zum Beispiel, wenn wir nicht alle an einem Ort sind. Und so ein bisschen der zweite Punkt. Das ist jetzt aber, auch weiß ich nicht, ob das repräsentativ ist, wahrscheinlich nicht, aber könnte vielleicht sein, dass die älteren Kollegen auch sagen, dass ihnen so ein bisschen die Kontrolle entgleitet. Also, dass es nicht mehr sehr transparent ist, wer wann was macht. Aber da ist die Beratung jetzt auch ziemlich extrem. Solche Konzepte, wie FaceTime, die es gab, dass der Output vielleicht nicht entscheidend ist, aber die Zeit, die man eben Präsenz hat beim Kunden, dass man daran das jetzt nicht mehr so festmachen kann, sondern sich eigentlich eher orientieren muss, es kommt eigentlich nicht wie lang der Mensch arbeitet oder ja wie lange er da ist, sondern eigentlich eher auf den Output. Und dadurch sagen die Kollegen oder ja, sagen viele die ich kenne einfach, dass es jetzt nicht so / Also, dass es vielleicht ganz nett ist für einen Tag die Woche, aber dass es kein dauerhaftes Modell ist.

I: Wenn du dort an Führungskräfte denkst und an diese demographische Verteilung, siehst du da auch einen Unterschied?

B: Ja, also, ich glaub bei jüngeren / Also ja was ist jetzt jünger? Zum Beispiel bei Leuten so bis, ja, ich würde euch mal so sagen, bis 50, Mitte 40, so ein bisschen, bisschen älter als wir, das sind in der Regel Digital Natives oder eben an der Grenze dazu, dass sie sagen, okay, sie finden das attraktiv und sie fördern das auch. Und alles so ein bisschen darüber oder auch die Kollegen, die / Das sind halt meistens ältere, weil die in diesen hierarchischen Strukturen ja quasi aufgewachsen sind und auch schon eigentlich die meiste Zeit ihres Arbeitslebens in so Strukturen sich befinden, sich sehr schwer damit tun, da auch so ein bisschen, ich sage mal, die Leine locker zu lassen und den Rahmen zu geben, um solche New Work-Modelle zu etablieren.

I: Denkst du das Vertrauen da vielleicht eine Rolle spielt?

B: Ja, ich glaube es ist Vertrauen. Also, diese Beziehung zwischen Vertrauen und Kontrolle. Ich glaube, es ist auch so ein bisschen Resistance to Change. Also quasi ja Resistenz, Veränderungsresistenz so ein bisschen. Ja. Ich glaube, das spielt auch noch mit rein.

I: Gut. Dann lass mich mal kurz gucken. Was denkst du, wie wichtig ist das Thema New Work für Schweizer Unternehmen?

B: Gute Frage. Also definitiv wichtig. Weil die Schweiz / Ja gut, das gilt jetzt nicht nur für die Schweiz, aber es ist ja schon ziemlich wichtig, dass man quasi Fachkräfte erhält und neue Talente irgendwie ins Unternehmen rein bringt und der Fight for Talents ist jetzt auch, das ist ja auch kein neues Thema mehr für die Unternehmen. Das heißt, die müssen sich zumindest ja mit der Entwicklung mitbewegen und eigentlich auch nochmal so ein bisschen nachfühlen: Okay, was wollen die Leute jetzt eigentlich da draußen? Und dann nochmal eine Schippe drauflegen, um attraktiv am Markt zu sein. Und grade das Thema New Work, zumindest so wie ich's wahrnehme und was man auch so liest, dass man sagt: Okay, das hat ein extrem hohes Standing. Und das heißt, für Arbeitnehmer ist das super relevant und wird wahrscheinlich noch an Relevanz gewinnen.

I: Da würde ich schon zum nächsten Themenkomplex kommen. Das hast du wahrscheinlich vorhin schon erwähnt. Ich stelle die Frage nochmal einfach so. Vielleicht haben wir was vergessen. Welche Form von New Works siehst du denn bei deiner aktuellen Arbeitgeberin?

B: Ich weiß jetzt nicht, wie die offizielle Regelung ist, aber bei mir ist es so, dass ich eigentlich komplett frei entscheiden kann, wovon ich arbeiten möchte. Ich muss jetzt nur, also ich glaube, meine einzige ja, Voraussetzung wäre, dass ich in der gleichen Zeitzone bin und erreichbar bin für die Kollegen.

I: Gleiche Zeitzone, da möchte ich direkt mal einhaken. Zeitlich oder örtlich?

B: Zeitlich.

I: Das heißt, du könntest auch genauso gut in Thailand sein, aber zur gleichen Zeit?

B: Genau, das würde rein theoretisch gehen. Und ja, ansonsten, ich glaube, wenn ich noch so ein bisschen überlege... Wie gesagt, die Zeitzone ist wichtig. Örtlich könnte man auch irgendwo anders sein. Man müsste jetzt aber den Arbeitgeber darüber informieren, dass das so ist. Aber grundsätzlich ist die Bereitschaft da, dass man das so entscheiden kann. Genau, und was aber dennoch, es wird nicht, also es wird keine Vorgabe gemacht, wann man wo zu sein hat. Aber es gibt so den Appell, dass man so, ich weiß nicht, im zwei Wochen Rhythmus es irgendwie schafft, sich vor Ort, also an einem Ort mit den Kollegen irgendwie auszutauschen. Und das ist dann bei uns meistens so, dass man dann ins Büro kommt. Aber es ist nur ein Appell, es ist jetzt keine Aufforderung.

I: Ich habe jetzt noch ein paar weitere Fragen. Das sind da die Rückfragen. Die sind ein bisschen tougher. Aber keine Sorge, keine Angst. Wie wird dir von deiner Arbeitgeberin der Sinn und Nutzen deiner Arbeit vermittelt?

357
358 B: Okay, Sinn und Nutzen? Ja, das ist bei meinem Arbeitgeber so ein bisschen
359 schwierig.
360
361 I: Man kann auch antworten, zum Beispiel: Gar nicht. Hatte ich auch schon. Also
362 wenn das denn so wäre.
363
364 B: Ich versuche grad, irgendwas zu finden. Lass mich nachher kurz nochmal kurz
365 überlegen. Ne, mir fällt wirklich keiner ein.
366
367 I: Gut. Ich frage mal so: Würdest du dir wünschen, dass du den Sinn und den Nutzen
368 deiner Arbeit vermittelt bekommen würdest?
369
370 B: Ja, definitiv, definitiv. Ja, weil Nutzen und Sinn korreliert ja sehr stark mit
371 Wertschätzung. Und ich glaube, wenn ein Arbeitgeber es nicht schafft, diese Nutzen
372 zu vermitteln, ich sage mal, auf einer persönlichen und Communityebene, dann ist ja
373 die Wertschätzung ja auch ziemlich niedrig dadurch.
374
375 I: Wie viele Freiheiten hast du denn im Beruf und wie viele brauchst du?
376
377 B: Boah ich würde sagen, ich habe ziemlich viele Freiheiten. Und ich merke auch,
378 dass ich das brauche. Also ich bin ein sehr freiheitsliebender und kreativer Mensch
379 und ich kann meine Fähigkeiten optimal einsetzen, je maximaler die Freiheit und die
380 Freiheit für Kreativität ich irgendwie in meinem Alltag habe. Ja, ich, das habe ich
381 aktiv eingefordert, das habe ich jetzt auch bekommen, also ich kann arbeiten, wann
382 ich will, wo ich will, ich werde meistens nicht kontrolliert. Ich kann selbst entscheiden,
383 wie ich Dinge mache. Also, es gibt irgendeine Problemstellung, wo ich mich ganz frei
384 hinsetzen darf und selber überlegen darf, wie ich jetzt das Problem strukturiere und
385 auch irgendwie eine Lösung dafür bekomme. Ich bin auch ziemlich frei, wie ich mit
386 Kollegen, mit denen ich zusammenarbeite, wie ich mit denen zusammenarbeite und
387 welche Aufgaben wir untereinander aufteilen. Vielleicht da die einzige Beschränkung
388 ist natürlich, dass ich irgendwie nur mit dem zugewiesenen Kollegen
389 zusammenarbeiten kann und nicht noch irgendwie sagen kann, ich möchte noch
390 irgendwie mit dem und mit dem anderen zusammenarbeiten. Das ist noch so eine
391 Restriktion. Ne, aber sonst würde ich sagen, ich habe maximalen Freiheitsgrad.
392
393 I: Gibt es Situationen, bei denen du bei deiner Freiheit an Grenzen stößt?
394
395 B: Du meinst das so persönlich?
396
397 I: Im Arbeitskontext.
398
399 B: Im Arbeitskontext? Ja, eigentlich nur diese, ich sage mal /
400
401 I: Ich drücke es mal so aus: Dürftest du mit dem Filmbankkonto stehlen gehen?
402
403 B: Nein! Um Gottes willen, um Gottes Willen! Ja, okay, dann die Freiheiten, die ich
404 gar nicht gedacht. Ne, also klar, alles, was auch so monetär ist oder wie gesagt, ich
405 bin in meinem Aufgabenbereich und der ist, wie gesagt, wie ich in schon geschrieben
406 habe, in diesen zwei Oberkategorien. Alles was irgendwelche
407 Unternehmensentscheidung, Personalentscheidung, Finanzen oder so angeht /

408 Administrativ. Also ich kann auch nicht die IT-Rechte irgendwie steuern, also darauf
409 habe ich keinen Einfluss.

410
411 I: In deinem Wirkungsgrad jedoch schon?

412
413 B: Sehr stark, ja, würde ich schon sagen.

414
415 I: Dann kommen wir nochmal zu so einer Hammerfrage. Bitte festhalten!

416
417 B: Jetzt bin ich gespannt!

418
419 I: Was unternimmt deine Arbeitgeberin, um dich emotional an die Unternehmung zu
420 binden?

421
422 B: Na, gerade ist es eigentlich eher, ja, nichts, nichts, so eigentlich eher das andere
423 Extrem.

424
425 I: Was würdest du dir wünschen?

426
427 B: Beziehungsweise warte, ich muss noch mal, muss nochmal kurz korrigieren. Da
428 gibt es ja immer dieses Senden- und Empfangsthema. Also auf der Empfängerseite
429 bei mir würde ich sagen nichts. Aber auf der Senderseite würde ich schon sagen,
430 dass sich das Unternehmen so bemüht als Beispiel: Als alle Kollegen jetzt
431 gezwungen waren im Homeoffice zu sein im ersten und zweiten Lockdown, dass
432 man dann versucht hat, auch mal ein bisschen anzurufen und nachzufragen, wie es
433 einem geht. Das heißt auch so ein bisschen zu fragen: Hey, emotional, fühlst du dich
434 aktuell? Da wurde auch mal das ein oder andere Geschenk oder die Aufmerksamkeit
435 verschickt. Das vielleicht so von, waren vielleicht so Sachen, die das Unternehmen,
436 glaube ich, aus den Zwecken geplant hat, die jetzt bei mir aber keinen Unterschied
437 gemacht haben.

438
439 I: Was würdest du dir wünschen? Oder hast du schon mal Erfahrungen gemacht mit
440 anderen Unternehmen?

441
442 B: Ja.

443
444 I: Wo was passiert ist?

445
446 B: Einfach dieser Umgang, also dass die Führungskraft eigentlich dich nicht führt,
447 sondern dich weiterentwickelt. Also quasi mit dir an dir und deinem Entwicklungsplan
448 arbeitet. Dass man als Person und auch seine Arbeit einfach wertgeschätzt wird. Im
449 Sinne von, da gehst du nicht irgendwie da drum, dass man irgendwie auf die
450 Schulter geklopft bekommt, sondern eigentlich eher darum, dass man sagt, okay:
451 Man antizipiert irgendwie die Vorschläge die gemacht werden und stellt sich so hinter
452 den Mitarbeiter und also,
453 unterstützt ihn eigentlich genauso weiter zu machen. Ja und dann auch ganz viel,
454 zum Beispiel bei dem vorherigen Arbeitgeber, auch so, ich sag mal, ich kann gar
455 nicht beschreiben genau wie, aber die es geschafft haben durch gewisse Formate,
456 einmal in der Woche oder besondere Events quasi, so eine kleine Freundes-
457 Firmenkultur aufzubauen, die quasi wie so eine Community zusammen waren und
458 sich ausgetauscht haben und unterstützt und da hat man sich weiterentwickelt und

dadurch einfach eine sehr starke emotionale Bindung auch zu dem Arbeitgeber dann quasi entwickelt wurde.

I: Dann gleich die nächste Frage: Was unternimmt deine Arbeitgeberin, um dein Potenzial optimal zu nutzen und auszubauen? Potenzial: Fähigkeit, Erfahrung, Bildung, Weiterbildung. All das.

B: Ja, also dass man quasi für die Kurse an der Hochschule, dass man die während der Arbeitszeit machen kann und auch die, für die Kurse während der Arbeitszeit. Es hat ja originär ja ist ein notwendiges Übel. Es ist PhD. Das wird jetzt auch transkribiert, aber ich sage mal so, alles darüber hinaus, so was ja dann so Forschungsarbeit ist oder so, das ist ja auch für das Unternehmen, deswegen, ist das jetzt nichts zusätzliches. Da wird's auch schon, doch! Ich darf jetzt dieses Jahr eine Weiterbildung darüber hinaus machen. Eine Safe Schulung, was ich auch sehr wertschätzend finde in der Richtung.

I: Safe, was ist das?

B: Das ist quasi ein Scalled-Ager-Framework, also quasi Scrum, auf Scrum für große Unternehmen. Da wird mir dann quasi so geschult. Es sind so verschiedene Programme, die man da machen kann, in verschiedenen Rollen. Und ich mache quasi diese, übergreifende Rolle, dass ich Sachen analysieren kann, Teams aufsetzen, die ganzen Themenprojekte strukturieren und so weiter. Das eigentlich ziemlich, also, ja, das hatte ich mir so ein bisschen rausgesucht und fand's jetzt natürlich auch toll, dass sie gesagt haben, das unterstützen wir und du kannst dann eine Woche mit der Arbeitszeit hat irgendwie dort verbringen und das machen. Ja, das genau, das eigentlich noch, ja.

I: Findest du das ausreichend oder würdest du dir noch was wünschen?

B: Ja, ich würde mir eigentlich mal so ein bisschen Support wünschen, also nicht mal von irgendwie Hilfestellung, sondern eigentlich in Form irgendwie von Zeit, um so ein bisschen diesen Forschungsteil und meine originäre Aufgabe, warum ich dort angestellt bin, einfach nochmal weiter zu treiben und da auch mehr Zeit rein investieren zu können und vor allem mehr, ich sag mal, Aufmerksamkeit, weil du bist ja auch irgendwann nach 'nem acht Stunden Tag erledigt. Und ja, das das wäre eigentlich so, das wäre so der einzige Wunsch, den ich hätte.

I: Schön. Jetzt ist mir noch eine Frage so eingefallen, aus dem Ganzen, was du genannt hattest: Diese ganzen Maßnahmen, die deine Arbeitgeberin dort trifft. Welches Gefühl hast du, welche Meinung hast du, aus welcher Motivation heraus die getroffen wurden?

B: Und ja, ich glaube aus einer sehr opportunistischen Situation.

I: Und zu welchen Nutzen zu . Zum Nutzen der Unternehmer in apriori oder zum Nutzen dir als Mensch?

B: Ich glaube, immer zum Nutzen des Unternehmens. Also ich glaube auch gerade diese Freiheit, die ich vielleicht habe, dass die gemacht wird, dass ich einigermaßen

zufrieden bin, um dieses Projekt zuzutreiben und am Ende natürlich auch, dass die Firma glücklichen Kunden hat und der dann gerne die Rechnung bezahlt und vielleicht dann nächstes Jahr noch ein anderes Projekt haben möchte. Ja, und ich glaube auch solche Sachen wie jetzt diese diese Schulung zum Beispiel. Das ist so ein bisschen so das Rostpflaster irgendwie, dass da aufgeklebt wird, dass der Mitarbeiter noch irgendwie motiviert bleibt die nächsten zwölf Monate.

I: Wirst du jetzt bei deiner Arbeitgeberin als Mensch wahrgenommen oder eher als Wirtschaftsobjekt? Also quasi Homoökonomikus?

B: Ich glaube, so beides. Also, ich glaube, auf einer persönlichen Ebene absolut auch als Mensch. Da wird auch immer, es ist, glaube ich, auch sehr wichtig, dass da die Führungskräfte auch so ein bisschen so ein Gefühl für dich haben und dich so als Mensch einschätzen können. Aber das wird dann auch, ich will nicht sagen überboten, aber rückt so ein bisschen in den Hintergrund, wenn man sich halt dann wieder irgendwie diesem wirtschaftlichen Faktor zuwendet und da muss ich schon sagen: Man hält halt diesen Mensch und die Motivation und Hingabe irgendwie so halbwegs auf Laune und weil man quasi das Ziel hat, natürlich am Ende profitabel zu sein und dem maximalen Impact fürs Unternehmen zu generieren.

I: Ja, also ich bin eigentlich durch mit meinen Fragen. Jetzt hätte ich ja eigentlich nur einfach eine abrundende Frage: Gibt es jetzt irgendetwas auch aus deinem Forschungsbereich, was dir jetzt so einfällt oder mir eben wegen dieser Themen vielleicht noch mitgeben möchtest. Beziehungsweise, was du hier mit in die Arbeit einfließen lassen möchtest? Haben wir was nicht angeschnitten, was du vielleicht gerne angesprochen hättest?

B: Eigentlich nicht, also ich finde das Thema super interessant. Und ich find's eigentlich ziemlich interessant, dieses New Work und digitale Transformation mit dem Zusammenhang mit Zusammenarbeit und irgendwie Unternehmenskultur. Das finde ich jetzt sehr interessant.

I: Wir haben wirklich viel besprochen jetzt in dem Interview. Ich danke dir wirklich herzlich für deine Zeit.

B: Sehr gerne, es hat wirklich viel Spaß gemacht.

I: Deine Erfahrungen, deine Meinung, das ist super. Ja, dir muss ich wahrscheinlich nicht erklären, wie es weitergeht, weil du das selber super kennst. Ja, ich sag's jetzt einfach, weil es Teil des Interviews ist. Es wird transkribiert, es wird von mir analysiert und danach fließt es mit anderen Interviews oder den Analyseergebnissen von anderen Interviews in die Arbeit ein und wird der Literatur der aktuellen gegenüber gestellt und diskutiert und dadurch lassen sich dann vielleicht weitere Erkenntnisse bilden. Die Arbeit wird vielleicht oder vielleicht auch nicht publiziert.

B: Ich hoffe mal publizieren, da bin ich gespannt.

I: Und je nachdem, kann ich aber trotzdem, wenn du möchtest, die Arbeit zukommen lassen, nachdem ich sie dann abgegeben habe. Vielen Dank für deine Zeit und ich beende mal das Interview und drücke mal hier auf den Stoppknopf.

Anhang X: Transkript I6

I: Hallo und herzlich willkommen zum Interview.

B: Hallo.

I: Freut mich, dass du dir die Zeit genommen hast, hierher zu kommen und das mit mir zu machen. Ich gebe dir erstmal einen kleinen Abriss über das Thema. Das geht um New Work, um IT-Management und um die digitale Transformation. Das heißt, es wird so so circa drei Fragen geben. Hauptfragen, da gehen wir dann so ins Gespräch und ich stelle dir dann so Rückfragen zu den einzelnen Hauptfragen. Das ist dann ein teilstrukturiertes Interview quasi. Das Ganze ist anonym, das heißt, dein Name und deine Firma wird nach der Transkription anonymisiert. Lediglich, was ich dich noch fragen werde, dann ist deine Funktion und die Industrie, in der du arbeitest, würde dort genannt werden. Es gibt die Möglichkeit sagen: Nein, das möchte ich nicht, dann würde auch das rausgenommen werden.

B: Ist kein Problem.

I: Oder, es gibt auch die Möglichkeit, dass jemand sagt, er möchte so oder so, dass alles genannt wird. Das ist auch möglich, aber dann müssten wir eine Vereinbarung machen. Dann würde ich schon mit den Aufwärmfragen starten.

B: Schieß los!

I: In welcher Industrie arbeitest du und in welcher Funktion?

B: Wir sind ein mittelständiger Service-Provider für Firmen, wir stellen also die IT bereit und ich bin technischer Projektleiter.

I: Wie viel Berufserfahrung hast du und wie lange arbeitest du schon jetzt in der Funktion?

B: Ich bin seit 20 Jahren in der IT, seit 21 Jahren und bei dieser Firma angestellt, zwei Jahre, [...] und bin seit einem Jahr als technischer Projektleiter aktiv.

I: Was sind so deine täglichen Aufgaben?

B: Ich bin Trouble-Shooter. Wenn in der Abrechnung SCOM-Daten nicht gefunden werden, weil der SCOM-Server wegen Überlastung abbricht, dann fragt man mich, weil der Dienstleister nicht zu Rande kommt. Und dann finde ich einen Weg, das aus der Datenbank herauszusuchen. Wenn die ERP-Instanz, nein, entschuldige, die was ist es? Customer-Relationship-Software beim Kunden nicht funktioniert, nicht startet, dann fragen sie mich und dann gucke ich mir das an und stelle fest, dass wieder jemand den Side-Server kaputt gemacht hat. Und derzeit als fixes Projekt habe ich ein neues [...] -System mit aufzubauen, für die Firma selber und die Kunden.

I: Gut. Dann würde ich doch mal in die Themenfragen einsteigen und muss noch vorausschicken: Diese Fragerei zielt nicht darauf ab, ob da jetzt irgendwas richtig oder falsch ist, sondern es geht um deine Erfahrung und deine Meinung zu diesen Themen. Und es wird dann nachher mit den ganzen anderen Expertenmeinungen

dem Stand der Theorie, der Literatur von heute gegenüber gestellt, um zu sehen ob man daraus weitere Erkenntnisse für die Wissenschaft gewinnen kann. Also, es gibt heute keinen richtig oder falsch und man kann auch leider nichts gewinnen. Gut, dann die erste Frage ist: Was ist für dich New Work?

B: Flexiblere Arbeitsmodelle. Das alte Modell ist ja um 8 ins Büro zu kommen, um 12 Mittagspause zu machen und um 17 Uhr den Bleistift fallen zu lassen und nach Hause zu gehen, auszustempeln. Gerade in der IT kommt es aber vor, dass die Migration nicht fertig ist oder dass Projekte außerhalb der Kundenzeiten gemacht werden müssen. Das braucht eine gewisse Flexibilität und ich denke, das sollte in beide Richtungen gehen und dahin läuft es ja auch. Der Arbeitgeber möchte einfach nur die Arbeit gemacht haben. Es ist eine Vertrauensarbeitszeit, in der er voraussetzt, dass du da bist und dich kümmerst. Und wenn du tagsüber zwei Stunden brauchst, dann hängst du halt abends zwei Stunden dran. Und bei den meisten Arbeitgebern funktioniert das, nein, das stimmt nicht bei den meisten. Also bei kleineren funktioniert es inzwischen besser. Dazu gehört auch eine etwas freiere Wahl des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel. Inzwischen verwenden wir ja das eigene Smartphone, vielleicht das eigene Tablett. Auch für Firmenarbeit. Oder es wird vom Arbeitgeber bezuschusst oder sogar gestellt.

I: Es geht schon so in die in die Rückfrage rein, welche Ansätze du da so kennst aus dem New Work. Also hast du schon genannt, Homeoffice oder solche Sachen und fällt dir da noch was ein? Es geht auch nicht nur darum, was du jetzt aktuell hast, sondern vielleicht auch was denken könntest, was vielleicht schön wäre oder was existiert.

B: Das Problem bei dem New Work ist, wenn es keine Kernarbeitszeiten und keinen Kernarbeitsplatz mehr gibt zerfasert, das leicht. Man sieht viele Kollegen nicht mehr. Das ist für Mitarbeiter in multinationalen Companies ganz normal. Auf der anderen Seite lassen sich viele Probleme im direkten Face-to-Face viel einfacher lösen. Man geht runter zur Kaffeemaschine und stellt fest, der andere meint das gar nicht so böse. Er war nur überfahren. Das lässt sich auch nicht ersetzen durch Videokonferenzen.

I: Ja. Das war schon ein eine Antwort so auf eine Rückfrage, die ich hatte. Nämlich: Kennst du Probleme mit New Work oder?

B: Das denke ich, ist das Schwierigste. Eine Gruppe in einem Raum ist auch deutlich aktiver und kreativer. Nach meinem Gefühl als wenn es über Videokonferenzen geht.

I: Das sind die persönliche Interaktionen?

B: Das macht deutlich mehr aus. Du schickst ein Lächeln rüber zu dem anderen, der gerade sich abschlafen will und bringst eine Bemerkung. Ansonsten kriegst du das gar nicht mit. Der hat sein Videobild eingeschaltet, guckt rein, versucht, dass die Augen nicht zufallen und ist ansonsten aber innerlich vollkommen emigriert.

I: Den Menschen in dem Moment zu sehen und wie er reagiert ist dann wichtig oder?

B: Ja, meiner Meinung nach, ja.

I: Okay und das ist mit New Work nicht so der Fall?

B: Man muss es organisieren, man kann was tun. Durch regelmäßige Teamtreffen, durch vielleicht Kernarbeitszeiten, durch Treffen an einem Ort, durch Workshops, wo an einem Thema konzentriert drei Tage gemeinsam gearbeitet wird.

I: So virtuell oder vor Ort?

B: Vor Ort, gemeinsam. in der Gruppe.

I: Im Office oder woanders?

B: Das ist eigentlich egal. Im Office ist es manchmal einfacher, weil man sich nicht neu sortieren muss. In einer neuen Umgebung muss man erstmal gucken: Wo ist das WLAN und so weiter? Wo ist mein Platz, wo spiegelt es nicht, wo brennt die Sonne nachmittags nicht rein? Im Büro ist das alles geklärt. Man weiß, wo die Garderobe ist und die Toiletten und die Kaffeemaschine. Der spart Zeit.

I: Ja, das stimmt, ja. Was denkst du, was spielt denn die Unternehmens-IT für 'ne Rolle für New Work?

B: Die Unternehmens-IT ist ja ein Dienstleister. und gleichzeitig heutzutage nicht mehr nur das. In den 70er Jahren war die IT ein Taschenrechner, ein starker. Inzwischen ist sie zum Teil Geschäftstreiber und gibt Geschäftsmodelle vor oder eröffnet neue Möglichkeiten. Inzwischen ist die IT also ein deutlich stärkerer Teil. Auf der anderen Seite sind wir immer noch Dienstleister. Das heißt, wir müssen dann bereitstehen, wenn der Kunde Service braucht. Und wir müssen dann bereitstehen und die Arbeit machen, wenn wir die Arbeit des Kunden nicht stören. Damit ist IT prädestiniert für New Work. Wir sind auch die, die in der Lage sind, daheim einen Drucker selber aufzusetzen oder ein Verbindungsproblem mit dem Laptop zu lösen.

I: Wie würdest du denn den Grad bezeichnen, den New Work eine Rolle spielt? Oder wo, Entschuldigung, IT eine Rolle spielt für New Work?

B: Physische Arbeit geht ja immer weiter zurück in der IT. Festplatten tauschen, Lüfter tauschen, auf der Schraub- und Lötsschicht sind nur noch sehr wenige Menschen unterwegs, ja. Das sind meist externe Servicefirmen, die sich um die Hardware kümmern. Wir fassen also nichts mehr an. Wir können also da sitzen, wo es sinnvoll ist, wo es nötig ist. Vielleicht über Zeitzeonen verteilt.

I: Und im Bezug auf solche New Work-Ansätze, wie Homeoffice, Remote-Arbeit oder ganz generell für dieses Thema. Welche Rolle spielt da die IT?

B: Die ist Basis. Ohne die geht das Ganze nicht.

I: Okay, das heißt okay.

B: Homeoffice ohne Computer, ohne abgesicherte Verbindung ins Unternehmen, ohne entsprechende Sicherheitsvorkehrungen, scheint es derzeit nicht zu geben.

I: Dann gehe ich mal auf die nächsten Themenkomplexe über. Die Frage ist ein bisschen kompliziert gestellt, habe ich jetzt schon festgestellt. Deswegen frage ich die Frage einfach mal, gibt dann noch eine Definition mit, die es dann vielleicht erleichtert. Die Frage lautet: Wie steht New Work und die digitale Transformation in Zusammenhang? Die Definition der digitalen Transformation: Das ist der Prozess des Wandels unserer Gesellschaft und Wirtschaft hinzu digitalen Produkten und Dienstleistungen beziehungsweise den die Wandlung der Gesellschaft als Ganzes hinzu Digitalem. Wie steht das mit New Work in Zusammenhang? Das ist eine schwierige Frage, das habe ich schon /

B: Jein. Dadurch, dass Dokumente zum Beispiel in den digitalen Raum wandeln, das Papier digitalisiert wird und nur noch virtuell vorhanden ist. Das ist ja eine der Bedingungen für New Work. Wir können nur deswegen uns von den Büros lösen, von unserer Nachschlagewerken, von unseren Aktenordnern, weil wir diese Dinge inzwischen digitalisiert vorliegen haben. Und auch die Kommunikationsmittel, die Kommunikationsflüsse sind stärker digitalisiert. Wir haben kein schwarzes Brett mehr, wir haben keine Post, die morgens ausgeteilt wird und auf den Tisch gelegt wird. Die Büropost, die berühmte. Das sind alles Geschichten, das sind die Bedingungen, um New Work überhaupt möglich zu machen.

I: Wenn wir das jetzt mal umdrehen: Spielt New Work da eine Rolle für die digitale Transformation und wenn ja, welche? Oder sagen wir es anders: Zum Beispiel haben wir jetzt die Corona-Pandemie und die Frage, die ich mir jetzt stelle ist einfach, ob dieses Remote arbeiten, was ja teilweise von der IT ermöglicht wird, ob das einen Einfluss darauf hat, ob denn alles digitaler wird oder nicht.

B: Ganz entschieden: Ja. Also in der IT wird es ja sowieso gemacht. In den anderen Büroumgebungen, das ist ja das Entscheidende. Die physische Arbeit oder Dienst am Kunden, Verkauf und so weiter ist davon ja nicht betroffen. Wir reden jetzt tatsächlich von Büroarbeiter, dem berühmten White Color Workers. Das wird dadurch beeinflusst, wenn jemand ein Remote Office sitzt, dann kann er keine Hauspost mehr entgegen nehmen. Das ist zwar zum Teil am Anfang gelöst worden, die Hauspost vom Bürodienster digitalisiert worden ist und dann bereitgestellt wird. Ich weiß es von [...] zum Beispiel, die da so arbeitet. Aber langfristig läuft es ja doch darauf hinaus, dass die Post wegfallen wird oder dass die Post nur noch an einen Scandienst geht. Die Swisscom bietet das zum Beispiel an. Die Post wird direkt in ein Zentrum geliefert, eingescannt und dann nur noch digital an den Kunden ausgeliefert.

I: Das führt mich schon zur nächsten Frage: Wie wie denkst du, wird die Zukunft der Arbeit aussehen?

B: Ich glaube, dass man den menschlichen Kontakt nicht unterschätzen sollte. Der ist nötig. Auf der anderen Seite erlebt man, dass dieses Arbeitszeitmodell von 8 bis 5 vor Ort für viele Menschen nicht unbedingt erstrebenswert ist oder das Leben unnötig kompliziert. Viele haben jetzt gemerkt, wie einfach das ist, wenn man mal eben das Kind zum Arzt bringen kann. Oder das Auto in die Werkstatt bringen kann und dann einfach eine halbe Stunde länger arbeitet. Ich glaube nicht, dass das so zurückzudrehen sein wird. Und es ist auch so, dass die Arbeitsumgebung im Büro für Herdenmenschen, für die dieses Soziale inspirierend ist und es gibt die anderen, für die das die Hölle ist. Die daheim sitzen und dadurch sehr viel produktiver sind.

204

205 I: Gibt es diese Herdenfunktion, sage ich jetzt einfach mal. Gibt es das auch virtuell?
206 Vor allem jetzt auch dieser Typus, wo du gerade beschrieben hast. Denkst du, der
207 kann sich auch virtuell erfüllen mit dem?

208

209 B: Also ich bin so ein Typ. Ich sitze gerne im Büro an einer Stelle, wo alle
210 vorbeikommen. Es lässt sich nicht ersetzen meiner Meinung nach. Oder meinem
211 Gefühl nach. Man kann in noch so vielen Chatboards sein, aber da verschwendet
212 man nur viel Zeit. Und das, was passiert, im Betrieb ist ja, jemand geht vorbei und
213 sagt: Ach, den [...], den könnte ich schnell fragen. Der weiß das vielleicht. Und das
214 hat zwei Dinge. Zum einen kann man vielleicht eine Antwort geben, zum anderen
215 bekommt man mit, dass die Kollegen gerade an den Switches rumschrauben und
216 dann muss man sich gar nicht wundern, woher die Paketverluste kommen, die man
217 sich nicht erklären konnte.

218

219 I: Also diese die vernetzten Zusammenhänge werden dadurch einfacher begreifbar
220 oder es ist schneller ein Zugang zu?

221

222 B: Es wird sehr viel, es gibt sehr viel Informelle Information in den Betrieben. Und
223 das Problem ist an diese informelle nicht dokumentierte Information dran zu
224 kommen. Natürlich versucht jede Firma diese informellen Grau- und
225 Informationsschatz,
226 so klein wie möglich zu halten und alles in Systemen zu haben, damit ein Mitarbeiter
227 ausfallen kann und ein anderer übernimmt. Das Idealbild ist ja der Arbeiter mit der
228 Schaufel, der Tod umfällt und der nächste geht hin, packt sich die Schaufel und
229 schaufelt weiter. Das ist bei Spezialisten, gerade im IT-Umfeld, sehr schwierig. Und
230 da muss dann die Firma versuchen, so viel an Formaler Dokumentation zu
231 bekommen, wie wie nur geht und die auch aktuell zu halten. Und das ist das
232 Problem.

233

234 I: Da möchte ich gerne einhaken, das ist interessant: Was hat das deiner Meinung
235 nach für eine Motivation, der Arbeitgeber, den Arbeitgeberinnen in der Hinsicht?

236

237 B: Je besser sie den Mitarbeiter ersetzen können, desto einfacher können sie den
238 Preis drücken. Und desto sicherer sind sie gewappnet gegen den Ausfall eines
239 Mitarbeiters. Das ist ja durchaus ein Risiko.

240

241 I: Jetzt umgedreht für den für die Mitarbeitenden: Wie sieht das denn dort aus?

242

243 B: Gibt es ganz grob zwei Fraktionen. Die eine ist die, die sagt, mein Job ist dann gut
244 gemacht, wenn die Arbeit läuft und jeder andere ihn auch machen kann. Und dann
245 gibt es eher die ängstlichen Menschen, die an Informationen horten, was sie nur
246 können und nichts hergeben, weil sie sagen, sonst macht jemand anders meinen
247 Job.

248

249 I: Ist das von deinem Gefühl her oder deiner Erfahrung her so, dass das überall
250 gemischte Verhältnisse sind in den Firmen, welcher Typus existiert? Oder denkst du,
251 es gibt Firmenkulturen, in denen herrscht eher der eine Typus vor und in anderen
252 Firmen der andere?

253

254 B: Ja und nein. Die Firmenkultur macht etwas aus, ja, aber das andere ist vor allem

der Teamchef, Gruppenchef oder Abteilungsleiter. Im Deutschen sagt man: Wie der Herr, so's Gscherr. Wenn dort ein Manager längerer Zeit arbeitet, dann schafft er ein bestimmtes Klima. Und das macht unglaublich viel aus, ob sich dort die Ängstlichen sammeln oder die Mutigen, die sowieso wissen, dass es im IT-Bereich genügend Arbeit gibt. Es wird vielleicht eine andere sein, aber es ist jede Menge zu tun.

I: Bin jetzt stark am Nachdenken, ob ich da noch den Bogen spannen kann, zu einer Thematik rüber. Was denkst du denn, sollte das ideale Szenario in der Situation sein?

B: Meiner Meinung nach sollte so viel offiziell dokumentiert sein, wie es nur geht. Das Problem ist, dass diese Dokumentation gegengelesen werden muss und aktualisiert werden muss. Das ist nicht einfach, weil es sonst Dokumentationshalden sind, die vollkommen wertlos sind. Und das ist in vielen Firmen so, wo nominell dokumentiert worden ist, aber das ist wertlos das Zeug. Entweder weil das veraltet ist oder weil es schon bei der Erstellung so schlecht gemacht war, dass nur jemand, der sowieso alles weiß, damit etwas anfangen konnte.

I: Und zu welchem Nutzen soll das passieren?

B: Die Mitarbeiter, die sich in ein neues System einlesen können und es debuggen können, auch wenn der Kollege, der es aufgebaut hat, nicht da ist oder der externe Dienstleister und natürlich profitiert auch die Firma davon, die nicht davon abhängig ist, dass der Herr Müller wirklich präsent ist, sondern auch mal Urlaub machen darf. Eine der großen Hürden dabei ist, diese Sachen vielleicht gleich so aufzusetzen, dass sie in Teilen dynamisch sind. Dass also in Dokumentationen, zum Beispiel unser Mail-Server so und so. Dieser Name sollte an der technischen Datenbank hängen und gleich mit aktualisiert werden, wenn die Maschine ausgetauscht wird. Also das ist kein Hexenwerk.

I: Wenn ich das so zusammenfasse, das Meta daraus ziehe, dann ist es zum einen, auf der einen Seite, ich formuliere das jetzt für dich, einfach nur um ja oder nein daraus zu hören, einfach um das zu summieren. Ist es für die Mitarbeitenden, für ihre Fähigkeiten gut, weil sie dann befähigt sind, etwas zu tun?

B: Ja.

I: Und für die ArbeitgeberInnen gut, weil dann die Mitarbeitenden befähigt sind, etwas zu tun?

B: Ja. Zweimal ja.

I: Danke dir. Wie denkst du denn, wirkt sich das Thema New Work auf die Attraktivität von ArbeitgeberInnen aus?

B: Ich denke, das macht sie sehr attraktiv. Also, ich habe familiäre Verbindungen nach Italien. Und dort ist die Arbeitswelt noch heute so strukturiert, wie bei uns vor 50 Jahren. Das heißt, sehr formalisiert. Man sieht an den Kleidern: Krawatte, Manager. Hemd, Techniker. Polohemd reinigt die Kaffeemaschine. Man muss morgens um 8

Uhr da sein.

I: Also es gibt keine Funktionsnamenschilder, man sieht das so.

B: Und es ist auch wie soll ich sagen, sehr stark, hierarchisch geprägt diese Organisation. Was die Arbeit grade für qualifizierte Spezialisten deutlich lähmt. Spezialisten sind ja häufig sehr, sehr gut, sind aber nicht für Führungsaufgaben geeignet. Möchten aber trotzdem nicht, wie der Lakai, wie der Kaffeeauffüller behandelt werden. Und dieses Spezialistentum hat sich ja in der IT erst oder diese diese Menge an Spezialisten hat sich in den letzten 30, 40 Jahren ja deutlich erhöht im Büroalltag Und da muss irgendwo Rechnung getragen werden.

I: Jetzt frage ich einfach mal, um das auszureizen: Ist das jetzt nur der IT-Mensch oder der IT-Spezialist, der das nicht möchte, so behandelt zu werden, oder?

B: Es möchte keiner. Ich glaube da sind wir uns einig. Ich halte das für eine gesellschaftliche Entwicklung, dass so ein Obrigkeitsdenken in den letzten 50 Jahren doch deutlich weniger geworden ist. Und man sieht es ja auch an der Kleiderordnung. Vor 40 Jahren wäre ein deutscher Bankchef oder ein Mercedes-Chef ohne Krawatte undenkbar gewesen. Inzwischen geht das. Also diese starren Hierarchien lösen sich etwas auf. Dass du im Unternehmen greift um sich.

I: Was würdest du sagen, welcher Wandel findet da statt?

B: Ein gesellschaftlicher Wandel. Der mehr Respekt hat vor dem Individuum und seiner individuellen Leistung und weniger von vor seiner Herkunft und seiner formalen Stellung.

I: Das heißt, so Statustitel, Macht? Versus was ist das andere?

B: Meriten. Also Verdienste, Leistung.

I: Und für wen ist das wichtig?

B: Für die Menschen. Ich denke, inzwischen ist es einfacher geworden mit Leistung aufzusteigen, als es das noch vor 50 oder 70 Jahren war. Also man muss heutzutage nicht nur unbedingt wissen, ob man die Gabel links oder rechts hält, man kann trotzdem aufsteigen.

I: Okay, danke, ja. Was denkst du, wie wichtig ist das Thema New Work für Schweizer Unternehmen?

B: Die Schweiz ist ein Hochpreisland. Sie kann nur dann überleben, wenn sie hochqualifizierte Arbeit anbietet. Denn billig können die anderen auch. Da können die Schweizer nicht mithalten. Sie müssen also zuschauen, dass sie wirklich die Spezialistenarbeit an sich ziehen. Und diesen Spezialisten kriegen sie leichter, wenn sie moderne Arbeitszeitmodelle anbieten.

I: Okay. Gut. Die Schweiz war ja schon immer ein Land, das sich Experten von Außerhalb geholt hat, um zu wachsen. Das heißt, du würdest das schon so sehen, dass das relevant ist für den Schweizer Unternehmen? Diese Experten?

B: Meiner Meinung nach ja.

I: Gut, ich habe jetzt nur so ein bisschen auch laut gedacht, also ist jetzt nicht relevant. Gut, da will ich ja schon zum / Also wir sind übrigens sehr flott unterwegs. Das wollte ich nur mal sagen.

B: Ich hoffe, es ist was für dich dabei?

I: Ja, sehr viel, sehr gut. Welche Formen von New Work siehst du denn jetzt bei deiner aktuellen Arbeitgeberin?

B: Also zum einen natürlich Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit. Die Möglichkeit mit Überstunden flexibel umzugehen. Also es gibt ein Konto von 50 Überstunden. [...] und bis dahin kannst du Überstunden auftürmen und erst da drüber brauchst du die Genehmigung eines Vorgesetzten. Und die kannst du dann abfeiern, wenn die Arbeit es zulässt. Du wirst unterstützt zum Beispiel bei den /

I: Ist das gut oder schlecht oder sollte das anders aussehen?

B: Nein, es sollte genauso sein. Gewisse Flexibilität, weil der Arbeitnehmer er weiß ja, es gibt Momente, wo man einfach durchziehen muss. Weil ein Abgabetermin näher rückt und es gibt andere Tage, wo man sagt, das Wetter ist schön, es gibt nichts Dringendes, mache ich früher Schluss. Sie unterstützen, was zum New Work auch gehört, zum Beispiel die Arbeitsmittel, zum Beispiel beim Telefonvertrag. Bieten sie die Möglichkeit, einen sehr günstigen an. So als Rahmenvertrag. Und was sie jetzt auch tun, was ich für sehr, sehr gut halte: Sie bieten die Karrieremöglichkeit als Spezialist an. Neben der Führungsposition, auch die Spezialistenposition. Und ich bin unglaublich gespannt, ob sie tatsächlich in der Lage sind, diese Positionen gleichwertig zu machen. Denn das Unternehmen, in dem ich bin, hat sehr viele Führungspersonen, die einen Wirtschaftshintergrund haben. Was meiner Meinung nach einige der technischen Defizite dieser Firma erklärt.

I: Wie würdest du es kategorisieren, wenn wir jetzt sagen / Wir haben ja vorhin darüber gesprochen, Statustitel, Macht versus Erfüllung durch Aufgabe.

B: Es gibt bei denen, die führen, gibt es die, die es einfach machen, aus einem sozialen Impetus heraus, aus einem großen Bruderimpuls heraus, weil sie sich verantwortlich fühlen. Und es gibt die anderen, die das tun, weil sie Macht haben wollen. Techniker sind ja nun grundsätzlich eher weniger interessiert an Macht und mehr an dem, was sie bauen. Und wenn diese unterschiedlichen Motivationen jetzt tatsächlich zu ähnlichen Positionen im Unternehmen führen, auf Einkommens- und Einflusshöhe wäre das sehr positiv. Ich glaube, dass das einer technischen Company sehr helfen würde.

I: Ja, ich habe jetzt noch drei Rückfragen. Oder mehrere und die sind ein bisschen tough, ja? Also, jetzt muss ich erstmal von dir wissen, ob du eine Führungsposition inne hast und ein Team verantwortest?

B: Nein.

I: Okay, gut. Das heißt, dann werden sich diese Fragen quasi nur auf dich persönlich beziehen. Vielleicht kannst du's auch noch ein bisschen im Kontext deiner Funktion auch mit beantworten, also technischer Projektleiter, vielleicht siehst du da ein bisschen mehr als du jetzt nur auf dich bezogen siehst. Also, wie wird dir der Sinn und Nutzen deiner Arbeit durch die Arbeitgeberin vermittelt?

B: Das mache ich selber. Es gibt da keine Vermittlung. Also es gibt ja ganz grob die extrinsisch und die intrinsisch motivierten Typen. Ich suche mir die Aufgaben. Und wenn es etwas zu tun gibt, wenn der Arbeitgeber sagt, das und das brauchen wir oder das bricht beim Kunden zusammen, dann kann man das nach dem Buchstaben erfüllen und sagen, geht wieder oder man sagt auch, ne, das mache ich jetzt richtig. Oder das mache ich schön. Und diese Konfiguration, da ziehen wir auch noch grade, die Sicherheitslücke, das Update, ziehen wir auch noch mit durch, jetzt wo wir es alles runterfahren müssen, da machen wir's gleich richtig.

I: Okay, verstehst du, was der Sinn und Nutzen deiner Tätigkeit ist oder fragst du dich manchmal welcher Sinn und Nutzen dahinter steht?

B: Nein, das ist sehr verständlich. Ich bin Dienstleister.

I: Wie darf ich dir Aussagen verstehen?

B: Dass ich für die Firma etwas oder für den Kunden muss man ja sagen, etwas bauen was der Kunde braucht. Und ich berate ihn auf dem Weg dahin und versuche ihn auf den Weg zu schieben, den ich aus meiner technischen Erfahrung heraus für den sinnvollsten halte. Und ich habe gelernt zu akzeptieren, dass der Kunde vielleicht andere Wege gehen will. Wo man sich das nur dokumentieren lassen kann, dass man ihn beraten hat und dann macht man das, was der Kunde will.

I: Dann nächste Frage: Wie viele Freiheiten hast du im Beruf? Und wie viele brauchst du?

B: Ich habe sehr viel Freiheiten und ich bin sehr froh darum, ich brauche die.

I: Wo stößt du denn an deine Grenzen?

B: Wenn ich auf die Mitarbeit von Kollegen angewiesen bin, die sich der Mitarbeiter entziehen. Und es gibt natürlich harte Cuts, die Firmenpolitik gibt vor, was bezahlt werden kann und was gebraucht wird. Und es gibt zum Beispiel ich persönlich für mich ist es unverständlich, wie man Windows freiwillig benutzen kann, außer auf dem Computer zum Spielen. Aber es ist nun mal so, dass viele Menschen das für ein gutes Produkt halten und dementsprechend muss ich das supporten.

I: Hinsichtlich deiner Arbeitsgestaltung bist du dann quasi frei, ja?

B: Es gibt Dinge, die ich erledigen muss, die muss ich abliefern, aber wie und wann ich das tue und zum Teil auch mit welchen Werkzeugen ich das tue, bin ich sehr frei.

I: Beunruhigt dich das oder befriedigt dich das?

B: Ich finde das sehr befriedigend.

459

460 I: Gut, dann habe ich jetzt noch eine Frage, die ist noch ein bisschen tougher: Was
461 unternimmt deine Arbeitgeberin um dich emotional an die Unternehmung zu binden?

462

463 B: Also es gibt eine Menge eher hilflos wirkende Versuche, hilflos bis peinlich, in
464 Firmenmeetings ein "Yeah, wir sind die besten!"-Gefühl zu erzeugen.

465

466 I: Und du sagst jetzt peinlich?

467

468 B: Ja. Weil wir wissen, dass es falsch ist. Schon das Firmenlogo. [...] Das ist ein
469 Ballon. Da drin eine Figur an einem Steuerrad, ein anderer mit einem Fernrohr. Und
470 in der Ferne Licht auf den Hügeln. Und wenn man sich das überlegt, das wird immer
471 wieder als Motivation, "Wir bei [...]" gezeigt. Wenn man sich dann vorstellt, ein Ballon
472 lässt sich nicht steuern. Das heißt, da kurbelt jemand vollkommen sinnlos an einem
473 Steuerrad herum. Und das ist kein Fernrohr, da hat jemand ein Brett vor dem Kopf.
474 Wenn man genau hinguckt. Und alles finstere Wolken. In der Ferne ist mal ein Licht,
475 aber ob wir da hier hinkommen, wissen wir nicht.

476

477 I: Wenn man das sachlich beschreiben würde, ist das unauthentisch?

478

479 B: Ja, Sie versuchen verzweifelt ein Wir-Gefühl zu erzeugen. Sie haben jetzt eine
480 Wertekommission eingesetzt, die Respekt voreinander im Unternehmen prägen soll,
481 aber das ist meiner Meinung nach alles sinnlos, solange im Management alles auf
482 Mittelmaß getrimmt wird. Schlechte Leistungen werden nicht gewürdigt und sehr gute
483 Leistungen werden nicht gewürdigt. Das Management hat nicht den Mut,
484 Minderleister oder Leute, die sich gezielter Arbeit entziehen, entweder zur Arbeit zu
485 bringen oder zu sagen: Wir trennen uns von dir.

486

487 I: Was würdest du denn denken, was die deine Arbeitgeberin leisten müsste, um dich
488 oder andere emotional an das Unternehmen zu binden?

489

490 B: Technische Exzellenz ermöglichen, gute Leute wirklich zu halten.

491

492 I: Konkrete Initiativen?

493

494 B: Man kann also zum einen gute Leute fördern und indem man ihnen die
495 Möglichkeit gibt, effektiver und schneller zu arbeiten.

496

497 I: Dich persönlich würde/ Du würdest mehr emotional an deine Arbeitgeberin
498 gebunden sein, wenn andere gefördert würden?

499

500 B: Ja, wenn ich ein gutes Team habe. Das heißt, Leute, mit denen ich
501 zusammenarbeiten kann, die wissen, was sie tun. Das heißt, wenn ich kompetente
502 Kollegen habe. Das ist doch eigentlich das, was uns fesselt. Wir verbringen acht
503 wache Stunden am Tag.

504 Das möchten wir mit Leuten tun, die wir, vor denen wir Respekt haben, die wir
505 schätzen. Man muss ihn nicht mögen, aber wenn jemand technisch einfach gut ist,
506 dann sagt man: Wow! Bist du ein Arschloch! Aber was du damit gebaut hast, ist so
507 gut, da macht jede Zeile anzugucken Spaß! Und wenn man solche Leute um sich
508 hat, das fesselt, das bindet, weil man mit den Leuten auch wirklich Dinge vorwärts
509 bringt. Und dann ja am Jahresende dasteht und sagt: Weißt du noch, wie wir da

standen? Der Kunde wollte nicht glauben, dass wir das schaffen.

I: Wenn du jetzt dann deine Vorgesetzte, deinen Vorgesetzten denkst, denkst du, dass einzelne Führungskräfte schon Dinge machen können, die ihr Team emotional entweder an das Team selber oder an die Unternehmung binden?

B: Ja, dafür müssten sie, meiner Meinung nach deutlich mehr auf das Team hören. Es gibt ja aus dem Team durchaus Hinweise, zum Beispiel zu Kollegen, die sozial schwer verträglich sind oder sehr gute Kollegen, denen man den Rücken freiräumen müsste, die zu viel in Tagesarbeit sind und eigentlich mehr Zeit für Projektarbeit bräuchten. Das wird konsequent ignoriert.

I: Schade, ne.

B: Das muss jeder für sich wissen, wie er's macht.

I: Du erträgst das lethargisch?

B: Nein, ich bin jetzt ja praktisch ohne Team. Insofern ist es im Moment so, da kann ich freundlich drüber lächeln. Und ich komme in ein neues Team und mal gucken wie das ist.

I: Dann gehen wir doch mal zu letzten Frage: Was unternimmt deine Arbeitgeberin, um dein Potential auszuschöpfen? Oder zu nutzen und auszubauen? Potential meine ich in dem Kontext: Fähigkeiten, das heißt Erfahrung, Ausbildung, Bildung.

B: Sie finanzieren jetzt mir eine Ausbildung zum Projektleiter. Also zu zwei Drittel. Das war auch kein großer Kampf. Das muss ich sagen, das war sehr entgegenkommend. Da bedanke ich mich vielmals. Ansonsten ist innerhalb der Firma unglaublich wenig Informationsaustausch für mein Gefühl. Ich weiß nicht, ob vielleicht bei anderen das Interesse nicht da ist, aber wenn die eine neue Generation Switches einführen. Mich persönlich würde das interessieren, was die dort kommen, warum die das tun. Was die für Vorteile haben.

I: Das heißt Partizipation an den Tätigkeiten oder dem Daily Business?

B: Also wenn es so ab und zu kleine, was soll ich sagen, so zehn Minuten: Was gibt es neues und interessantes aus diesem Bereich? Von jemandem gemacht, der reden kann. Der präsentieren kann. Kurzvorstellungen, was sie dort tolles bauen.

I: Okay? Das würde dir helfen dein Potential auszunutzen?

B: Ich denke ja, es würde zum einen mehr Verständnis wecken, was bei anderen passiert. Interesse, sodass man auch nachliest. Und gerade dieses Wolkenwissen im Hintergrund hilft bei einer Analyse von Fehlern. Man weiß: Die haben eine neue Generation von Geräten bekommen. (unv.), die haben manchmal Probleme mit Multicast gehabt in der Vergangenheit. Das könnte eine Erklärung sein.

I: Würdest du dir da irgendwas wünschen, dass deine Arbeitgeberin unternimmt? Also das hast du jetzt schon formuliert eigentlich so, aber siehst du noch ein paar Sachen?

561
562 B: Sie müssten, meiner Meinung nach im Mittelmanagement, ganz gewaltig
563 aufräumen. Wir sind ein Service-Provider für andere Firmen. Wenn wir unsere
564 Prozesse nicht im Griff haben. Wenn wir unsere Technik nicht im Griff haben, stellt
565 sich immer die Frage, wie wollen wir die Technik für andere machen? Das Thema
566 Serviceorientierung der Mitarbeiter untereinander ist ein ganz wüstes Kapitel. Dazu
567 muss man sagen, die Firma hat die Hypothek, dass sie aus Behörden ähnlichen
568 Verhältnissen kommt. Und dementsprechend gewohnt war, dass der Kunde sowieso
569 keine Alternative hat und dann halt 14 Tage wartet oder auch ein Monat. Es gibt
570 keine andere Möglichkeit, nur die Zeiten sind vorbei.
571
572 I: Also das Potential anderer jetzt beschrieben quasi diesen Servicegedanken
573 herstellen?
574
575 B: Ja, ganz entschieden. Nicht zu sagen: Ich könnte das gleich machen, aber wir
576 wollen den Kunden nicht verwöhnen. Da mache ich es in drei Tagen.
577
578 I: Also aus deiner Sicht sollten Sie diese Fähigkeit haben?
579
580 B: Es sollte eingefordert werden. Es gibt ja Leute, die machen das. Und es gibt
581 andere, die das nicht tun.
582
583 I: Denkst du denn, dass es ihnen selbst, für sich selbst, wenn sie denn gezwungen
584 wären, sich diesen Gedanken anzueignen. Diesen Servicegedanken, ob sie dann
585 daraus selbst Nutzen und einen Sinn sehen würden?
586
587 B: Ja, also gezwungen werden, das klingt so negativ. Es ist eigentlich, es ist ihnen
588 vielfach nicht bewusst. Sie machen das, was sie gelernt haben. Wenn man ihnen klar
589 macht, es tut überhaupt nicht weh ein Ticket vor der vereinbarten letzten Frist
590 abzuschließen, dann werden sie merken, dass es positive Rückverstärkung gibt.
591 Wenn man die Probleme gleich erledigt und die nicht lange hängen lässt, sind die
592 Logprotokolle noch alle da, man muss das nicht nochmal nachstellen das Verhalten.
593 Der Kunde ist viel glücklicher und kooperativer. Es geht manches viel einfacher.
594
595 I: Beschreibst du jetzt da so in dem Sinne, ich challenge das jetzt mal, dass sich die
596 Mitarbeitenden gar nicht bewusst sind, welche Fähigkeiten sie da noch brauchen und
597 es wäre gut, sie würden es im Nachhinein gut finden, wenn sie denn die Fähigkeiten
598 dann hätten?
599
600 B: Ich denke ja, also ich würde es ihnen sehr wünschen. Es ist doch auch
601 befriedigend, wenn der Kunde zurückschreibt: Danke, dass das so schnell ging.
602
603 I: Ja gut, jetzt haben wir doch viele Sachen besprochen. Sind so eigentlich so bei 42
604 Minuten, das haben wir eigentlich ganz gut gemacht, ja. Vielen Dank für deine Zeit.
605 Hat mich sehr gefreut, dass du dir die Zeit genommen hast. Das ist wirklich super.
606 Wie bereits schon gesagt wird, die Arbeit transkribiert, in Text, ich werde sie
607 anonymisieren. Dann wird sie analysiert, mit anderen Expertenmeinungen, wird dem
608 aktuellen Stand der Literatur gegenüber gestellt, diskutiert. Und da kann man
609 hoffentlich dann Erkenntnisse draus ziehen und die werden dann als
610 Handlungsempfehlungen für Schweizer Unternehmen beziehungsweise
611 Schweizer IT-Abteilung dann in der Arbeit, im Schlussteil auftauchen. Und wenn ich

612 Glück habe, wird die Arbeit veröffentlicht,
613 und ansonsten würde ich sie dir auch so zukommen lassen.

614

615 B: Ja, das interessiert mich. Da wäre ich dir dankbar für.

616

617 I: Gut, dann herzlichen Dank nochmal und dann sind wir schon fertig und dann
618 stoppe ich mal die Aufnahme

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Verwendete Literatur und Quellen habe ich vollständig aufgeführt und ich habe diese gemäss wissenschaftlichen Zitierregeln zitiert.

Die vorliegende Arbeit oder Teile davon habe ich nicht bereits an anderer Stelle als Leistungsnachweis verwendet, ausser es sei dies ausdrücklich mit dem zuständigen Referenten vereinbart worden.

Ich bin mir bewusst, dass die vorliegende Arbeit auf Plagiate – auch unter Verwendung entsprechender Software – überprüft werden kann. Ich ermächtige hiermit die Kalaidos Fachhochschule ausdrücklich zur Vornahme einer solchen Überprüfung.

Die Arbeit enthält die folgende Anzahl Zeichen: 131'910

Zeichen zählen: Textteil, exklusive Titelblatt, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, Abstract/Management Summary, Abbildungs-, Diagramm-, Tabellen-, Abkürzungs-, Quellenverzeichnis, Anhänge und Eigenständigkeitserklärung. Textfelder, Fuss- und Endnoten werden nicht berücksichtigt.

Zürich, 18. Oktober 2021

Spreitzer, Sascha

Ort, Datum

Name, Vorname

(Unterschrift des Autors)

Unterschrift